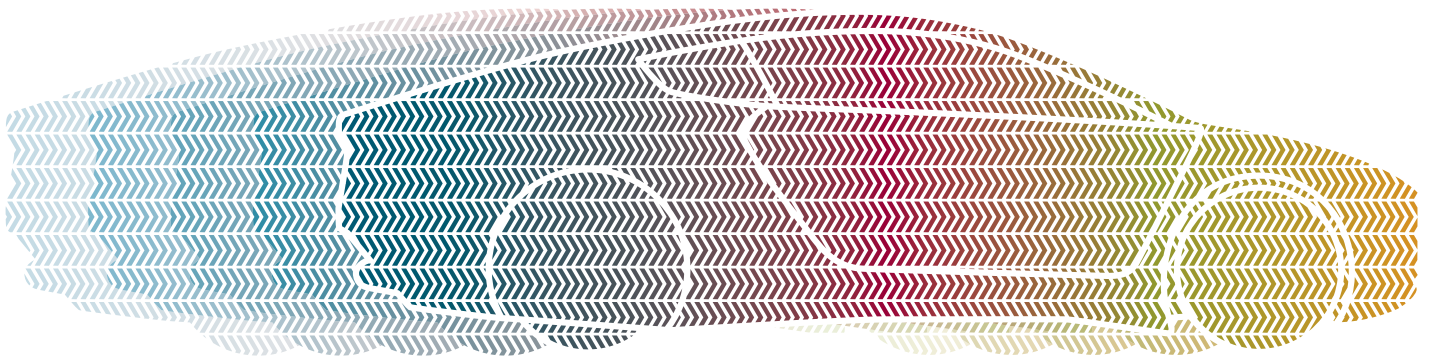


VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT



NACHHALTIGKEITSBERICHT 2014

DIE VOLKSWAGEN WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Die Automobilproduktion basiert auf einer komplexen Wertschöpfungskette. Nachhaltigkeit muss sich daher über den gesamten Prozess – einschließlich der vor- und nachgelagerten Stufen – erweisen. Dieser Grundsatz zieht sich durch den gesamten Bericht.

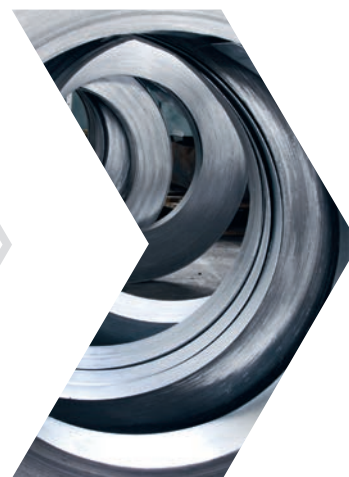


FORSCHUNG & ENTWICKLUNG

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

45.742

Mitarbeiter in der
Technischen Entwicklung (2014)



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 Anti-Korruption umfassend zu leben.

145,5 Mrd. €

Beschaffungsvolumen (2014)



PRODUKTION

Je Arbeitstag werden im Volkswagen Konzern rund 41.000 Fahrzeuge gefertigt. Effizienz in der Produktion ist ein zentrales Ziel ebenso wie Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten. Neue Konzepte bereiten die Mitarbeiter auf die Zukunft vor und reichen bis zur Ausbildung.

118

Produktionsstandorte
in vier Kontinenten (2014)

MARKETING & VERTRIEB

Seine Fahrzeuge verkauft der Volkswagen Konzern in 31 Ländern. Komfort und Sicherheit gelten weltweit als zentrale Kundenbedürfnisse. Wir senken kontinuierlich den Verbrauch und bieten alternative Mobilitätsdienstleistungen an.

10,14 Mio.

verkaufte Fahrzeuge
weltweit (2014)

AFTERSALES & FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Zum Service zählen unter anderem die Händlerbetreuung zur Sicherstellung der Beratungs- und Wartungsqualität, der Originalteilehandel sowie innovative Finanzdienstleistungen rund um das Auto. Durch Spritspartrainings werden der Kraftstoffverbrauch und damit die CO₂-Emissionen wirksam gesenkt.

978

Teilnehmer bei Öko-Fahrkursen
von Driving Experience (2014)

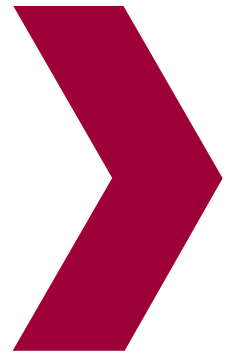
s. 8
STRATEGIE



s. 28
WIRTSCHAFT



s. 50
MENSCHEN



s. 80
UMWELT



s. 112
ZAHLEN UND ZIELE



EINFÜHRUNG

- U3 Die Volkswagen Wertschöpfungskette
- 2 Konzernporträt
- 4 Überblick Marken und Modelle
- 6 Standortkarte

› STRATEGIE

- 12 Essay Prof. Dr. Martin Winterkorn
- 14 Unser Ansatz
- 20 Nachhaltige Unternehmensführung
- 22 Risikomanagement
- 23 Stakeholdermanagement

› WIRTSCHAFT

- 32 Essay Hans Dieter Pötsch
- 34 Managementansatz
- 37 Produktverantwortung
- 40 Lokale Wertschöpfung
- 42 Lieferantenmanagement
- 46 Compliance
- 49 Ratings und Indizes

› MENSCHEN

- 54 Essay Dr. Horst Neumann
- 56 Managementansatz
- 57 Qualifizierung in den Berufsfamilien
- 62 Leistung, Beteiligung und Partizipation
- 66 Gesundheit und Fitness
- 69 Frauenförderung und Vielfalt
- 73 Gesellschaftliche Verantwortung
- 78 Interview Bernd Osterloh

› UMWELT


- 84 Essay Prof. Dr. Jochem Heizmann
- 86 Managementansatz
- 90 Konzernweite Ansätze
- 94 Produktplanung und -entwicklung
- 100 Produktion und Logistik
- 107 Vertrieb, Nutzung und Verwertung

› ZAHLEN UND ZIELE


- 116 Unser Ansatz
- 118 Kennzahlen Wirtschaft
- 120 Kennzahlen Menschen
- 125 Kennzahlen Umwelt
- 134 Ziele und Maßnahmen

FORMALIEN

- 138 GRI Index
- 144 Verbrauchs- und Emissionsangaben
- 145 Statement Wirtschaftsprüfer
- 148 Impressum
- U5 Ergänzende Informationen
- U7 Berichtsprofil

Auf einer eigenen Microsite unter nachhaltigkeitsbericht2014.volkswagenag.com stehen alle Texte und Grafiken dieses Berichts sowie weiterführende Informationen zur Verfügung. Die entsprechenden Stellen, zu denen im Internet vertiefende Inhalte angeboten werden, sind im Text mit diesem Symbol markiert:  Über die angegebene Ziffer ist online ein Direktzugriff auf diese Inhalte möglich.

Die Verbrauchs- und Emissionsangaben zu allen in diesem Bericht genannten Modellen sind auf Seite 144 dargestellt. Der Verweis ist durch folgendes Symbol gekennzeichnet: *

Die Elemente im Bericht, die Bestandteil der Nachhaltigkeitsprüfung nach ISAE3000 zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit (limited assurance, siehe Seite 145–147) waren, sind mit folgendem Symbol gekennzeichnet: 

EIN KONZERN MIT STARKEN MARKEN

Der Volkswagen Konzern mit Sitz in Wolfsburg ist einer der führenden Automobilhersteller weltweit und der größte Europas. Im Jahr 2014 steigerte der Konzern die Auslieferungen von Pkw und Nutzfahrzeugen an Kunden auf über 10 Mio. Der Pkw-Weltmarktanteil lag bei 12,9 %, der Umsatz des Konzerns belief sich 2014 auf 202.458 Mio. €, das Ergebnis nach Steuern betrug 11.068 Mio. €.

STRUKTUR

Der Volkswagen Konzern ist eine Aktiengesellschaft deutschen Rechts. Zwölf Marken aus sieben europäischen Ländern gehören zum Konzern: Volkswagen Pkw, Audi, SEAT, ŠKODA, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Volkswagen Nutzfahrzeuge, Scania und MAN. Alle Marken im Konzernbereich Automobile sind – mit Ausnahme der Marken Volkswagen Pkw und Volkswagen Nutzfahrzeuge – in eigenen Gesellschaften rechtlich verselbstständigt.

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 Scania AB, der MAN SE, der Volkswagen Financial Services AG sowie an zahlreichen weiteren Gesellschaften im In- und Ausland. Ausführliche Angaben können Sie der Aufstellung des Anteilsbesitzes gemäß § 285 und § 313 HGB entnehmen, der unter www.volkswagenag.com/ir abrufbar und Bestandteil des Jahresabschlusses ist.

PRODUKTE

Der Volkswagen Konzern ist einer der führenden Mehrmarkenkonzerne der Automobilindustrie. Die Geschäftstätigkeit des Unternehmens umfasst die Konzernbereiche Automobile und Finanzdienstleistungen. Der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit der verschiedenen Gesellschaften des Volkswagen Konzerns sind die Entwicklung, die Produktion und der Vertrieb von Pkw, leichten Nutzfahrzeugen, Lkw und Bussen. Das Produktportfolio erstreckt sich von Motorrädern über verbrauchsgünstige Kleinwagen bis hin zu Fahrzeugen aus dem Luxussegment. Im Nutzfahrzeughereich beginnt das Angebot bei kleinen Pickups und reicht bis zu Bussen und schweren Lkw. In weiteren Geschäftsfeldern werden unter


anderem Großdieselmotoren und Spezialgetriebe hergestellt. Ein breites Spektrum von Finanzdienstleistungen rundet das Angebot ab.

STANDORTE UND MITARBEITER

Das weltweite Produktionsnetzwerk des Volkswagen Konzerns zählte am Ende des Berichtsjahres 118 Standorte (siehe Seite 6 – 7). Europa bleibt mit 72 Standorten für die Fertigung von Fahrzeugen und Komponenten unsere wichtigste Produktionsregion, allein 29 Standorte befinden sich in Deutschland. Die Region Asien-Pazifik spielt mit 29 Standorten eine immer wichtigere Rolle. In Nordamerika (vier) und Südamerika (neun) blieb die Anzahl der Standorte im Berichtsjahr unverändert. In Afrika betreibt der Konzern vier Standorte. Nahezu 600.000 Mitarbeiter fertigen an jedem Arbeitstag durchschnittlich 41.000 Fahrzeuge oder sind mit mobilitätsbezogenen Dienstleistungen befasst oder arbeiten in weiteren Geschäftsfeldern.

MÄRKTE

Der Volkswagen Konzern ist mit seinen Marken auf allen relevanten Automobilmärkten der Welt vertreten. Zu den Hauptabsatzmärkten gehören derzeit die Region Westeuropa sowie die Länder China, Brasilien, USA, Russland und Mexiko. Dank des vielfältigen Angebots an attraktiven und umweltfreundlichen Fahrzeugen konnte der Konzern seine gute Wettbewerbsposition im Berichtsjahr behaupten. In vielen wichtigen Märkten verzeichneten wir einen erfreulichen Nachfragezuwachs. Bei der Fertigung seiner Produkte bezieht der Konzern weltweit Waren und Dienstleistungen im Wert von 145,5 Mrd. €, eine Steigerung von 7,7 % im Vergleich zum Vorjahr. Diese Zahlen enthalten die Werte für die chinesischen Gemeinschaftsunternehmen. Der Anteil der Zulieferer in Deutschland lag bei 36,1 %.

Mehr zur Entwicklung des Konzerns, zu seinen Beteiligungen und Veränderungen in Bezug auf Standorte oder Betriebstätigkeit:  1, 2, 3



DER VORSTAND DES VOLKSWAGEN KONZERNS
(von links nach rechts)



Prof. Rupert Stadler – Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG, **Christian Klingler** – Vertrieb und Marketing, **Prof. h.c. Dr. rer. pol. Horst Neumann** – Personal und Organisation, **Prof. Dr. rer. pol. Dr.-Ing. E.h. Jochem Heizmann** – China, **Dr. rer. pol. h.c. Francisco Javier García Sanz** – Beschaffung, **Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Martin Winterkorn** – Vorsitzender des Vorstands der Volkswagen Aktiengesellschaft, Forschung und Entwicklung, **Hans Dieter Pötsch** – Finanzen und Controlling, **Dr. h.c. Leif Östling** – Nutzfahrzeuge (bis Februar 2015)

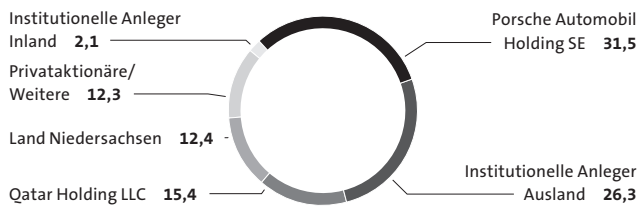


Andreas Renschler – Nutzfahrzeuge (seit dem 1.2.2015)

Matthias Müller – Vorstandsvorsitzender der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (seit dem 1.3.2015)

› **AKTIONÄRSSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER 2014**

in % des Gezeichneten Kapitals



› **MITARBEITER NACH REGIONEN 2014**



› **KONZERNKENNZAHLEN IM ÜBERBLICK**

Mengendaten	2014	2013
Absatz (Automobile) in Tsd.	10.217	9.728
Produktion (Automobile) in Tsd.	10.213	9.728
Belegschaft am 31.12. in Tsd.	593	573
Anteil weiblicher Beschäftigter in %	15,7	15,5
Anteil Auszubildender in % ¹	4,8	4,8
CO ₂ -Emissionen europäische Neuwagenflotte in g/km ²	126	129
CO ₂ -Emissionen in kg/Fzg. ³	842	885
Energieverbrauch in kWh/Fzg. ³	2.054	2.204

Finanzdaten nach IFRS in Mio.	2014	2013
Umsatzerlöse	202.458	197.007
Operatives Ergebnis	12.697	11.671
Ergebnis vor Steuern	14.794	12.428
Ergebnis nach Steuern	11.068	9.145

¹ Im Konzern in Deutschland.

² Vorbehaltlich der offiziellen behördlichen Veröffentlichung durch die EU Kommission.

³ Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen. Vorjahreswerte angepasst.

UNSERE MARKEN



Audi



SEAT

ŠKODA



BENTLEY



PORSCHE



Nutzfahrzeuge



SCANIA



VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES

AKTIENGESELLSCHAFT

Auf der Microsite zum Nachhaltigkeitsbericht finden Sie die Porträts aller Marken mit einer kurzen Darstellung ihres Nachhaltigkeitsengagements sowie Links auf die Websites der Marken: nachhaltigkeitsbericht2014.volkswagenag.com



—
VOLKSWAGEN XL1*



—
AUDI A3 SPORTBACK E-TRON*



—
SEAT LEON ST ECOMOTIVE



—
ŠKODA FABIA*



—
BENTLEY CONTINENTAL GT V8*



—
BUGATTI VEYRON*



—
LAMBORGHINI AVENTADOR*



—
PORSCHE PANAMERA S E-HYBRID*



—
DUCATI HYPERMOTARD



—
VOLKSWAGEN NUTZFAHRZEUGE
CADDY ECOFUEL*



—
SCANIA R580



—
MAN LION'S CITY GL CNG

STANDORTE DES KONZERNS

Der Volkswagen Konzern betreibt in 20 Ländern Europas und in elf Ländern Amerikas, Asiens und Afrikas 118 Produktionsstandorte. Wir wollen in den Regionen, in denen wir tätig sind, ein attraktiver Arbeitgeber, ein angesehener Geschäftspartner und ein guter Unternehmensbürger sein.

NORDAMERIKA
 Chattanooga (USA), vw
 Puebla (MX), vw
 Querétaro (MX), MAN
 Silao (MX), vw

Das weltweite Produktionsnetzwerk des Volkswagen Konzerns zählte am Ende des Berichtsjahres 118 Standorte. Dieser Wert berücksichtigt eine überarbeitete und vereinheitlichte Zählweise, wobei der Anstieg insbesondere aus dem Nutzfahrzeugbereich resultierte. Das Produktionsnetzwerk umfasste am Jahresende 2014 insgesamt 69 Pkw-, Nutzfahrzeug- und Motorradstandorte sowie 49 Aggregate- und Komponentenstandorte. Im November 2014 eröffnete mit dem Getriebewerk in Tianjin der jüngste chinesische Standort des Konzerns. Es erfüllt die höchsten Qualitäts- und Umweltstandards und ist für die Produktion energieeffizienter Getriebe bestimmt. Damit entstehen bis 2019 rund 5.500 Arbeitsplätze in der Region. Volkswagen steht weltweit für umweltfreundliche Mobilität und Produktion sowie nachhaltiges Wachstum. Dazu gehören moderne Produktionsverfahren und eine konsequente Verringerung von Energieverbrauch und Emissionen. Eine Liste der Standortzertifizierungen finden Sie im Internet: [36](#).

SÜDAMERIKA
 Anchieta (BR), vw
 Córdoba (AR), vw
 Pacheco (AR), vw
 Resende (BR), MAN
 São Carlos (BR), vw
 São José dos Pinhais (BR), vw
 São Paulo (BR), SCANIA
 Taubaté (BR), vw
 Tucumán (AR), SCANIA

EUROPA

Angers (F), SCANIA
 Ankara (TR), MAN
 Augsburg (D), MAN
 Barcelona (ES), SEAT
 Berlin (D), MAN
 Borgo Panigale (I), DUCATI
 Bratislava (SK), VW
 Braunschweig (D), VW
 Brüssel (B), AUDI
 Chemnitz (D), VW
 Crewe (UK), BENTLEY
 Deggendorf (D), MAN
 Dresden (D), VW

Emden (D), VW
 Frederikshavn (DK), MAN
 Glogów (PL), VW
 Győr (HUN), AUDI
 Hamburg (D), MAN
 Hannover (D),
 VW NUTZFAHRZEUGE, MAN
 Ingolstadt (D), AUDI
 Kaluga (RUS), VW
 Kassel (D), VW
 Kopenhagen (DK), MAN
 Kraków (PL), MAN
 Kvasiny (CZ), SKODA
 Lahti (FI), SCANIA

Leipzig (D), PORSCHE
 Luleå (SE), SCANIA
 Martin (SK), VW
 Martorell (ES), SEAT
 Meppel (NL), SCANIA
 Mladá Boleslav (CZ), SKODA
 Molsheim (F), BUGATTI
 München (D), MAN
 Neckarsulm (D), AUDI
 Nürnberg (D), MAN
 Oberhausen (D), MAN
 Oskarshamn (SE), SCANIA
 Osnabrück (D), VW
 Palmela (PT), VW

Pamplona (ES), VW
 Plauen (D), MAN
 Polkowice (PL), VW
 Poznań (PL),
 VW NUTZFAHRZEUGE, MAN
 Prat (ES), SEAT
 Rheine (D), MAN
 Saint-Nazaire (F), MAN
 Salzgitter (D), VW, MAN
 Sant'Agata Bolognese (I),
 LAMBORGHINI
 Sarajevo (BA), VW
 Słupsk (PL), SCANIA
 Södertälje (SE), SCANIA

St. Petersburg (RUS), MAN,
 SCANIA
 Starachowice (PL), MAN
 Steyr (A), MAN
 Stuttgart (D), PORSCHE
 Velká Bíteš (CZ), MAN
 Vrachlabí (CZ), SKODA
 Winterthur (CH), MAN
 Wolfsburg (D), VW
 Zürich (CH), MAN
 Zwickau (D), VW
 Zwolle (NL), SCANIA

ASIEN

Anting/Shanghai (CN), VW
 Amphur Pluakdaeng Rayong (TH), DUCATI
 Aurangabad (IN), SKODA, MAN
 Bang Pakong (TH), SCANIA
 Busan (KR), SCANIA
 Changchun (CN), VW
 Changzhou (CN), MAN
 Chengdu (CN), VW
 Dalian (CN), VW
 Foshan (CN), VW
 Jiading/Shanghai (CN), VW
 Kuala Lumpur (MY), SCANIA
 Loutang/Shanghai (CN), VW
 Nanjing (CN), VW
 Narasapura (IN), SCANIA
 Ningbo (CN), VW
 Ping Chen City (TW), SCANIA
 Pithampur (IN), MAN
 Pune (IN), VW
 Shanghai (CN), MAN
 Tianjin (CN), VW
 Urumqui (CN), VW
 Yizheng (CN), VW

AFRIKA

Johannesburg (RSA), SCANIA
 Olifantsfontein (RSA), MAN
 Pinetown (RSA), MAN
 Uitenhage (RSA), VW

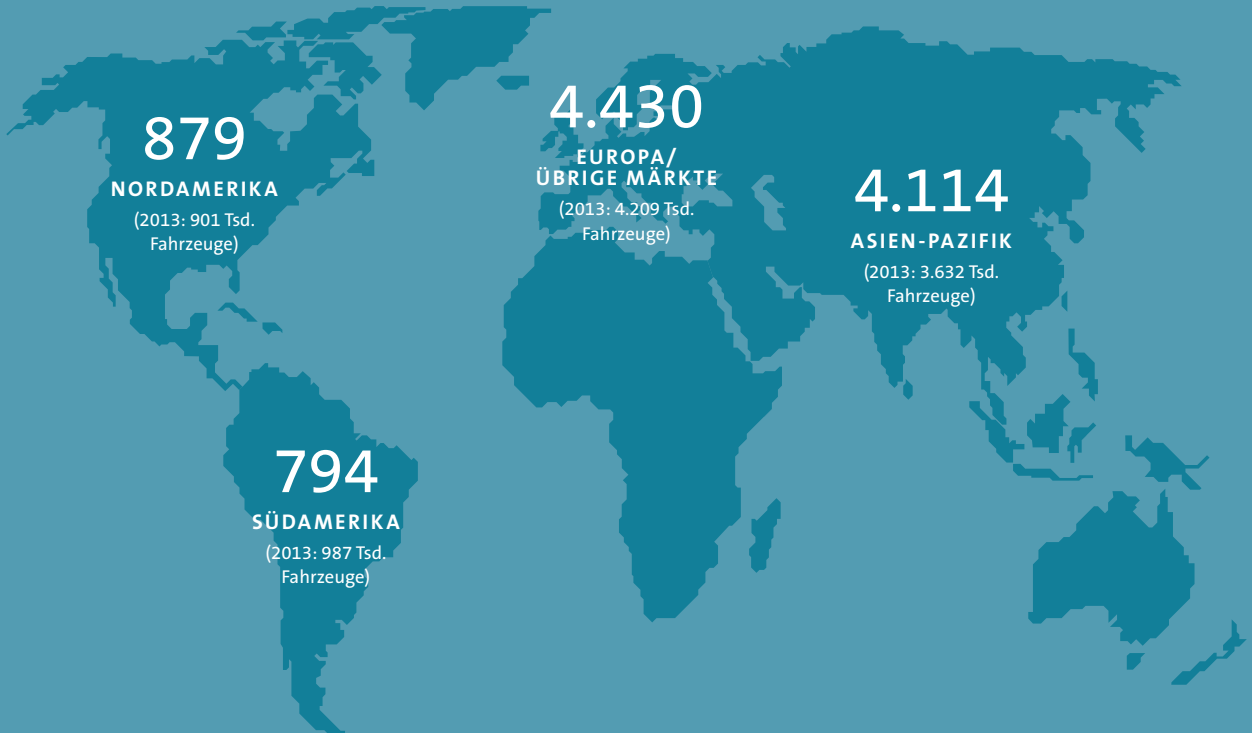


› STRATEGIE

INHALT

- 12 Essay Prof. Dr. Martin Winterkorn
- 14 Unser Ansatz
- 20 Nachhaltige Unternehmensführung
- 22 Risikomanagement
- 23 Stakeholdermanagement

ABSATZ AUTOMOBILE IM VOLKSWAGEN KONZERN NACH REGIONEN
2014, in Tsd. Fahrzeuge



**WACHSTUM UMSATZERLÖSE
IM KONZERN**

2014, in %

+ 2,8

(2013: +2,2%)

**MITARBEITERZUWACHS
IM KONZERN**

2014, in %

+ 3,5

(2013: +4,2%)

**UMWELTENTLASTUNG
PRODUKTION IM KONZERN**

2014, in %

19,3

(2013: 12,5%)

GTE Mode

CROSS COUPÉ GTE
Roadtrip



7031 M

0.0/SET

322



WIE GESTALTEN WIR DEN WANDEL?

Unsere Welt verändert sich in atemberaubendem Tempo. Die Globalisierung, neue Technologien und das Internet sind Motor des Wandels. Die Digitalisierung revolutioniert unser Leben ähnlich einschneidend, wie es die industrielle Revolution vor 200 Jahren getan hat. Computer, Smartphones und Roboter definieren neu, wie wir kommunizieren, einkaufen, unsere Freizeit verbringen, wie unser Alltag im Büro und in der Fabrik aussieht. Und natürlich verändert die Digitalisierung auch die Art und Weise, wie wir mobil sind.

*„Die Urbanisierung
erfordert neue, intelligente
Verkehrskonzepte.“*

Für das Auto hat eine neue Ära begonnen: Der gesellschaftliche Wertewandel und die strengen CO₂-Gesetze überall auf der Welt sind Treiber für immer sparsamere Antriebe, für Elektromobilität, Leichtbau und energieeffiziente Fabriken. Die Urbanisierung erfordert neue, intelligente Verkehrskonzepte. Immer höhere Rechenleistung, schnelle Datennetze und günstige Speicher sind die Zutaten, damit Menschen „always on“ sein können. Das Auto wird zum rollenden Computer: Motor- und Fahrwerkssteuerung, Assistenzsysteme, Navigation, Kommunikation, Infotainment und das automatisierte Fahren entwickeln sich rasant.

Aber nicht nur unser Geschäft, auch Volkswagen selbst hat sich in den vergangenen Jahren grundlegend verändert. Vergleichen wir unseren Konzern von 2007 mit dem von heute: Die Zahl unserer Marken ist von acht auf zwölf gestiegen. Auch unsere Mannschaft ist rasant gewachsen: Wir beschäftigen heute eine viertel Million Menschen mehr als noch 2007. Unseren Umsatz haben wir nahezu verdoppelt – auf über 200 Mrd.

Euro. Das operative Ergebnis haben wir sogar mehr als verdoppelt. Die Zahl unserer Werke ist von 48 auf 118 gestiegen. Und auch die Zahl unserer Modelle haben wir seit 2007 um mehr als 180 gesteigert. Dies alles zeigt: Der Volkswagen Konzern ist in neue Dimensionen vorgestoßen.

Unsere Erfolge sind für mich auch darin begründet, dass wir bereit waren, uns immer wieder selbst zu hinterfragen – und neue Wege zu gehen. Wir haben so gelernt, dass es in unserem Geschäft nicht mehr allein um PS und Drehmoment geht. Dass Nachhaltigkeit, Umweltschutz und gesellschaftliche Verantwortung echte Werttreiber sein können. Und wir haben auch gelernt, den Elektroantrieb zu lieben – nicht nur wegen seiner Effizienz, sondern auch wegen des Fahrspaßes, den er bietet.

Dass die Geschäftsmodelle von heute nicht automatisch für die Welt von morgen taugen, beweist ganz aktuell die Digitalisierung. Die digitale Vernetzung ist dabei, unsere Fahrzeuge, Fabriken und Arbeitsplätze genauso grundlegend zu verändern wie unsere Kundenbeziehungen. Wir sind bereit, diesen Wandel anzugehen. Mehr noch: Unser Anspruch ist es, Motor des Wandels zu sein. Wir gehören seit Langem zu den Vorreitern der Digitalisierung. Jetzt erhöhen wir das Tempo noch einmal: Wir bringen die digitale Welt in unsere Fahrzeuge und vernetzen die bordeigene Sensorik mit unseren Rechenzentren. Die Fahrzeugflotte wird so zum intelligenten Schwarm, auf dessen Basis wir neue Mobilitätsdienste vorantreiben können. Daten in Echtzeit sind auch die Voraussetzung für das teilautomatisierte Fahren und eine intelligente Steuerung des Verkehrs in den Innenstädten oder auf Autobahnen. Auch unsere Fabriken stehen vor dem nächsten großen Automatisierungsschub. Die voll vernetzte Fertigung in einer „Industrie 4.0“ nimmt Gestalt an. Maschinen entlasten unsere Mitarbeiter von monotonen, nicht ergonomischen Tätigkeiten und steigern die Produktivität. Roboter verlassen ihre „Schutzkäfige“ und arbeiten in Zukunft Seite an Seite oder sogar Hand in



„Wir können und müssen die digitale und die mobile Welt zusammenführen.“

Hand mit dem Menschen. Im Handel ist das Internet zum wichtigsten Showroom geworden. Jetzt geht es darum, die virtuelle, digitale Erlebniswelt nahtlos mit der realen zu verknüpfen. Der intelligente Umgang mit „Big Data“ macht es zudem möglich, neue Software-Lösungen und Dienstleistungen rund ums Auto zu entwickeln, die unseren Kunden echten Mehrwert bringen und dem Unternehmen zusätzliche Geschäftschancen eröffnen.

„Unser Anspruch ist es, Motor des Wandels zu sein.“

Schöne neue digitale Autowelt!? Sicher, es gilt, weitreichende Fragen zu klären: Wird die Fabrik von morgen menschenleer sein? Ist die Verkehrsinfrastruktur bereit für die digitale Welt? Und wie schützen wir die Kundendaten vor dem Missbrauch? Wir sind uns unserer Verantwortung bewusst – und wir setzen uns mit all diesen Fragen intensiv auseinander. Gleichzeitig plädiere ich dafür, nicht nur die Risiken, sondern vor allem auch die Chancen der Digitalisierung zu sehen: Für die Menschen wird das Fahren komfortabler und sicherer, gleichzeitig entlasten wir die Umwelt durch optimale Nutzung unserer Ressourcen. Für die Wirt-

schaft ergeben sich großartige Potenziale für neue Technologien und Geschäftsideen, die Wachstum und Wohlstand bringen können.

Neue Trends und Technologien bedeuten letztlich vor allem eines: neue Geschäftschancen. Doch der Wettlauf um die Mobilität der Zukunft ist extrem hart, eine Erfolgsgarantie gibt es für niemanden. Zumal das wirtschaftliche Umfeld für unsere Branche so schwierig ist wie nie. Auch in der Politik sollte daher das Bewusstsein für die Größe der Aufgaben noch ausgeprägter sein. Denn es sind immer auch die politischen Rahmenbedingungen, die über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

Trotz aller Herausforderungen bin ich überzeugt: Wir können und müssen die digitale und die mobile Welt zusammenführen. Deshalb ist die Digitalisierung einer der großen Bausteine unseres konzernweiten Zukunftsprogramms „Future Tracks“, das wir im Frühjahr 2014 auf den Weg gebracht haben.

Auf unserem Weg in die neue digitale Welt der Mobilität dürfen wir eines aber nicht versäumen: Die Menschen – unsere Kunden, Partner und Mitarbeiter – mitzunehmen. Orientierung, Sicherheit und Vertrauen – diese Werte sind und bleiben das Fundament für den technologischen Fortschritt.

Prof. Dr. Martin Winterkorn,
Vorsitzender des Vorstands

AUF DAS WESENTLICHE FOKUSSIERT.

Wir wollen der erfolgreichste, faszinierendste und nachhaltigste Automobilhersteller der Welt sein. Dieses Ziel haben wir uns für 2018 gesetzt und manches schon erreicht. In einer Welt, die sich immer radikaler wandelt, können Ziele allerdings nur Wegmarken sein, die – kaum erreicht – schon überholt sind. Mit der Digitalisierung steht die Branche, steht der Konzern vor einer neuen Ära, die wir maßgeblich gestalten wollen.

UNSER ANSATZ

Nachhaltigkeit bedeutet für den Volkswagen Konzern, dass wir langfristig und verantwortungsvoll wirtschaften und nicht den schnellen Erfolg auf Kosten Anderer suchen. Von unserem Wachstum sollen alle profitieren – unsere Kunden und Investoren, die Gesellschaft und natürlich nicht zuletzt unsere Mitarbeiter. Gute Arbeitsplätze und der sorgsame Umgang mit Umwelt und Ressourcen bieten so die Voraussetzung, dauerhaft Werte zu schaffen. Dies gilt in allen Kontinenten und Regionen sowie entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Dies unter den Vorzeichen der Digitalisierung zu überdenken, einzulösen und mit dieser selbst verantwortungsbewusst umzugehen, wird künftig auch die strategischen Fragen unseres Nachhaltigkeitsmanagements prägen.

Um unsere Ziele hier konsequent und fokussiert zu verfolgen, wollen wir uns auf das Wesentliche konzentrieren (siehe Seite 16–18). Denn die Herausforderungen sind immens und reichen von Klimawandel, Ressourcenverfügbarkeit und demografischer Entwicklung über einen tiefgreifenden Wertewandel in der Gesellschaft bis hin zur Digitalisierung, einer rasch fortschreitenden Urbanisierung und einer wachsenden sozialen Ungleichheit.

Als eines der größten Industrieunternehmen weltweit trägt unser Konzern mit zwölf starken Marken eine besondere gesellschaftliche Verantwortung. Wir wollen unsere Gestaltungskraft zum Wohl von Menschen und Umwelt nutzen. Jährlich produziert der Volkswagen Konzern über 10 Mio. Fahrzeuge. Damit verbunden sind positive Effekte wie neue Arbeitsplätze, individuelle Chancen der Teilhabe und regionaler Wohlstand, aber auch Emissionen und Ressourcenverbrauch. Verantwortungsbewusst und effizient zu produzieren und Mobilität so zu gestalten, dass sie so umweltverträglich, sicher und so bequem wie möglich und gleichzeitig für viele Menschen erschwinglich ist, sehen wir deshalb als wichtigste Aufgabe an. Denn individuelle Mobilität bleibt ein menschliches Grundbedürfnis und dessen Erfüllung zentraler Geschäftszweck unseres Konzerns.

Mit zukunftsweisenden Technologien und sozialer Kompetenz leisten wir unseren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung,

die zukünftigen Generationen die gleichen Möglichkeiten bietet, wie sie die heutige hat. Angesichts der Digitalisierung werden sich uns künftig auch in Sachen Nachhaltigkeit und Verantwortung neue Fragen stellen – beispielsweise, wie wir mit den Daten unserer Kunden umgehen, wie wir dafür sorgen, dass sie jederzeit sicher und geschützt sind, und welche juristischen und ethischen Probleme das automatisierte Fahren aufwirft. Das heißt auch, dass wir die Schwerpunkte unserer Aktivitäten teilweise neu überdenken und definieren müssen.

› Zwölf Marken mit eigenständigem Charakter und einem gemeinsamen Ziel: Mobilität. Für alle Menschen, überall auf der Welt.

Unsere Nachhaltigkeitsstrategie

Wir wissen, dass Wachstum nur Hand in Hand mit Verantwortung und Umweltschutz möglich ist – ja, mehr noch: In den vergangenen Jahren sind daraus echte Werttreiber erwachsen. Deshalb dient auch alles, was wir im Interesse der Nachhaltigkeit unternehmen, dem Erreichen unserer Konzernziele – flankierend, fördernd und unterstützend. Die Schwerpunkte unserer Nachhaltigkeitsziele und -aktivitäten, die wir konzernweit steuern, setzen wir in den drei Dimensionen Wirtschaft, Menschen, Umwelt, nach denen auch der vorliegende Bericht gegliedert ist. Darin spiegelt sich unser konzernübergreifendes und in allen Regionen der Welt anschlussfähiges Nachhaltigkeitsverständnis ebenso wider wie unsere Überzeugung, dass ein langfristiges, stabiles und an ethischen Maßstäben orientiertes Wirtschaften Voraussetzung ist, umweltorientiert zu handeln und die Zukunft der Menschen im Konzern und in der Gesellschaft verantwortungsbewusst mitzugestalten.

Dies weltweit gleichermaßen zu tun, ist uns mit nahezu 600.000 Mitarbeitern und 118 Produktionsstandorten auf vier Kontinenten


ein besonderes Anliegen. Unser Ansatz: Erprobte Konzepte zu übertragen, von Marke zu Marke, von Region zu Region. Wie das funktioniert, zeigen schon heute zahlreiche Beispiele – vom Modulare Querbaukasten über die duale Berufsausbildung und Weiterbildungsmöglichkeiten, die wir in die Regionen tragen, bis hin zu Mobilitätsdienstleistungen, Konzepten der Verkehrssicherheit, der gesellschaftlichen Verantwortung und Biodiversitätsprojekten. Dabei nutzen wir unsere Größe und unser Wachstum in Verantwortung für Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft.

Management von Herausforderungen und Trends 

Auch wenn die großen Herausforderungen bekannt und einschätzbar sind, unterliegen die daraus resultierenden Anforderungen an den Volkswagen Konzern doch einem immer rascheren Wandel und müssen regelmäßig neu bewertet und in der strategischen Planung nachjustiert werden. Innerhalb des Volkswagen Konzerns arbeiten deshalb mehrere Fachbereiche an der Beobachtung gesellschaftlicher Megatrends, der Analyse der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, dem Tracking aufkommender Kundentrends und dem kontinuierlichen Wettbewerbsvergleich.

Die Ergebnisse werden in einem Prozess, Planungsrunde genannt, zusammengeführt. So ist gewährleistet, dass die wichtigen Weichen für Produktion, Beschaffung und Vertriebsstrukturen mit einer Perspektive von zehn Jahren gestellt werden. Ein weiteres Instrument, um Herausforderungen und Erwartungen zu erfassen und mit den sich verändernden Rahmenbedingungen umzugehen, ist der Stakeholderdialog, der auf Konzern- sowie auf Markenebene geführt wird (siehe Seite 23–27).

› Wachstum in Verantwortung für Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft.

Gespeist aus diesen Beobachtungen und abgeleitet aus den großen Herausforderungen haben wir im Sommer 2014 für den Volkswagen Konzern 16 Themenbereiche identifiziert, in denen wir einen besonderen Beitrag leisten können und müssen – weil unsere Auswirkungen hier signifikant oder unsere Einflussmöglichkeiten besonders hoch sind und wir uns deshalb auch vor besondere Erwartungen gestellt sehen.  5

› HERLEITUNG DER HANDLUNGSFELDER FÜR UNSERE NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

GLOBALE HERAUSFORDERUNGEN UND MEGATRENDS				
Klimawandel	Umweltbelastung	Demografischer Wandel	Globalisierung	Digitalisierung
Ressourcenverfügbarkeit	Wasserverfügbarkeit	Marktverschiebung	Zunehmende Regulierung	Wirtschaftliche Unsicherheit
Mobilität	Energiesysteme	Verkehrssicherheit	Urbanisierung	Nachhaltigkeit
Lärm	Gesundheit	Soziale Unsicherheit	Biodiversität	Menschenrechte

HANDLUNGSFELDER DES VOLKSWAGEN KONZERNS			
Kundenzufriedenheit	Qualität	Stabilität & Rentabilität	Compliance, Risikomanagement, Governance
Lieferantenbeziehungen	Arbeitgeberattraktivität	Beteiligung	Qualifizierung
Gesellschaftliche Verantwortung	Intelligente Mobilität und Vernetzung	Gesundheit	Umweltfreundliche Produkte/Elektrifizierung
Klima- und Umweltschutz	Vielfalt und Chancengleichheit	Ressourcenschonung über Lebenszyklus	Fahrzeugsicherheit



Der Volkswagen Konzern zählt zu den führenden Anbietern von alternativen Antrieben. Das mit einer Stückzahl von 1.354 Ende 2014 bislang meistverkaufte E-Modell ist der e-up!*

Wesentlichkeitsanalyse ○ GRI G4-18, G4-25, G4-26 ✔

Auf eine detaillierte Analyse, welche Themen für den Volkswagen Konzern wesentlich sind, wirkten 2014 zwei voneinander unabhängige Entwicklungen ein. Insbesondere war dies die Frage nach der Strategie des Konzerns über das Jahr 2018 hinaus, die eine intensive Diskussion angestoßen hat. Wesentliche Nachhaltigkeitsthemen, die den Geschäftserfolg beeinflussen, werden durch das Risikomanagement (siehe Seite 22) erfasst. Diese Erkenntnisse wurden auch in der Bestimmung der wesentlichen Handlungsfelder berücksichtigt. Hinzu kamen die neuen Anforderungen der GRI (GRI G4), die ein größeres Augenmerk auf den Prozess der Wesentlichkeitsanalyse legen. Konkret sind wir bei der Analyse und Identifikation wesentlicher Themen folgendermaßen vorgegangen:

1. Wir haben aus globalen Herausforderungen 16 zentrale Handlungsfelder abgeleitet, in denen wir Antworten bieten müssen. Dies haben wir auf Basis folgender Quellen getan: Externe Studien, Branchenanalysen und Stakeholderbefragungen unserer Marken sowie interne Leitlinien wie die Strategie 2018, die Konzern-Umweltstrategie oder Schlüsselfaktoren, die im Konzern-Strategiekreis identifiziert wurden.
2. Um eine zusätzliche Einschätzung der Bedeutung dieser Handlungsfelder für die Gesellschaft zu erlangen, führten wir eine internetgestützte Analyse internationaler Medien für den Zeitraum September 2013 bis August 2014 durch. Diese ergab, dass umweltfreundliche Produkte im Kontext der Automobilbranche und speziell in Verbindung mit dem Volkswagen Konzern das mit Abstand am meisten diskutierte Thema waren, gefolgt von den Themen intelligenter Mobilität, Kundenzufriedenheit und Qualität sowie Beschäftigung. 🔗 6
3. Auf Basis der in den ersten beiden Schritten gewonnenen Einschätzungen wurden die Handlungsfelder in zwei weiteren Schritten diskutiert und definiert. Als zentrale Kriterien galten uns dabei: die Erwartungen der Stakeholder, der potenzielle Beitrag zu den Zielen unserer Konzernstrategie und die Differenz zwischen beiden Kriterien andererseits. Diese Analyse fand zunächst im Group CSR-Meeting mit Verantwortlichen der Marken und Regionen statt und abschließend im Konzern-Steuerkreis CSR & Nachhaltigkeit.
4. Ergebnis war nach jeweils ausführlichen Diskussionen, dass für den Volkswagen Konzern aufgrund seiner Größe, seiner Einflussmöglichkeiten und der damit verbundenen Verantwortung alle Themen im Kontext der Nachhaltigkeitsaspekte von GRI als „wesentlich“ gelten können und müssen.

› WESENTLICHKEITSANALYSE: ABLAUF IM VOLKSWAGEN KONZERN ○ GRI G4-18, G4-20




› WESENTLICHE HANDLUNGSFELDER DES VOLKSWAGEN KONZERNS ○



Die Darstellung der 16 zentralen Handlungsfelder, sortiert nach den drei Dimensionen Wirtschaft, Menschen und Umwelt, soll eine Orientierung bieten, was für uns im Fokus steht, um der weltweit nachhaltigste Automobilhersteller zu werden. Von einer Priorisierung der Handlungsfelder selbst haben wir angesichts unserer breiten internationalen Aufstellung bewusst Abstand genommen. Zum einen können die einzelnen Handlungsfelder je nach Region unterschiedlich relevant sein, zum anderen wollen wir nicht gewichten, ob beispielsweise die Gesundheit von fast 600.000 Beschäftigten weltweit wesentlich ist als etwa die

Ressourcenschonung über den gesamten Lebenszyklus hinweg – oder umgekehrt. Eine nachhaltige Entwicklung, so ist es unser Verständnis, bedeutet, ökonomische, ökologische und soziale Interessen gleichermaßen zu berücksichtigen und stetig auszubalancieren. Demgemäß stehen die 16 konzernweit gültigen Handlungsfelder auch nebeneinander, selbst wenn aktuelle Entwicklungen das ein oder andere Thema kurz- oder mittelfristig stärker in den Fokus der Aufmerksamkeit rücken. Im Sinne des zukünftigen Geschäftserfolgs ist für uns eine langfristige Orientierung von entscheidender Bedeutung.

› WESENTLICHE HANDLUNGSFELDER DES VOLKSWAGEN KONZERNS ○ GRI G4-19, G4-20, G4-21

Handlungsfelder 	Zugeordnete GRI-Aspekte	Seitenverweis
Wirtschaft		
Stabilität & Rentabilität	Wirtschaftliche Leistung	34, 135
Qualität	Kundengesundheit und -sicherheit	35, 134
Fahrzeugsicherheit	Kundengesundheit und -sicherheit	38–39, 135
Kundenzufriedenheit	Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen, Schutz der Privatsphäre des Kunden	39, 134
Lieferantenbeziehungen	Beschaffung, Bewertung der Lieferanten hinsichtlich ökologischer Aspekte, Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Arbeitspraktiken, Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivvereinbarungen, Kinderarbeit, Zwangs- oder Pflichtarbeit, Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Menschenrechten, Bewertung der Lieferanten hinsichtlich gesellschaftlicher Auswirkungen	42–46, 135
Compliance, Risikomanagement, Governance	Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Arbeitspraktiken, Beschwerdemechanismen hinsichtlich Arbeitspraktiken, Umweltschutz, Menschenrechtsverletzungen und gesellschaftlicher Auswirkungen, Investitionen, Gleichbehandlung, Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivvereinbarungen, Kinderarbeit, Zwangs- oder Pflichtarbeit, Prüfung, Korruptionsbekämpfung, Wettbewerbswidriges Verhalten, Compliance (Produktverantwortung + Gesellschaft + Umwelt), Werbung, Politik, Sicherheitspraktiken	22–23, 46–48, 135
Menschen		
Arbeitgeberattraktivität	Beschäftigung, Marktpräsenz	56–57, 136
Qualifizierung	Aus- und Weiterbildung	57–62, 136
Beteiligung	Beschäftigung, Gleicher Lohn für Frauen und Männer, Marktpräsenz, Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis	62–66, 136
Gesundheit	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	66–69, 136
Vielfalt und Chancengleichheit	Vielfalt und Chancengleichheit, Gleichbehandlung	69–72, 136
Gesellschaftliche Verantwortung	Indirekte wirtschaftliche Auswirkungen, Lokale Gemeinschaften, Rechte der indigenen Völker	73–75, 136
Umwelt		
Ressourcenschonung über Lebenszyklus	Materialien, Energie, Wasser, Emissionen, Abwasser und Abfall, Produkte und Dienstleistungen, Insgesamt	86, 100–107, 137
Umweltfreundliche Produkte/Elektrifizierung	Energie, Emissionen, Produkte und Dienstleistungen, Insgesamt	86, 94–100, 137
Klima- und Umweltschutz	Energie, Wasser, Biodiversität, Emissionen, Abwasser und Abfall, Transport, Insgesamt	90–93, 106–107, 137
Intelligente Mobilität und Vernetzung	Produkte und Dienstleistungen, Schutz der Privatsphäre des Kunden	86, 110, 137



Die Ausweitung des Angebots alternativer Antriebe ist integraler Bestandteil der CO₂-Vermeidungsstrategie des Volkswagen Konzerns.
01: Golf GTE* (Volkswagen), 02: Panamera S E-Hybrid* (Porsche), 03: Mii Ecofuel* (SEAT), 04: A3 Sportback e-tron* (Audi), 05: Lion's City GL CNG (MAN),
06: Caddy Ecofuel* (Volkswagen Nutzfahrzeuge).

NACHHALTIGE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Der Volkswagen Konzern hat sich zu einer nachhaltigkeitsorientierten, transparenten und verantwortungsbewussten Unternehmensführung verpflichtet. Größte Herausforderung, dies auf allen Ebenen und in allen Stufen der Wertschöpfungskette zu leben, ist unsere Komplexität mit zwölf Marken, fast 600.000 Beschäftigten und 118 Produktionsstandorten. Wir folgen den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und setzen auf eine konzernweite Nachhaltigkeitskoordination, ein vorausschauendes Risikomanagement und klare Rahmen für den zukunftsorientierten Umgang mit Umweltthemen, Mitarbeiterverantwortung und gesellschaftlichem Engagement bei den Marken und in den Regionen. Die Vergütung des Konzernvorstands ist am langfristigen Unternehmenserfolg ausgerichtet.

Leitlinien und Grundsätze

Basis und Rückgrat unserer strategischen Nachhaltigkeitsziele sind Selbstverpflichtungen und Grundsätze, die konzernweit gelten. Dazu gehören folgende:

- > **Volkswagen Konzernwerte:** Sieben Werte definieren unsere Haltung. Dies sind Kundennähe, Höchstleistung, Werte schaffen, Erneuerungsfähigkeit, Respekt, Verantwortung und Nachhaltigkeit (2002). [7](#)
- > **Volkswagen Nachhaltigkeitsleitbild:** 2002 anlässlich des UN-Weltgipfels in Johannesburg (Südafrika) verabschiedet, gibt es konzernweit den Rahmen für nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Handeln vor. [8](#)

> **Verhaltensgrundsätze des Volkswagen Konzerns (Code of Conduct):** 2010 eingeführt, gelten sie konzernweit und helfen Führungskräften und Mitarbeitern, mit rechtlichen und ethischen Herausforderungen bei ihrer täglichen Arbeit umzugehen. [9](#)

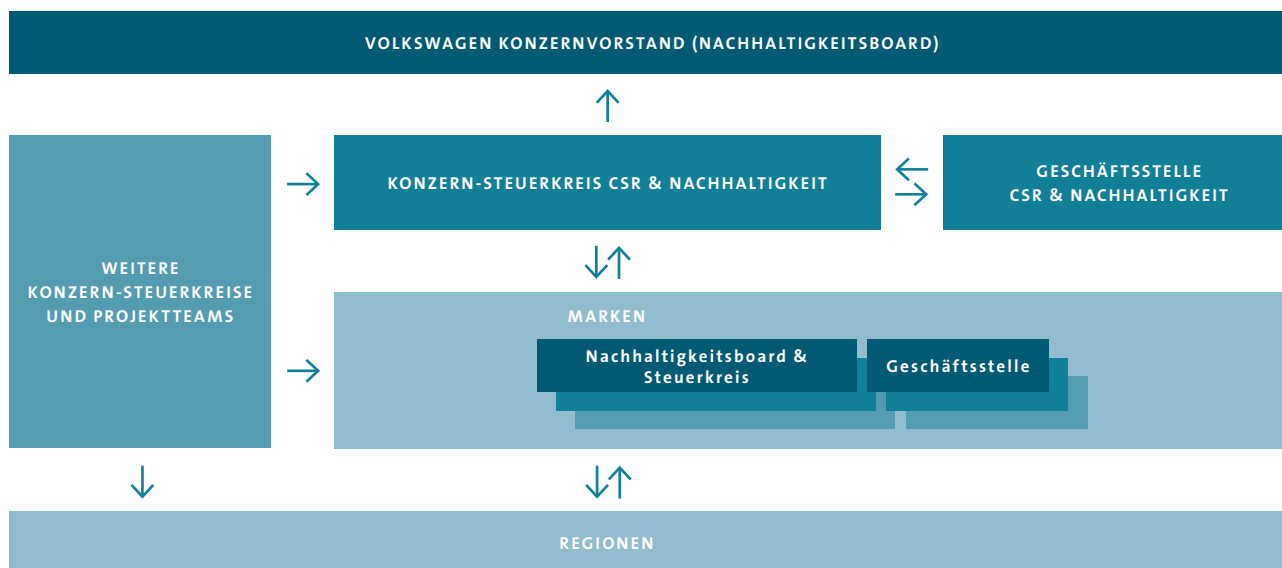
> **Bekanntnis zum Global Compact der Vereinten Nationen:** 2002 hat sich der Volkswagen Konzern zur Förderung von Menschenrechten, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung verpflichtet. Das Bekanntnis wurde 2013 um das sogenannte CEO Water Mandate erweitert, das auf den sorgsam Umgang mit Wasser abzielt.

Weiterhin stellen wir bei unserem Handeln sicher, dass es in Übereinstimmung steht mit

- > den Erklärungen der International Labor Organization (ILO),
- > den Leitsätzen und Übereinkommen der Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) sowie
- > den internationalen Pakten der Vereinten Nationen zu den Grundrechten und -freiheiten der Menschen.

Mit der Volkswagen Sozialcharta, der Charta der Arbeitsbeziehungen und der Charta der Zeitarbeit, die alle konzernweit gelten, haben wir dazu eigene Rahmenwerke geschaffen (siehe Seite 62–65). Für den konzernweiten Umweltschutz prägend sind die konzernweit gültige Umweltpolitik sowie die ebenfalls konzernweit geltenden Umweltgrundsätze für Produkte sowie für die Produktion (siehe Seite 87).

> VOLKSWAGEN NACHHALTIGKEITSORGANISATION





Im September 2014 trafen sich die CSR & Nachhaltigkeitskoordinatoren der Marken und Regionen in Brüssel.

› GROUP CSR-MEETING

Um den konzernweiten Austausch zu fördern, einheitliche Strukturen zu etablieren und voneinander zu lernen, treffen sich die CSR & Nachhaltigkeitskoordinatoren aller Marken und Regionen seit 2009 einmal jährlich. Das Group CSR-Meeting ist damit zu einem wichtigen Bestandteil der konzernweiten Koordinationsstruktur geworden. 2014 fand das zweitägige Treffen in Brüssel statt. Auf dem Programm stand die gemeinsame Bewertung wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen als Vorbereitung für die vom Konzern-Steuerkreis verabschiedete Wesentlichkeitsanalyse (siehe Seite 16–18).

Aufgaben und Zusammensetzung der Leitungsgremien

Der Konzernvorstand besteht aus neun Personen. Jedem Vorstandsmitglied obliegt die Verantwortung für eine oder mehrere Funktionen, zudem tragen einige Vorstandsmitglieder auch die Verantwortung für eine Region. Der Konzernvorstand wird in seiner Arbeit unterstützt durch die Vorstände und Geschäftsführungen der Marken und Regionen sowie der übrigen Konzerngesellschaften und Beteiligungen. Der Aufsichtsrat, der den Vorstand bestellt, überwacht und berät, setzt sich gemäß dem deutschen Mitbestimmungsgesetz zur Hälfte aus Vertretern der Anteilseigner sowie zur Hälfte aus Vertretern der Arbeitnehmer zusammen. Insgesamt umfasst der Aufsichtsrat des Volkswagen Konzerns 20 Mitglieder, drei davon sind weiblich. Für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats wurden klare Vorstellungen formuliert, die auch Diversitätsziele beinhalten. So sind mindestens drei Aufsichtsratsmandate durch Personen zu besetzen, die in besonderem Maße die Eigenschaft der Internationalität verkörpern. Außerdem sind mindestens drei Aufsichtsratsmandate von Frauen wahrzunehmen, wovon wenigstens zwei auf Vertreterinnen der Anteilseigner entfallen sollen.

Nachhaltigkeitskoordination

Zur Koordination von CSR und Nachhaltigkeit hat der Volkswagen Konzern eine klare Struktur etabliert. Höchstes Nachhaltigkeitsgremium ist der Konzernvorstand, hier Nachhaltigkeitsboard genannt. Er wird vom Konzern-Steuerkreis CSR & Nachhaltigkeit mindestens zwei Mal jährlich zu Themen der unternehmerischen Verantwortung und der Nachhaltigkeit informiert. Dem Konzern-Steuerkreis gehören Führungskräfte zentraler Vorstandsbereiche, Mitglieder des Konzernbetriebsrats sowie Vertreter der Marken und Regionen an. Er tagt vier Mal jährlich, entscheidet über die strategischen Nachhaltigkeitsziele und verabschiedet den Nachhaltigkeitsbericht.

Dem Konzern-Steuerkreis CSR & Nachhaltigkeit steht die Geschäftsstelle CSR & Nachhaltigkeit zur Seite, die seit 2006 alle nachhaltigkeitsrelevanten Aktivitäten innerhalb des Konzerns und der Marken koordiniert. Zu ihren Aufgaben gehört auch der auf Konzernebene geführte Stakeholderdialog, darunter die Beziehungen zu nachhaltigkeitsorientierten Analysten und Investoren. Außerdem bestehen verschiedene aufgabenbezogene Projektteams, die bereichsübergreifend an Themen arbeiten, beispielsweise zur Nachhaltigkeitsberichterstattung oder zu Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen. Diese Koordinations- und Arbeitsstruktur ist mit wenigen Ausnahmen auch bei den Marken des Volkswagen Konzerns etabliert und wird kontinuierlich ausgebaut. Weiter strukturiert und ausgeweitet werden konnte im Jahr 2014 das konzernweite Nachhaltigkeitsreporting, nachdem die Daten für den Konzern-Nachhaltigkeitsbericht 2013 erstmals mit einem IT-basierten Informationssystem erfasst worden waren.

› VORSTANDSVERGÜTUNG

Die Bezüge der Konzernvorstände setzen sich aus einem fixen und einem variablen Bestandteil zusammen. Der variable Bestandteil wiederum setzt sich zusammen aus einem Bonus, der sich auf die Geschäftsentwicklung der jeweils zwei vorangegangenen Jahre bezieht, und seit 2010 aus einem langfristigen Anreiz (Long Term Incentive, LTI), dem eine Betrachtung der jeweils vier vorangegangenen Geschäftsjahre zugrunde liegt. Beide Komponenten der variablen Vergütung beruhen damit auf mehrjährigen Bemessungsgrundlagen und tragen sowohl positiven als auch negativen Entwicklungen Rechnung. 10

Koordination Umwelt, Personal und gesellschaftliches Engagement

Die Weichen für den ökologischen Umbau hat der Volkswagen Konzern bereits 2011 mit der Benennung eines Konzernbeauftragten für Umwelt, Energie und neue Geschäftsfelder gestellt. Die Umweltstrategie hat der Konzernvorstand Ende 2013 verabschiedet (siehe Seite 86–87). Sie wird seither im Konzern und in den einzelnen Marken umgesetzt. Schon seit 1998 besteht die Konzern-Umweltkonferenz, zu der sich die Umweltverantwortlichen der Marken und Regionen regelmäßig treffen – zuletzt 2012, das nächste Mal im Jahr 2015. Mit dem Konzern-Steuerkreis Umwelt & Energie, der ebenfalls an das Nachhaltigkeitsboard berichtet, folgt die Koordination der Umweltthemen derselben, vorab für CSR & Nachhaltigkeit beschriebenen Struktur.

Den Rahmen für die Koordination der Mitarbeiterverantwortung definiert die Konzernabteilung Personal, die Umsetzung erfolgt dezentral. Im Jahr 2013 wurde zur Unterstützung der Konzernziele 2018 eine Personalstrategie verabschiedet (siehe Seite 56). Das gesellschaftliche Engagement liegt überwiegend in der Verantwortung der Marken, Gesellschaften und Standorte. Um weltweit eine gewisse Vereinheitlichung zu schaffen, hat der Konzern zentrale Grundsätze definiert (siehe Seite 73–75).

RISIKOMANAGEMENT

Der verantwortungsvolle und vorausschauende Umgang mit Risiken wird im Volkswagen Konzern durch ein umfassendes Risikomanagement- und Internes Kontrollsystem (RMS/IKS) unterstützt, das auf dem international anerkannten COSO Enterprise Risk Management-Rahmenwerk (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) basiert. Wir verfolgen einen ganzheitlichen, integrativen Ansatz, der das Risikomanagementsystem, das Interne Kontrollsystem und das Compliance-Managementsystem in einem Managementansatz (Governance, Risk & Compliance-Ansatz) vereint. Damit ist gemäß dem RMS/IKS eine umfassende Abdeckung möglicher Risikobereiche gewährleistet. Zentrales Organ ist der Konzernvorstand, der im Rahmen verschiedener Prozesse über Risiken und Chancen informiert wird. Dem Prüfungsausschuss des Auf-

sichtsrats wird regelmäßig über die Wirksamkeit des RMS/IKS berichtet.

Unser RMS ist integraler Bestandteil der Aufbau- und Ablauforganisation und eingebettet in die täglichen Geschäftsprozesse des Volkswagen Konzerns. Es folgt dem „Three Lines of Defense“-Ansatz:

- › Die erste Ebene ist originäre Aufgabe der Bereiche, Gesellschaften und Marken. Anhand unterjähriger Berichte liegt dem Vorstand über die dokumentierten Berichtswege auch unterjährig ein Gesamtbild der aktuellen Risikolage vor. Die Mindestanforderungen an das RMS/IKS sind konzernweit in einer einheitlichen Richtlinie festgelegt. Diese umfasst auch einen Prozess zur zeitgerechten Meldung von wesentlichen Risiken.
- › Zweite Ebene ist die Konzernabteilung Governance, Risk & Compliance (GRC). Diese setzt Standards für das RMS/IKS und koordiniert den jährlichen sogenannten GRC-Regelprozess. In diesem Prozess erfolgen seitens der Marken, wesentlicher Gesellschaften sowie einzelner Funktionsbereiche eine Erfassung der Risiken sowie ein Wirksamkeitsnachweis zum RMS/IKS. Auf dieser Basis wird das Gesamtbild der potenziellen Risikolage aktualisiert und die Wirksamkeit des Systems beurteilt. Für wesentliche Risiken, definiert auch anhand von quantitativen und qualitativen Bewertungskriterien sowie einer Eintrittswahrscheinlichkeit, erfolgt eine Berichterstattung an den Konzernvorstand.
- › Dritte Ebene ist die Konzernrevision, die im Rahmen ihrer unabhängigen Prüfungshandlungen auch den Aufbau und die Umsetzung des RMS regelmäßig überprüft.

› Die Erwartungen unserer Stakeholder zu kennen, ist eine wichtige Voraussetzung des unternehmerischen Erfolgs.

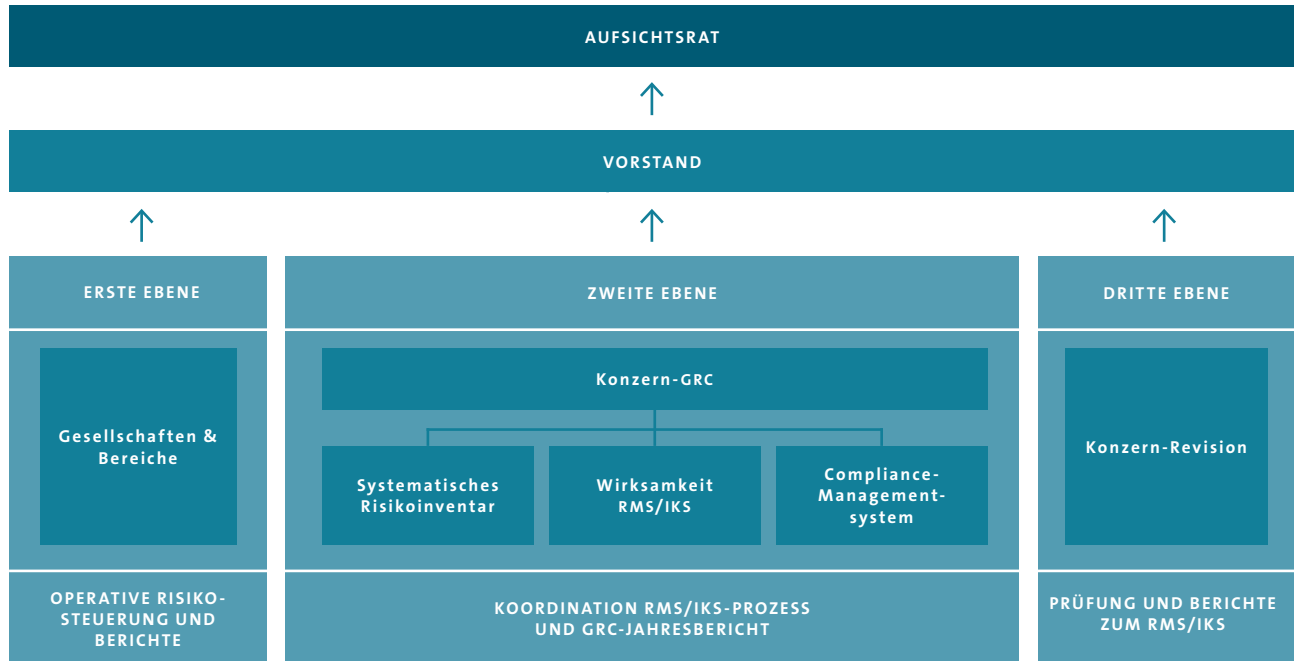
Wesentliche Risiken

Die größten Risiken – das sind Risiken mit einer hohen Eintrittswahrscheinlichkeit und einem hohen finanziellen Schadensausmaß – können sich ergeben aus einer negativen Absatz- und Marktentwicklung von Fahrzeugen und Originalteilen, einer nicht bedarfsgerechten Produktentwicklung und -entstehung sowie aus potenziellen Qualitätsproblemen.

Zu den Risiken, die sich auf das finanzielle Ergebnis auswirken können, gehören für den Volkswagen Konzern auch allgemeine Umweltrisiken sowie Risiken des Klimawandels. Im Rahmen des RMS werden diese durch die Konzernbereiche und -gesellschaften aufgenommen, bewertet und gesteuert. Zu nennen sind hier beispielhaft folgende Risiken:

- › Wetterextreme, Stürme oder Überschwemmungen, die zu Ausfällen der Informations- und Kommunikationstechnologie, zu Lieferantenausfällen mit Produktionsstillstand oder zu generellen Produktionsausfallzeiten in einem unserer mehr als 100 Produktionsstandorte weltweit führen können.

› „THREE LINES OF DEFENSE“-ANSATZ



- › Die unterschiedlichen CO₂-Regularien in den großen Volumenmärkten, die mit verschiedenen Sanktionsmechanismen verknüpft sind. Auch Emissionsvorgaben zur Fahrzeugbesteuerung spielen hier eine wesentliche Rolle.
- › Parallel zu den dargestellten Risiken können sich aus der Entwicklung von neuer Antriebstechnologie (Hybrid und Elektro) Vorteile gegenüber den Wettbewerbern ergeben. Diese Technologien fördern angesichts eines breiten Bewusstseinswandels, der auf der Verknappung fossiler Ressourcen und dem steigenden Wunsch nach Umweltschutz basiert, die Vertriebsmöglichkeiten des Konzerns.

Mehr zu wirtschaftlichen, politischen, finanziellen und operativen Risiken: Risiko- und Chancenbericht im Lagebericht. 11

STAKEHOLDERMANAGEMENT ○ GRI G4-25

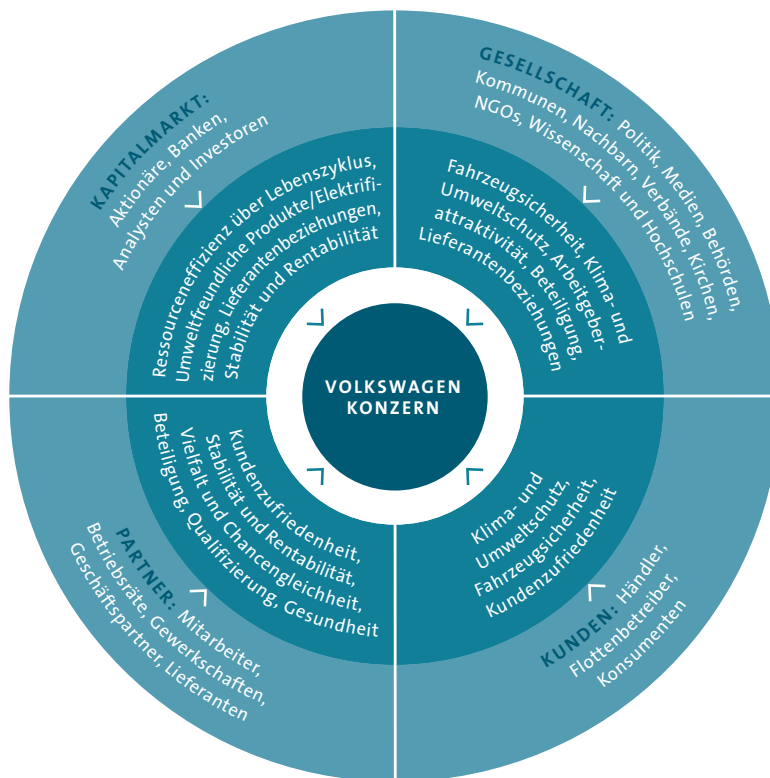
Die Bedürfnisse und Erwartungen der Stakeholder zu kennen, ist eine wichtige Voraussetzung des unternehmerischen Erfolgs. Sie prägen die Entwicklung unserer Absatzmärkte, die regulatorischen Rahmenbedingungen und unsere Reputation als Konzern. Deshalb suchen und pflegen wir den Austausch mit unseren Stakeholdern auf Konzernebene und vor Ort in den Regionen, in denen wir tätig sind. Zu unseren Stakeholdern zählen Analysten und Investoren, Mitarbeiter, Kunden, Nachbarn, Lieferanten,

Partner, Politik, Behörden, Wissenschaft und Nichtregierungsorganisationen – ein Netzwerk an Beziehungen, das in dem Maße wächst wie unsere Marktpräsenz.

Stakeholderbeziehungen auf Konzernebene

Den direkten Draht zu den Stakeholdern, insbesondere Mitarbeitern, Partnern und Kunden, pflegen vor allem die Marken. Auf Konzernebene versuchen wir, diese Prozesse zu bündeln und konzernweite Themen übergreifend zu diskutieren. Dazu gehört der Dialog mit der Politik, mit Wissenschaft und Nichtregierungsorganisationen. Unser Ziel ist es, Erwartungen zu verstehen und aufzugreifen sowie Verständnis für unsere Positionen und unser Handeln zu schaffen. Um dieses Ziel zu erreichen, bemühen wir uns um eine stetige Intensivierung unserer Stakeholderdialoge. So wurde von verschiedensten Stakeholdergruppen in hohem Maße gewürdigt, dass der Volkswagen Konzern sich früh zu dem 95-Gramm-Ziel bekannt hat, mit dem die europäische Politik bis 2020 den CO₂-Ausstoß der Flotte an Pkw begrenzen will.

 » STAKEHOLDER DES VOLKSWAGEN KONZERNS UND IHRE ERWARTUNGEN ○ GRI G4-21, G4-24, G4-26, G4-27



Eine Liste der Stakeholderdialoge 2014 finden Sie im Internet. [13](#)

 » IM DIALOG MIT DER POLITIK

Wir stehen im kontinuierlichen Dialog mit der Politik, informieren und beraten. Dabei reagieren wir nicht nur, sondern agieren auch, indem wir eigene Lösungen zur Diskussion stellen und Impulse geben für gesellschaftspolitische Innovationen. Vor dem Hintergrund des globalen Klimawandels war die Regulierung von CO₂-Emissionen im Verkehrssektor auch im Jahr 2014 das Top-Thema der politischen Interessenvertretung in zahlreichen Ländern und Regionen. Volkswagen hatte sich frühzeitig zu der 2014 fixierten Emissionsgrenze von 95 g CO₂/km in der EU bekannt und warb in der zweiten Jahreshälfte erfolgreich dafür, ein Post-2020-Ziel erst festzulegen, wenn sich abzeichnet, wie schnell der Markthochlauf der Elektromobilität gelingt. Tatsächlich erklärte die neue EU-Kommission, das Jahr 2015 zunächst für Stakeholderdialoge und Impact Assessments nutzen zu wollen. In der Handelspolitik beschäftigten uns die Freihandelsabkommen mit den USA (TTIP) und Kanada (CETA). [12](#)

Auf Konzernebene pflegen wir insbesondere jene Mitgliedschaften, die mit einem intensiven Dialog über Fragen der nachhaltigen Entwicklung verbunden sind und die zur Vernetzung mit nachhaltigkeitsorientierten Unternehmen und unseren Stakeholdern beitragen. Dazu gehören auf internationaler Ebene vor allem das Engagement im renommierten World Business Council für Sustainable Development (WBCSD), die Beteiligung an CSR Europe, einem führenden europäischen Unternehmensnetzwerk zur gesellschaftlichen Verantwortung, und die Mitarbeit im Netzwerk des UN Global Compact. Wir sind außerdem aktives Mitglied bei econsense, dem Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft, sowie bei der internationalen Initiative „Biodiversity in Good Company“. Die Erkenntnisse, die wir daraus gewinnen, geben wir an die Marken und die Regionen weiter. Weitere Mitgliedschaften des Konzerns finden Sie im Internet. [14](#)

Natürlich gehören zum Dialog mit den Stakeholdern auch kritische Aspekte der eigenen Tätigkeiten. So beispielsweise 2014, als bei der Hauptversammlung die Frage nach der Rolle des

» FOKUSTHEMA

LOBBYISMUS: TEIL DES DEMOKRATISCHEN MEINUNGSSTREITS

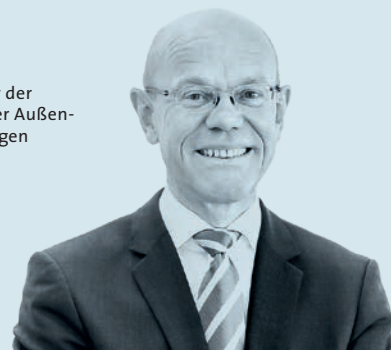
Der Lobbyismus hat zumal in Deutschland keinen guten Leumund. Durch Lobbyisten würden Verbände und Unternehmen in undurchsichtiger Weise Einfluss nehmen auf politische Entscheidungen, heißt es, und oft genug bedienen sich die Einflüsterer dabei fragwürdiger Methoden. Gerade die Automobilindustrie wird beschuldigt, ihre wirtschaftliche Macht auszunutzen und damit die demokratische Willensbildung zu untergraben.

Wer wollte bestreiten, dass auch Lobbyisten fehlbar sind. Regelverletzungen, erst recht Korruption, sind zu kritisieren und müssen bestraft werden. Die generelle Ablehnung des Lobbyismus und die gerade in Deutschland verbreitete Aversion gegen den vermeintlichen Egoismus der Interessengruppen sind dagegen überzogen und inakzeptabel – sie basieren letztlich auf vor-demokratischen Idealen.

In einer pluralistischen Gesellschaft ist die Vertretung partikularer Interessen gegenüber der Politik notwendig und völlig legitim. Nicht nur die großen Konzerne betreiben Lobbyismus – Gewerkschaften, Kirchen und Umweltverbände tun es auch (auch wenn sie gelegentlich vielleicht mehr Geschick darin haben, ihre besonderen Anliegen mit dem Gemeinwohl gleichzusetzen). Wichtig ist am Ende, dass alle Interessen Gehör finden und im politischen Entscheidungsprozess gewogen werden. Das ist die Essenz der Demokratie.

Der Volkswagen Konzern hat 118 Produktionsstandorte und weltweit fast 600.000 Mitarbeiter. Ein Unternehmen mit so großer Verantwortung für Ausbildung, Beschäftigung und regionale Entwicklung, Wohlstand und Lebensqualität muss ein ganz elementares Interesse daran haben, dass politische Entscheidungen sachgerecht ausfallen und künftigen Geschäftserfolg nicht erschweren.

Dr. Thomas Steg,
Generalbevollmächtigter der
Volkswagen AG und Leiter Außen-
und Regierungsbeziehungen



Die Politik ist auf die Expertise der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteure, auf das Wissen und die Erfahrungen aus der Praxis angewiesen. Wir bei Volkswagen sichern der Politik offene und umfassende Information und zuverlässige und kompetente Beratung zu. Wir stehen für einen Lobbyismus, der durch die besseren Argumente überzeugen will und sich selbst der öffentlichen Kritik stellt.

Die Leitlinien unserer Arbeit als politische Interessenvertreter haben wir im Jahr 2014 erneut gründlich diskutiert und Anfang 2015 beschlossen. Sie sind im Internet jedem zugänglich und dürfen ihrerseits gern kommentiert werden. [🔗 15, 16](#)

Unternehmens während der Militärdiktatur in Brasilien gestellt wurde. Wir haben dazu offen kommuniziert und sind dabei, dieses Kapitel weiter aufzuarbeiten. Bei der Eröffnung der São Paulo International Motor Show forderte Greenpeace do Brasil von Volkswagen und weiteren großen Herstellern, effizientere Fahrzeuge anzubieten. Daraufhin haben wir unsere Produktstrategie gegenüber Greenpeace ausführlich erläutert. Anfragen beantworten wir grundsätzlich offen und zeitnah. So nahmen wir gegenüber Lobby-Control 2014 Stellung zu unseren Aktivitäten, gegenüber Greenpeace beantworteten wir eine Anfrage zur Energiewende.

Um das Stakeholdermanagement im Konzern zu systematisieren, haben wir 2014 ein IT-basiertes Issue- und Stakeholdermodul eingeführt. Es hilft, die Relevanz einzelner Stakeholdergruppen zu bewerten und dies mit der Bewertung von Themen zu verknüpfen. Damit ist es Grundlage für ein stakeholderorien-

tiertes Issues Management, das die Reputation des Konzerns stützt und eine engere Koordination der Stakeholderaktivitäten der Marken gewährleistet.

Stakeholderpanel und Evaluation

In Zusammenarbeit mit dem Institut für Markt, Umwelt und Gesellschaft (imug) haben wir ein Stakeholderpanel etabliert, das unsere Aktivitäten, insbesondere jene der Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichterstattung, seit 18 Jahren verfolgt und jährlich kritisch kommentiert. Im vergangenen Jahr wurde das Verfahren, das bislang detaillierte Interviews mit 33 Vertretern unterschiedlicher Stakeholdergruppen einschloss, um weitere 18 internationale Stakeholdervertreter ausgeweitet. Das erlaubte interessante Vergleiche und schärfte unser Verständnis für die Erwartungshaltungen außerhalb des europäischen Raums. Denn Ziel der Evaluation ist es,



Beim zweiten Audi Stakeholder-Forum 2014 in Berlin stand die Mobilität der Zukunft im Mittelpunkt.

den Nachhaltigkeitsbericht, seine Wirkung und seinen Nutzen für die Zielgruppen ständig zu hinterfragen und zu verbessern. Außerdem geben uns die Bewertungen der Stakeholder immer wieder Hinweise auf Schwachstellen in unserer konzernübergreifenden Nachhaltigkeitskoordination. Für den Konzern-Nachhaltigkeitsbericht 2013 gab es insgesamt sehr gute Noten, wobei er von den internationalen Stakeholdervertretern besser bewertet wurde als von den deutschen.

› BEWERTUNG DES KONZERN-NACHHALTIGKEITSBERICHTS 2013

Die Bewertung des Konzern-Nachhaltigkeitsberichts 2013 durch das erweiterte Stakeholderpanel fiel positiv aus. Zentrale Verbesserungshinweise waren: mehr Dialogmöglichkeiten, ein offenerer Umgang mit kritischen Themen, die Darstellung von Zielkonflikten sowie deutlichere und weiter reichende Zielformulierungen. Bei einem Treffen mit Vertretern des Stakeholderpanels am 20. November 2014 betonten diese die Notwendigkeit, sich auf wesentliche Themen zu fokussieren, Dilemmata aufzuzeigen und eine Perspektive über das Jahr 2018 hinaus aufzuzeigen. Der vorliegende Bericht greift diese Hinweise auf mit der umfassenden Wesentlichkeitsanalyse (siehe Seite 16–18), der Stellungnahme zu besonderen Fokusthemen (siehe Seite 25, 41, 90) und der umfassenden Darstellung künftiger Herausforderungen und strategischer Leitplanken (siehe Seite 12–13, 32–33, 54–55 und 84–85).

Eine Kurzfassung der Bewertung unseres Konzern-Nachhaltigkeitsberichts 2013 durch das erweiterte Stakeholderpanel steht im Internet zur Verfügung. [🔗 17](#)

Stakeholderdialog der Marken und Gesellschaften

Mit dem Stimmungsbarometer, unserer einheitlichen konzernweiten Mitarbeiterbefragung, erheben wir einmal jährlich die

Zufriedenheit der Beschäftigten. Außerdem haben die Marken Audi, MAN, Porsche, SEAT, Volkswagen und Volkswagen Financial Services in den vergangenen Jahren umfangreiche und detaillierte, meist onlinebasierte Stakeholderbefragungen durchgeführt, die wertvolle Erkenntnisse auch für die Bestimmung der wesentlichen Themen für den gesamten Konzern lieferten. Insgesamt deckten die Befragungen einen Stakeholderkreis von rund 126.000 Teilnehmern ab, wovon allerdings 120.000 auf die Kundenbefragung der Marke Volkswagen entfielen. Inzwischen sind die Marken größtenteils zu individuelleren und differenzierteren Formen des Stakeholderdialogs übergegangen, um vertiefte Erkenntnisse zu einzelnen Themen oder zu den Erwartungen spezieller Stakeholdergruppen zu erlangen.

› FOREN UND DIALOGUE DER MARKEN

Im Oktober 2014 fand das zweite Audi Stakeholder-Forum statt: Rund 120 Teilnehmer diskutierten in Berlin über die Mobilität der Zukunft und die Rolle, die digitale Datenströme dabei spielen. Im Fokus standen Fragestellungen, die sich aus der Vernetzung von Fahrzeugen untereinander, mit der Infrastruktur und mit dem Fahrer ergeben. Zentrale Erkenntnisse des Forums fließen in die Entwicklung zukünftiger Technologien bei Audi ein. Auch seinen Mitarbeitern bietet Audi die Möglichkeit, mit Vertretern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und NGOs über unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeit zu diskutieren: Die Vortragsreihe „Perspektive Verantwortung“ beleuchtet Zukunftsthemen, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen sowie die damit verbundenen Herausforderungen.

MAN hatte im Frühjahr 2014 Studierende des Masterstudiengangs „Sustainable Marketing & Leadership“ der Hochschule Fresenius in München dazu eingeladen, gemeinsam die Corporate Responsibility Strategie und -Ziele des Unternehmens sowie seine Performance aus Sicht des Managementnachwuchses zu bewerten. Das Ergebnis

mündete in eine Stellungnahme, die Anerkennung wie Kritik enthält und im MAN CR-Bericht 2014 als Challenger Statement veröffentlicht wurde.

Seit 16 Jahren führt Volkswagen Nutzfahrzeuge am Standort Hannover den Dialog mit den Nachbarn, denn das dortige Werk grenzt nah an Wohngebiete. Auch am Standort Poznań (Polen) finden solche Gespräche seit einigen Jahren statt. Alle sechs Monate gibt es Treffen, bei denen die Anliegen und Bedenken der Stakeholder diskutiert werden, um gemeinsam Lösungen zu suchen. Neben den Anwohnern nehmen auch Vertreter von Gemeinde, Behörden und Kirche teil.

Kooperationen für Nachhaltigkeit

Sowohl der Volkswagen Konzern wie auch die Marken pflegen intensive und langjährige Kooperationen mit Behörden, Kommunen und Organisationen, die ökologische und soziale Anliegen vertreten. Dahinter steht nicht allein der Wunsch, in der Gesellschaft unterstützend zu wirken, sondern auch jener, externe Perspektiven auf das eigene Handeln kennenzulernen. Neben der langjährigen Partnerschaft mit dem Naturschutzbund Deutschland (NABU) ging der Volkswagen Konzern im Jahr 2014 eine Kooperation mit dem Deutschen Roten Kreuz ein. Dem vorausgegangen war eine Phase der gegenseitigen Vertrauensbildung und des Abgleichs der Erwartungen. Die Zusammenarbeit startete zunächst projektbezogen in den Bereichen Rettungsdienst in Deutschland sowie Innovationen bei der Erste-Hilfe-Ausbildung. Zu festen Kooperationspartnern des Konzerns zählen weiterhin die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ), SOS Kinderdorf (MAN) und „My Finance Coach“ zur Förderung der finanziellen Allgemeinbildung (Volkswagen Financial Services).

› KOOPERATION MIT DEM NABU

Der Naturschutzbund Deutschland e. V. (NABU) begleitet uns im „kritischen Dialog“ auf dem Weg zum nachhaltigsten Automobilhersteller. Im Mittelpunkt des kontinuierlichen fachlichen Austauschs standen 2014 erneut die Themen Klimaschutz, Ressourceneffizienz und Biodiversität. Im Oktober 2014 traf der Vorstandsvorsitzende Martin Winterkorn den NABU-Präsidenten Olaf Tschimpke zum Spitzengespräch. Neben Kommunikation, Umwelt und Vertrieb sowie den Financial Services wurden auch die Fachbereiche Service und – erstmals – Logistik in den Dialog involviert. Ein „Mobil im Dialog“-Forum mit Experten aus Politik und Behörden in Berlin diente dazu, den Umweltschutz bei Volkswagen insgesamt auf den Prüfstand zu stellen. Politische Impulse gab auch eine große Moorschutz-Konferenz im Juni 2014. In kleinerem Kreis wurde wiederholt mit Vertretern auch anderer Umwelt-NGOs zum Beispiel über Kältemittel in Klimaanlagen diskutiert. Für gemeinsame Ziele im Umwelt- und Naturschutz mobilisierten die Partner erneut die breite Öffentlichkeit (zum Beispiel Trainings „Clever fahren – Sprit sparen“, Crossmedia-Kampagne „Willkommen Wolf“, moorschutzbezogenes Marketing, Promotion

für die Havel-Renaturierung). Mit ihrer Breite an Themen und Aktionsfeldern wie -formen hat sich die Dialog- und Projektpartnerschaft mit dem NABU, die im 15. Jahr ihres Bestehens selbst dem Anspruch auf Nachhaltigkeit gerecht wird, zu einem Modell für sektorübergreifende Kooperationen zwischen Unternehmen und NGOs entwickelt. Den Erfolg messen wir anhand eines Bündels an Indikatoren, beispielsweise die Partizipationsbereitschaft von Politik und Öffentlichkeit, die Marktresonanz auf das Öko-Leasingprogramm, die Zufriedenheit des NABU und seine Bereitschaft zur Fürsprache bei Dritten. Über den Fortgang der Projekte informieren wir umfassend – auch im Internet. Engagierte Bürger werden in einem Blog zum Dialog eingeladen.

Mehr: <http://www.mobil-fuer-mensch-und-natur.de>

Reporting und Issues Management

Je wichtiger Nachhaltigkeitsaspekte für die Ausrichtung der Konzernstrategie werden, desto wesentlicher werden die Bewertung, das Management und das Reporting der Themen. Die interne und externe Nachhaltigkeitsberichterstattung spielt für die strategische Weiterentwicklung im Konzern eine wichtige Rolle – weil sie intern Transparenz herstellt, Themen bündelt und damit erst Koordination ermöglicht. Gegenüber den verschiedenen externen Stakeholdergruppen schaffen Nachhaltigkeitsberichte die Basis für Dialog, Verständigung und Vertrauen. Zugleich kommen sie wachsenden Transparenzanforderungen seitens der Politik entgegen.

Eigene Nachhaltigkeitsberichte gemäß den Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) erstellen die Marken Audi, MAN, Porsche, Scania und ŠKODA. Die anderen Gesellschaften kommunizieren zielgruppenorientiert zum Thema. 2014 wurde eine Konzernrichtlinie erarbeitet, die Form und Standard der Berichterstattung für den Konzern-Nachhaltigkeitsbericht, Nachhaltigkeitsberichte der Marken und weitere Formen der Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie die Organisationsstruktur und die Datenbereitstellung und Zuständigkeiten für Konzern, Marken, Gesellschaften und Standorte regelt.



Prof. Dr. Martin Winterkorn (links) und Bernd Osterloh (rechts) präsentierten im Mai 2014 den Konzern-Nachhaltigkeitsbericht 2013.

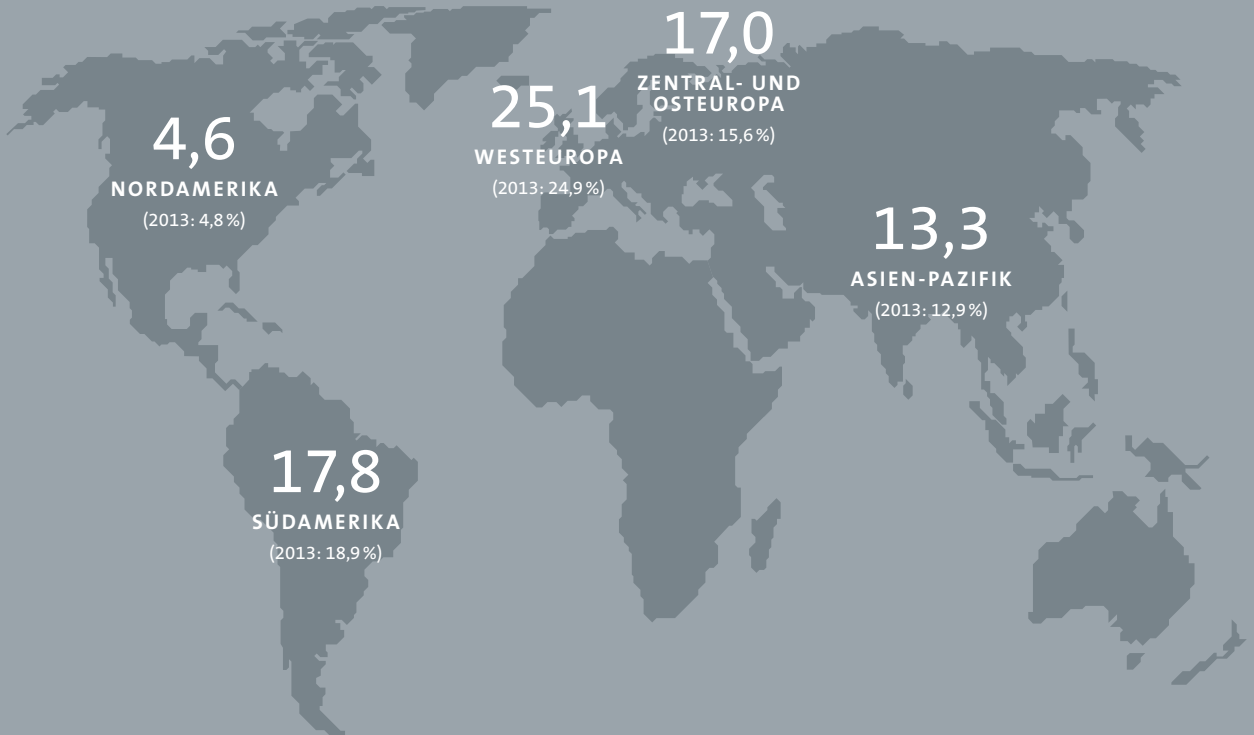


› WIRTSCHAFT

INHALT

- 32 Essay Hans Dieter Pötsch
- 34 Managementansatz
- 37 Produktverantwortung
- 40 Lokale Wertschöpfung
- 42 Lieferantenmanagement
- 46 Compliance
- 49 Ratings und Indizes

PKW-MARKTANTEILE DES VOLKSWAGEN KONZERNS NACH REGIONEN
2014, in %



**UMSATZERLÖSE
IM KONZERN**
2014, in Mio. €

202.458

(2013: 197.007 Mio. €)

**UMSATZRENDITE
VOR STEUERN
IM KONZERN**
2014, in %

7,3

(2013: 6,3 %)

**INVESTITIONSTÄTIGKEIT
LAUFENDES GESCHÄFT
IM KONZERN**
2014, in Mio. €

16.452

(2013: 14.936 Mio. €)



UNSICHERHEIT IST DIE NEUE NORMALITÄT, DER UMGANG DAMIT UNTERNEHMERISCHE AUFGABE

Geopolitische Unsicherheiten, Wachstumsungleichgewichte und wirtschaftliche Machtverschiebungen: Diese Entwicklungen stehen für die „Neue Normalität“, in der wir uns bewegen. Vermeintliche Gewissheiten erweisen sich als überholt, Unsicherheit wird zum dauerhaften Wegbegleiter. So erleben wir eine Volatilität des Wirtschaftsgeschehens, wie wir sie lange nicht gekannt haben. Wer etwa hätte je gedacht, dass der Ölpreis im Zuge des Fracking-Booms und einer weltweit verhalteneren Nachfrage so drastisch sinken könnte?

„Vermeintliche Gewissheiten erweisen sich als überholt, Unsicherheit wird zum dauerhaften Wegbegleiter.“

Zugleich hat die Globalisierung eine neue Entwicklungsstufe erreicht und ist längst keine Einbahnstraße mehr. Speziell Asien baut einen gigantischen Kapitalstock auf. Neue, auch auf globaler Ebene ernst zu nehmende Wettbewerber entstehen in vielen Branchen, auch bei uns. Die Kräfteverhältnisse in der Weltwirtschaft ändern sich. Deshalb ist es wichtig, dass Handelsbarrieren zwischen den Industrieländern weiter abgebaut werden – auch wenn die Popularität des Freihandelsgedankens in letzter Zeit leider deutlich nachgelassen hat. Dabei zeigen gerade die aktuellen Verhandlungen zu TTIP, wie bedeutsam ein Freihandelsabkommen ist, wenn es um die Gestaltung von gemeinsamen Normen, Standards und Vorschriften zur Erleichterung des Handels geht.

Wenn wir über die „Neue Normalität“ sprechen, kommen wir nicht vorbei an den tiefgreifenden gesellschaftlichen Veränderungen, die sich um uns herum vollziehen und deren Auswirkungen auf unser Geschäft sich erst andeutungsweise abzeichnen. Die sogenannte Shareconomy hat bereits zahlreiche Bereiche des modernen Lebens verändert – vom Übernachten in fremden Städten bis zum Taxifahren. In der Cloud teilen wir unsere Daten mit Co-Workern, und auch das Automobil ist als geteiltes Gut ins Zentrum diverser Geschäftsmodelle gerückt.

Die disruptive Kraft der Digitalisierung ändert den Orientierungsrahmen vieler Branchen grundlegend: Wer bestimmt die Märkte der Zukunft? Sind die Wettbewerber von morgen noch die gleichen wie heute? Der Industrie steht mit der Digitalisierung ein weiterer Automatisierungsschub bevor, vor allem aber werden neue Geschäftsmodelle entstehen. Dies trifft neben dem Infotainment auch auf Bereiche wie Mobilitätsdienstleistungen oder Aftersales zu. Doch auch ein insgesamt gestiegenes Umweltbewusstsein, das mit strengeren Umweltauflagen einhergeht, führt zu neuen Geschäftsmodellen und neuen Wettbewerbern.

So ist die fortschreitende Entwicklung emissionsarmer Antriebe die zweite große technologische Umwälzung, die unsere Branche unmittelbar betrifft. Die Elektromobilität ist eine wichtige Säule, um die CO₂-Ziele für 2020 zu erreichen. Wir wissen aber noch nicht, welche Technologie sich durchsetzen wird. Deshalb gilt es jetzt, den schrittweisen Übergang zu neuen Effizienztechnologien zu gestalten. Angesichts der genannten Unsicherheiten heißt das aber auch: erhöhtes Risiko und enorme Ausgaben in Forschung und Entwicklung sowie in der Produktion.

Vor allem geht es nun darum, unser Denken und Handeln neu zu justieren, um dem technischen und wirtschaft-

lichen Wandel, dem unser Geschäft ausgesetzt ist, wirkungsvoll und erfolgreich zu begegnen. Das erfordert finanzielle Solidität, Kreativität, Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit, solide Geschäftsmodelle außerhalb der etablierten Märkte, eine weitere Diversifizierung und Regionalisierung des Produktportfolios sowie eine konsequente Lokalisierung der Produktion und des Einkaufs. Denn im Volumengeschäft können wir nur wettbewerbsfähig bleiben, wenn wir die Wertschöpfung vor Ort deutlich erhöhen. Angesichts eines Beschaffungsvolumens von jährlich 145,5 Mrd. € sowie der Tatsache, dass ein großer Teil unserer Umsatzerlöse in Fremdwährungen generiert wird, ist ein möglichst hoher Lokalisierungsgrad ein wichtiger Beitrag zur Absicherung gegen Währungsschwankungen.

Wir werden außerdem erheblich in unsere Produkte investieren müssen – für kürzere Produktzyklen und zur Erfüllung regulatorischer Anforderungen. Um diese Mittel zu erwirtschaften, die wir für unseren Weg in die automobilen Zukunft benötigen, müssen wir unsere Effizienz permanent steigern. Mit den Modulen Baukästen sind wir darauf bestens vorbereitet. Sie bieten perfekte Voraussetzungen, um wirtschaftliche Effizienz in der Produktion zu garantieren und über die ganze Breite unseres Portfolios schnell auf Veränderungen im Umfeld zu reagieren – seien es Kundenwünsche oder neue CO₂-Regulierungen.

„Wer bestimmt die Märkte der Zukunft? Sind die Wettbewerber von morgen noch die gleichen wie heute?“

Wie das Automobil der Zukunft genau aussehen wird, wissen wir noch nicht. Doch als robustes Unternehmen, das finanziell und strategisch gut aufgestellt ist, werden wir innovative Antworten entwickeln. Wenn es um die großen Zukunftsthemen geht, sind wir ein Stück weit aber auch abhängig von regulatorischen, steuerlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen – und insofern darauf angewiesen, dass die Politik die Leitplanken klug setzt, unternehmerische

„Die disruptive Kraft der Digitalisierung ändert den Orientierungsrahmen vieler Branchen grundlegend.“

Freiräume schafft und bewahrt. Seit der Wirtschafts- und Finanzkrise hat die Regulierungsdichte allerdings zugenommen. Umgekehrt erodiert das Vertrauen in Unternehmen, ja in das gesamte marktwirtschaftliche System. Politik und Wirtschaft sollten deshalb gemeinsam nach einem guten Gleichgewicht zwischen Regulierungsnotwendigkeit und unternehmerischer Freiheit suchen, um ein attraktives, auf Eigenverantwortung und Eigeninitiative basierendes Wirtschaftssystem zu erhalten.

Hans Dieter Pötsch,
Konzernvorstand Finanzen und Controlling



WACHSTUM NICHT UM JEDEN PREIS.

Der Volkswagen Konzern wächst von Jahr zu Jahr. 2014 verkauften wir erstmals mehr als 10 Mio. Fahrzeuge. Damit sind wir unserem Konzernziel näher gekommen, im Jahr 2018 der weltweit führende Automobilkonzern zu sein. Den Erfolg messen wir aber nicht allein in Absatzzahlen, sondern auch bei Rentabilität, Kundenzufriedenheit und Nachhaltigkeit.

MANAGEMENTANSATZ

Produktionsprozesse quer durch die Marken zu optimieren, neue und innovative Produkte zu entwickeln und in unsere Anlagen und Mitarbeiter zu investieren: Das ist angesichts von Herausforderungen wie Globalisierung, Digitalisierung oder zunehmender Regulierung notwendiger denn je. Um unsere Marktpräsenz weiter auszubauen und neue Märkte zu erschließen, müssen wir Mobilität neu definieren: Das reicht von Elektromobilität über das automatisierte Fahren bis hin zu vernetzten Mobilitätssystemen. Hier eine Schrittmacherrolle einzunehmen, wird hohe Investitionen erfordern. Um unsere wirtschaftliche Stabilität vor dem Hintergrund von Marktverschiebungen und wirtschaftlicher Unsicherheit zu bewahren und zu stärken, setzen wir weiterhin auf die enorme Diversifizierung unserer Produktpalette und eine breite Aufstellung in den globalen Märkten. Unser Grundsatz einer möglichst hohen lokalen Wertschöpfung bringt zahlreiche wirtschaftliche Vorteile und reduziert Risiken (siehe Seite 40). Zugleich setzen wir damit wichtige Impulse für die lokale Entwicklung und können den unterschiedlichen Kundenbedürfnissen besser gerecht werden.

Stabilität und Rentabilität sind daher ein zentrales Handlungsfeld des Volkswagen Konzerns – als Fundament, um nachhaltig zu wachsen und in die Zukunft zu investieren. Unser Zukunftsprogramm „Future Tracks“ ist deshalb auch als Effizienzprogramm ins Leben gerufen worden: Wir wollen weiter profitabel wachsen, damit wir dauerhaft in der Lage sind, in die Zukunft des Volkswagen Konzerns zu investieren. Durch den Einsatz von intelligenten

Innovationen und Technologien wollen wir bei Kundenzufriedenheit und Qualität weltweit führend sein. Der nachhaltige Erfolg des Konzerns hängt aber auch davon ab, wie frühzeitig wir Risiken und Chancen erkennen und wie konsequent wir Gesetze, ethische Grundsätze und Selbstverpflichtungen verfolgen. Ein vorausschauendes Risikomanagement und eine stringente Compliance-Organisation sind für uns deshalb von entscheidender Bedeutung. Hohe Standards setzen wir nicht nur intern an, sondern verlangen deren Einhaltung auch von unseren Lieferanten.

Entwicklung der Märkte

Mit Blick auf die weltweite Entwicklung der Nachfrage nach Pkw und Nutzfahrzeugen sind die Wachstumsmärkte in Asien, Südamerika sowie Zentral- und Osteuropa von besonderer Bedeutung für den Volkswagen Konzern. Diese Märkte haben ein großes Potenzial, allerdings erschweren die Rahmenbedingungen in einigen Ländern dieser Regionen eine Steigerung der dortigen Absatzzahlen. In Russland beispielsweise hemmten die politische Krise und deren wirtschaftliche Folgen die dortige Marktentwicklung. Nichtsdestotrotz hat Russland das Potenzial, zu einem der größten Automobilmärkte der Welt zu werden. Der US-amerikanische Fahrzeugmarkt ist dank der erfreulichen wirtschaftlichen Entwicklung und der günstigen Finanzierungsbedingungen im Jahr 2014 erneut spürbar gewachsen. Da der krisenbedingt aufgestaute Ersatzbedarf weitgehend gedeckt ist, sollte das Marktwachstum nun jedoch an Dynamik verlieren. In Brasilien trübte sich die wirtschaftliche Situation nach einem vielversprechenden Start im Verlauf des Berichtsjahres ein, was auch die Fahrzeugmärkte negativ beeinflusste. Steigende Inflationsraten und Zinsen führten dazu, dass sich die Fahrzeuge verteuerten. Um unsere Wettbewerbsposition hier zu stärken, bieten wir speziell für diesen Markt entwickelte und lokal produzierte Fahrzeuge an, etwa den Gol oder den Fox. China, der größte Markt der Region Asien-Pazifik, setzte sein Wachstum im Berichtsjahr fort. Hier wird die Nachfrage nach Fahrzeugen wegen des Bedarfs an individueller Mobilität auch in den nächsten Jahren weiter steigen. Voraussichtlich wird sich dieses Wachstum verlangsamt fortsetzen und von den großen Metropolen an der Küste ins Landesinnere verlagern.

› HANDLUNGSFELDER IN DIESEM KAPITEL

- Stabilität und Rentabilität
- Qualität
- Fahrzeugsicherheit
- Kundenzufriedenheit
- Lieferantenbeziehungen
- Compliance, Risikomanagement, Governance

Grundsätze und Leitlinien

Unser wirtschaftliches Handeln richtet sich an unseren Grundsätzen und den strategischen Zielen des Konzerns aus:

- > **Volkswagen Konzernwerte:** 2002 verabschiedet, bilden sie die Basis unseres Handelns (siehe Seite 20).
- > **Verhaltensgrundsätze des Volkswagen Konzerns (Code of Conduct):** Die 2010 eingeführten konzernweit gültigen Verhaltensgrundsätze (siehe Seite 46) sind auch von unseren Geschäftspartnern zu beachten.
- > **Anforderungen des Volkswagen Konzerns zur Nachhaltigkeit in den Beziehungen zu Geschäftspartnern (Code of Conduct für Geschäftspartner):** Erstmals 2006 definiert und 2013 überarbeitet, formulieren sie Erwartungen an Geschäftspartner bezüglich zentraler Umwelt- und Sozialstandards. 18
- > **Steuer- und Zoll-Policy:** Im Jahr 2014 erarbeitet, beschreibt sie unseren konzernweiten Ansatz zum Thema Steuern und Zölle. 19
- > **Qualitätspolitik:** Für die Marke Volkswagen wurde 2008 eine Qualitätspolitik verabschiedet, die Aussagen trifft zu Produkt- und Prozessqualität, Kundenzufriedenheit und Liefertreue. Ähnliche Politiken sind auch bei den anderen Konzernmarken in Kraft.

Modulare Strategie

Ein wichtiges Instrument bei der Verfolgung unserer wirtschaftlichen Ziele ist der Modulare Querbaukasten (MQB). Der MQB ist ein einheitliches technisches Grundgerüst für fast alle zukünftigen Konzernfahrzeuge, deren Motor quer zur Fahrtrichtung eingebaut ist. Er bietet die Möglichkeit, gleiche Bauteile in verschiedenen Fahrzeugen zu verwenden, und senkt dadurch Entwicklungskosten und Fertigungszeiten. Durch den Austausch einzelner Komponenten hilft der MQB, rasch auf die Veränderung

von Kundenwünschen zu reagieren. Er kann langfristig von mehreren Konzernmarken genutzt werden, um unterschiedliche Fahrzeugklassen auf einer Fertigungslinie zu bauen. Bei gravierenden Marktveränderungen kann er damit Überkapazitäten sowie Fehlallokationen vermeiden helfen. Der MQB eröffnet uns die Chance, neben konventionellen Benzin- und Dieselmotoren auch alternative Aggregate, zum Beispiel Gas-, Hybrid- oder Elektroantriebe, zu integrieren – angesichts weltweit unterschiedlicher und sich weiterentwickelnder CO₂-Regulierung ein unschätzbare Flexibilitätsgewinn. Auch neue Assistenzsysteme wie Verkehrszeichen- oder Fußgängererkennung, Stauassistenten oder Emergency Assist können mit dem MQB eingebaut werden. Für die Marken Volkswagen, Audi, SEAT und ŠKODA wurde der MQB im Jahr 2012 eingeführt und bis 2014 über 2,5 Mio. Fahrzeuge auf dieser Basis produziert. Als weitere Modelle im Jahr 2014 wurden der Audi A3 e-tron*, der Volkswagen Passat* und Passat Variant* sowie die Golf-Modelle Golf Variant CNG*, Golf GTE*, e-Golf* und der Golf Sportsvan* auf Basis des MQB gefertigt. Das korrespondierende Gegenstück der Produktion ist der Modulare Produktionsbaukasten (MPB), der für den kompletten Produktionsprozess anlagenbezogene Standards festlegt.

Qualitätssicherung

Volkswagen verfolgt weltweit eine einheitliche Qualitätsstrategie im Konzern. Eine wachsende Anzahl von Produktionsstandorten und marktspezifischen Modellvarianten stellt die Qualitätssicherung von der Produktentwicklung bis zum Service vor große Herausforderungen. Um unseren hohen Qualitätsansprüchen weltweit gerecht zu werden, wird die Qualitätsarbeit über ein zentrales Gremium markenübergreifend gesteuert. Dadurch wird sowohl organisatorisch als auch thematisch ein hoher Grad an Standardisierung erreicht. Der Konzern vernetzt dabei die Marken und Regionen und steuert die übergreifenden Prozesse. Die Verantwortung für die Qualität der Produkte liegt bei den jeweiligen Marken und Regionen. An allen Standorten und über den gesamten Produktlebenszyklus sind etwa 16.100 Qualitäts-Mitarbeiter in die Prozesse eingebunden und sorgen dafür, dass durch Fehlervermeidung und -abstellung unser Wachstum abgesichert wird.

> WESENTLICHE ZAHLEN NACH MÄRKTEN¹

Tsd. Fahrzeuge/Mio. €	Absatz		Umsatzerlöse	
	2014	2013	2014	2013
Europa/Übrige Märkte	4.430	4.209	122.858	117.062
Nordamerika	879	901	27.619	27.434
Südamerika	794	987	13.868	17.495
Asien-Pazifik ²	4.114	3.632	38.113	35.016
Volkswagen Konzern²	10.217	9.728	202.458	197.007

¹ Die Zahlen sind jeweils für sich gerundet; das kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen.

² Die Umsatzerlöse der Joint-Venture-Gesellschaften in China sind in den Werten des Konzerns und des Marktes Asien-Pazifik nicht enthalten.

 › KONZEPTE AUTOMATISIERTEN FAHRENS BEI AUDI UND SCANIA



Automatisiertes Fahren

Seit einem Vierteljahrhundert entwickelt der Volkswagen Konzern Konzepte zum automatisierten Fahren – beginnend mit Fahrerassistenzsystemen, die zur Verkehrssicherheit beitragen, indem sie den Fahrer optimal unterstützen und Fahrfehler reduzieren. Künftig wird es aber zunehmend darum gehen, die Geschwindigkeit der einzelnen Fahrzeuge über Kommunikation anzupassen und damit den gesamten Verkehrsfluss sowie letztendlich auch den Energieverbrauch zu optimieren.

Audi ist hier eine treibende Kraft: Die Marke bietet von der Audi Adaptive Cruise Control mit Stop & Go-Funktion bis zur Verkehrszeichenerkennung über ihre ganze Modellpalette hinweg Assistenzsysteme, die das Fahren komfortabler machen. Seine neu entwickelten Technologien zum pilotierten Fahren wird Audi noch in diesem Jahrzehnt einführen. Sie können, wenn der Fahrer dies wünscht, in bestimmten Situationen die Fahrzeugsteuerung komplett übernehmen – etwa im Stau oder beim Einparken. Als erster Automobilhersteller der Welt hat Audi 2013 von den Behörden des US-Bundesstaats Nevada die Genehmigung erhalten, pilotiert fahrende Testautos im öffentlichen Verkehr zu bewegen. Der neue Audi Q7*, der 2015 auf den Markt kommen wird, weist wegweisende Lösungen wie den Prädiktiven Effizienzassistenten, den Anhängerassistenten und die Adaptive Cruise Control inklusive Stauassistenten auf. Andere Marken des Konzerns arbeiten an ähnlichen Konzepten. So hat die Marke Volkswagen 2012 ihren „Temporary Auto Pilot“ vorgestellt, der ein Fahrzeug auf Autobahnen bei einem Tempo von bis zu 130 km/h allein steuern kann. In naher Zukunft kann er serienreif sein.

Auch im Nutzfahrzeugbereich stehen intelligente elektronische Assistenzsysteme im Fokus. Scantias aktuelle Entwicklungen von Fahrerassistenzsystemen unterstützen die Lkw-Fahrer bei ihrer täglichen Arbeit, erhöhen die Sicherheit und senken den Kraft-

stoffverbrauch. Ein aktuelles Beispiel hierfür ist der 2013 eingeführte Notbremsassistent, der 2014 innerhalb der EU verpflichtend wurde. Das System bremst automatisch das Fahrzeug, wenn im Falle eines Hindernisses auf der Straße der Fahrer nicht reagiert. Die nächste Generation elektronischer Assistenzsysteme, die gerade bei Scania entwickelt werden, bieten eine Reihe automatischer Unterstützungssysteme, die mit Hilfe von Sensortechnologien wie Videokameras, Radar- oder Ultraschallsensoren die Fahrzeugführung unterstützen und so für mehr Effizienz und Sicherheit sorgen. Aktuell werden diese Systeme für die Bergbauindustrie realisiert. Parallel entwickelt Scania Systeme für das Fahren bei höherem Tempo in einer Kolonne auf der Autobahn. Im Vordergrund dieser vielversprechenden Ansätze zum sogenannten Platooning steht der Wunsch, Kraftstoff einzusparen. Aktuell leitet Scania das Projekt COMPANION, mit dem die Europäische Union diesen Ansatz weiter ausloten und womöglich notwendige Änderungen in der Gesetzgebung untersuchen will.

› Weniger Unfälle, weniger Staus, weniger Verkehrsbehinderungen durch intelligente Fahrzeuge.

Gemäß dem 2014 überarbeiteten UN-Abkommen zum Straßenverkehr sind automatische Systeme inzwischen zulässig, wenn sie jederzeit vom Fahrer überstimmt oder abgeschaltet werden können. Doch selbst dies kann sich ändern. Computer fahren sicherer als abgelenkte oder müde Fahrer. Sie reagieren schnell und präzise. Weniger Unfälle, weniger Staus, weniger Verkehrsbehinderungen und gleichzeitig entspannter am Ziel ankommen – das sind die Vorzüge des intelligenten Autos. Um den Anforderungen der modernen Gesellschaft gerecht zu werden, arbeitet der Volkswagen Konzern an diesen hochkomplexen Aufgaben.

PRODUKTVERANTWORTUNG

Volkswagen verfolgt ein umfassendes Verständnis von Produktverantwortung. Neben zentralen Qualitätsaspekten und aktiver wie passiver Fahrzeugsicherheit haben wir im Rahmen des konzernweiten Umweltmanagements die Zielfelder Ressourcenschonung sowie Klima- und Umweltschutz strategisch in der Produktentwicklung verankert. Wir wollen unseren Kunden umfassende Verkehrssicherheit ermöglichen und ihnen ein breites Angebot an effizienten, bezahlbaren und alltagstauglichen Antriebstechnologien zur Verfügung stellen.

› AUSZEICHNUNG „INNOVATIONSTÄRKSTER AUTOMOBILKONZERN“

Technische Innovationen von Volkswagen überzeugten das deutsche Center of Automotive Management (CAM) im Jahr 2014 erneut: Es kürte den Konzern zum vierten Mal in Folge mit dem Automotive-INNOVATIONS-Hauptpreis in der Kategorie „Innovationsstärkster Automobilkonzern“ sowie in den Kategorien „Konventionelle Antriebe“, „Alternative Antriebe“ und „Vernetztes Fahrzeug“ zum weltweit besten Hersteller. Begründet hat die Jury es damit, dass Volkswagen mit einer Zahl von 229 Innovationen und einer Innovationsstärke von 186 Indexpunkten „die höchsten je gemessenen Werte für einen einzelnen Konzern“ erreicht und durch „eine sehr hohe Technologiekompetenz und ein breites Portfolio innovativer Marken“ überzeugt. Als Highlights wurden der e-up!® und der e-Golf® hervorgehoben, die im Bewertungszeitraum als sehr sparsame Elektroautos in Serie gegangen sind. Als stärkste Innovationen gewertet wurden der Porsche Panamera S E-Hybrid® als erster Plug-in-Hybrid in der Oberklasse und der 918 Spyder Plug-in-Hybrid® als stärkster Plug-in-Hybrid der Welt.

Innovationsmanagement

Mit 85,6 Mrd. € investiert der Volkswagen Konzern bis 2019 eine enorme Summe in neue Modelle, umweltfreundliche Antriebe und Verbesserungen der Produktionsprozesse. Diese Investitionen sind notwendig, um uns auf globale Herausforderungen, regulatorische Anforderungen und neue Kundenwünsche vorzubereiten und unsere Innovations- und Technologieführerschaft auszubauen. Gleichzeitig wollen wir unser markenübergreifendes Innovationsmanagement effizienter gestalten und die Entwicklungsprozesse unserer Marken stärker verzahnen. Indem wir übergreifende Technologienetzwerke schaffen, vermeiden wir Parallelentwicklungen, schaffen einen effizienten Technologietransfer und können zugleich die Entwicklungskosten reduzieren. Um jedem Kunden nicht nur ein passendes, sondern auch ein umweltfreundliches Produkt anbieten zu können, treiben wir die Entwicklung von hocheffizienten, umweltfreundlichen Diesel-, Benzin- und Erdgasmotoren über innovative Hybridantriebe bis hin zu reinen Batteriefahrzeugen voran. Entscheidend für das Erreichen der Konzernziele ist unsere technologische und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, die sich unter anderem in unserer Antriebs- und Kraftstoffstrategie (siehe Seite 91 – 92) spiegelt.

Unsere Innovationen beschränken sich nicht auf effiziente Antriebe und Leichtbauweisen. Wir begreifen Mobilität als ganzheitliches Konzept und bündeln unsere Aktivitäten unter dem Begriff „Intelligente Mobilität“: Darunter verstehen wir mehr Effizienz, mehr Vernetzung, mehr Flexibilität – also ein Mehr an sicherer, komfortabler und umweltverträglicher Mobilität (siehe Seite 86). Mit dem Volkswagen Data Lab, das 2014 in München gegründet wurde, legen wir das Fundament für neue digitale Angebote, die mit der Verarbeitung und Analyse großer Datenmengen einhergehen. Junge Start-ups und führende Wissenschaftseinrichtungen entwickeln dort gemeinsam mit Experten aus den Fachbereichen neue Ideen und konkrete Software-Prototypen für den Konzern.

› UMFASSENDE VERKEHRSSICHERHEIT AM BEISPIEL ŠKODA

Alle sieben Modellreihen der Marke ŠKODA erzielten bei der Markteinführung im anerkannten Euro NCAP Crashtest mit 5 Sternen die Bestwertung. Zuletzt wurde im November 2014 der neue ŠKODA Fabia® mit 5 Sternen ausgezeichnet. Die durchgängige Top-Bewertung belegt das hohe Sicherheitsniveau der ŠKODA Fahrzeuge und ist das Resultat umfassender Anstrengungen für maximale aktive und passive Fahrzeugsicherheit. Die Spezialisten in der Technischen Entwicklung konzipieren dafür innovative Assistenzsysteme ebenso wie perfekt aufeinander abgestimmte Rückhaltesysteme, modernste Fahrwerktechnik, leistungsstarke Lichtsysteme und optimierte Karoseriestrukturen. Darüber hinaus engagiert sich das Unternehmen im Rahmen seiner gesellschaftlichen Verantwortung in vielfältiger Weise für mehr Verkehrssicherheit auf Straßen und Autobahnen. 🚗 21

Fahrzeug- und Verkehrssicherheit

Als Automobilhersteller sehen wir uns in der Verantwortung, alle Verkehrsteilnehmer bestmöglich zu schützen. Alle unsere Aktivitäten orientieren sich hierbei an „Vision Zero“ – keine Getöteten



Ausgezeichnet für hohes Sicherheitsniveau: der ŠKODA Fabia®.

› KONTINUIERLICHE INNOVATION



1900

LOHNER-PORSCHÉ

Ferdinand Porsche präsentiert erstes praxistaugliches E-Auto

Innovativ: angetrieben von zwei Radnabennmotoren > 50 km/h Höchstgeschwindigkeit, 50 km Reichweite > Wiener Hofwagenfabrik baut ca. 300 Exemplare



1973

VW TRANSPORTER T2 ELECTRIC

Volkswagen präsentiert erstes E-Fahrzeug
23 PS Dauer- und 45 PS Spitzenleistung > 70 km/h Höchstgeschwindigkeit > 80 km Reichweite > mächtiger Bleiakku mit 850 kg Gewicht, Gesamtgewicht 2,2 t > Fertigung von 70 Exemplaren, verschiedene Aufbauten



1992–1996

GOLF III CITYSTROMER

Volkswagen verkauft alltagstauglichen E-Golf
Höhere Reichweite und Verkaufszahlen als bisherige E-Autos > relativ kompakter Blei-Gel-Akku > 50 bis 90 km Reichweite, 100 km/h Höchstgeschwindigkeit > rund 100 Exemplare, gebaut im Werk Mosel

und Schwerstverletzten in und durch Konzernfahrzeuge. Wir arbeiten daran, dass Unfälle erst gar nicht entstehen. Einen großen Beitrag hierzu leistet die aktive Unfallforschung des Volkswagen Konzerns. Sie rekonstruiert und bewertet Unfälle und leitet daraus Hinweise für die Fahrzeugsicherheit ab – Erkenntnisse, die unsere Fahrzeugentwicklung direkt beeinflussen und zu neuen nutzernahen Innovationen führen: Eine Reihe von innovativen Assistenzsystemen unterstützen den Fahrer heute dabei, Gefahrensituationen vorausschauend zu entschärfen. Intelligente Fahrerassistenzsysteme helfen ihm, Gefährdungen schneller zu erkennen oder gefährliche Situationen von vornherein zu vermeiden. Beispiele dafür sind die Automatische Distanzregelung ACC, der Spurhalteassistent „Lane Assist“ oder der Spurwechselassistent „Side Assist“ sowie der Notfallassistent „Emergency Assist“ (Einführung im Passat* im November 2014) und viele weitere Fahrerassistenz- und Sicherheitssysteme. Zukünftig soll die Kollisionsvermeidung durch die Unterstützung beim Ausweichen und Bremsen ein noch höheres Maß an Sicherheit bringen. Diese aktiven Sicherheitssysteme ergänzen wir durch eine optimal ausgelegte passive Sicherheit: Besonders verformungssteife Fahrgastzellen, definierte Verformungszonen im Front- und Heckbereich sowie die möglichst crashsichere Gestaltung des Innenraums sind Belege dafür.

Die Konzernforschung erstellt unter anderem Machbarkeitsstudien für zukünftige automatisierte Fahr- und Sicherheitsfunktionen. Beispielsweise erfasst der Autopilot mittels Umfoldsensoren das komplette Fahrzeugumfeld, erkennt und interpretiert die Fahrsituation und leitet daraus der Situation angemessene Fahrmanöver ab. Diese Technologie erlaubt dem System zum Beispiel, sich sicher ohne Fahrer in Parkhäusern und auf Parkplätzen zu bewegen, und stellt dem Kunden das Fahrzeug zur Abholung an definierten Übergabepunkten bereit. Im städtischen Umfeld

unterstützt die Funktion den Fahrer bei der Wahl der Geschwindigkeit und bei der Querführung in Engstellen. Auf gut ausgebauten Straßen und Autobahnen fährt das System automatisch und übernimmt die vollständige Längs- und Querführung, sodass der Fahrer sogar die Hände vom Lenkrad nehmen kann. Kommt das System in eine sicherheitsrelevante Situation, unterstützt die Funktion beim Ausweichen und Bremsen und vermindert hierdurch die Unfallschwere bzw. kann einen Unfall im Idealfall vollständig verhindern. Trotz aller ausgefeilten Assistenzsysteme bleibt der Mensch im Fahrzeug die bestimmende Instanz. Seine Sicherheit und die Sicherheit aller anderen Verkehrsteilnehmer sind die Grundlage aller Assistenzsysteme.

› **Die Zufriedenheit und Treue unserer Kunden erhalten wir uns nur, wenn wir ihre Erwartungen an unsere Produkte übertreffen.**

Produktsicherheit

Höchste Standards bei der Produktsicherheit sind für den Konzern und seine Marken von elementarer Bedeutung. Deshalb setzen wir auf eine sorgfältige Qualitätssicherung entlang der gesamten Wertschöpfungskette – von der Beschaffung bis zum Vertrieb. Alle Schritte der Wertschöpfungskette werden an standardisierten Prozessen ausgerichtet, die fortlaufend optimiert werden. Im Rahmen unseres Risikomanagements sorgen wir so beispielsweise bereits in der Lieferkette für höchstmögliche Qualitätsstandards. Denn die Zufriedenheit und Treue unserer Kunden erhalten wir uns nur, wenn wir ihre Erwartungen an unsere Produkte übertreffen.



1997

AUDI A4 AVANT DUO

Audi produziert als erster europäischer Hersteller Hybrid in Serie

Plug-in-Hybrid > Blei-Gel-Akku im Heck, 90 PS starker Diesel + wassergekühlter E-Motor (29 PS) > Kleinserie



2011

XL1*

Volkswagen präsentiert sparsamstes Hybridauto weltweit

Hightech-Leichtbau, perfekte Aerodynamik, 7-Gang-DSG, Plug-In Hybridsystem > mit nur 0,9 l/100 km (24 g CO₂/km) weltweit sparsamstes Hybridauto > Studie auf Katar Motor Show, Testflotte 2012, Kleinserie 2013



2013

E-UP!*

Premiere für ersten serienreifen Elektro-Volkswagen

Rein elektrischer Kleinwagen und innovativer Cityspezialist > Höchstgeschwindigkeit: 135 km/h, bis 130 km Reichweite (vorläufig) > als Showcar und seriennahe Studie bereits auf IAA 2009 und 2011

Kundenzufriedenheit

Für alle Marken des Volkswagen Konzerns steht die Kundenzufriedenheit an vorderster Stelle. Markenimage, Begehrlichkeit, Käuferwägung, Produktqualität und Kommunikationswahrnehmung sind standardisierte Leistungskennzahlen, die für alle Marken als Maßstab der Kundenzufriedenheit gelten. Um die gezielte Steuerung markenwertschaffender Maßnahmen zu gewährleisten, haben wir die Konzernplattform „Group KPI“ etabliert, auf die alle Marken zugreifen können. Neben Kernindikatoren wie Absatzwachstum oder Kundenloyalität können die Marken dort auch eigene spezifische Indikatoren generieren, um die Kundenzufriedenheit kontinuierlich zu verfolgen.

Über weltweite sowie über alle Konzernmarken hinweg durchgeführte Zufriedenheitsstudien stellen wir sicher, dass Kundenwünsche ausreichend berücksichtigt und Produkt- und Prozessqualität stetig verbessert werden. Schwerpunktmäßig analysieren wir dabei die Bereiche Produkt, Service und Händler. Die durchschnittliche Bewertung für den Konzern konnten wir über die Jahre stetig verbessern. Damit sehen wir uns beim Konzernziel, führend im Bereich Kundenzufriedenheit zu werden, auf gutem Wege.

Auch innerhalb der Marken ließen sich 2014 sehr gute Ergebnisse bei der Kundenzufriedenheit verbuchen: Auf dem europäischen Markt führen alle Konzernmarken auf Rang 1 vor ihren entsprechenden Wettbewerbern und konnten überdies ihre Kundenzufriedenheiten im Vergleich zum Vorjahr steigern. Besonders die sehr gute Leistung von Porsche ist hervorzuheben. Ebenfalls auf dem chinesischen Markt zeigen sich erfreuliche Ergebnisse: Auch hier konnten alle Konzernmarken ihre Vorjahresergebnisse übertreffen. Sowohl VW, ŠKODA als auch Audi führen in puncto Kundenzufriedenheit die Rangliste vor ihren jeweiligen Wettbewerbern an. Gleichermaßen ist Volkswagen in

den USA unter den Top 3. Audi liegt dort auf Rang 1 und löst somit eine höhere Zufriedenheit als seine Kontrahenten aus. In Brasilien liegen die Marken im Mittelfeld, konnten jedoch ihre Vorjahreswerte steigern.

Information und Kennzeichnung

Als Hersteller von Produkten sind die Gesellschaften des Volkswagen Konzerns verpflichtet, die Nutzer ihrer Produkte in geeigneter Weise über Gefahren zu informieren, die selbst bei bestimmungsgemäßem Gebrauch oder einem nahe liegenden Fehlgebrauch auftreten können, und sie zu warnen. Dieser Verpflichtung kommen die Gesellschaften des Konzerns mit Betriebsanleitungen und im Einzelfall mit Warnaufklebern im Fahrzeug nach. Seit 1. Dezember 2011 müssen auch in Deutschland alle produzierten Pkw mit einem gewichtsbezogenen Effizienzlabel versehen sein, das sich an der bei Haushaltsgeräten üblichen Energieverbrauchskennzeichnung orientiert und von A+ (sehr effizient) bis G (wenig effizient) reicht. Außerdem informiert das Label über den Kraftstoffverbrauch, die jährlichen Kraftstoffkosten, die CO₂-Emissionen sowie die CO₂-basierte Jahressteuer für Kraftfahrzeuge. Bei Fahrzeugen mit Elektroantrieb werden Angaben zum Stromverbrauch gemacht. Alle Marken stellen die Verbrauchsdaten und die CO₂-Emissionen ihrer Modelle auf ihrer Website bereit. Die Verbrauchs- und Emissionsangaben zu allen in diesem Bericht genannten Modellen sind auf Seite 144 dargestellt. Die Marken Volkswagen und Audi zeichnen den ökologischen Fortschritt bei Fahrzeugen und Technologien gegenüber Vorgänger- beziehungsweise Vergleichsmodellen mit einem Umweltprädiat aus (siehe Seite 94–95).

› PRODUKTAUSZEICHNUNGEN 2014 (AUSWAHL)

Auszeichnung	Modell	Institution
Bus of the Year 2015	MAN Lion's City GL CNG*	Bus Euro Test
Goldenes Lenkrad	Golf Sportsvan (Volkswagen)*, Passat (Volkswagen)*, Macan (Porsche)*, Cayman GTS (Porsche)	Bild am Sonntag/Auto Bild
Green Truck 2014	Scania G 410*	Verkehrsrundschau/Trucker
Grünes Lenkrad	Golf GTE (Volkswagen)*	Bild am Sonntag/Auto Bild
Umweltfreundlichste Autos aller Klassen	eco up! (Volkswagen)*, Passat 1.4 TSI EcoFuel (Volkswagen)*	AUTOTEST
VCD – Top-Ten-Liste der umweltfreundlichsten Autos	eco up! (Volkswagen)*, Citigo CNC Green tec (ŠKODA)*, Mii Ecofuel (SEAT)*	Verkehrsclub Deutschland e.V.

LOKALE WERTSCHÖPFUNG

Die lokale Produktion in wichtigen Absatzmärkten ist ein Kernelement unserer Wachstumsstrategie. Niedrige Logistikkosten, marktgerechte Einkaufspreise, entfallende Einfuhrzölle und die Unabhängigkeit von schwankenden Wechselkursen stärken die Wettbewerbsfähigkeit unserer Marken. Gleichzeitig profitieren die Menschen in den Regionen. Wir schaffen qualifizierte Arbeitsplätze und tragen durch die Ansiedelung von Zulieferbetrieben im Umfeld unserer Produktionsstandorte zur wirtschaftlichen Entwicklung bei.

Wirtschaftliche Vorteile der Lokalisierung

Das Konzept der Lokalisierung unterstützt insbesondere auch bei der Erschließung neuer Märkte. Wir beobachten die verschiedenen Märkte und spezifischen Kundenbedürfnisse und passen unsere Produkte gemäß den lokalen Erfordernissen an. Dank des MQB können wir auf Basis weltweit identischer Plattformen regionenspezifische Modellanpassungen effizient durchführen. In China beispielsweise sind speziell modifizierte Fahrzeuge oder exklusiv für den dortigen Markt entwickelte Modelle Eckpfeiler unserer Wachstumsstrategie. Unser Produktportfolio in China umfasst heute alle Segmente vom Kleinwagen bis zum Luxuswagen. Auch neue Fahrzeugklassen wie das SUV-Segment haben wir früh in der lokalen Produktion berücksichtigt.

Beitrag zur regionalen Entwicklung

Mit unserer Ausrichtung auf die lokale Wertschöpfung schaffen wir Arbeitsplätze in unseren Produktionsstandorten und damit verknüpft indirekt auch viele Arbeitsplätze bei Zulieferbetrie-

ben, im Dienstleistungsgewerbe oder im lokalen Handwerk. Im indischen Pune wurden beispielsweise seit der Etablierung des Standorts der Marke Volkswagen 69 neue Zulieferbetriebe gegründet und so rund 13.500 direkte und indirekte Arbeitsplätze geschaffen. Auch die 2014 beschlossene Produktion eines neuen Geländewagens am Standort Chattanooga schafft 2.000 zusätzliche Arbeitsplätze im Werk der Marke Volkswagen sowie weitere in Zulieferbetrieben vor Ort. Dank der nachhaltigen Lieferantenentwicklungsarbeit am Standort Kaluga arbeitete am Jahresende 2014 das dortige Werk mit insgesamt 60 Lieferanten für die lokal produzierten Modelle zusammen. In China werden wir von 2014 bis 2018 mit unseren Joint-Venture-Partnern insgesamt



Der Volkswagen Polo* wird im indischen Werk Pune gefertigt.

› FOKUSTHEMA

SUVS: ZWISCHEN LUST UND VERNUNFT?

In keinem anderen Pkw-Segment stieg in den vergangenen Jahren die Nachfrage so stark an wie bei den Sport Utility Vehicles (SUV). Optimale Verkehrsübersicht und ein hohes Maß an Komfort und Sicherheit machen die Geländegänger für den Kunden zum perfekten Alltagsbegleiter. Doch aufgrund ihrer Größe und des damit verbundenen Mehrverbrauchs stehen die Fahrzeuge als Spritschleudern und Klimakiller in der Kritik von Umweltschützern und Medien.

Vor allem die Entwicklung des weltweiten SUV-Segments zeigt das im Vergleich schnellste Wachstum und stellt damit jeden Automobilhersteller in puncto CO₂-Konformität vor große Herausforderungen. Innovationen in den Bereichen Leichtbau und Aerodynamik, aber insbesondere der Elektrifizierung sind mehr denn je gefragt.

Jedoch muss die Elektrifizierung weiter verbreitet werden, um eine „Normalisierung“ dieser Antriebsart zu erreichen. Darüber hinaus sind reduzierte Kostenstrukturen notwendig, um damit durch deutlich sinkende Preisaufschläge die erforderliche Preisattraktivität zu erreichen. Auf dem Weg dorthin haben wir bereits Modelle wie beispielsweise Golf GTE*, e-up!*, e-Golf*, A3 e-tron* oder Cayenne S E-Hybrid* vorgestellt. Die elektrifizierten Studien wie Cross Coupé GTE oder Sport Coupé Concept GTE zeigen dabei den Weg in die Zukunft. Der Volkswagen Konzern hat damit den höchsten Anteil an elektrifizierten Modellen im Produktportfolio, die sowohl Fahrspaß als auch umweltbewussten Konsum vereinen, Elektromobilität „salonfähig“ machen – und nachhaltigen Mobilitätskonzepten zum Durchbruch verhelfen.

Mit Innovationen insbesondere im Bereich Leichtbau und Aerodynamik erreichen wir weitere Effizienzsteigerungen. Im Ver-

Dr. Axel Kalthoff,
Leiter Konzern Vertriebssteuerung



gleich zu den Vorgängern wurden die aktuellen Versionen des Volkswagen Touareg* und des Audi Q7* deutlich gewichtsreduziert. Für zusätzliche Einsparungen sorgt eine kontinuierliche Weiterentwicklung unserer energieeffizienten Motoren, sodass der Touareg* weniger als 10l und der Tiguan* gerade mal 5,3l auf 100 km verbraucht.

Der Volkswagen Konzern schafft es dadurch, scheinbare Widersprüche wie die zu erreichenden Klimaziele und die gleichzeitig wachsenden individuellen Kundenanforderungen zu vereinen und sich zu seiner ökologischen Verantwortung – heute wie in der Zukunft – ausdrücklich zu bekennen.

18,2 Mrd. € in neue Werke und Produkte investieren – und damit das größte Investitionsprogramm in der Geschichte der chinesischen Automobilindustrie schultern. Damit trägt der Konzern auch den Bestrebungen der chinesischen Regierung Rechnung, die Wirtschaft im Westen des Landes weiterzuentwickeln und auszubauen.

An unseren Standorten unterstützen wir darüber hinaus eine Vielzahl an Projekten, die soziale Entwicklung, Kultur, Bildung und Naturschutz fördern und die der regionalen Strukturentwicklung dienen (siehe Seite 76 – 77).

› **Das Konzept der Lokalisierung** *unterstützt uns bei der Erschließung neuer Märkte und leistet gleichzeitig einen Beitrag zur regionalen Entwicklung.*

› BEITRAG ZUR ENERGIEWENDE

Weltweit ist der Wandel der Energieerzeugungssysteme mit hohen Investitionen verbunden. Die zu erwartende „Dividende“ für die Gesellschaft und die Regionen ist allerdings enorm. Mit unseren Produkten wollen wir dazu beitragen, alle notwendigen Technologien in ein effizientes Gesamtsystem zu integrieren. So sind die von MAN Diesel & Turbo entwickelten Gasmotoren für Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen ein wichtiges Element der dezentralen Energiegewinnung. Das e-gas-Konzept von Audi zeigt einen Weg auf, wie große Mengen Wind- oder Solarenergie effizient und ortsunabhängig gespeichert werden können (siehe Seite 92). Weitere Informationen finden Sie in unserer Broschüre zur Energiewende. 20

Subventionen und Steuern

Für den Ausbau seiner Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung wie auch bei der Entwicklung neuer Standorte beliefen sich für den Konzern die erfolgsbezogenen Zuwendungen der öffentlichen Hand auf 993 Mio. €.

Zugleich trägt der Volkswagen Konzern dank seiner Lokalisierungsstrategie in vielen Regionen der Welt über Abgaben und Steuern dazu bei, dass staatliche und kommunale Investitionen in die Infrastruktur und das Gemeinwohl möglich sind. Unser Grundsatz: Wir zahlen Steuern dort, wo wir wertschöpfend tätig sind. Im Jahr 2014 beliefen sich die weltweiten Ertragsteuerzahlungen auf insgesamt rund 4 Mrd. €. Das entspricht einer Steuerquote von 25,2 %. Weit mehr als die Hälfte der Zahlungen entfiel auf Deutschland.

LIEFERANTENMANAGEMENT

Die Volkswagen Konzern-Beschaffung kauft zentral im Wesentlichen Produktionsmaterial, Dienstleistungen und Sachinvestitionen ein. Das beschaffte Volumen nahm im Berichtsjahr um 7,7 % auf 145,5 Mrd. € zu. Diese Zahlen enthalten die Werte für die chinesischen Gemeinschaftsunternehmen. Der Anteil der Zulieferer in Deutschland lag bei 36,1 %.

Konzept und Organisation

Zur stabilen und effizienten Ausgestaltung unserer Waren- und Dienstleistungsströme hat der Volkswagen Konzern bereits im Jahr 2006 das Konzept „Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen“ etabliert und kontinuierlich weiterentwickelt. Zusammen mit den klassischen Prioritäten wie Qualität, Preis und Lieferzeiten ist es mittlerweile fester Bestandteil unseres Beschaffungsprozesses. Nachhaltigkeitsstandards in der Lieferkette zu fordern und nachzuverfolgen, bedeutet für uns vor allem Risikominimierung. So können potenzielle Lieferausfälle und Reputationsrisiken vermieden und eine gleichbleibende Qualität der bezogenen Waren und Dienstleistungen sichergestellt werden. Von den dadurch entstehenden langfristigen Lieferantenbeziehungen profitieren beide: der Konzern und seine Zulieferer.

Mit dem auf drei Säulen stehenden Konzept wollen wir negative soziale, ökologische und finanzielle Auswirkungen in unserer Lieferkette minimieren und verhindern:

- › Ein Früherkennungssystem identifiziert Risiken entlang der Wertschöpfungskette.
- › Nachhaltigkeitsanforderungen sind vertraglich in den Beschaffungsprozess integriert. Sie sind von Zulieferern, die über die Konzern-Business-Plattform ihr Angebot abgeben, im Vorfeld zur Kenntnis zu nehmen. Eine Angebotsabgabe ist sonst nicht möglich.
- › Lieferantenmonitoring und -entwicklung.

Die Effektivität unseres Konzepts überprüfen wir regelmäßig durch Benchmarks mit anderen Unternehmen sowie durch intensive Analyse der Ergebnisse von Nachhaltigkeitsratings. 2014 organisierten wir zudem einen Stakeholderdialog-Tag zu Nachhaltigkeit in der Lieferkette mit Geschäftspartnern, Verbänden und NGOs. Dadurch gewinnen wir wertvolle Hinweise für die weitere Optimierung und Entwicklung.

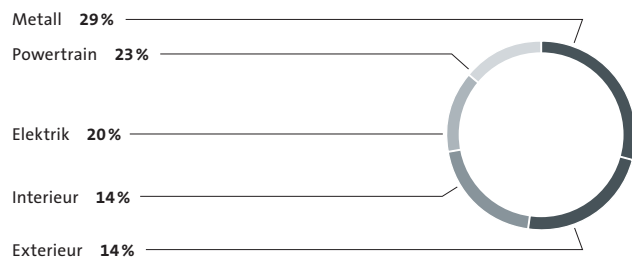
In den letzten Jahren haben wir das Konzept Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen konsequent auf alle Marken des Konzerns ausgeweitet.

Um das Konzept im Unternehmen weiter zu verfestigen, sensibilisieren und schulen wir unsere Mitarbeiter kontinuierlich. In den Beschaffungsakademien der einzelnen Standorte ist das Konzept daher fester Bestandteil des Qualifizierungsplans. Darüber hinaus fanden auch 2014 wieder fachbereichsübergreifende Schulungen statt. Insgesamt wurden im Berichtsjahr mehr als 900 Einkäufer zum Thema Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen qualifiziert. Um unser Konzept intern wie extern verstärkt zu kommunizieren, haben wir 2014 zudem eine eigene Broschüre herausgebracht, die über die Konzern-Business-Plattform zur Verfügung steht. 22

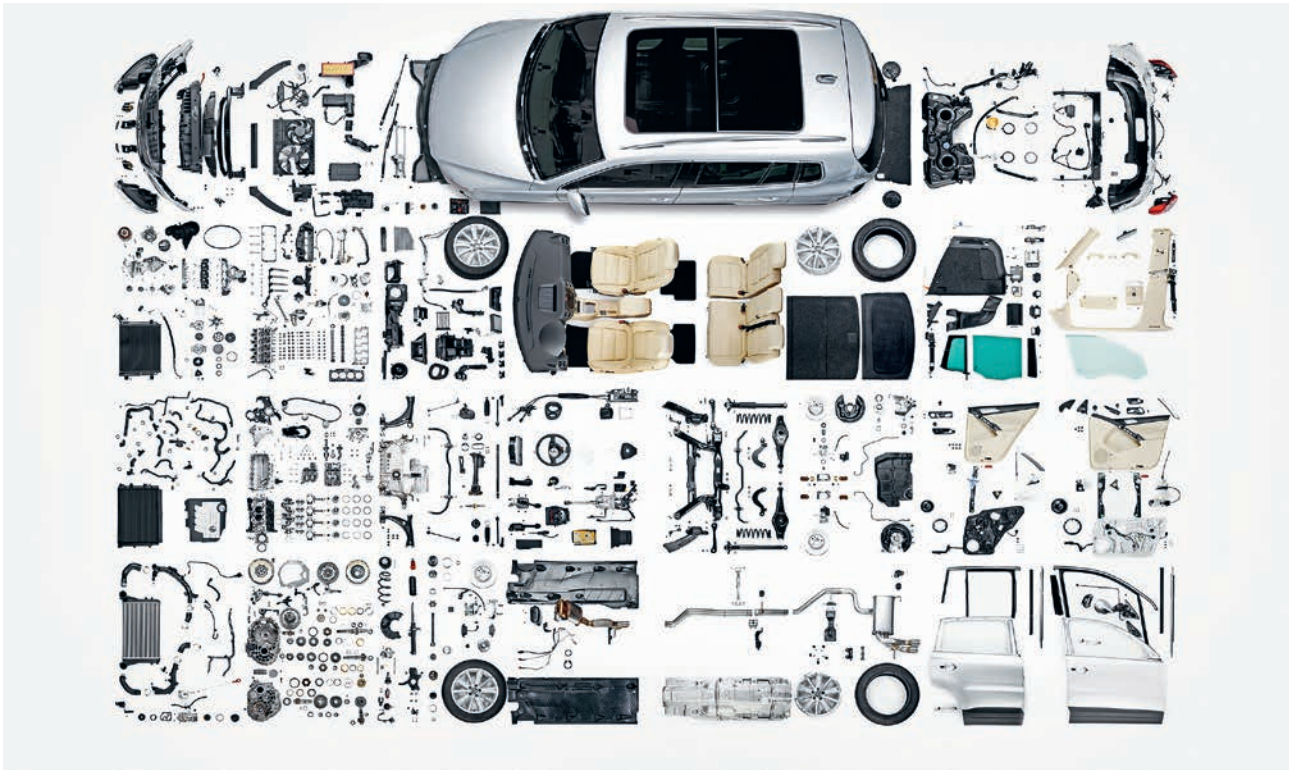
Risikoanalyse

Potenzielle Geschäftspartner und Zulieferer unterzieht der Volkswagen Konzern einem Integritätscheck (Business-Partner-Check). Insbesondere durch die Betrachtung der gesellschaft-

› BESCHAFFUNGSVOLUMEN 2014 NACH COMMODITIES*



* Nicht berücksichtigt bei der Erhebung der Umsatzverteilung sind Warenlieferungen der Lieferanten der Marken BUGATTI, Scania, SKODA India und der chinesischen Joint Ventures.



Viele tausend Teile aus der ganzen Welt müssen den Anforderungen des nachhaltigen Lieferantenmanagements entsprechen.

› **BESCHAFFUNGSVOLUMEN 2014**

in Mrd. €

Nach Marken	
Volkswagen Pkw	85,5
Audi ¹	25,7
MAN ²	7,8
ŠKODA	7,1
Scania	6,5
SEAT	4,4
Volkswagen Nutzfahrzeuge	2,6
Porsche	5,0
Bentley	0,8
Volkswagen Konzern	145,5
Nach Regionen	
Europa/Übrige Märkte	93,5
Asien-Pazifik	39,1
Südamerika	6,7
Nordamerika	6,2
Gesamt	145,5

lichen Integrität des potenziellen Lieferanten wollen wir das Risiko einer geschäfts- und unternehmensschädigenden Zusammenarbeit vermeiden. Deshalb durchlaufen diejenigen Lieferanten, die sich neu auf der Konzern-Business-Plattform anmelden, im Rahmen des Onboarding den Business-Partner-Check.

Um schon vor Verhandlungen mit potenziellen Lieferanten eine Einschätzung zu sozialen, ökologischen und menschenrechtsbezogenen Risiken der jeweiligen Standorte der Lieferanten zu erhalten, wendet der Volkswagen Konzern eine Länderrisikoanalyse an. Diese wird aus Daten Dritter sowie aus internen Erfahrungswerten gespeist. Auf dieser Basis wurden vor allem Brasilien, Indien, China, Mexiko und Russland als die Länder identifiziert, in denen ein erhöhtes Risiko der Nichteinhaltung unserer Nachhaltigkeitsanforderungen besteht. Wir legen insbesondere bei der Lieferantenentwicklung daher einen Fokus auf diese Länder. Um aktuelle Entwicklungen ebenso wie langfristige strukturelle Herausforderungen in den einzelnen Ländern zu identifizieren, setzen wir auf den ständigen Austausch zwischen den Marken und Regionen im Rahmen von regelmäßigen Treffen und Videokonferenzen des Beschaffungsnetzwerks Nachhaltigkeit.

¹ Audi inklusive Lamborghini und Ducati.

² MAN inkl. MAN Truck & Bus, MAN Diesel & Turbo und MAN Latin America.

› RISIKOMANAGEMENT IN DER BESCHAFFUNG

Das Risikomanagement in der Beschaffung beobachtet und analysiert die finanzwirtschaftliche Stabilität der Lieferanten kontinuierlich. Ein System verschiedener Maßnahmen trägt dazu bei, Versorgungsrisiken aufgrund von Lieferantenausfällen im Wesentlichen zu vermeiden. Darüber hinaus werden durch geeignete Maßnahmen die finanziellen Folgen von Krisen und Insolvenzen in der Lieferantenkette minimiert.

Seit 2013 engagieren wir uns in der von Regierungen, Nichtregierungsorganisationen, Investoren und Unternehmen gemeinsam getragenen Extractive Industries Transparency Initiative (EITI). Sie will Korruption bekämpfen und fordert dafür die Offenlegung von Geldströmen im Zusammenhang mit Rohstoffen. Zudem setzen wir uns im Rahmen unserer ständigen Mitarbeit im UN Global Compact Beratergremium zu Nachhaltigkeit in der Zulieferkette für mehr Transparenz in der Lieferkette ein. Der Volkswagen Konzern unterstützt das Anliegen der EU Kommission, die Finanzierung bewaffneter Konflikte durch den Rohstoffhandel einzudämmen. Wir beteiligen uns aktiv an der Positionsentwicklung in den nationalen und europäischen Industrieverbänden. Befürwortet wird der Ansatz freiwilliger Selbstzertifizierung im Upstream-Bereich der Lieferkette.

Nachhaltigkeitsanforderungen und Integration

Grundlage unserer Lieferantenbeziehungen sind die konzernweit gültigen „Anforderungen des Volkswagen Konzerns zur Nachhaltigkeit in den Beziehungen zu Geschäftspartnern (Code of Conduct für Geschäftspartner)“ (siehe Seite 46). Sie formulieren die Erwartungen an das Verhalten der Geschäftspartner in Bezug auf zentrale Umwelt- und Sozialstandards und basieren unter anderem auf den Prinzipien des UN Global Compact, der Charta der Internationalen Handelskammer für eine langfristige und tragfähige Entwicklung sowie den einschlägigen Konventionen der

Internationalen Arbeitsorganisation. Ergänzt werden diese Anforderungen durch die Volkswagen Umweltpolitik, die daraus abgeleiteten Umweltziele und Umweltvorgaben, die Qualitätspolitik sowie die Erklärung sozialer Rechte von Volkswagen.

Vor Abgabe eines Angebots muss die Kenntnisnahme der Nachhaltigkeitsanforderungen bestätigt und alle zwölf Monate aktualisiert werden. Seit November 2013 sind die Anforderungen für alle Lieferanten der Allgemeinen Beschaffung und seit Januar 2014 auch für alle Lieferanten von Produktionsmaterialien vertraglich integriert. Die Anforderungen gelten für alle beschafften Waren und Dienstleistungen weltweit. Unsere direkten Lieferanten werden verpflichtet, die Anforderungen wiederum an ihre Lieferanten weiterzugeben.

Weiterhin fordert Volkswagen von seinen Hauptlieferanten ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem gemäß ISO 14001 und/oder EMAS. Überprüft und dokumentiert ist dies für 87 % unserer Hauptlieferanten. Im Rahmen der Umweltzertifizierung und Auditierung der Standorte der Volkswagen AG nach EMAS und ISO 14001 werden auch die auf dem Werksgelände tätigen umweltrelevanten Dienstleister und Lieferanten regelmäßig überprüft.

Alle Lieferanten sind im Verlauf des Geschäftsprozesses aufgefordert, den Fragebogen Nachhaltigkeit auszufüllen und zu dokumentieren, welche Maßnahmen sie in den Bereichen Umweltschutz und Sozialstandards umgesetzt haben. Zum 31. Dezember 2014 haben den Fragebogen 15.405 Lieferanten des Konzerns beantwortet. Dies entspricht einer Abdeckung von 87 % des Gesamtumsatzes, den wir mit Lieferanten tätigen.

Lieferantenentwicklung und -qualifizierung

Im Interesse der kontinuierlichen Lieferantenentwicklung stellen wir allen Lieferanten im Verlauf der Geschäftsbeziehung ein elektronisches Lernmodul Nachhaltigkeit (E-Learning) in allen Sprachen der definierten Risikoländer zur Verfügung. Hat ein Lieferant dies absolviert, durchläuft er einen Abschlusstest. Bis Ende 2014 hatten 14.457 Lieferanten das E-Learning absolviert, was einer Abdeckung von 71 % des Umsatzes entspricht. Dieses

› UMSATZBASIERTE ANTEILE VON UMWELT- UND SOZIALZERTIFIKATEN BEI HAUPTLIEFERANTEN

	2014	2013	2012
Umweltzertifikate (EMAS, ISO 14001)			
Geprüft ¹	48 %	44 %	30 %
Selbstauskunft	39 %	40 %	Nicht berücksichtigt
Summe	87 %	84 %	Nicht berücksichtigt
Sozialzertifikate (OHSAS 18001, SA8000, AA 1000)			
Geprüft ¹ (Summe)	8 %	6 %	Nicht berücksichtigt

¹ Bezogen auf alle Lieferanten beträgt der Anteil bei EMAS/ISO 14001 77% und bei den Sozialzertifikaten 7%.

› STATUS FRAGEBOGEN NACHHALTIGKEIT UND E-LEARNING

	Anzahl 2012	Anzahl 2013 (neu dazu- gekommen)	Anzahl 2014 (neu dazu- gekommen) ✓	Anzahl 2014 + 2013 + 2012	Status 2014, umsatzbasiert ✓	Ziel 2015, umsatzbasiert
Fragebogen Nachhaltigkeit (Selbstauskunft)	7.812	3.937	3.656	15.405	87%	89%
Durchschnittliches Ergebnis	90/100	89/100	90/100	92/100		
E-Learning	2.420	6.232	5.805	14.457	71%	73%

Tool steht sowohl den Mitarbeitern des Lieferanten als auch den Mitarbeitern der Beschaffung der Volkswagen AG zur Qualifizierung zur Verfügung.

Neben dem E-Learning führen wir regionen- und themenspezifische Nachhaltigkeitstrainings und -workshops mit unseren Lieferanten durch. Im Berichtszeitraum fanden unter anderem Veranstaltungen in Brasilien, Argentinien, Deutschland und Polen statt. Zusätzlich fand im November 2014 im Rahmen der European Automotive Working Group on Supply Chain Sustainability ein Supply-Chain-Forum in Istanbul statt. Im intensiven Dialog von Lieferanten und Herstellern wurden hier wichtige Herausforderungen und Lösungen besprochen mit dem Ziel, die Nachhaltigkeit in der Lieferkette zu verbessern. Der Fokus dieser Veranstaltung lag auf den sozialen Rechten. Durch unsere vielfältigen Maßnahmen konnten wir so im Jahr 2014 mehr als 900 Lieferanten zum Thema Nachhaltigkeit qualifizieren.

Lieferantenmonitoring und -audits

Für das nachhaltige Management der Lieferkette nutzt der Volkswagen Konzern ein internes System. Hierin verfügbar sind lieferantenspezifische Nachhaltigkeitsinformationen, die eine ganzheitliche Lieferantenanalyse ermöglichen. Wenn zu vermuten ist, dass direkte Lieferanten oder Sublieferanten unsere Nachhaltigkeitsanforderungen nicht erfüllen, bitten wir diese um eine schriftliche Stellungnahme auf Grundlage eines standardisierten Berichts (sogenannter 6-D-Report): Anhand von sechs zu beantwortenden Punkten können sie den Sachverhalt und korrigierende Maßnahmen darstellen. Sind die Antworten nicht zufriedenstellend, ergreifen wir weitere angemessene Maßnahmen wie beispielsweise die Prüfung von Dokumenten, Vor-Ort-Besuche bei Lieferanten oder auch weitere, individualisierte Qualifizierungsmaßnahmen für Lieferanten. Die Koordination übernimmt das Ad-hoc-Expertenteam in Wolfsburg gemeinsam mit den



Nachhaltigkeitstraining mit Lieferanten des Volkswagen Konzerns in Argentinien.

AD-HOC-FÄLLE 2014

Geografische Verteilung ¹	Inhaltliche Verteilung	Art des Lieferanten
Europa	15 Fälle Umweltschutz	2 Fälle Direkter Lieferant
Asien	6 Fälle Sozialstandards	20 Fälle Beteiligung Unterlieferant
Nord- und Südamerika	4 Fälle Umweltschutz & Sozialstandards	2 Fälle
Afrika	Kein Fall Compliance	1 Fall

¹ Bei der Beteiligung von Unterlieferanten wurde der geografische Ort des Unterlieferanten als Grundlage der geografischen Verteilung verwendet. Russland und die Türkei werden bei der geografischen Verteilung Asien zugewiesen.
² Beinhaltet einen Fall mit der Beteiligung des direkten Lieferanten und Unterlieferanten.

Expertenteams der jeweiligen Marken und Regionen. Je nach Sachlage werden Experten aus Fachbereichen wie Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz oder Personal hinzugezogen. Mit all diesen Lieferanten wurden spezifische Verbesserungsmaßnahmen vereinbart.

2014 wurden beispielsweise bei einem unangekündigten Besuch bei einem Lieferanten Verstöße im Bereich der Arbeitssicherheit festgestellt. Vor Ort wurde mit dem Lieferanten unmittelbar ein Maßnahmenplan erstellt, der unter anderem die Einführung von Beschilderung der Notausgänge oder das korrekte Anbringen von Feuerlöschgeräten beinhaltete. Durch die erfolgreiche Umsetzung des Maßnahmenplans durch den Lieferanten konnten so die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter des Zulieferers nachhaltig verbessert werden.

» Durch partnerschaftlichen Dialog und Entwicklung des Lieferanten schaffen wir nachhaltige Lieferantenbeziehungen.

Grundsätzlich stehen bei allen Prozessschritten und bei allen Maßnahmen der faire partnerschaftliche Dialog und die Entwicklung des Lieferanten im Vordergrund. Zentrales Ziel ist eine kontinuierliche Zusammenarbeit. Gleichwohl behält sich der Volkswagen Konzern das Recht vor, die Einhaltung der Nachhaltigkeitsanforderungen bei Geschäftspartnern durch interne Experten oder durch ein externes Audit zu den regulären Geschäftszeiten vor Ort zu prüfen. Werden unsere Nachhaltigkeitsanforderungen nicht eingehalten, beenden wir die Geschäftsbeziehung vor allem dann, wenn der Lieferant keine Bereitschaft zur Entwicklung zeigt. Im Berichtszeitraum trat kein solcher Fall ein.

Als Anlaufstelle bei internen oder externen Verdachtsmomenten hinsichtlich möglicher Verstöße gegen unsere Nachhaltigkeitsanforderungen, insbesondere im Bereich Einschränkung der Menschenrechte in der Lieferkette, dient die Adresse

„sustainability@vwgroupsupply.com“. Darüber hinaus besteht für Mitarbeiter wie für Externe die Möglichkeit, potenzielle Verstöße über die nationalen oder internationalen Arbeitnehmervertretungen des Volkswagen Konzerns sowie die nationalen oder internationalen Gewerkschaftsverbände zu adressieren.

COMPLIANCE

Auf Dauer erfolgreich kann ein Unternehmen nur sein, wenn es sich integer verhält, Recht und Gesetz weltweit einhält und zu seinen freiwilligen Selbstverpflichtungen und ethischen Grundsätzen auch dann steht, wenn es unbequem ist. Unsere Compliance-Organisation unterstützt dies.

Wir verfolgen einen präventiven Compliance-Ansatz und stärken eine Unternehmenskultur, die bereits im Vorfeld potenzielle Regelverstöße ausschließt. Investigative und reaktive Maßnahmen werden dabei durch die Konzernbereiche Revision und Sicherheit sowie Personal- und Rechtswesen verantwortet. Von essenzieller Bedeutung sind die Verhaltensgrundsätze des Volkswagen Konzerns (Code of Conduct). Sie sind kommuniziert und stehen allen Beschäftigten des Konzerns über das Volkswagen Portal und auf den Internetseiten des Volkswagen Konzerns zur Verfügung. 9 Der Group Chief Compliance Officer berichtet direkt an den Vorsitzenden des Konzernvorstands. Der Group Chief Compliance Officer wird in seiner Arbeit von 14 Chief Compliance Officers beziehungsweise Compliance-Ansprechpartnern in den Marken, im Konzernbereich Finanzdienstleistungen sowie in der Porsche Holding GmbH, Salzburg unterstützt. Ihnen stehen in Konzerngesellschaften Compliance Officer zur Seite. Insgesamt nehmen Mitarbeiter in 66 Ländern Aufgaben aus dem Bereich Governance, Risk & Compliance (GRC) wahr. Eine Vernetzung der Organisation findet unter anderem durch regionale Workshops statt.

› TONE FROM THE TOP

„Compliance mit Regeln zu Anti-Korruption, aber auch zum Wettbewerbs- und Kartellrecht muss für alle Mitarbeiter ganz normal sein. Ganz egal in welcher Gesellschaft und in welcher Marke. Eine genaue Kenntnis der Compliance-Anforderungen gibt allen Beteiligten Sicherheit. Unser Unternehmen kann nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn es sich an bestehende Gesetze und Regeln hält.“ Christian Klingler, Konzernvorstand für Marketing und Vertrieb, Mai 2014

Integrierter Governance, Risk & Compliance-Ansatz

Compliance ist ein wesentlicher Bestandteil der Governance, Risk & Compliance (GRC)-Organisation des Volkswagen Konzerns. Potenzielle Compliance-Risiken werden über den konzernweit etablierten GRC-Regelprozess erfasst und bewertet. Als Ergebnis wurden im Berichtsjahr über 2.500 Bewertungen aus über 90 Gesellschaften zu potenziellen Compliance-Risiken und deren Gegenmaßnahmen gemeldet, die in über 550 Tests in den Gesellschaften auf ihre Wirksamkeit überprüft wurden. Risikoeinschätzungen erfolgen insbesondere zu den Themen aktive und passive Korruption, Interessenkonflikte sowie Wettbewerbs- und Kartellrecht. Auf Basis dieser Ergebnisse werden präventive Maßnahmen entwickelt und entsprechende Compliance-Programme definiert. Bei der Auswahl potenziell neuer Produktionsstandorte bewertet der Konzernbereich Produktion diese unter anderem auch hinsichtlich möglicher Korruptionsrisiken.

Ausbau Compliance 2014

Im Jahr 2014 standen der weitere Ausbau der GRC-Organisation, die Intensivierung von Compliance-Standards für die Vertriebsorganisation, Geldwäscheprävention international sowie der Umgang mit Werkverträgen auf der Agenda. Darüber hinaus wurden die Lieferanten mit Hilfe der „Anforderungen des Volkswagen Konzerns zur Nachhaltigkeit in den Beziehungen zu Geschäftspartnern (Code of Conduct für Geschäftspartner)“ unter anderem zum Thema Menschenrechte sensibilisiert. Geschäftspartner des Volkswagen Konzerns werden risikoorientiert mit dem Business-Partner-Check auf ihre Integrität überprüft. Basis dafür sind die Anforderungen des Volkswagen Konzerns zur Nachhaltigkeit in den Beziehungen zu Geschäftspartnern (Code of Conduct für Geschäftspartner). Um für das Thema Compliance zu sensibilisieren, enthalten die seit 2010 neu geschlossenen Arbeitsverträge für alle Beschäftigten im Tarif- und Managementbereich bei der Volkswagen AG einen Hinweis auf die Verhaltensgrundsätze und die Verpflichtung, diese einzuhalten. Für neu eingestellte Beschäftigte ist die Teilnahme am Online-Lernprogramm zu den Verhaltensgrundsätzen verpflichtend. Seit 2014 sind die Verhaltensgrundsätze Bewertungsbestandteil der variablen, leistungsorientierten Vergütung.

Prävention durch Information

Durch geeignete präventive Maßnahmen, die wir in das vorhandene Managementsystem integrieren, fördern wir die Regeleinhaltung in unserer Organisation und schärfen das Bewusstsein unserer Mitarbeiter. Wir sind uns allerdings auch bewusst, dass das Risiko von individuellem Fehlverhalten nie ganz auszuschließen sein wird. Um die Beschäftigten für Compliance-Themen zu sensibilisieren, nutzen wir klassische Kommunikationskanäle wie Mitarbeiterzeitungen und Infostände sowie elektronische Medien wie Intranetportale, Apps, Blogs, Audiopodcasts, Online-Newsletter und Leitfäden. So steht beispielsweise der Leitfaden Anti-Korruption weltweit allen Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Mitgliedern der Kontrollorgane im Volkswagen Portal und auch im Internet zur Verfügung. 23

› SCHULUNGEN ZU COMPLIANCE

Anzahl Teilnehmer im Konzern	2014	2013
Präsenzveranstaltungen		
Verhaltensgrundsätze	30.412	28.420
Anti-Korruption	20.607	13.494
Wettbewerbs- und Kartellrecht	11.279	4.202
Geldwäscheprävention	6.852	2.585
Menschenrechte	6.011	881
Sonstige Compliance-Themen	31.529	69.426
Teilnehmer gesamt	106.690	119.008
Online-Lernprogramme		
Verhaltensgrundsätze/Menschenrechte	43.766	43.039
Anti-Korruption	27.596	31.608
Wettbewerbs- und Kartellrecht	3.248	1.224
Geldwäscheprävention	4.574	2.678
Sonstige Compliance-Themen	k.A.	4.917
Teilnehmer gesamt	79.184	83.466

Über alle Regionen hinweg haben 5.728 Führungskräfte an Präsenz- und Online-Schulungen zum Thema Anti-Korruption teilgenommen.

Zum Thema Menschenrechte wurden weltweit in 128 Schulungsstunden verteilt auf 329 Präsenzveranstaltungen über 6.000 Mitarbeiter geschult. Darüber hinaus können sich Mitarbeiter in Online-Lernprogrammen zu diesem Thema informieren.

Am Weltantikorruptionstag der Vereinten Nationen wurden an vielen Volkswagen Standorten weltweit diverse crossmediale Aktivitäten zur Korruptionsprävention durchgeführt. Unter anderem wurde hierfür ein Film entwickelt und international eingesetzt. Im Jahr 2014 haben wir konzernweit über 185.000 Teilnehmer in 4.444 Präsenzveranstaltungen und durch Online-Lernprogramme zu den Themen Compliance allgemein, Geldwäsche, Verhaltensgrundsätze, Wettbewerbs- und Kartellrecht, Menschenrechte sowie Anti-Korruption geschult. Online-Lernprogramme und Präsenzs Schulungen sind fest in bestehende Unternehmensprozesse verankert. In allen Marken- und zahlreichen Konzern-

gesellschaften können sich die Beschäftigten in der Regel über eine an die Compliance-Organisation angebundene E-Mail-Adresse persönlich zu Compliance-Themen beraten lassen. In einem speziell an alle Mitarbeiter der Konzern- und Werksicherheit der Volkswagen AG gerichteten Schreiben wurde im Herbst 2014 erneut auf die Verhaltensgrundsätze des Konzerns inklusive der Anforderungen zum Thema Menschenrechte hingewiesen.

› 2014 haben wir konzernweit über 185.000 Teilnehmer zu Compliance-Themen geschult.

Kontrolle, Revision, Sanktionen und Datenschutz

Die Konzernrevision überprüft regelmäßig und systematisch die Prozesse im Unternehmen und nutzt dabei unter anderem das international anerkannte COSO Enterprise Risk Management-Rahmenwerk. Darüber hinaus führt sie verdachtsunabhängige, stichprobenartige Kontrollen sowie Untersuchungen bei konkreten Verdachtsfällen durch.

Über das seit 2006 bestehende weltweite Ombudsmann-System können vertrauliche Hinweise auf Korruption, wirtschaftskriminelle Handlungen oder sonstige schwere Unregelmäßigkeiten (beispielsweise Verletzung von Menschenrechten sowie ethisches Fehlverhalten) an zwei vom Konzern beauftragte externe Rechtsanwälte in zehn verschiedenen Sprachen gemeldet werden. Selbstverständlich haben Hinweisgeber keine Sanktionen durch das Unternehmen zu befürchten. Seit Dezember 2014 haben Hinweisgeber die Möglichkeit, über einen zusätzlichen Online-Kanal mit den Ombudsmännern zu kommunizieren: In einem technisch besonders gesicherten elektronischen Postkasten können Hinweise auf Verstöße – auch anonym – gemeldet werden. Die Ombudsleute haben 2014 – auf Wunsch unter Wahrung der Vertraulichkeit für die Hinweisgeber – 51 Meldungen an den Anti-Korruptionsbeauftragten des Volkswagen Konzerns, den Leiter der Konzernrevision, weitergeleitet. Zusätzlich

gingen weitere 89 Hinweise direkt beim Anti-Korruptionsbeauftragten ein. Ein Hinweis wurde vom Hinweisgeber als mögliche Verletzung von Menschenrechten qualifiziert. Bei dezentralen Revisionen der Marken- beziehungsweise Konzerngesellschaften wurden 365 Hinweise mit Verdacht auf fragwürdige Handlungen erfasst. Sämtlichen Hinweisen wird nachgegangen und alle Verstöße gegen Gesetze oder interne Richtlinien werden sanktioniert. Im Jahr 2014 kam es durch Prüfungsergebnisse, basierend auf eingegangenen Hinweisen, bei insgesamt 132 Mitarbeitern zu personellen Maßnahmen im Volkswagen Konzern. Dies führte weltweit bei 72 Mitarbeitern zu einer Kündigung des Arbeitsverhältnisses. Darüber hinaus wurden im Berichtsjahr 16 Verträge mit Geschäftspartnern aufgrund von Verstößen im Zusammenhang mit Korruption beendet beziehungsweise nicht erneuert.

Basis des Revisionsprogramms der Konzernrevision und 19 weiterer dezentraler Revisionen bei den Marken- und Beteiligungsgesellschaften bildet die risikoorientierte Analyse der Kerngeschäftsprozesse des Konzerns. Dabei werden die Geschäftsprozesse aller Gesellschaften des Volkswagen Konzerns systematisch nach Risiken klassifiziert, die aus Sicht der Revision untersuchungsrelevant sind. Die Themen mit den höchsten Risikowerten fließen in die Revisionsprogramme ein. 2014 fanden insgesamt 1.723 Revisionsprüfungen bei 304 Gesellschaften statt. In den Prüfungen wurden unter anderem auch die internen Kontrollmechanismen zur Vermeidung von Korruption (Vier-Augen-Prinzip, Funktionstrennung), das Vorhandensein von Compliance-Richtlinien und präventive Maßnahmen überprüft.

Ein weiterer Aspekt der Revisionstätigkeit besteht in der Beratung der Fachbereiche des Volkswagen Konzerns. So helfen die Beratungstätigkeiten im Besonderen, Prozesse zu definieren sowie diese weltweit unter Berücksichtigung interner Standards anwendbar zu gestalten.

Zusätzlich hat die Konzernrevision ein „Continuous Monitoring“ installiert. Diese Einheit hat unter anderem die Aufgabe, auf Basis strukturierter Datenanalysen in den Finanzsystemen die



Schulung einmal anders: Im GRC Brettspiel lösen Schulungsteilnehmer in Teams Compliance-Fälle.



Volkswagen Compliance informiert auf der Internationalen Zuliefererbörse (IZB) 2014 in Wolfsburg.

› **PLATZIERUNG IN RATINGS UND INDIZES**

Index/Rating	Bewertung 2014	Bewertung 2013
CDP Global 500 Climate Performance Leadership	Gelistet (A)	Gelistet (A)
CDP Global 500 Climate Disclosure Leadership Index	Gelistet, 99 von 100 Punkten	Gelistet, 99 von 100 Punkten
CDP Supplier Climate Performance Leadership Index	Gelistet (A)	Gelistet (A)
Dow Jones Sustainability Index World	Gelistet, 88 von 100 Punkten	Gelistet, 89 von 100 Punkten
Dow Jones Sustainability Index Europe	Gelistet, 88 von 100 Punkten	Gelistet, 89 von 100 Punkten
ECPI Ethical Indices (Europe, EMU, Global)	Gelistet	Gelistet
Ethibel Sustainability Index Excellence Europe	Gelistet	Gelistet
Euronext Vigeo Eurozone 120 Index	Gelistet	Gelistet
Global Compact 100	Gelistet	Gelistet
oekom research	Prime Status (B-)	Prime Status (B-)
STOXX Global ESG Leaders Indices (Environmental, Social, Governance)	Gelistet	Gelistet

Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems zu unterstützen. Hierdurch können mögliche Schwachstellen schnell entdeckt und damit die Entstehung hoher Schäden vermieden werden.

Der Datenschutz, das heißt der Schutz personenbezogener Daten, ist ein wichtiger Unternehmensgrundsatz. Vor diesem Hintergrund erfolgt die fortschreitende Vernetzung und die Weiterentwicklung einer Datenschutzorganisation im Volkswagen Konzern. Diese wirkt auf den drei Ebenen Konzern (Konzerndatenschutzstelle), Marken (Markensprecher Datenschutz) und Konzerngesellschaften (Datenschutzbeauftragte beziehungsweise Ansprechpartner Datenschutz).

Die konzernweite Datenschutzorganisation hat das Ziel, innerhalb des Volkswagen Konzerns ein einheitliches, hohes Niveau für den Schutz personenbezogener Daten zu gewährleisten. Darüber hinaus bietet die Organisation die Basis für eine Vereinheitlichung und regelmäßige Anpassung von Anforderungen zum Datenschutz im Konzern, beispielsweise in Bezug auf „das vernetzte Fahrzeug“ oder konzernweite IT-Systeme.

Weitere Informationen zum Thema Compliance im Volkswagen Konzern finden Sie auch im Geschäftsbericht 2014.  24

RATINGS UND INDIZES

Der Volkswagen Konzern kann eine wachsende Zahl von nachhaltigkeitsorientierten Investoren verzeichnen. Dazu gehören etwa 100 europäische Publikumsfonds, die soziale und ökologische Kriterien nutzen. Einer der großen institutionellen Investoren in Europa, der staatliche norwegische Pensionsfonds, investierte über 5,5 Mio. € in den Volkswagen Konzern. Gute Bewertungen von nachhaltigkeitsorientierten Analysten und Ratingagenturen sind die Basis dafür.

Bestnoten für Konzern und Marken

Der Volkswagen Konzern erzielte 2014 in den wichtigsten internationalen Ratings und entsprechenden Indizes sehr gute Bewertungen und hält damit eine Spitzenposition innerhalb seiner Branche. Im Nachhaltigkeitsrating der RobecoSAM AG wurde der Konzern sowohl im Dow Jones Sustainability Index World als auch im Dow Jones Sustainability Index Europe mit 88 von 100 Punkten gelistet. Den Spitzenplatz als „Sector Leader“ haben wir allerdings wieder abgegeben.

Beim CDP wurde der Konzern erneut in beide Leadership-Indizes aufgenommen: mit der Bestnote A in den CDP Global 500 Climate Performance Leadership Index und mit 99 von 100 Punkten in den CDP Global 500 Climate Disclosure Leadership Index.

MAN wurde wie im Jahr zuvor als einziges deutsches Unternehmen aus dem Sektor Maschinenbau in den Dow Jones Sustainability World Index und den Dow Jones Sustainability Europe Index aufgenommen. Beim CDP erhielt MAN Bestnoten im Sektor „Industrials“: 97 von 100 möglichen Punkten im Climate Disclosure Leadership Index und ein A-Rating im Climate Performance Leadership Index.

Die im nachhaltigen Anlagesegment tätige Ratingagentur oekom research bewertete den Volkswagen Konzern auf einer zwölfstufigen Skala von A+ bis D- mit der Note B-. Sowohl der Konzern als auch Scania haben den Status „Prime“ und werden damit grundsätzlich für eine nachhaltige Anlage empfohlen. oekom research beurteilt die ökologische und soziale Performance eines Unternehmens anhand von über 100 branchenspezifisch ausgewählten Kriterien.

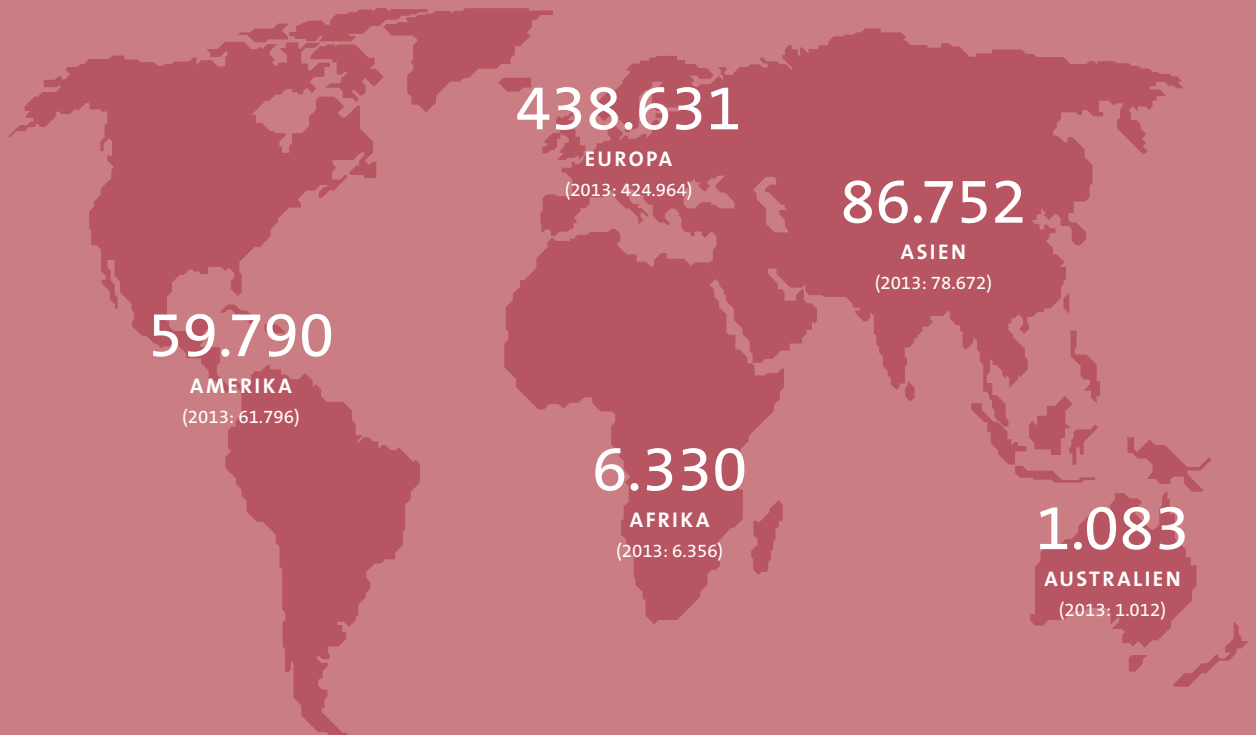


› MENSCHEN

INHALT

- 54 Essay Dr. Horst Neumann
- 56 Managementansatz
- 57 Qualifizierung in den Berufsfamilien
- 62 Leistung, Beteiligung und Partizipation
- 66 Gesundheit und Fitness
- 69 Frauenförderung und Vielfalt
- 73 Gesellschaftliche Verantwortung
- 78 Interview Bernd Osterloh

MITARBEITER DES VOLKSWAGEN KONZERNS NACH REGIONEN
2014



**STIMMUNGSINDEX
IM KONZERN**
2014

79
(2013: 79)

**WEIBLICHE BESCHÄFTIGTE
IM KONZERN**
2014, in %

15,7
(2013: 15,5%)

**AUSZUBILDENDE IM
KONZERN IN DEUTSCHLAND**
2014, in %

4,8
(2013: 4,8%)



INDUSTRIE 4.0 – GROSSE CHANCE FÜR DIE ARBEIT

Die Digitalisierung prägt zunehmend die Arbeitswelt: Zukunftsforscher des Massachusetts Institute of Technology analysieren die atemberaubende Entwicklungsgeschwindigkeit der Computertechnik und rufen das zweite Maschinen-Zeitalter aus („The Second Machine Age“). Unter dem Stichwort Industrie 4.0 diskutieren Maschinenbauer und Wirtschaftswissenschaftler, Informatiker und Produktionsfachleute, Gewerkschafter und Politiker das künftige Zusammenspiel von Maschinen, Produkten und Menschen. Sie entwerfen Szenarien, in denen Mensch und Maschine „Schulter an Schulter“ arbeiten oder in denen die Fabriken von morgen gar „mensenleer“ sind. Wie realistisch sind diese Szenarien? Und sind sie Segen oder Fluch? Die menschenleere Fabrik ist weder realistisch noch wünschenswert. Wer Industriemessen, Forschungslabore, führende Universitäten oder Pilotanwendungen in Industrieunternehmen besucht, stellt jedoch fest, dass ein neuer Automatisierungsschub bevorsteht. Die atemberaubende Entwicklungsgeschwindigkeit von Digitalisierung und

Vernetzung sorgt für einen Innovationssprung in der Robotertechnik: Roboter werden in den nächsten Jahren wesentlich leistungsfähiger und zugleich sicherer.

„Wir haben die Chance, nicht-ergonomische Arbeit abzuschaffen, qualifizierte Arbeit zu verstärken, Fertigungskosten zu senken und trotzdem die Beschäftigung zu sichern.“



In Deutschland arbeiten heute mehr als fünf Millionen Menschen in der Industrie. Volkswagen in Deutschland hat 120.000 Beschäftigte in der Produktion. Wird also die Arbeitslosigkeit wieder steigen – bedingt durch noch mehr Automatisierung? Die Antwort lautet: nein. Was uns in den nächsten 20 Jahren helfen wird, ist eine demografische Besonderheit. Wirtschaftswunder und Babyboom (1955 bis 1975) haben 20 Jahrgänge stark besetzt. Bei Volkswagen ist dieses Phänomen besonders ausgeprägt: Denn als die Nachfrage nach dem Golf in den 70er-Jahren rasant stieg, stellte Volkswagen überdurchschnittlich viele neue Mitarbeiter ein. Zwischen 2015 und 2030 werden deshalb außergewöhnlich viele Beschäftigte die Unternehmen altersbedingt verlassen – im Volkswagen Konzern etwa 32.000 mehr als im langjährigen Durchschnitt. Deshalb haben wir die Möglichkeit, Menschen durch Roboter zu ersetzen und trotzdem in bisherigem Umfang Nachwuchskräfte einzustellen. Umgekehrt könnten wir diesen Altersabgang auch gar

nicht durch junge Mitarbeiter ersetzen. Beschäftigungspolitisch wäre ein Automatisierungsschub also verträglich – aber warum sollen wir ihn begrüßen oder gar vorantreiben? Das liegt vor allem an zwei Gründen: Erstens haben wir ein starkes Interesse an guter, qualifizierter Arbeit für alle. Wir haben bisher alles getan, um Arbeitsplätze am Band so gut wie möglich ergonomisch zu gestalten. Es gibt aber Tätigkeiten, die belastend sind und bleiben. Sieben Stunden lang im Minutentakt eine Nockenwelle mit exakt sechsmal acht Tropfen Öl zu versorgen, erfordert Präzision, Aufmerksamkeit und ist gleichzeitig monoton und anstrengend – kurz: harte Arbeit. Auch Montagearbeiten im Innenraum eines Fahrzeugs, das Einlegen von Teilen oder Überkopfarbeiten gehören zu den Tätigkeiten, denen man nicht nachweinen muss, wenn es bessere Alternativen gibt. Und die gibt es. Wenn wir künftig die Chance haben, ergonomisch ungünstige Arbeit ganz abzuschaffen und sie Robotern zu überlassen, sollten wir dies tun.

„Digitalisierung und Vernetzung werden unsere Ausbildungsberufe verändern, deshalb machen wir unsere Berufsausbildung bereits heute fit dafür.“

Es wird künftig noch mehr qualifizierte Arbeit in der Fabrik geben als heute. Roboter und vernetzte Anlagen müssen programmiert und instandgehalten werden, sie müssen überwacht und umgebaut werden. Die Qualifikation der Facharbeiter, Meister und Ingenieure wird steigen. Neben Mechanik und Elektronik werden dabei IT-Kenntnisse immer wichtiger. Deshalb wird die Aus- und Weiterbildung – neben der Technik – ebenfalls einen großen Schub brauchen. Bereits heute machen wir unsere Berufsausbildung dafür fit. Die Auszubildenden, die ab diesem Jahr bei Volkswagen anfangen, werden neue berufsspezifische Kompetenzen erlernen – zum Beispiel zur Steuerung digitaler Systeme. Und mit dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) haben wir eine Initiative zur Entwicklung neuer Ausbildungsberufe für die digitale Arbeitswelt ins Leben gerufen. Bei Volkswagen starten wir 2015

außerdem eine breit angelegte Qualifizierungsoffensive. Wir vermitteln unseren Mitarbeitern Grundlagenwissen zur Digitalisierung, das sie in der künftigen Arbeitswelt haben müssen, und darüber hinaus spezifisches Fachwissen in ihren jeweiligen Berufsfamilien. Es sind Themen wie Programmierung und Einsatz vernetzter Applikationen, Online-Diagnosen und Echtzeitanalysen, vernetzte Zusammenarbeit oder der Einsatz von Lernplattformen.

„Wir haben in Deutschland die Chance, unsere Stärken für einen neuen Automatisierungsschub zu nutzen.“

Der zweite Grund, die Automatisierung voranzutreiben, ist unsere Arbeitskostenstruktur. In der deutschen Automobilindustrie liegen die Arbeitskosten bei mehr als 40 Euro pro Stunde, in Osteuropa sind es elf, in China noch unter zehn Euro. Niemand glaubt ernsthaft, dass wir den Wettbewerbsnachteil dieses Hochlohn-niveaus nennenswert verringern können. Das wäre aber auch nicht wünschenswert – schließlich sollte sich ein Facharbeiter beispielsweise ein ordentliches Auto leisten können. Wie viel kostet demgegenüber ein Roboter je Stunde? Für die heute bei Volkswagen eingesetzten Roboter kommt man auf drei bis sechs Euro pro Stunde – Kosten etwa für Instandhaltung oder Energiekosten inklusive. Neue Robotergenerationen werden voraussichtlich noch günstiger sein. Diesen Kostenvorteil müssen wir uns zunutze machen. Bei Volkswagen treiben wir deswegen Roboterisierung mit Augenmaß voran, mit Blick auf die Beschäftigten und mit dem Ziel, belastende Arbeit zu reduzieren. Dies ist ein Weg, den auch andere Branchen gehen können. Industrie 4.0 kann so beides sein: Ein Beitrag zur Modernisierung der Volkswirtschaft und zur Verbesserung der Qualität der Arbeit. Die gute Botschaft lautet dabei: Die besondere demografische Situation macht den Wandel auch beschäftigungspolitisch verträglich.

Dr. Horst Neumann,
Konzernvorstand Geschäftsbereich Personal und Organisation

DER EXZELLENZ VERPFLICHTET.

Wir wollen der attraktivste Arbeitgeber der Automobilbranche werden, um durch Hochleistung eines Spitzenteams von fast 600.000 Menschen nachhaltigen Erfolg zu erzielen. Fairness im Umgang mit den Beschäftigten und eine ausgewogene Balance von Leistung, Vergütung und Teilhabe sind die Maximen unseres personalpolitischen Handelns. Um langfristig Zukunft zu sichern, wollen wir die Arbeitswelt von morgen mitgestalten. Dabei werden wir auch zukünftig an Fairness und Verantwortung festhalten. Dazu gehört, dass wir unsere Mitarbeiter am Erfolg beteiligen und uns für soziale und gesellschaftliche Belange einsetzen.

MANAGEMENTANSATZ ✓

Exzellente Leistung, daraus resultierender Erfolg und Teilhabe an dessen Ertrag stehen im Mittelpunkt der Personalstrategie des Volkswagen Konzerns. Wesentliche Handlungsfelder der Personalarbeit sind folglich die Qualifizierung unserer Mitarbeiter, der Erhalt ihrer Gesundheit und Fitness sowie ihre Beteiligung. Durch die Arbeit unserer Beschäftigten haben wir uns in den vergangenen Jahren zu einem der größten Automobilhersteller der Welt entwickelt. Mit dem Erfolg von Volkswagen ging ein rasantes Wachstum einher. Binnen fünf Jahren stieg die Belegschaft im Volkswagen Konzern von über 399.000 auf fast 593.000 Mitarbeiter. Diese neu in den Konzern gekommenen Menschen zu integrieren, zu qualifizieren und wertschöpfend einzusetzen, ist eine Herausforderung, der wir im Rahmen eines umfassenden Managementansatzes begegnen.

Neben einer weiteren Internationalisierung unserer Konzernstruktur besteht unsere Antwort auf die wachstumsbedingten Veränderungen im massiven Ausbau sowie der unternehmensweiten Aufwertung und Vereinheitlichung von Bildung. Wir setzen hierfür vor allem auf das Lernen und Lehren in Berufsfamilien nach dem dualen Prinzip, das eine enge Verzahnung von Theorie und Praxis dauerhaft sicherstellt. Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor ist der systematische Wissenstransfer, also

die Weitergabe von Wissen und Erfahrung durch die eigenen Experten.

Leitlinien unseres Handelns

Als global agierender Konzern mit 118 Produktionsstandorten in Europa, Amerika, Asien und Afrika haben wir vielfältige Erfahrungen mit kulturellen Unterschieden, Herangehensweisen und Weltansichten. Als Unternehmen stehen wir für Respekt, Toleranz und Offenheit. Wir gewährleisten an allen Standorten Chancengleichheit und Gleichbehandlung. Für die nachhaltige Entwicklung der Städte und Regionen, in denen wir tätig sind, setzen wir uns auf vielfältige Weise ein.

Grundlegende Normen, Rechte der Arbeitnehmer und konzernweit gültige Regelungen für kooperative Zusammenarbeit sind in verschiedenen Selbstverpflichtungen und bilateralen Abkommen mit der Arbeitnehmerseite kodifiziert:

- > **Verhaltensgrundsätze des Volkswagen Konzerns (Code of Conduct):** 2010 eingeführt, setzen sie den Rahmen für rechtskonformes und ethisches Handeln. 9
- > **Erklärung zu den sozialen Rechten und den industriellen Beziehungen bei Volkswagen (Sozialcharta):** Mit dieser Erklärung dokumentierte Volkswagen im Jahr 2002 die grundlegenden sozialen Rechte und Prinzipien als Basis seines Selbstverständnisses. Die darin beschriebenen sozialen Rechte und Prinzipien orientieren sich an den einschlägigen Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation. Eine neue Fassung der Sozialcharta wurde 2012 unterzeichnet. 25
- > **Charta der Arbeitsbeziehungen:** Die Charta wurde im Herbst 2009 in Kraft gesetzt und verknüpft erweiterte Mitspracherechte mit Mitverantwortung. Sie sieht Unterrichts-, Konsultations- und Mitbestimmungsrechte für die Arbeitnehmer-

> HANDLUNGSFELDER IN DIESEM KAPITEL

- Arbeitgeberattraktivität
- Qualifizierung
- Beteiligung
- Gesundheit
- Vielfalt und Chancengleichheit
- Gesellschaftliche Verantwortung

vertretungen der im Welt-Konzernbetriebsrat vertretenen Marken, Gesellschaften und Standorte vor. 26

› **Charta der Zeitarbeit:** Damit verständigten sich Konzernleitung, Europäischer und Welt-Konzernbetriebsrat im November 2012 auf Grundsätze zur Zeitarbeit. 27

Beschäftigungsentwicklung

Solche formell bekräftigten Rechte und Leitlinien sind vor allem angesichts des weiter anhaltenden Wachstums von Volkswagen von Bedeutung. Im Jahr 2014 ist der Volkswagen Konzern bei der Belegschaft um 3,5 % gewachsen und beschäftigte am 31. Dezember 2014 einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen 592.586 Mitarbeiter. Wesentliche Faktoren für den Anstieg waren der Personalaufbau in den Wachstumsmärkten, insbesondere in China, sowie die Einstellung von Fachkräften und Experten, unter anderem in Deutschland. Im Jahr 2014 konnten in der Volkswagen AG, der Volkswagen Sachsen GmbH, der Volkswagen Financial Services AG, der AUDI AG sowie bei MAN und Porsche in Deutschland insgesamt 8.131 Zeitarbeitnehmer in die Stammbesellschaft übernommen werden.

Die Internationalisierung des Volkswagen Konzerns spiegelt sich auch in einer deutlich gestiegenen Anzahl internationaler Entsendungen wider. Im Zehn-Jahres-Vergleich hat sich die Anzahl der Mitarbeiter, die sich in einem Auslandseinsatz befinden, sogenannte Foreign Service Employees, im Volkswagen Konzern mehr als verdoppelt. Unter Einbeziehung der neuen Marken und Gesellschaften Scania, MAN, Ducati, Porsche und Porsche Holding betrug der Anstieg sogar 141 %.

Konzern und Marken als Top-Arbeitgeber

Unser Erfolgskurs und unser systematisches Personalmanagement steigern auch unsere Attraktivität als Arbeitgeber. Im Jahr 2014 erreichten wir in verschiedenen Arbeitgeber Rankings wieder mehrfach Spitzenpositionen. So rückte der Volkswagen Konzern laut dem Beratungsinstitut trendence bei angehenden Wirtschaftswissenschaftlern von Platz 5 auf Platz 2 der attraktivsten Arbeitgeber Europas vor. Insgesamt haben über 300.000 Absolventen der Ingenieur-, IT- und Wirtschaftswissenschaften aus 24 europäischen Nationen an den Befragungen von trendence teilgenommen und wählten uns zum beliebtesten Arbeitgeber unter den Automobilunternehmen.

In weiteren Ländern positionierten sich Marken und Gesellschaften des Volkswagen Konzerns erfolgreich in verschiedensten Studien zur Arbeitgeberattraktivität. In Deutschland wurde Audi laut trendence zum fünften Mal in Folge von Absolventen der Ingenieurwissenschaften zum attraktivsten Arbeitgeber gewählt, die Marke Volkswagen Pkw erzielte bei Wirtschaftswissenschaftlern Platz 3 und bei den Ingenieuren Platz 4. In anderen europäischen Ländern wurden zum Beispiel Volkswagen-Audi España auf nationaler Ebene als Top-Arbeitgeber und ŠKODA erneut als attraktivster „Top-Arbeitgeber“ in Tschechien für Studierende im Bereich Automobil- und Maschinenbau gewürdigt. Bentley Motors Ltd. gewann im dritten Jahr in Folge den Status „Top Employer United Kingdom“ vom Top Employers Institute. In China erhielten

2014 Shanghai Volkswagen und FAW-Volkswagen vom Top Employers Institute die Auszeichnung „Top Employers China“. FAW-Volkswagen wurde außerdem als „The Best Enterprise to Work for Chinese Graduates in 2014“ ausgezeichnet – vom nationalen Bildungsministerium und dem Zentrum für Information, Beratung, Hochschulbildung, Beruf und Beschäftigung. Das Top Employers Institute zertifizierte im Jahr 2014 Volkswagen of South Africa zum vierten Mal in Folge als Spitzenarbeitgeber. Volkswagen Chattanooga in den USA erhielt zum zweiten Mal die Auszeichnung „Best Place to Work“. Volkswagen de México wurde im Rahmen der nationalen Befragung von Studenten „Empresa de los sueños de los jóvenes“ als einziges Automobilunternehmen prämiert.

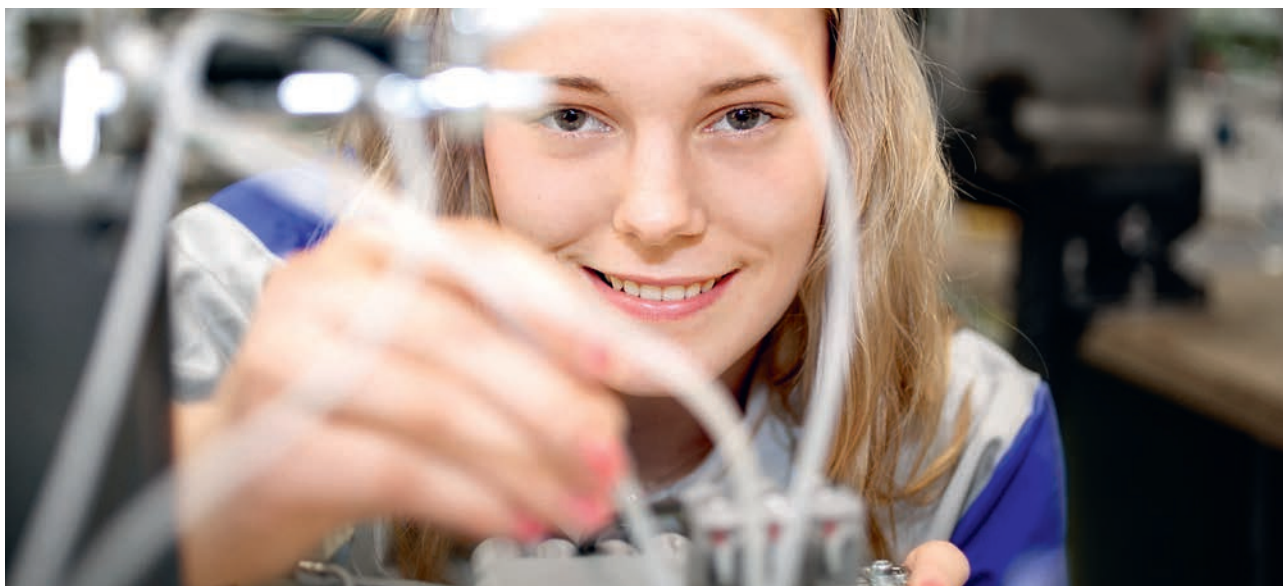
› 13 Berufsfamilienakademien sind unter dem Dach der Volkswagen Group Academy vereint.

QUALIFIZIERUNG IN DEN BERUFSFAMILIEN

Konzernweite Aus- und Weiterbildung nach den höchsten Standards ist für unseren nachhaltigen Erfolg als Top-Technologieunternehmen eminent wichtig. Die Qualifizierung und Personalentwicklung der Mitarbeiter des Volkswagen Konzerns baut auf dem Konzept der Berufsfamilien auf. Zu einer Berufsfamilie gehören alle Beschäftigten, die ihre Tätigkeit auf Grundlage einer gemeinsamen Fachlichkeit ausüben und hierfür verwandte Kompetenzen benötigen. Die jeweilige Berufsfamilie ist somit die fachliche Heimat jedes einzelnen Mitarbeiters im Konzern – vom Auszubildenden bis zum Top-Experten. Der individuelle Qualifizierungsbedarf für jeden einzelnen Mitarbeiter leitet sich aus den Kompetenzanforderungen der Berufsfamilie ab und wird in fast allen Marken und Gesellschaften mindestens einmal jährlich im Mitarbeiter- oder Qualifizierungsgespräch identifiziert. Das Lernen und Lehren in den Berufsfamilien erfolgt nach dem dualen Prinzip der engen Verzahnung von Theorie und Praxis. Diese Form der Qualifizierung setzt ein hohes Maß an Organisation voraus. Für immer mehr Berufsfamilien bestehen Akademien, die das gemeinsame Lernen marken- und standortübergreifend organisieren. In den 36 Berufsfamilien bei Volkswagen sind bereits berufsfamilien-spezifische Programme eingeführt. Die Qualifizierung wird durch die derzeit 13 Berufsfamilienakademien koordiniert. Diese werden unter dem Dach der Volkswagen Group Academy gebündelt, die zum Ziel hat, Synergien zu nutzen und konzernweit ein herausragendes Qualifikationsniveau der Mitarbeiter sicherzustellen.

Berufsausbildung nach dem dualen Prinzip

Bei Volkswagen basiert die Berufsausbildung auf dem Prinzip der Dualität. Schon mit dem ersten Tag der Ausbildung beginnt der Entwicklungsweg innerhalb der Berufsfamilie. Dabei wechseln die Auszubildenden regelmäßig zwischen den Lernorten Berufsschule, Trainingszentrum und verschiedenen betrieblichen Ein-



Berufsinformationstage geben jungen Menschen Orientierung über Berufe und Ausbildungsmöglichkeiten im Konzern.

satzstellen, um optimal auf ihre zukünftige Tätigkeit als Jungfacharbeiter oder Fachkraft in der jeweiligen Berufsfamilie vorbereitet zu werden.

Die Volkswagen AG lädt jedes Jahr Schülerinnen und Schüler zu Berufsinformationstagen ein. Hier erfahren sie von Auszubildenden und Ausbildern mehr über die Anforderungen und Inhalte der verschiedenen technischen und kaufmännischen Ausbildungsberufe sowie dualen Studiengänge, die Volkswagen anbietet. 2014 fanden solche Berufsinformationstage an den Standorten Wolfsburg, Hannover, Braunschweig, Kassel, Emden und Salzgitter statt. Ähnliche Informationsveranstaltungen gab es auch bei den Marken Audi, Porsche und MAN.

Duale Ausbildung weltweit

Wie ernst wir unsere Verantwortung für die nachwachsende Generation nehmen, zeigt der Stellenwert, den Volkswagen der Ausbildung beimisst. Im Dezember 2014 bildete der Volkswagen Konzern weltweit 18.459 Auszubildende in rund 60 Ausbildungsberufen und 50 dualen Studiengängen aus. Davon haben allein die Volkswagen AG, Volkswagen Osnabrück GmbH und Volkswagen Sachsen GmbH 5.418 Auszubildende in über 30 Berufen und rund 20 dualen Studiengängen ausgebildet – wiederum mehr als im Vorjahr. Der Konzern hat das duale Prinzip der Berufsausbildung in den vergangenen Jahren an zahlreichen internationalen Standorten eingeführt. Bereits mehr als drei Viertel aller Auszubildenden im Konzern erlernen so ihren Beruf nach diesem Prinzip – und das nicht nur in Deutschland, sondern beispielsweise auch in Spanien, Ungarn, Russland, den USA, Mexiko, Indien und China. Für ihre herausragenden Leistungen während ihrer Ausbildung wurden im Oktober 2014 die 43 konzernbesten Ausgebildeten aus 18 Ländern und 38 Standorten weltweit mit dem

Best Apprentice Award geehrt. Erstmals dabei: Preisträger der Standorte Volkswagen India, Volkswagen Group of America und Volkswagen Group Retail Deutschland.

SEAT führte im Jahr 2012 als erstes spanisches Unternehmen die duale Berufsausbildung ein. 2014 erhielt das Unternehmen für seine Berufsausbildung den Wirtschaftspreis der Außenhandelskammer Spanien und den Ehrenpreis Francesc Maciá, die bedeutendste Auszeichnung der Regierung Kataloniens für besondere Leistungen und Verdienste um das Thema Arbeit. Auch in China bauen wir die seit 2012 bestehende enge Zusammenarbeit mit dem nationalen Bildungsministerium im Bereich der Berufsausbildung weiter aus. Aus diesem Anlass besuchte der chinesische Bildungsminister Prof. Guiren Yuan im Oktober 2014 das Volkswagen Werk in Wolfsburg. Die Volkswagen AG wird den Bau weiterer Kompetenzzentren für Lehrerbildung in China unterstützen.

SONDERPROJEKTE IN DER BERUFSAUSBILDUNG

Wettbewerb: Im Wettbewerb ProMechaniker erhalten Auszubildende zum Kraftfahrzeugmechatiker der Volkswagen AG die Möglichkeit, ihre technischen Fähigkeiten unter Beweis zu stellen und auszubauen. Teilnahmebedingungen sind großes Engagement und Motivation, sehr gute Leistungen in der Ausbildung und Rennsport-Interesse. Der Wettbewerb fand 2014 zum fünften Mal statt. Die zwei Sieger des Wettbewerbs erhalten die Möglichkeit, im Serviceteam des Scirocco R-Cup mitzuarbeiten.

Fahrzeugentwicklung: Projekte wie die Gestaltung der Modelle Golf GTI Wolfsburg Edition und des ŠKODA CitiJet sind weitere Beispiele für die praxisnahe Berufsausbildung im Volkswagen Konzern.

Von der ersten Ideensammlung bis zur Premiere des Golf GTI Wolfsburg Edition brachten zwölf Auszubildende Know-how und Kreativität ein und bauten dabei ihre Teamfähigkeit wie auch ihr Fachwissen aus. Der ŠKODA Citijet ist das Ergebnis des 2014 erstmalig durchgeführten Ausbildungsprojekts „Azubi Car“. Dieses sportliche Cabriolet wurde von 16 jungen Auszubildenden der ŠKODA AUTO Berufsschule gebaut.

Förderjahr: Seit 2012 bietet Porsche mit dem tariflich vereinbarten Förderjahr benachteiligten Jugendlichen die Chance auf eine gute Ausbildung: Sie absolvieren ein zehnmonatiges Qualifizierungsprogramm, um sich auf eine Ausbildung vorzubereiten. Im ersten Jahrgang 2012 und im zweiten Jahrgang 2013 starteten jeweils elf Jugendliche in ihr Förderjahr. Mittlerweile haben neun Teilnehmer aus dem ersten und alle elf Teilnehmer aus dem zweiten Förderjahr dieses erfolgreich absolviert und wurden in ein Ausbildungsverhältnis übernommen. Im November 2014 haben zehn weitere Jugendliche das Förderjahr begonnen.

Engagement: Weltweit anerkannt ist das Engagement des Konzerns für die Gedenkstätte Auschwitz. Sechsmal jährlich reisen Auszubildende der Volkswagen AG und seit 2012 auch von Tochter- und Beteiligungsgesellschaften für je zwei Wochen nach Auschwitz, um dort gemeinsam mit polnischen Jugendlichen zum Erhalt der Gedenkstätte beizutragen. Rund 2.600 Jugendliche aus Deutschland und Polen nahmen in den vergangenen 26 Jahren an dem Projekt teil. Die Gedenkstättenarbeit fördert Verantwortung und vermittelt den Auszubildenden Werte wie Toleranz und kulturelle Offenheit. 2008 wurde das Projekt auch auf Manager, Managementnachwuchskräfte und Meister ausgeweitet.

› DIE ARBEITSWELT VON MORGEN

Bei der Modernisierung von Ausbildungsberufen ist der Volkswagen Konzern Vorreiter und stellt sich frühzeitig auf die Digitalisierung der Arbeitswelt ein. Experten der Volkswagen Group Academy und des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) erarbeiten seit Ende 2014 Anpassungsbedarfe in Berufsbildern und formulieren Vorschläge für die zukunftsorientierte Ausrichtung der Berufsausbildung – zunächst in Deutschland, später auch international.

Weiterbildung für junge Fachkräfte

Als konsequente Weiterführung des dualen Prinzips folgt die Entwicklung junger Fachkräfte ebenso dem Konzept der engen Verzahnung von theoretischem und praktischem Lernen. Hier werden die jungen Fachkräfte von erfahreneren Kollegen unterstützt. Das Lernen im Tandem spielt eine wichtige Rolle. Denn Wissen und Erfahrung können am besten über das persönliche Erleben weitergegeben werden. Besonders talentierte junge Fachkräfte fördern wir in den „Talentkreisen“ der jeweiligen Standorte. In dieses auf zwei Jahre angelegte Entwicklungs- und Qualifizierungsprogramm werden die besten 10% der Ausgebildeten eines Prüfungsjahrgangs aufgenommen. Das Hauptaugenmerk liegt auf der individuellen Entwicklung fachlicher Exzellenz.

› 2014 stellte die Volkswagen AG in Deutschland insgesamt 330 Hochschulabsolventen ein; davon sind rund 30 % Frauen.



Zum 14. Mal ehren Konzernvorstand und Welt-Konzernbetriebsrat im Oktober 2014 die weltweit besten Auszubildenden mit dem „Best Apprentice Award“. Die Auszeichnung ging an 11 Frauen und 32 Männer aus 18 Ländern und 38 Standorten.

Förderung von Hochschulabsolventen

Ihren akademischen Nachwuchs gewinnt und fördert die Volkswagen AG mit einem differenzierten Konzept, das aus der „Studentischen Talentbank“ und dem „Akademischen Talentpool“ besteht. Bereits seit 1998 entwickelt Volkswagen mit der Studentischen Talentbank besonders leistungsstarke Studenten im fachlichen und überfachlichen Bereich. Ziel ist es, die ehemaligen Praktikanten an das Unternehmen zu binden und beispielsweise mit Fachvorträgen, Seminaren oder Exkursionen optimal auf einen Berufseinstieg in die Volkswagen Welt vorzubereiten. Kurz vor ihrem Studien- oder Promotionsabschluss werden die jungen Potenzialträger in den Akademischen Talentpool aufgenommen. Mit diesem Rekrutierungsinstrument können die hochqualifizierten Mitglieder im Unternehmen sichtbar gemacht und für einen qualifizierten Berufseinstieg in den Fachbereich berücksichtigt werden.

StartUp Trainee-Programme

Auch der Berufseinstieg ist bei Volkswagen systematisch strukturiert. Das StartUp Direct-Programm für Hochschulabsolventen verfolgt das Ziel, den eigenen Zielbereich intensiv kennenzulernen. Darüber hinaus nehmen die StartUp Direct-Trainees innerhalb von 24 Monaten an verschiedenen Qualifizierungsmaßnahmen teil und haben dadurch die Möglichkeit, die Volkswagen Welt kennenzulernen sowie ein eigenes Netzwerk aufzubauen.

Das StartUp Cross-Programm richtet sich an Hochschulabsolventen mit internationaler Ausrichtung. Das Ziel des Trainee-Programms ist es, das Unternehmen als „Ganzes“ kennenzulernen und ein breites Netzwerk auf nationaler und internationaler Ebene aufzubauen. Innerhalb von 18 Monaten absolvieren die StartUp Cross-Trainees mehrwöchige Projekteinsätze in verschiedenen Unternehmensbereichen zum Teil an unterschiedlichen in- und ausländischen Standorten. Beide Programme sehen ergänzend einen mehrwöchigen Einsatz in der Produktion vor. Über 3.100 Trainees haben so seit 2008 erste Erfahrungen im Unternehmen gesammelt.



Das StartUp Cross-Programm richtet sich an Hochschulabsolventen mit internationaler Ausrichtung.

› EINSTIEG FÜR JUNGE INGENIEURE AUS SÜDEUROPA

Seit 2012 geben wir mit unserem Trainee-Programm „StartUp Europe“ jungen Ingenieuren aus Spanien und Portugal, die derzeit trotz guter Ausbildung keine Arbeit finden, die Chance auf einen Berufseinstieg. 2014 erfolgte die Ausweitung des Programms auf Italien. Nach einem Einsatz in der jeweiligen Auslandsgesellschaft folgen bis zu 21 Monate in einer deutschen Konzerngesellschaft. Eine Festanstellung im Volkswagen Konzern nach Abschluss des zweijährigen Programms erhielten 2014 bereits 30 Teilnehmer. Seit Beginn der Ausschreibung im Jahr 2012 bewarben sich auf insgesamt 73 Plätze mehr als 6.700 Interessenten.

Interkulturelles Verständnis fördern

Das interkulturelle Verständnis junger Mitarbeiter fördert der Volkswagen Konzern mit dem Programm „Wanderjahre“: Nach ihrer Ausbildung haben Berufsanfänger seit 2006 die Möglichkeit, für zwölf Monate zu einer Konzerngesellschaft ins Ausland zu gehen. Inzwischen nehmen 37 Standorte des Volkswagen Konzerns in 19 Ländern an diesem Entwicklungsprogramm teil. Erstmals begann am chinesischen Standort Tianjin im Dezember 2014 eine Wanderin mit ihrer Tätigkeit. Bislang nutzten 456 Berufsanfänger im Volkswagen Konzern diese Möglichkeit. Im Jahr 2014 traten 51 Programmteilnehmer aus Deutschland sowie elf aus sechs weiteren Ländern ihr Wanderjahr im Volkswagen Konzern an.

Zahlreiche Qualifizierungsangebote

Für Fachkräfte und Experten bietet die Volkswagen Group Academy ein breites Spektrum an Qualifizierungsmaßnahmen an. Neben den allgemeinen Weiterbildungsangeboten und der Qualifizierung in den Berufsfamilien zählen dazu auch die Programme der Personalentwicklung. In insgesamt 10.196 Qualifizierungsmaßnahmen der Volkswagen Group Academy haben sich im Jahr 2014 86.193 Teilnehmer an insgesamt 214.621 Teilnehmertagen weitergebildet. In den Fachgebieten Produkttechnik und -qualität nahmen 16.495 Teilnehmer an 2.267 Weiterbildungen und Qualifizierungen mit 36.125 Teilnehmertagen teil. Im Bereich der überfachlichen Kompetenzentwicklung bildeten sich 35.515 Teilnehmer in 2.844 Maßnahmen mit 103.462 Teilnehmertagen weiter. Im Berichtsjahr wurden 334 Programme und Maßnahmen neu entwickelt, um mit dem Weiterbildungsangebot stets die aktuellen Anforderungen des Unternehmens zu erfüllen.

Standards der Personalentwicklung in Führung und Management

Anfang 2014 wurden von den Konzernmarken Volkswagen, Audi, MAN, SEAT, ŠKODA und Porsche einheitliche Standards für die Personalentwicklungsprozesse zukünftiger Führungskräfte und Manager im Konzern vereinbart. Allein bei der Marke Volkswagen Deutschland fanden 2014 über 190 Führungs-, Meister- und Managementqualifizierungen inklusive Assessment-Center für



Die Berufsausbildung leistet einen zentralen Beitrag zur Entwicklung einer Spitzenmannschaft.

angehende Manager statt. International führte die Volkswagen Group Academy an den Standorten in Polen, Tschechien, England, Spanien, Portugal, den USA, Argentinien, Brasilien, Südafrika, Indien, China und Russland insgesamt rund 60 Qualifizierungen für Führungskräfte, Meister und Manager sowie Assessment-Center zum Management durch. Die Einführung der Personalentwicklungsprogramme bei den Marken Bentley, SEAT und ŠKODA konnte 2014 weiter vorangetrieben werden. Die internationalen Standorte des Volkswagen Konzerns haben darüber hinaus in Eigenverantwortung rund 400 Veranstaltungen zur Qualifizierung und Auswahl zukünftiger Führungskräfte und Manager durchgeführt. Auch MAN legt großen Wert auf die Schulung und Sensibilisierung seiner Mitarbeiter. Aus diesem Grund initiierte MAN Truck & Bus 2012 das Führungskräfte-Training „Manage responsibly“, das 2014 erfolgreich fortgeführt wurde. Die Führungskräfte setzen damit die Corporate Responsibility Strategie und Klimastrategie in den eigenen Verantwortungsbereichen um.

Qualifizierung von Trainern

2014 legten wir ein besonderes Augenmerk auf die standort- und markenübergreifende Qualifizierung von Trainern für Führungs-, Meister- und Managementprogramme sowie von Assessment-Center-Moderatoren. Damit können wir eine konzernweit vergleichbare Qualität sicherstellen. Fortgesetzt wurde mit dem

seit 2012 stattfindenden „Volkswagen Group Academy Campus“ eine Veranstaltungsreihe, die dem Aufbau eines weltweiten Trainer- und Moderatorenpools dient. 2014 nahmen an den zwei Veranstaltungen rund 70 Teilnehmer aus aller Welt teil. Zum ersten Mal kamen für diese Zielgruppe auch Online-Lernprogramme und virtuelle Netzwerke zum Einsatz.

Akademische Weiterbildung an der AutoUni

Als Teil der Volkswagen Group Academy stellt die AutoUni akademisches Expertenwissen zur Verfügung. In neun Instituten werden gemeinsam mit den entsprechenden Berufsfamilienakademien und kooperierenden Hochschulen Bildungsangebote für Experten und Top-Experten des Konzerns erarbeitet. Vielfältige Weiterbildungsformate dienen dazu, den Wissensschatz aus dem Unternehmen, von Hochschulen und Experten der Wirtschaft weiterzugeben sowie neues akademisches Wissen zu generieren. Dazu gehören Themen wie beispielsweise Elektrotraktion, innovative Antriebe und Leichtbau sowie Nachhaltigkeit der Verkehrssysteme. Das 2013 gegründete Institut für Informatik wurde 2014 um die Schwerpunkte „Digitaler Arbeitsplatz der Zukunft“ und „IT-Sicherheit“ erweitert. Außerdem wurde im Berichtsjahr das Institut für Qualität gegründet. Die AutoUni arbeitet im Rahmen von verschiedenen Forschungsprojekten sowie Dissertationen und Abschlussarbeiten mit international renommierten Hochschulen,

› NACHWUCHS- UND TALENTFÖRDERUNG AUF EINEN BLICK

Programm	Zielgruppe	Schwerpunkte	Gültigkeitsbereich
Talentkreis für junge Fachkräfte	Talentierte Ausgebildete	Individuelle Entwicklung fachlicher und überfachlicher Kompetenz	Volkswagen AG, Volkswagen Financial Services AG, Volkswagen Sachsen GmbH
Wanderjahre	Ausgebildete	Förderung interkultureller Mobilität und Erfahrung	Volkswagen Konzern
Studentische Talentbank	Leistungsstarke Studierende	Entwicklung und Bindung	Volkswagen AG
Akademischer Talentpool	Leistungsstarke Studierende und Doktoranden kurz vor Abschluss	Rekrutierungsinstrument	Volkswagen AG: Standorte Wolfsburg und Hannover
StartUp-Programme/ Trainee-Programme	Hochschulabsolventen	Kennenlernen des Unternehmens, Förderung und Entwicklung, internationale und nationale Netzbildung durch Projektarbeit	Volkswagen Konzern
StartUp Europe	Junge Ingenieure aus Spanien, Portugal und Italien	Rekrutierung internationaler Talente, soziales Engagement	Volkswagen Konzern

Instituten und Forschungszentren zusammen. Im Jahr 2014 forschten mehr als 500 Doktoranden in den verschiedenen deutschen Konzerngesellschaften an Themen, die für den Volkswagen Konzern relevant sind. Die Angebote der in Wolfsburg ansässigen AutoUni werden seit einigen Jahren auch für die internationalen Konzernstandorte verfügbar gemacht. 2014 kamen beispielsweise die Standorte Bratislava (Slowakei), Mladá Boleslav (Tschechien), Changchun, Shanghai und Peking (China) hinzu. Insgesamt nahmen 2014 rund 8.600 Personen an über 180 Veranstaltungen der AutoUni teil. Von den jährlich insgesamt über 750 Referenten stammt fast die Hälfte aus dem Bereich Fahrzeugtechnik.

Vernetzung von Hochschulwissen

Die AutoUni unterstützt die Doktoranden mit Seminaren beim wissenschaftlichen Arbeiten und bietet mit dem Doktorandenkolloquium die Gelegenheit, den Arbeitsstand einer Dissertation der konzernweiten Öffentlichkeit zu präsentieren. Außerdem berät und unterstützt die AutoUni den Volkswagen Konzern bei der Identifizierung geeigneter wissenschaftlicher Partner in Forschung und Lehre. Sie vernetzt die internen Ansprechpartner für Hochschulkontakte im Konzern, um Synergien zwischen den Marken und Gesellschaften herzustellen und einheitliche Prozesse zu gewährleisten. Um der Grundlagenforschung im Bereich der Speichertechnologien Impulse zu geben, wurde in diesem Jahr erneut der internationale „Wissenschaftspreis Elektrochemie“ von Volkswagen und BASF vergeben. Den Preis erhielt Dr. Vanessa Wood, Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, die herausragende Forschungsergebnisse auf dem Gebiet der Lithium-Ionen-Batterie erzielte.

LEISTUNG, BETEILIGUNG UND PARTIZIPATION

Faire Vergütung und eine angemessene Beteiligung am Erfolg sind eine zentrale Grundlage für die Motivation und Leistungsbereitschaft unserer Mitarbeiter, aber auch zur Sicherung von Arbeitsplätzen und Wettbewerbsfähigkeit des Volkswagen Konzerns. Weitere Erfolgsfaktoren sind die Mitwirkung der Mitarbeiter und Mitbestimmung der Arbeitnehmervertreter. Im Dialog mit unseren Beschäftigten setzen wir Standards für gute Arbeit.

› FAIRE VERGÜTUNG IN DER SOZIALCHARTA VERANKERT

Gemäß unserer Sozialcharta sollen die Vergütungen und Leistungen, die für eine normale Arbeitswoche gezahlt beziehungsweise erbracht werden, mindestens dem rechtlich gültigen und zu garantierenden Minimum entsprechen. Außerdem sollen sie den Beschäftigten und ihren Familien einen angemessenen Lebensstandard sichern. Die Tarifparteien berücksichtigen bei der Ausgestaltung der Löhne im Rahmen von Tarifverhandlungen das Verhältnis der Eintrittsgehälter zum lokalen Mindestlohn. Dabei wird nicht nach Geschlecht differenziert. Exemplarisch ist hierfür unser erstes Überseewerk in Anchieta von Volkswagen do Brasil: Dort verständigten sich die lokalen Tarifparteien auf Eintrittsgehälter für direkte Mitarbeiter, die dem 2,21-Fachen des nationalen gesetzlichen Mindestlohns entsprechen.

Honorierung von Leistung, Beteiligung am Erfolg

Die systematische Förderung und Honorierung von Leistung sowie die Umstellung der Vergütungssysteme auf eine nachhaltige Beteiligung der Beschäftigten am erreichten Unternehmenserfolg sind ein Bestandteil unserer Personalstrategie. Seit 2010

gibt es in der Volkswagen AG durchgängige und einheitliche Kriterien für die Entwicklung von Kompetenz und die Bewertung von Leistung. Diese gelten für die gesamte Belegschaft – vom Auszubildenden bis zum Top-Manager. Die Kriterien sind durch konkrete Anreizsysteme in der Entgeltstruktur unterlegt und basieren auf einem dreistufigen Vergütungssystem:

- › Grundvergütung in Gestalt eines wettbewerbsfähigen monatlichen Entgelts,
- › leistungsorientierte Vergütungskomponente, die zusätzlich die Leistungen jedes Einzelnen honoriert,
- › tariflich vereinbarter Anspruch auf Erfolgsbeteiligung.

Dieses dreistufige Vergütungssystem wird zunehmend auch im gesamten Konzern umgesetzt. Mit Hilfe transparenter Kriterien fördern wir so die Leistung unserer Beschäftigten und ermöglichen ihnen eine angemessene Teilhabe am Unternehmenserfolg. Im Jahr 2014 haben Mitarbeiter an über 30 Konzernstandorten von einer Erfolgsbeteiligung profitiert, unter anderem an Volkswagen Standorten in Spanien, Polen, Russland, Mexiko und China.

Jährliches Mitarbeitergespräch

Mit der Einführung der leistungsorientierten Vergütungskomponente wurde zugleich vereinbart, dass jeder Mitarbeiter der Volkswagen AG, der Volkswagen Financial Services AG und der Volkswagen Immobilien Service GmbH einmal jährlich ein persönliches Mitarbeitergespräch mit seinem Vorgesetzten führt. Dieses besteht aus zwei Elementen: der Leistungsbewertung und der Entwicklungsplanung. Anerkennung und Wertschätzung für gute Arbeit spielen dabei ebenso eine Rolle wie individuelle Potenziale oder konkreter Weiterbildungsbedarf. Seit 2013 erhalten auch die in der Volkswagen AG eingesetzten Zeitarbeitnehmer ab dem zweiten Einsatzjahr die leistungsorientierte Vergütungskomponente – analog der entsprechenden Regelung im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs für Volkswagen Mitarbeiter. Mitarbeitergespräche, zum Teil in Verbindung mit einer leistungsorientierten Vergütungskomponente, etablieren sich zunehmend auch in den Marken und Gesellschaften des Volkswagen Konzerns: Unter anderem wurden sie 2013 für alle Tarifmitarbeiter der Volkswagen Group Rus in Kaluga (Russland) und 2014 bei Bentley Motors Ltd. in Crewe (Großbritannien) eingeführt.

Langzeitbonus für das Management

Für die Mitarbeiter im Management des Konzerns setzen sich die variablen Vergütungsbestandteile aus drei Komponenten zusammen:

- › dem persönlichen Leistungsbonus,
- › dem Unternehmensbonus und
- › dem 2010 eingeführten Langzeitbonus LTI (Long Term Incentive).

Der LTI ist mit einem Betrachtungszeitraum von vier Jahren diejenige Vergütungskomponente, die sich an der nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens ausrichtet. Eine solche Komponente



Mit der Einführung der leistungsorientierten Vergütungskomponente wurde vereinbart, dass jeder Mitarbeiter der Volkswagen AG, der Volkswagen Financial Services AG und der Volkswagen Immobilien Service GmbH einmal jährlich ein persönliches Mitarbeitergespräch mit seinem Vorgesetzten führt.

wurde 2009 mit dem Vorstandsvergütungsgesetz gefordert. Im Volkswagen Konzern gilt sie aber nicht nur für den Vorstand, sondern für das gesamte Management. Der LTI ist unmittelbar mit folgenden Zielfeldern der Konzernstrategie 2018 verknüpft: Top-Kundenzufriedenheit, Top-Arbeitgeber, Absatz und Rendite.

› TARIFVERHANDLUNGEN 2014

Im Jahr 2014 haben im Volkswagen Konzern in Deutschland keine Tarifverhandlungen stattgefunden, an internationalen Standorten wurden zwölf Tarifverträge abgeschlossen. Teilweise zeigt sich ein Trend zum Abschluss von Langzeitvereinbarungen, die gleichermaßen die Sicherung von Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit verfolgen. Beispielsweise unterzeichneten die Tarifparteien in den Werken von Volkswagen Slovakia, Sitech Polska und Volkswagen India Verträge mit einer Laufzeit von mehr als zweieinhalb Jahren.

Flexibilisierung und Beschäftigungssicherung

Zur Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungssicherung trägt im Volkswagen Konzern ein breites Spektrum an Flexibilitätsinstrumenten bei. Auch im Jahr 2014 gelang es uns damit, rasch auf veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen zu reagieren. Weiterhin wurden rund 200 portugiesische Produktionsmitarbeiter von Volkswagen Autoeuropa bei der Volkswagen AG in Wolfsburg eingesetzt. Allen Mitarbeitern der Volkswagen AG ist aufgrund des „Tarifvertrags zur nachhaltigen Standort- und Beschäftigungssicherung“ eine sichere Beschäftigung garantiert.

Übernahme von Auszubildenden

In der Volkswagen AG wurde die Vereinbarung getroffen, dass die Übernahme der Ausgebildeten leistungsorientiert erfolgt. Das heißt: Erfüllen sie bestimmte Leistungsanforderungen, werden sie von der Volkswagen AG unbefristet übernommen. Wer die vereinbarten Anforderungen nicht erfüllt, erhält ein auf zwei Jahre befristetes Arbeitsverhältnis. Die Entscheidung über eine Aufnahme in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis erfolgt dann auf Basis von regelmäßigen Feedback-Gesprächen sowie anhand der Leistungseinschätzung aus dem tariflichen Mitarbeitergespräch.

› EINSTELLUNG VON LOKALEM PERSONAL

Volkswagen unterstützt grundsätzlich die Beschäftigung und Qualifizierung der Menschen vor Ort – sowohl bei bestehenden Standorten als auch beim Aufbau neuer. Wir fördern damit die Entwicklung der Kommunen und Regionen, in denen wir tätig sind. Dies gilt für den neuen Standort von Audi México und für das neue Werk in Urumqi (China), wo die verschiedenen dort ansässigen Volksgruppen bei Neueinstellungen repräsentativ berücksichtigt werden sollen.

Mitwirkung und Mitbestimmung

Im Volkswagen Konzern bestehen vielfältige Formen der Arbeitnehmervertretung. Überwiegend finden wir eine duale Arbeitnehmervertretung vor mit einer gewerkschaftlichen Vertretung und einem betrieblichen Vertretungsgremium. Die betrieblichen Vertretungsgremien werden dabei in der Regel von allen Beschäftigten am Standort gewählt und vertreten somit auch die Interessen aller Beschäftigten gegenüber dem Unternehmen. Die Gewerkschaften vertreten in erster Linie die Interessen ihrer Mitglieder. Dieses Prinzip der dualen Arbeitnehmervertretung hat sich im Volkswagen Konzern in der Praxis als erfolgreich erwiesen. Stehen wesentliche Veränderungen im Unternehmen an, werden die Arbeitnehmervertretungen frühzeitig in den Prozess einbezogen. Dieser Grundsatz ist schriftlich verankert in der weltweiten Vereinbarung über die Zusammenarbeit zwischen der Volkswagen Konzernleitung und dem Europäischen sowie dem Welt-Konzernbetriebsrat.

› GEWERKSCHAFTLICHE ORGANISATION

Bei 98% der vollkonsolidierten Gesellschaften des Volkswagen Konzerns sind die direkten Mitarbeiter durch eine Gewerkschaft vertreten oder fallen unter eine Kollektivvereinbarung. Auch für das neue Werk San José Chiapa von Audi México, das sich noch im Bau befindet, wurde bereits im Dezember 2013 die neu gegründete Gewerkschaft SITAUDI offiziell registriert.

Charta der Arbeitsbeziehungen

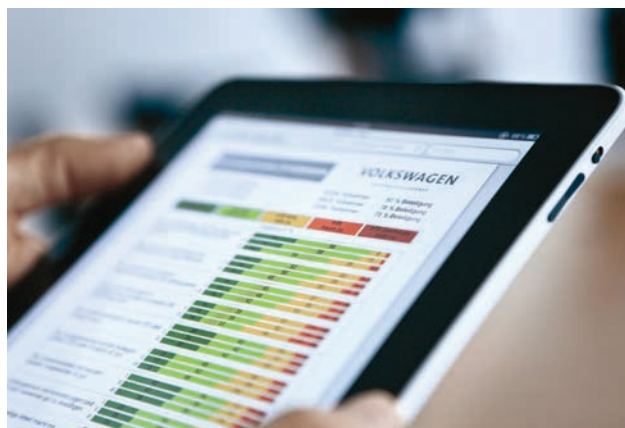
Die seit 2009 konzernweit gültige Charta der Arbeitsbeziehungen präzisiert die Ausgestaltung des Partizipationsrechts und verknüpft erweiterte Mitspracherechte mit Mitverantwortung. Die Charta gilt international und sieht gestufte Unterrichts-, Konsultations- und Mitbestimmungsrechte für die Arbeitnehmervertretungen der im Welt-Konzernbetriebsrat vertretenen Marken und Gesellschaften vor. Die darin verankerten Beteiligungsrechte umfassen personelle und soziale Regelungen, Arbeitsorganisation, Vergütungssysteme, Information und Kommunikation, Aus- und Weiterbildung, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Prozesscontrolling sowie soziale und ökologische Nachhaltigkeit. Der Welt-Konzernbetriebsrat und die Unternehmensführung informieren sich regelmäßig darüber, wie die Charta der Arbeitsbeziehungen in den einzelnen Konzerngesellschaften umgesetzt wird.

Lokale Umsetzung der Mitbestimmung

Seit Einführung der Charta der Arbeitsbeziehungen wurden an den internationalen Standorten zahlreiche Absichts- und Umsetzungserklärungen zwischen Management und Arbeitnehmervertretung geschlossen. 2014 kamen neue Standortverträge und Vereinbarungen bei ŠKODA India und Volkswagen Sarajevo zustande. An einigen Konzernstandorten, wie zum Beispiel am ŠKODA Standort in Kvasiny (Tschechien), wurden erste Betriebsversammlungen durchgeführt. Im Volkswagen Werk in Kaluga (Russland) wählte die Belegschaft Sozialpartner, die ihre Belange vertreten. An vielen Standorten, wie zum Beispiel bei Volkswagen Group Italia und MAN Steyr, ist die Arbeit der lokalen Arbeitnehmervertretungen bereits in Ausschüssen organisiert und konnte 2014 weiter intensiviert werden. Darüber hinaus fanden 2014 an zahlreichen Standorten Qualifizierungsworkshops zur Charta der Arbeitsbeziehungen statt: bei MAN Steyr, Volkswagen Navarra, Volkswagen Sarajevo und Volkswagen India Pune sowie bei den Vertriebs- und Finanzdienstleistungsgesellschaften Volkswagen Group Italia und Volkswagen Group Polska.

Entwicklung der Struktur der Arbeitnehmervertretung

Auf Ebene des Welt-Konzernbetriebsrats wurde 2014 die Vereinbarung zur Gründung eines Maschinenbauausschusses unterzeichnet, der sich aus Arbeitnehmervertretern der Volkswagen AG, MAN Diesel & Turbo SE sowie Renk AG zusammensetzt. 2012 war bereits der Ausschuss Nutzfahrzeuge mit Arbeitnehmervertretern der Marken Scania, MAN und Volkswagen Nutzfahrzeuge entstanden, 2008 der Ausschuss für Vertriebs- und Finanzdienstleistungsgesellschaften. Zur Verbesserung von Arbeitnehmersituation, Arbeitsbedingungen, Beteiligungsrechten und Beschäftigungssicherheit in den chinesischen Joint-Venture-Gesellschaften wurde 2008 ein Verbindungs- und Koordinationsausschuss eingerichtet, der sich regelmäßig zwei Mal pro Jahr trifft und sich über die Arbeitsbeziehungen im Konzern in China austauscht. Darüber hinaus diskutiert der Ausschuss auch viele Fachthemen, unter anderem die Charta der Arbeitsbeziehungen, Arbeitssicherheit und Ausbildung.



Stimmungsindex – Neben der Beteiligungsquote stellt der Stimmungsindex eine wesentliche Kenngröße des Stimmungsbarometers dar. Er wird anhand von elf Fragen ermittelt. Der Stimmungsindex lag 2014 genau wie im Vorjahr bei 79 von 100.

Charta der Zeitarbeit

Mit Unterzeichnung der Charta der Zeitarbeit im November 2012 verständigten sich Konzernleitung sowie der Europäische und der Welt-Konzernbetriebsrat auf zentrale Grundsätze für Zeitarbeit im Volkswagen Konzern. Wesentliche Regelungen betreffen:

- > den maßvollen Einsatz von Zeitarbeit als notwendiges Flexibilitätsinstrument,
- > die Umsetzung von Equal-Pay: Bezugsbasis ist das jeweilige Grundentgelt,
- > die Umsetzung von Equal-Treatment: Beschäftigungsbedingungen und fachliche Qualifizierungsangebote wie für die Stammebelegschaft.

Damit wird die Zeitarbeit für den Einzelnen zur individuellen Chance auf Übernahme in die Stammebelegschaft, wenn er die notwendigen Qualifikationen erworben hat und im Unternehmen Bedarf besteht.

Stimmungsbarometer

Mit dem Stimmungsbarometer, unserer einheitlichen konzernweiten Mitarbeiterbefragung, erheben wir regelmäßig die Zufriedenheit der Beschäftigten. Im Anschluss an die Befragung besprechen Vorgesetzte und Mitarbeiter gemeinsam die Ergebnisse. Hierbei kommen Beschwerden und Probleme genauso zur Sprache wie Vorschläge zur Arbeitsgestaltung. Vorgesetzte und Mitarbeiter bearbeiten gemeinsam notwendige Maßnahmen, um Veränderungen einzuleiten und umzusetzen. Im Jahr 2014 wurde das Stimmungsbarometer zum siebten Mal durchgeführt. In die Befragung einbezogen waren 150 Standorte und Gesellschaften in 44 Ländern. Von über 490.000 Mitarbeitern der Marken und Gesellschaften, die das Stimmungsbarometer bereits umgesetzt haben, nahmen mehr als 440.000 teil. Das entspricht einer gegenüber 2013 gleichbleibend hohen Beteiligungsquote von 89%. Erstmals beteiligten sich die Porsche Leipzig GmbH, Tochter-

gesellschaften der Porsche AG, Ducati Motor Holding spa, MAN Diesel & Turbo, MAN Lateinamerika, Volkswagen Automatic Transmission (Tianjin), Volkswagen R & Accessory China und ŠKODA Auto Deutschland. 28

Ideenmanagement

Mit ihrer Kreativität, ihrem Wissen und ihrer Initiative verbessern unsere Mitarbeiter im Rahmen des Ideenmanagements Prozesse und Produkte. Es ist ein wichtiges Führungs- und Motivationsinstrument und seit 65 Jahren fester Bestandteil der Verbesserungskultur bei Volkswagen. Darüber hinaus trägt das Ideenmanagement dazu bei, die Arbeit bei Volkswagen sicherer und gesundheitsverträglicher zu machen.

> IDEENMANAGEMENT IM VOLKSWAGEN KONZERN*

	2014	2013
Eingereichte Verbesserungsideen	463.042	532.053
Umgesetzte Verbesserungsideen	306.432	412.795
Einsparungen in Mio. €	324,4	312,5
Prämien in Mio. €	35,2	34,9

* 31 teilnehmende Produktionsstandorte. Stand 31.12.2014.

Der Volkswagen-Weg

Ein zentrales und erfolgreiches Instrument zur kontinuierlichen Verbesserung ist der „Volkswagen-Weg“. Im Mittelpunkt steht die stetige Weiterentwicklung der Prozesse in Bezug auf Produktivität, Qualität und Kundenzufriedenheit sowie Ergonomie, Führung und Zusammenarbeit. Der Fokus lag im Berichtsjahr auf der Optimierung bereichsübergreifender Arbeitsabläufe. Im Juli 2014 fand für den Geschäftsbereich Technische Entwicklung am Standort Wolfsburg das erste Symposium zum Volkswagen-Weg statt.

Betriebliche Leistungen

Wir wollen vielen Beschäftigten die Möglichkeit bieten, Fahrzeugmodelle zumindest einer Konzernmarke zu fahren, und verbessern die Angebote im Konzern kontinuierlich. Dabei sollen die Konditionen für die Beschäftigten attraktiv und für die Marken wirtschaftlich sein.

In den Konzerngesellschaften profitieren die Mitarbeiter außerdem von weiteren betrieblichen Leistungen. Dazu zählen je nach Standort unter anderem: Transport- und Verpflegungszuschüsse, kostengünstiger Wohnraum, monatliche Kinderbetreuungszuschüsse, Vergünstigungen für ausgewählte Freizeitaktivitäten. Weitergehende Leistungen in der Gesundheitsversorgung runden das Angebot ab. Seit 2014 können Beschäftigte der Volkswagen AG, der AUDI AG sowie von neun weiteren Gesellschaften des Volkswagen Konzerns in Deutschland mit einem sogenannten Job-Ticket vergünstigt mit der Bahn fahren. Die Volkswagen AG übernimmt außerdem Zuschüsse zu Leistungen von Sozialversicherungsträgern, zum Beispiel Krankengeld, und unterstützt im Todesfall eines Mitarbeiters dessen Angehörige. Zudem versichert das Unternehmen jeden Beschäftigten im Rahmen einer Kollektivunfallversicherung gegen Unfälle mit Todes- oder Invaliditätsfolge. In außergewöhnlichen wirtschaftlichen Notlagen gewährt die Volkswagen AG kurzfristige Darlehen.

Betriebliche Altersvorsorge

Mit einer betrieblichen Altersvorsorge leisten die Volkswagen AG sowie ihre Marken- und Tochtergesellschaften in Deutschland einen wichtigen Beitrag zur Absicherung des Einkommens im Alter. Die Direktzusage der Volkswagen AG besteht aus einer Grundversorgung und Beteiligungsrente I, die beide arbeitgeberfinanziert sind, sowie einer Beteiligungsrente II zur Eigenvorsorge durch Entgeltumwandlung aus dem Bruttoentgelt. Seit 2001 werden die Aufwendungen für die Direktzusage der Volkswagen AG über den Volkswagen Pension Trust e. V. am Kapitalmarkt angelegt. Ende 2014 nutzten 22 weitere deutsche Konzerngesellschaften diese Möglichkeit. Mit der Direktversicherung besteht eine zusätzliche Möglichkeit der Eigenvorsorge durch Entgeltumwandlung.

› ZEIT-WERTPAPIER

Das Zeit-Wertpapier der Volkswagen AG ist ein Instrument zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit. Seit 1998 können Beschäftigte aus ihrem Bruttoentgelt und aus Zeitguthaben Beträge einbringen, die über den vom Volkswagen Pension Trust e. V. treuhänderisch verwalteten Zeit-Wertfonds am Kapitalmarkt angelegt werden. Das aufgebaute Zeit-Wertguthaben wird dann für eine bezahlte Freistellung vor der Altersrente verwendet.

GESUNDHEIT UND FITNESS

Das ganzheitliche Gesundheitsmanagement des Volkswagen Konzerns geht weit über die klassische Gesundheitsvorsorge und Arbeitsschutz hinaus und umfasst auch Aspekte der Arbeitsorganisation, der Ergonomie, der Gesundheitsförderung, der Integration und Rehabilitation, der Führung und der Perspektive für jeden Einzelnen. Um konzernweit einheitliche Standards im Gesundheitswesen zu gewährleisten, besteht seit 2010 ein mehrstufiges Auditierungssystem.

Strategien zur Ergonomie

Die Verbesserung der Ergonomie in der Produktion hat für den Konzern unverändert eine hohe Priorität. Ziel ist es, die Mitarbeiter während des gesamten Arbeitslebens fit und gesund zu erhalten. In Abstimmung mit den Marken Volkswagen Pkw, Audi und Volkswagen Nutzfahrzeuge wurde ein Handbuch zur konzernweiten Standardisierung der Ergonomie im Produktentstehungsprozess (PEP) erarbeitet. Der markenübergreifende Einsatz ist ab 2015 geplant.

Mit Hilfe des Online-Systems „Massnahmen@web“ verbreitet ein interdisziplinäres Redaktionsteam Good-Practice-Beispiele im Konzern. Auf Ergonomietagen zeigten die Experten auch 2014 neben zahlreichen bereits umgesetzten Maßnahmen ergonomische Innovationen aus den Standorten. Die AUDI AG lud im Rahmen der Ergonomie-Strategie „Wir für uns. Aktiv in die Zukunft“ zur Ergonomie-Messe in das Werk Neckarsulm ein. Im Volkswagen Werk Wolfsburg wurde erstmals ein Ergonomietag mit bereichsspezifischen Lösungen in der Logistik durchgeführt. Neben der Ergonomie in der Produktion und Logistik wurden auch Programme zur Weiterentwicklung der Büroergonomie umgesetzt. Beispiele hierfür sind neue Beleuchtungskonzepte sowie der Lehrfilm zum Thema „Sitzen Sie richtig“.



Der Chairless Chair erleichtert viele Tätigkeiten in der Montage. Diese High-tech-Konstruktion aus Carbon ermöglicht den Audi-Mitarbeitern das Sitzen ganz ohne Stuhl. Zugleich sorgt sie für eine verbesserte Körperhaltung und reduziert die Beinbelastung.

Kostenlose Vorsorgeuntersuchung

Der an allen deutschen und auch internationalen Standorten etablierte „Checkup“ ist eine kostenlose und umfassende Vorsorgeuntersuchung für alle Mitarbeiter. Sie trägt dazu bei, die Gesundheit, Fitness und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern. Die hohe diagnostische Qualität wird von den Beschäftigten allgemein anerkannt.

› CHECKUPS IM VOLKSWAGEN KONZERN 2014

Gesellschaft/Land	Anzahl Checkups 2014
Volkswagen AG/Deutschland	16.879
Volkswagen do Brasil/Brasilien	8.385
Volkswagen de México S.A. de C.V./Mexiko	4.050
Volkswagen Poznań Sp. z o.o./Polen	1.103
Volkswagen Autoeuropa, Lda./Portugal	1.534
Volkswagen Navarra, S.A./Spanien	2.652
Volkswagen Slovakia, a.s./Slowakei	1.529
Volkswagen Group South Africa/Südafrika	1.570
Volkswagen Group of America Chattanooga Operations/USA	978
Volkswagen Argentina S.A./Argentinien	170
Shanghai Volkswagen Automotive/China	10.408*
AUDI AG/Deutschland	9.498
AUDI BRUSSELS SA/NV/Belgien	502
AUDI HUNGARIA MOTOR Kft./Ungarn	171
Porsche AG (Zuffenhausen, Weissach)/Deutschland	465
SEAT, S.A./Spanien	11.117
ŠKODA AUTO a.s./Tschechien	18.389

* Der Checkup wurde an die lokalen Gegebenheiten angepasst.

Präventionsangebote

2014 haben wir die Präventions- und Trainingsangebote, die sich dem Checkup anschließen, erweitert, qualitativ verbessert und systematisiert. Beispiele dafür sind die Einrichtung und Modernisierung von medizinischen Trainingscentern und Fitnesseinheiten, die Einführung von Rehabilitationsmaßnahmen und Gesundheitscoachings, Trainings zu Verhaltensergonomie und neue Fitness- und Wellnessprogramme. Mit dem Programm „Fit im Büro“ wurde ein verhaltensergonomisches Programm für Mitarbeiter im Angestelltenbereich entwickelt. Das Programm „Fit im Werk“ zielt auf die Reduzierung körperlicher Belastungen in den Fertigungsbereichen ab. Bei Volkswagen in Wolfsburg nahmen im Zeitraum Mai 2013 bis Juni 2014 ungefähr 15.700 Mitarbeiter an diesem Programm teil. Im Volkswagen Konzern wird das ganzheitliche Gesundheitsmanagement durch Verpflegungskonzepte sowie vielfältige Sport- und Freizeitangebote ergänzt – zum Beispiel die Kampagne zum Abnehmen und zur gesunden Ernährung bei Volkswagen in Südafrika oder den Firmenlauf bei MAN Truck & Bus in München.

Grundsätzlich sind alle Angebote des Volkswagen Gesundheitswesens der gesamten Belegschaft zugänglich. Bei bestimmten Tätigkeiten werden im Rahmen der jeweiligen rechtlichen Vorschriften Pflicht- und Angebotsvorsorgen veranlasst beziehungsweise angeboten. Im Jahr 2014 unterlagen in der Volkswagen AG 20.924 Mitarbeiter der Pflichtvorsorge.

› GESUNDHEITSPROGRAMME DER GESELLSCHAFTEN

BeFit bei Bentley: Mit dem Ziel, einen gesunden Lebensstil der Mitarbeiter zu fördern, hat Bentley 2014 die Gesundheitskampagne „BeFit“ ins Leben gerufen. Das Programm beinhaltet vier Bausteine: Gewicht und Ernährung, Stress und Schlaf, Corporate Step Challenge (Schrittzähler) und Rückenschule.

HIV- und AIDS-Bekämpfung in Südafrika: Im Jahr 2014 hat die Marke Volkswagen ihr internationales Engagement zur Bekämpfung von Infektionskrankheiten fortgesetzt. Beispielsweise wurde das HIV- und AIDS-Programm von Volkswagen in Südafrika weitergeführt und mit 500.000 Rand unterstützt. Bis 2014 nahmen 93 % der Belegschaft die Möglichkeit eines HIV-Tests wahr.

Home Care und Baby Care bei Volkswagen do Brasil: Das Programm „Home Care“ richtet sich an chronisch Kranke aller Altersgruppen und bietet neben medizinischer Versorgung auch begleitende ambulante Pflege. Die Fürsorge für die nächste Generation ist Kern des Programms „Baby Care“: Fachkräfte begleiten Eltern und Neugeborene in den ersten Wochen und Monaten nach der Geburt.

Richtlinie Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Der Volkswagen Konzern hat die grundlegenden Prinzipien und Handlungsverpflichtungen im Bereich Arbeitsschutz 2004 in einer Vereinbarung mit dem Welt-Konzernbetriebsrat dokumentiert.

Im Jahr 2014 wurde eine Konzernrichtlinie zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz im Volkswagen Konzern formuliert. Sie richtet sich an alle Marken und Gesellschaften und definiert grundlegende Ziele, Aufgaben und Standards für den Gesundheitsschutz und die Arbeitssicherheit. Parallel dazu wurde die bestehende Konzernleitlinie zum Gesundheitsschutz und zur Gesundheitsförderung, die eine Ergänzung und Konkretisierung der Konzernrichtlinie darstellt, an veränderte Bedingungen angepasst. Sowohl die Konzernrichtlinie als auch die überarbeitete Konzernleitlinie sollen 2015 verabschiedet werden.

Bei der Arbeitsgestaltung, dem Arbeitsschutz und der gesundheitlichen Betreuung der Mitarbeiter an Auslandsstandorten setzt der Volkswagen Konzern weltweit die gleichen Maßstäbe an. Dabei werden die lokale medizinische Infrastruktur und die jeweiligen gesetzlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt. Mit konzernweiten Audits wird die Einhaltung der weltweit gültigen Maßstäbe überprüft.

Sensibilisierung und Schulung

Führungskräfte werden im Rahmen der Personalentwicklung dafür sensibilisiert, Zusammenhänge zwischen Führung und Gesundheit der Mitarbeiter stärker zu berücksichtigen. In Seminaren werden Führungskräfte für ein gesunderhaltendes und familienorientiertes Führungsverhalten geschult.

Seit 2009 qualifizieren wir die Sicherheitsbeauftragten der deutschen Volkswagen Standorte zum Arbeitsschutz. Außerdem führt Volkswagen in Deutschland seit Anfang 2012 zum Arbeitsschutz verpflichtende Qualifizierungsmodule für alle angehenden Führungskräfte durch. In Anlehnung daran wurden 2013 die Qualifizierungsbausteine für angehende Meister vereinheitlicht und verpflichtend in die Meister-Basis-Qualifizierung integriert.

Konzern-Arbeitsschutz-Managementsystem

Auf Basis des 2010 implementierten Konzern-Arbeitsschutz-Managementsystems (KAMS) analysierten die Gesellschaften der Marken Volkswagen Pkw und Volkswagen Nutzfahrzeuge ihre bestehenden Arbeitsschutzorganisationen und -prozesse. Die Ergebnisse stehen in einem zentralen Datenbanksystem konzernweit zur Verfügung. An allen eingebundenen Standorten besteht ein Arbeitsschutzausschuss, der als Organ des betrieblichen Arbeitsschutzes die gesamte Belegschaft vertritt. Zusätzlich verständigten sich alle Beteiligten darauf, ab 2012 alle Volkswagen Standorte weltweit zu auditieren. Das Audit des Konzern-Arbeitsschutz-Managementsystems wurde im Jahr 2014 an den Standorten São Carlos (Brasilien), Curitiba (Brasilien), Pamplona (Spanien) und Pacheco (Argentinien) erfolgreich durchgeführt.

AUSGEZEICHNETE ARBEITSSICHERHEIT

Bereits zum 29. Mal fand 2014 an den europäischen Standorten der Marke Volkswagen und Volkswagen Nutzfahrzeuge der Wettbewerb um den Arbeitssicherheitspokal statt. Die Auszeichnung als sicherstes Werk ging dieses Mal an den Standort Braunschweig (Deutschland). Volkswagen Slovakia wurde im Oktober 2014 beim 17. Nationalen Forum der Produktivität und Ergonomie mit dem „Preis für den Beitrag auf dem Gebiet der Ergonomie“ ausgezeichnet. Volkswagen Nutzfahrzeuge erhielt für das Projekt GeSA (Gesundheit und Sicherheit für Auszubildende) den Sicherheitspreis der Berufsgenossenschaft Holz und Metall.

ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ VON ANFANG AN BEI AUDI MÉXICO

Audi will eine qualitativ hochwertige Gesundheitsversorgung für alle Mitarbeiter bereits in der Planung neuer Werke berücksichtigen und bindet den Gesundheitsschutz schon bei der Bauphase des mexikanischen Werks in San José Chiapa ein. Im Rahmen des Development Agreement ließ die Regierung ein Krankenhaus in



Das Programm „Work2Work“ der Volkswagen AG eröffnet leistungsgewandelten Beschäftigten neue berufliche Perspektiven im Unternehmen. Im Bereich Automotive Learnware am Standort Wolfsburg entwickeln und produzieren 39 Mitarbeiter automobiles Lern- und Schulungsmaterial für Handwerkskammern und Berufsschulen.

der Nähe des Werksgeländes errichten, das zugleich die medizinische Versorgung der Region stärkt. Um bei Erkrankungen und Verletzungen der Mitarbeiter eine rasche Behandlung sicherzustellen, wurde in das neue Trainingscenter auch ein Medizinbereich integriert.

Betriebsärztliche Dienste und Notfallmanagement

Die medizinische Betreuung der Mitarbeiter im Volkswagen Konzern erfolgt unter Beachtung der jeweiligen nationalen Rechtsvorschriften und interner Regelungen sowie auf der Basis der Konzernleitlinien zum Gesundheitsschutz und zur Gesundheitsförderung. An allen Standorten ist mindestens eine medizinische Notfallversorgung gewährleistet. An den meisten Konzernstandorten ist eine medizinische Betreuung mit einem verantwortlichen Arzt vorhanden.

Maßnahmen zur Rehabilitation

Um die Eingliederung von Mitarbeitern nach einer schweren beziehungsweise längeren Erkrankung frühzeitig und arbeitsplatzbezogen zu unterstützen, bieten wir an vielen Standorten ein besonderes Rehabilitationsprogramm an. Ziel ist es, die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter innerhalb von drei bis maximal sechs Monaten zu stabilisieren oder wiederherzustellen. Je nach Bedarf werden zusätzliche Präventionsangebote in das Programm mit aufgenommen. Beispiele hierfür sind die JobReha (ein- bis dreiwöchige ambulante, teilstationäre oder stationäre Maßnahme mit Schwerpunkt im Bereich der Beschwerden des Bewegungsapparats), das RehaFit-Programm (orthopädische, psychologische Rehabilitation) sowie physiotherapeutische Angebote und ein gezieltes oder allgemeines Aufbau- und Reha-Training in werk-eigenen Trainingszentren. Auch die Hilfs- und Betreuungsangebote für Beschäftigte mit psychischen oder psychosomatischen Beeinträchtigungen werden kontinuierlich erweitert.

Das Programm „Work2Work“ der Volkswagen AG eröffnet seit 2001 leistungsgewandelten Beschäftigten neue berufliche Perspektiven im Unternehmen. Dabei werden die vorhandenen Potenziale der Beschäftigten mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes so passgenau aufeinander abgestimmt, dass sich trotz Leistungswandlung eine hohe Wertschöpfung erzielen lässt. Rund 1.850 Menschen haben in den vergangenen Jahren das Programm durchlaufen. In rund 95 verschiedenen Tätigkeitsfeldern arbeiten in Wolfsburg über 810 Mitarbeiter an Work2Work-Arbeitsplätzen. Angelehnt an die drei Prinzipien Eigenverantwortung, Eigeninitiative und Solidarität wird die Erfolgsgeschichte von Work2Work stetig fortgeschrieben und weiterentwickelt. Und dies nicht nur aus einer rein sozialen Verantwortung heraus. Die Studie „Social Return on Investment“, die in Kooperation mit der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt 2014 durchgeführt wurde, belegt in besonderer Weise, dass Volkswagen mit dem Work2Work-Programm ein betriebswirtschaftliches Konzept für die Integration leistungsgewandelter Mitarbeiter geschaffen hat. Vermiedene betriebliche Kosten in Höhe von 29.000 € pro Jahr und Mitarbeiter und gesellschaftliche Umfänge mit bis zu 65.000 € Einsparungen pro Jahr und Mitarbeiter (wie beispielsweise drohende Erwerbsminderungsrenten, Übergangsgeldzahlungen), qualitative Erträge beim Gesundheitszustand und deutlich positive Effekte bei der Arbeits- und Lebenszufriedenheit sind die wissenschaftlich belegten Erfolge von Work2Work.

Als Beispiel für die Integration von leistungsgewandelten Mitarbeitern dient der Bereich Automotive Learnware am Standort Wolfsburg. Hier entwickeln und produzieren 39 Mitarbeiter automobiles Lern- und Schulungsmaterial für Handwerkskammern und Berufsschulen. Allein 25 leistungsgewandelte Mitarbeiter aus Work2Work arbeiten als inklusiver Bestandteil der Abteilung mit. Mit einem Umsatz von 1,92 Mio. € im Geschäftsjahr 2014 reicht die Produktpalette von Fehler- und Messboxen bis hin zu kompletten oder aufgeschnittenen Schulungsfahrzeugen. Die Learnware wird in fünf Kontinenten und 57 Ländern ausgeliefert.

› ANGEBOTE FÜR ÄLTERE BESCHÄFTIGTE

Initiiert von den Schwerbehindertenvertretungen der deutschen Automobilindustrie beteiligten sich auch 2014 die Volkswagen AG, die AUDI AG und die Porsche AG an der Studie „Gesund und qualifiziert älter werden in der Automobilindustrie. Partizipation und Inklusion von Anfang an“ (PINA). In diesem vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Kooperationsprojekt werden Konzepte und Maßnahmen erarbeitet, um die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten über die gesamte Dauer ihres Erwerbslebens zu erhalten. Die Projektlaufzeit wurde bis Ende April 2015 verlängert. Der gewonnene Zeitraum soll insbesondere für die Erprobung der erstellten Produkte genutzt werden.

› ERFOLGREICHE WIEDEREINGLIEDERUNG BEI AUDI

Audi hat einen systematischen und transparenten Prozess entwickelt, der die Wiedereingliederung von leistungsgewandelten und schwerbehinderten Menschen gezielt unterstützt. Eine Studie am Standort Ingolstadt durch die Universität St. Gallen, in die ungefähr 15.000 Mitarbeiter in der Fertigung einbezogen wurden, bestätigte eine hohe Zufriedenheit mit dem Integrationsprozess.

FRAUENFÖRDERUNG UND VIELFALT

In der Diversität der Belegschaft des Volkswagen Konzerns liegt großes Potenzial. Auf dem Weg zum Top-Arbeitgeber der Automobilbranche aktivieren wir dies, indem wir Frauen gezielt fördern, die Grundlagen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie schaffen und die Vielfalt der Kulturen in unserem Konzern leben.

Freiwillige Selbstverpflichtung

Der Volkswagen Konzern strebt in Deutschland langfristig einen Frauenanteil von 30 % auf allen Hierarchieebenen im Management an. 1989 war die Volkswagen AG das erste deutsche Großunternehmen, das eine Richtlinie zur Förderung von Frauen verabschiedete. 2007 definierte die Volkswagen AG erstmals konkrete Ziele, um den Frauenanteil im Unternehmen zu erhöhen. Im Frühjahr 2011 legten wir im Rahmen einer freiwilligen Selbstverpflichtung differenzierte Ziele zur nachhaltigen Steigerung der Frauenquote vor, darunter:

- › Erhöhung des Anteils weiblicher Auszubildender,
- › Erhöhung des Frauenanteils bei Meistern und Facharbeitern,
- › Erhöhung des Frauenanteils bei der Einstellung von Akademikern und Hochschulabsolventen,
- › Erhöhung des Frauenanteils im Management.

Entsprechende Programme tragen dazu bei, diese Ziele zu realisieren.

Weibliche Talente gewinnen

Der Anteil weiblicher Auszubildender im gewerblich-technischen Bereich lag im Volkswagen Konzern 2014 bei 21,8 %. Um diesen auf 30 % zu erhöhen, werben wir gezielt um weibliche Talente, zum Beispiel mit speziellen Berufserlebnistagen für junge Frauen wie dem bundesweiten Girls' Day. Mit dem „Niedersachsen-Technikum“ bietet die Marke Volkswagen ein sechsmonatiges Praktikum für Abiturientinnen an, um sie verstärkt für einen technischen Studiengang zu interessieren. 2014 nahmen 26 Abiturientinnen daran teil. Schon frühzeitig gehen wir auch auf weibliche Studierende zu, beispielsweise die Volkswagen AG mit der Veranstaltung „Woman Experience Day“. Der alle zwei Jahre bundesweit ausgeschriebene Förderpreis „Woman DrivING Award“ der Volkswagen AG richtet sich seit 2004 an die besten Ingenieurinnen.

› PROGRAMME ZUR FÖRDERUNG VON FRAUEN

Programm	Zielgruppe und Inhalte	Gesellschaft
Programme zur Gewinnung weiblicher Talente		
Girls' Day	Schülerinnen in Deutschland – praxisnaher Einblick in die Berufe der Automobilbranche	Volkswagen AG, Volkswagen Financial Services AG, Volkswagen Sachsen und Osnabrück, AUDI AG, MAN SE, Porsche AG
Niedersachsen-Technikum	Abiturientinnen in Deutschland – Praktikum mit technischem Schwerpunkt	Volkswagen AG Standorte: Wolfsburg, Braunschweig, Salzgitter, Hannover, Emden; Volkswagen Osnabrück GmbH
Woman Experience Day	Studentinnen und Absolventinnen der Ingenieurwissenschaften und Informatik – Berufseinstieg	Volkswagen AG
Woman DrivING Award	Förderpreis für Ingenieurinnen in Deutschland	Volkswagen AG
Femtec.Network	Ingenieurinnen – Rekrutierung	Porsche AG
Girls engineering the future	Schülerinnen der 10. Klasse mit den Schwerpunkten Naturwissenschaften, Technologie, Ingenieurwissenschaften und Mathematik	Bentley
Programme zur Entwicklung weiblicher Talente		
Meisterinnen-Mentoring-Programm	Facharbeiterinnen und Meisterinnen – Förderung und Qualifizierung	Volkswagen AG, Volkswagen Sachsen GmbH
Mentoring-Programm-Management	Weibliche Führungskräfte – Förderung und Qualifizierung	Volkswagen AG, AUDI AG, MAN und andere Tochtergesellschaften
Sie und Audi	Weibliche Fach- und Führungskräfte – Förderung und Qualifizierung	AUDI AG

Systematische Einstellung von Absolventinnen

Bei der Einstellung von Hochschulabsolventen orientieren wir uns am Anteil der Absolventinnen in den benötigten Fachrichtungen. Dieser Systematik folgend sind derzeit rund 10 % der eingestellten Absolventen der Studiengänge Maschinenbau und Elektrotechnik weiblich, in den Wirtschaftswissenschaften sind es 50 %. Gemittelt über alle für Volkswagen relevanten Studiengänge ergibt sich aus diesen differenzierten Quoten das Ziel, bei der Einstellung von Hochschulabsolventen einen Frauenanteil von 30 % zu erreichen. Der Anteil weiblicher Hochschulabsolventen, die im Berichtsjahr bei der Volkswagen AG eingestellt wurden, lag bei rund 30 %.

Mentoring-Programme für Frauen

Mit 21 Durchgängen und inzwischen fast 400 Teilnehmerinnen ist das „Mentoring-Programm“ der Volkswagen AG ein im Konzern anerkanntes Instrument zur Personalentwicklung von weiblichen Fach- und Führungskräften. 2014 gaben wir den Startschuss für das neue „Mentoring-Programm-Management“, das die ersten 42 Teilnehmerinnen aus den Marken Volkswagen, Audi, MAN und weiteren Tochtergesellschaften auf ihrem Weg ins Management fördert. Das „Meisterinnen-Mentoring-Programm“ der Volkswagen AG folgt dem Ziel, den Anteil der Facharbeiterinnen und Meisterinnen in Deutschland auf

10 % anzuheben. 2014 wurden auf diesem Wege 25 Frauen gefördert.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Neben der Gewinnung und Förderung weiblicher Talente arbeitet der Volkswagen Konzern kontinuierlich an der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dazu zählen Rahmenbedingungen wie:

- › ein hohes Maß an Arbeitszeitflexibilität,
- › eine Vielzahl von Teilzeit- und Schichtmodellen,
- › ein qualifizierter Wiedereinstieg nach der Elternzeit,
- › betriebsnahe und betriebseigene Kinderbetreuungsangebote.

Um den Kontakt zu Beschäftigten in Elternzeit zu halten und ihnen einen qualifizierten Wiedereinstieg zu ermöglichen, bietet die Volkswagen AG das Arbeiten in Elternzeit, Elternzeittreffen und Informationsveranstaltungen an, zum Beispiel das Seminar „Familienmanagement und Beruf“ im Werk Wolfsburg. Vergleichbare Angebote gibt es auch bei Audi, Porsche und MAN.

Differenzierte Kinderbetreuungsangebote

Ein weiterer Schritt in Richtung familienfreundliches Unternehmen ist der kontinuierliche Ausbau differenzierter Ange-

bote zur Kinderbetreuung. Gute Erfahrungen wurden im Volkswagen Konzern mit betriebsnahen Lösungen gesammelt: An den Volkswagen Standorten Wolfsburg, Hannover und Emden sind in Zusammenarbeit mit den Kommunen weitere betriebsnahe Kindertagesstätten entstanden. MAN unterhält an seinen Standorten München und Augsburg Betriebskindergärten; das Kinderhaus „Frech Daxe“ der Volkswagen Financial Services AG zählt zu den größten Betriebskindergärten Deutschlands.

Volkswagen Rus: Für die Kinder der Mitarbeiter am Standort Kaluga wurde 2014 zum wiederholten Male ein Ferienlager finanziert, an dem 80 Kinder teilnahmen.

Volkswagen Motor Polska und Volkswagen Poznań: Mit dem Programm „Künftige Mutter“ erhalten Mitarbeiterinnen während der Schwangerschaft die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit flexibler zu gestalten und sie unter Beibehaltung ihrer bisherigen Vergütung individuell zu verkürzen.

› BEISPIELE FÜR VEREINBARKEIT VON BERUF UND FAMILIE

Volkswagen Group of America: Am Standort Chattanooga existiert seit 2012 ein Kinderbetreuungsangebot, das in Zusammenarbeit mit einem regional etablierten Anbieter die Betreuung von rund 200 Kindern ermöglicht.

Volkswagen Slovakia: 2014 fand erstmals ein Treffen für Eltern in der familiären Auszeit statt. Ziel ist es, die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und den späteren Wiedereinstieg zu erleichtern, beispielsweise mit Möglichkeiten der Kinderbetreuung, E-Learning sowie Formen der flexiblen Arbeit.

Pflege und Betreuung Angehöriger

Bei der Pflege und Betreuung naher Angehöriger unterstützt die Volkswagen AG ihre Beschäftigten mit einem breiten Spektrum an Möglichkeiten zur Freistellung. Kurzfristig können sie bis zu zehn Tage von der Arbeit befreit werden, um eine bedarfsgerechte Pflege zu organisieren. Zudem können sie sich bis zu sechs Monate vollständig oder teilweise für die Pflegephase freistellen lassen. Es besteht ebenfalls die Möglichkeit, im Rahmen von Familienpflegezeit bis zu 24 Monate in Teilzeit zu arbeiten, um den Pflegeaufgaben nachkommen zu können. Ein besonders hohes Maß an Flexibilität bietet die Wiedereinstellungszusage: Seit rund 20 Jahren können Mitarbeiter für bis zu acht Jahre ohne Angabe von Gründen aus dem Unternehmen ausscheiden – über diesen Zeitraum ist eine Wiedereinstellung nach dem vorherigen



An vielen Standorten der Volkswagen AG, Volkswagen Sachsen GmbH, Volkswagen Osnabrück GmbH, Volkswagen Financial Services AG, Audi und Porsche steht der Belegschaft ein Angebot der Kinderferienbetreuung zur Verfügung.

Beschäftigungsverhältnis garantiert. Bei Porsche können die Mitarbeiter seit dem 1. März 2014 Pflegezeit beantragen: Tritt ein akuter Pflegefall in der Familie auf, können sie sich bis zu drei Monate freistellen lassen, erhalten jedoch weiterhin 75 % ihres Bruttomonatsentgeltes. Damit geht Porsche über die gesetzlichen Vorgaben weit hinaus, die keine Bezahlung für diesen Zeitraum vorsehen.

Hoher Anteil an schwerbehinderten Beschäftigten

Mitarbeitern mit Tätigkeitseinschränkungen oder Behinderungen gilt das besondere Engagement des Unternehmens. Mit einem Anteil von 7,39 % schwerbehinderten Menschen an der Gesamtbelegschaft lag die Volkswagen AG im Jahr 2014 erneut deutlich über der in Deutschland vorgegebenen gesetzlichen Quote von 5 %. 55 % der schwerbehinderten Beschäftigten arbeiten in den Fertigungsbereichen, 45 % im Angestelltenbereich. Über das eigene Unternehmen hinaus leistet Volkswagen einen Beitrag zur Beschäftigung schwerbehinderter Menschen: Allein im Berichtsjahr wurden Aufträge in einem Umfang von über 20,9 Mio. € an Werkstätten für Menschen mit Behinderungen vergeben. Volkswagen trägt ebenso dazu bei, mit Mobilitätshilfen für Menschen mit Behinderungen die Selbstständigkeit und die Unabhängigkeit zu ermöglichen.

Auch international gilt Beschäftigten mit Behinderungen ein besonderes Engagement. Dazu gehören beispielsweise an den ŠKODA Fertigungsstandorten in Tschechien vor allem sechs geschützte Werkstätten für mehr als 200 Menschen mit Behinderungen.

Unterzeichnung der Inklusionsvereinbarung

Im Juli 2014 unterzeichneten Vorstand, Betriebsrat und Schwerbehindertenvertretung die Inklusionsvereinbarung, die für alle Marken und Gesellschaften des Konzerns in Deutschland gilt. Inklusion ist darin als Bestandteil der Unternehmenskultur festgeschrieben und richtet den Fokus nicht auf vermeintliche Defizite, sondern auf die Stärken und Potenziale der Mitarbeiter. Mit der Vereinbarung sollen folgende Ziele verfolgt werden:

- Menschen mit Behinderung erhalten wertschätzende Aufgaben, in denen sie ihre Stärken und Potenziale optimal einsetzen und ausbauen können und Anerkennung für die von ihnen erbrachte Leistung bekommen.
- Jungen Menschen mit Behinderung soll eine Ausbildung im Volkswagen Konzern ermöglicht werden. Barrieren im Bewerbungsprozess werden weiter abgebaut.
- Das Thema Inklusion soll gemeinsam verinnerlicht und im alltäglichen Miteinander als Selbstverständlichkeit umgesetzt werden. Führungskräften kommt hierbei eine besondere Rolle zu. Sie müssen das Umdenken fördern, da nur durch Aufklärung und Erkenntnisse die notwendigen Veränderungen auf den Weg gebracht werden können.
- Zur nachhaltigen Umsetzung muss Inklusion als Thema in zuständigen Fachausschüssen verankert werden.



Dr. Horst Neumann, Personalvorstand der Volkswagen Aktiengesellschaft, Bernd Osterloh, Vorsitzender des Konzernbetriebsrats, und Klaus Wenzel, Vorsitzender der Schwerbehindertenvertretung, unterzeichneten eine gemeinsame Erklärung zur Inklusion.

- In gemeinsamen Projekten von Unternehmen und Interessenvertretung sollen Fortschritte bei der Inklusion erreicht werden. Hierbei werden die Beteiligten von Vorstand und Arbeitnehmervetretern unterstützt.

Mit der Umsetzung der Vereinbarung befasst sich eine Arbeitsgruppe mit verschiedenen Handlungsfeldern und Maßnahmen.

Chancengleichheit als Prinzip

Volkswagen steht für Respekt, Toleranz und Weltoffenheit. Wir gewährleisten Chancengleichheit und Gleichbehandlung, ungeachtet ethnischer Herkunft, Hautfarbe, Geschlecht, Behinderung, Weltanschauung, Religion, Staatsangehörigkeit, sexueller Ausrichtung, sozialer Herkunft oder politischer Einstellung, soweit diese auf demokratischen Prinzipien und Toleranz gegenüber Andersdenkenden beruht. Die Verhaltensgrundsätze des Volkswagen Konzerns stellen dafür eine konzernweite Richtschnur dar. Jeder Beschäftigte und jedes Organmitglied ist demnach dafür verantwortlich, auf ein partnerschaftliches Miteinander zu achten, und dazu verpflichtet, Verstöße umgehend anzuzeigen. In einem solchen Fall leitet das Unternehmen entsprechende Maßnahmen gegen die für die Diskriminierung verantwortliche Person ein. Die Bandbreite reicht dabei von Abmahnung über Versetzung bis hin zur Kündigung.

Fühlen Beschäftigte sich diskriminiert, können sie sich – neben dem gesetzlich verankerten Beschwerderecht – von geschulten Personen unterstützen und beraten lassen. Auf Initiative des Betriebsrats wurden diese Rechte und Pflichten bereits 1996 nachhaltig in der Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ für alle Beschäftigten und die Standorte der Volkswagen AG verankert. Dieses Regelwerk wurde 2007 neu gefasst und ist Bestandteil der Informationen für jeden neuen Mitarbeiter sowie im Rahmen der Führungskräfteausbildung.

GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG

Der Volkswagen Konzern engagiert sich auch für die Menschen jenseits der Werkstore. Neben der Förderung sozialer, kultureller und gesellschaftlicher Projekte verstehen wir uns als wirtschaftlicher Impulsgeber, der vor Ort zu Strukturentwicklung und Chancengleichheit beiträgt. Weltweit fördern wir rund 200 Projekte zur Verbesserung von wirtschaftlichen und sozialen Strukturen. Bei der Auswahl legen wir ein besonderes Augenmerk auf die Kontinuität und die Nachhaltigkeit unserer Engagements. Von unserem Handeln sollen Mitarbeiter wie Aktionäre, Anwohner wie Kunden profitieren.

Unsere Schwerpunkte

Die Schwerpunkte im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung setzen wir in der Unterstützung von Zukunfts-, Bildungs- und Sozialprojekten, vor allem an den Standorten des Konzerns. Zugleich stehen wir den Opfern von Naturkatastrophen mit rascher Hilfe zur Seite und fördern das ehrenamtliche Engagement unserer Mitarbeiter. Folgende Leitüberlegungen setzen den Entscheidungsrahmen für alle unsere Engagements:

- › Sie stehen in Übereinstimmung mit den Konzerngrundsätzen und adressieren zugleich ein spezifisches lokales oder regionales Thema.
- › Sie sind Ausdruck der Vielfalt im Konzern sowie in der gesellschaftlichen Umgebung, in der die Projekte durchgeführt werden.
- › Sie entstehen in einem engen Stakeholderdialog mit den örtlichen Akteuren, die in die Umsetzung eingebunden sind.
- › Das Projektmanagement erfolgt vor Ort in der Verantwortung der dort tätigen Einheiten.

Engagement für die Regionen

Wir machen uns stark für die Regionen, in denen wir Standorte unterhalten. Denn ein zukunftsfähiges und lebenswertes Umfeld stärkt deren Profil im Standortwettbewerb. Eine hohe Lebensqualität für die Mitarbeiter und ihre Familien, die dort wohnen, fördert zudem unsere Attraktivität als Arbeitgeber. Mit diesem Ziel unterstützt die Volkswagen AG zum Beispiel regionale Wachstumsinitiativen, die sich mit den Themen Bildung, Gesundheit, Freizeit, Energie und Verkehr beschäftigen, ergänzt durch ein breites Spektrum an Maßnahmen zur Wirtschaftsförderung.

Exemplarisch dafür steht die Wolfsburg AG am Konzernsitz. Seit 1999 steht das als Public-Private-Partnership mit der Stadt Wolfsburg gegründete Unternehmen für zukunftsweisende Lösungen in den wichtigen Themen Beschäftigung und Lebensqualität. Erfolge der gemeinsamen Anstrengungen sind belegbar: Wolfsburg erreichte im November 2013 im Städtetest des Magazins „Wirtschaftswoche“ bei der Bewertung der Dynamik Platz 1 und Spitzenplätze in den Kategorien Steuerkraft, Produktivität und Frauenbeschäftigung. Von den Erfahrungen in der Struktur- und Standortentwicklung profitiert inzwischen die gesamte Region: Hier arbeitet die Wolfsburg AG eng mit der Allianz für die Region GmbH zusammen, der die Städte Wolfsburg,

Braunschweig und Salzgitter sowie die angrenzenden Landkreise und Vertreter der regionalen Wirtschaft angehören.

› XINJIANG DOCTORS GO WEST

Gemeinsam mit der Xinjiang Medical University und dem Xinjiang Medical University Hospital unterstützt Volkswagen Group China das Austauschprogramm „Xinjiang Doctors go West“. Im Rahmen der infrastrukturellen Förderung des Westens von China bietet dieses Programm sowohl eine Plattform zum Erfahrungsaustausch für die teilnehmenden Ärzte als auch Stipendien für junge Medizinstudenten.

Schulische Bildungsinitiativen

Als Ergänzung zu den infrastrukturellen Projekten in der Region ist die Volkswagen AG auch in der schulischen Bildung aktiv. Die in Kooperation von Unternehmen und Stadt gegründete „Neue Schule Wolfsburg“ eröffnete im August 2009 ihre Pforten. Fünf Schwerpunkte prägen den Alltag der für alle Kinder der Stadt und Region offenen Grund- und Gesamtschule: Internationalität, Naturwissenschaften und Technik, Wirtschaft, Kunst und Kultur sowie Begabungsförderung. Im Schuljahr 2014/2015 werden dort 688 Schüler unterrichtet. Im September 2014 öffnete die erste deutsche Profilschule in Ingolstadt mit Unterstützung von Audi. Gemäß dem Motto „Kein Talent verlieren“ ermöglicht das bundesweit einmalige Modellprojekt Kindern und Jugendlichen mit schwierigen Startbedingungen geförderten Unterricht in Grundschule und Gymnasium. Entstanden ist das Projekt in Zusammenarbeit von Bayerischem Kultusministerium, Stadt Ingolstadt, Roland-Berger-Stiftung und Audi. Auch für die Regionen, in denen Volkswagen weltweit aktiv ist, ist Bildung ein zentrales Thema. So fördert Volkswagen Südafrika die landesweite Na’iBali Lesekampagne, durch die bereits 272 Leseclubs gegründet wurden. Volkswagen Group China ermöglicht Studenten der Xinjiang University, durch ein Stipendienprogramm an einem Studentenaustausch in Deutschland teilzunehmen.

› PLANT FOR THE PLANET

Die Initiative „Plant for the Planet“ des Schülers Felix Finkbeiner verfolgt die Idee, durch das Pflanzen von Bäumen den CO₂-Gehalt in der Atmosphäre zu reduzieren. Bis 2020 sollen dafür rund 1.000 Mrd. Bäume gepflanzt werden. Auf Initiative des Betriebsrats unterstützt Volkswagen das durch die deutsche UNESCO-Kommission ausgezeichnete Projekt. Teil des Programms sind Akademien für Kinder und Jugendliche, bei denen sie Wichtiges über den Klimawandel und globale Gerechtigkeit erfahren können und die Möglichkeit erhalten, an einer Baumpflanzaktion teilzunehmen. Bereits an fast allen deutschen Volkswagen Standorten fanden

solche Akademien und Baumpflanzaktionen statt und werden nachhaltig weitergeführt.

Auch unsere Kompetenz im Bereich Mobilität und Verkehrssicherheit bringen wir in schulischen Bildungsinitiativen ein. Eines von vielen Beispielen aus den Gesellschaften des Konzerns ist der Kinderverkehrspark „Parque Polo“ auf dem Werksgelände von Volkswagen Navarra (Pamplona, Spanien), der bereits mehr als zehn Jahre in Betrieb ist. Im Jahr 2014 besuchten 8.522 Kinder im Alter von 5 bis 15 Jahren den Park. Seit seiner Eröffnung 1999 waren bereits 114.268 Schulkinder dort.

› HILFE FÜR FLUTOPFER AUF DEM BALKAN

Nach der Flutkatastrophe, die im Mai 2014 weite Teile Bosnien-Herzegowinas, Serbiens und Kroatiens verwüstete, unterstützte der Volkswagen Konzern das Deutsche Rote Kreuz (DRK) bei seinem Einsatz auf dem Balkan mit 100.000 € Soforthilfe. Die Spende diente dazu, betroffene Menschen mit Hilfsgütern zu versorgen und den Wiederaufbau zu gestalten.

Ehrenamtliches Engagement willkommen

Verantwortung, Respekt und Nachhaltigkeit bilden wichtige Eckpfeiler der Personalarbeit im Volkswagen Konzern. Hieraus entstehen positive Effekte, wie zum Beispiel die Erweiterung der sozialen und überfachlichen Kompetenz. Deshalb fördern wir das ehrenamtliche Engagement unserer Mitarbeiter aktiv durch die im Personalwesen verankerte Geschäftsstelle „Volkswagen pro Ehrenamt“. Die Schwerpunkte liegen zum einen in den Bereichen Sport, Kultur, Bildung und Gesellschaft. Zum anderen stehen wir Opfern von Naturkatastrophen mit rascher Hilfe zur Seite. So können Mitarbeiter kurzfristig von der Arbeit freigestellt werden, um bei der Bewältigung von Katastrophen zu helfen. Die Geschäftsstelle Volkswagen pro Ehrenamt unterstützt zudem alle Konzerngesellschaften bei der Umsetzung dieses strategischen Rahmenkonzepts. Mit der Ehrenamtsdatenbank verfügt sie über eine gute Hilfe, um Angebot und Nachfrage zu vernetzen und Informationen bereitzustellen. Bis Ende 2014 konnten so 2.034 Ehrenämter erfolgreich vermittelt werden. Ähnliche Konzepte wurden auch in anderen Konzerngesellschaften etabliert, zum Beispiel bei Audi, MAN, Porsche und ŠKODA.

› **2.041 Angebote von über 570 Organisationen können ehrenamtlich Interessierte in der Ehrenamtsdatenbank von Volkswagen einsehen.**



Volkswagen pro Ehrenamt bietet über den konzerninternen „Senior-Experten-Einsatz“ die Möglichkeit, regional oder weltweit aktiv zu werden – als Know-how-Träger innerhalb des Unternehmens oder ehrenamtlicher Unterstützer in externen Organisationen.

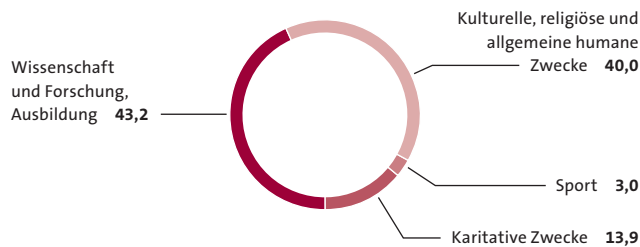
Senior-Experten für Gemeinnutzen

All jenen Mitarbeitern, die für die Zeit nach der aktiven Laufbahn eine neue Herausforderung suchen, bietet Volkswagen pro Ehrenamt über den konzerninternen „Senior-Experten-Einsatz“ die Möglichkeit, regional oder weltweit aktiv zu werden – als Know-how-Träger innerhalb des Unternehmens oder ehrenamtlicher Unterstützer in externen Organisationen. So konnten 2014 mehr als 219 Senior-Experten selbst entscheiden, ob, wann und in welchen Projekten sie ihr gesammeltes Fachwissen einbringen wollen. Der daraus resultierende wertvolle Erfahrungsaustausch zwischen Jung und Alt fördert nicht zuletzt die Verbundenheit mit dem Volkswagen Konzern und trägt auf beiden Seiten zu wertvollen Erkenntnissen bei.

› AKTIONSWOCHE BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT

Volkswagen fördert das freiwillige Engagement seiner Mitarbeiter und möchte das Bewusstsein für ehrenamtliches Engagement zugunsten der Gesellschaft stärker in den Mittelpunkt der Gesellschaft rücken. Als Kooperationspartner des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement (BBE) hat Volkswagen pro Ehrenamt erstmals im Jahr 2014 die 10. bundesweite Aktionswoche eröffnet. Bei der Podiumsdiskussion zu dem Thema „Gesellschaftliche Verantwortung und Engagement von Unternehmen“ wurden Einblicke in das Engagement zu ehrenamtlichen Aktivitäten der Mitarbeiter und des Unternehmens erläutert.

› SPENDENAUFKOMMEN VOLKSWAGEN AG 2014 IN %



Gesamtsumme: 14 Mio. €¹

Das Spendenaufkommen enthält nicht die im Jahr 2011 initiierte Belegschaftsstiftung. Volkswagen spendete nicht an Parteien, parteinahe Stiftungen und Personen aus der Politik.

¹ Die genannte Summe enthält kein Cause-related-Marketing, kein Sponsoring und umfasst nicht die Projekte und Aktivitäten, die Volkswagen im Rahmen des gesellschaftlichen und kulturellen Engagements durchführt. Sie enthält nicht das Spendenaufkommen der weiteren Marken des Volkswagen Konzerns.

Spenden des Unternehmens

Die Sponsoring- und Spendenengagements des Volkswagen Konzerns sind wichtige Maßnahmen, mit denen wir unser Selbstverständnis zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung unterstreichen. Weltweit unterstützen wir zahlreiche Organisationen und Veranstaltungen. Die Grundprinzipien bei der Vergabe von Spenden und Sponsoring sind in unseren konzernweit gültigen Verhaltensgrundsätzen geregelt. Danach gewähren wir Geld- und Sachspenden für Aktivitäten und Projekte mit den Schwerpunkten Wissenschaft und 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. An Parteien, parteinahe Stiftungen und Personen aus der Politik spendet Volkswagen nicht. Insgesamt spendete die Volkswagen AG im Berichtsjahr 14 Mio. €.

Spenden der Belegschaft

Allein die Mitarbeiter der Volkswagen AG haben 2014 mehr als 4 Mio. € gespendet. Mit der Belegschaftsspende machen sich Mitarbeiter und Unternehmen für benachteiligte Menschen an den Standorten der Volkswagen AG stark. Unterstützt werden konkrete Projekte, welche zum Beispiel die Situation von Menschen verbessern, deren Lebensqualität durch Krankheit, Behinderung oder andere Umstände beeinträchtigt wird. Ziel ist es, benachteiligten Menschen zu helfen und das soziale Miteinander zu stärken: Beispielsweise durch Unterstützung der Initiative „Starthilfe“, die sich für sozial benachteiligte Kinder und Jugendliche einsetzt, um die Entwicklungschancen und Lebensbedingungen junger Menschen in Wolfsburg zu verbessern. Bei der Aktion „Eine Stunde für die Zukunft“ verzichten die Belegschaften von Volkswagen und Audi zugunsten von Straßenkindern in Not auf einen Stundenlohn. Seit Sommer 2003 ist die Sammlung von Restcents Teil der Initiative: Die Beschäftigten der Volkswagen AG spenden dafür monatlich die

Cents, die auf der Gehaltsabrechnung hinter dem Komma stehen. Anlässlich der Fußball-WM 2014 in Brasilien wurden für das Sonderprojekt „A chance to play – o direito de brincar“ über 2 Mio. € bereitgestellt, die Kindern in den Favelas rund um die brasilianischen Volkswagen Standorte zugutekamen.

› VOLKSWAGEN AG: SPENDEN DER BELEGSCHAFT 2014

Belegschaftsspende	634.773 €
Eine Stunde für die Zukunft	1.125.350 €
„A chance to play – o direito de brincar“	2.245.600 €

Die Volkswagen Belegschaftsstiftung

Die „Volkswagen Belegschaftsstiftung“ wurde 2011 als gemeinnützige Stiftung durch den Stifter, die Volkswagen AG, ins Leben gerufen. Zweck der Stiftung ist die Förderung der Aus-, Fort- und Berufsbildung sowie Erziehung und Jugendhilfe, insbesondere durch Verbesserung der Lebensbedingungen von Kindern und Jugendlichen – unabhängig von deren Herkunft, Abstammung und Religion. Die Stiftung konzentriert ihre Tätigkeit auf das Umfeld der weltweiten Standorte des Volkswagen Konzerns. Zur Umsetzung der Projekte kooperiert sie mit dem Kinderhilfswerk „terre des hommes“. Seit 2011 hat die Volkswagen Belegschaftsstiftung zehn Projekte im In- und Ausland ins Leben gerufen beziehungsweise gefördert. Die Volkswagen Belegschaftsstiftung unterstützt in Portugal das Projekt „Tu importas“, ein dreijähriges Ausbildungsprogramm für sozial benachteiligte Jugendliche.

Produkte aus fairem Handel

Auf Initiative des Gesamtbetriebsrats unterstützt die Volkswagen AG bereits seit 1999 den Verkauf von Produkten mit dem „TransFair“-Siegel über die Service Factory Gastronomie und Hotellerie in den Betriebsrestaurants. Sie helfen Produzenten in Entwicklungsländern, eine menschenwürdige Existenz aufzubauen. 2014 stieg der Absatz von fair gehandeltem Kaffee um 23,7 % auf 60 Tonnen. Seit 2012 wird auch Kunsthandwerk aus fairem Handel verkauft: Manufakturen in Madagaskar fertigen aus Blechdosen Modellautos, die historischen Volkswagen Modellen nachempfunden sind.

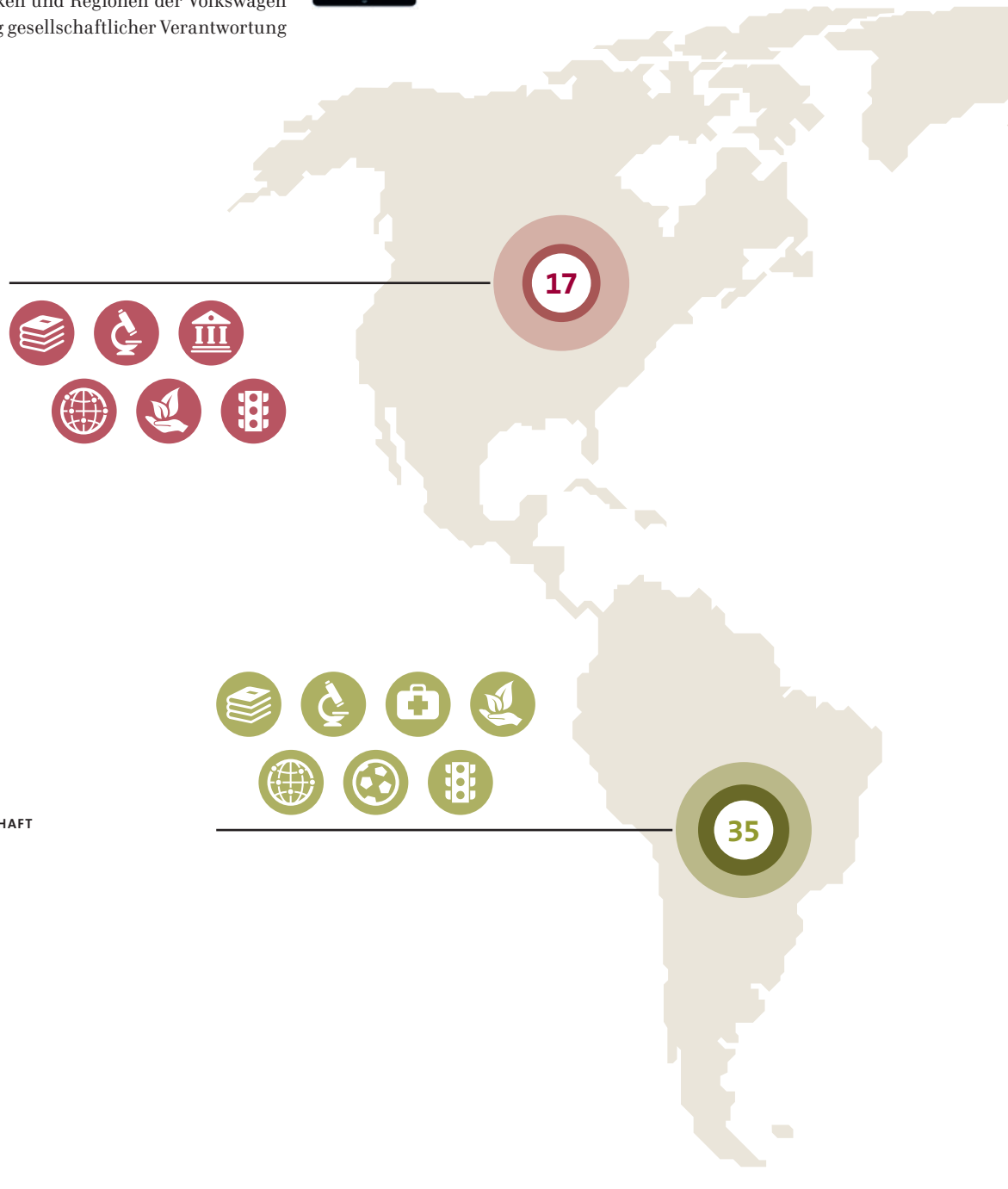


Anlässlich der Fußball-WM 2014 in Brasilien wurden für das Sonderprojekt „A chance to play – o direito de brincar“ über 2 Mio. € gespendet.

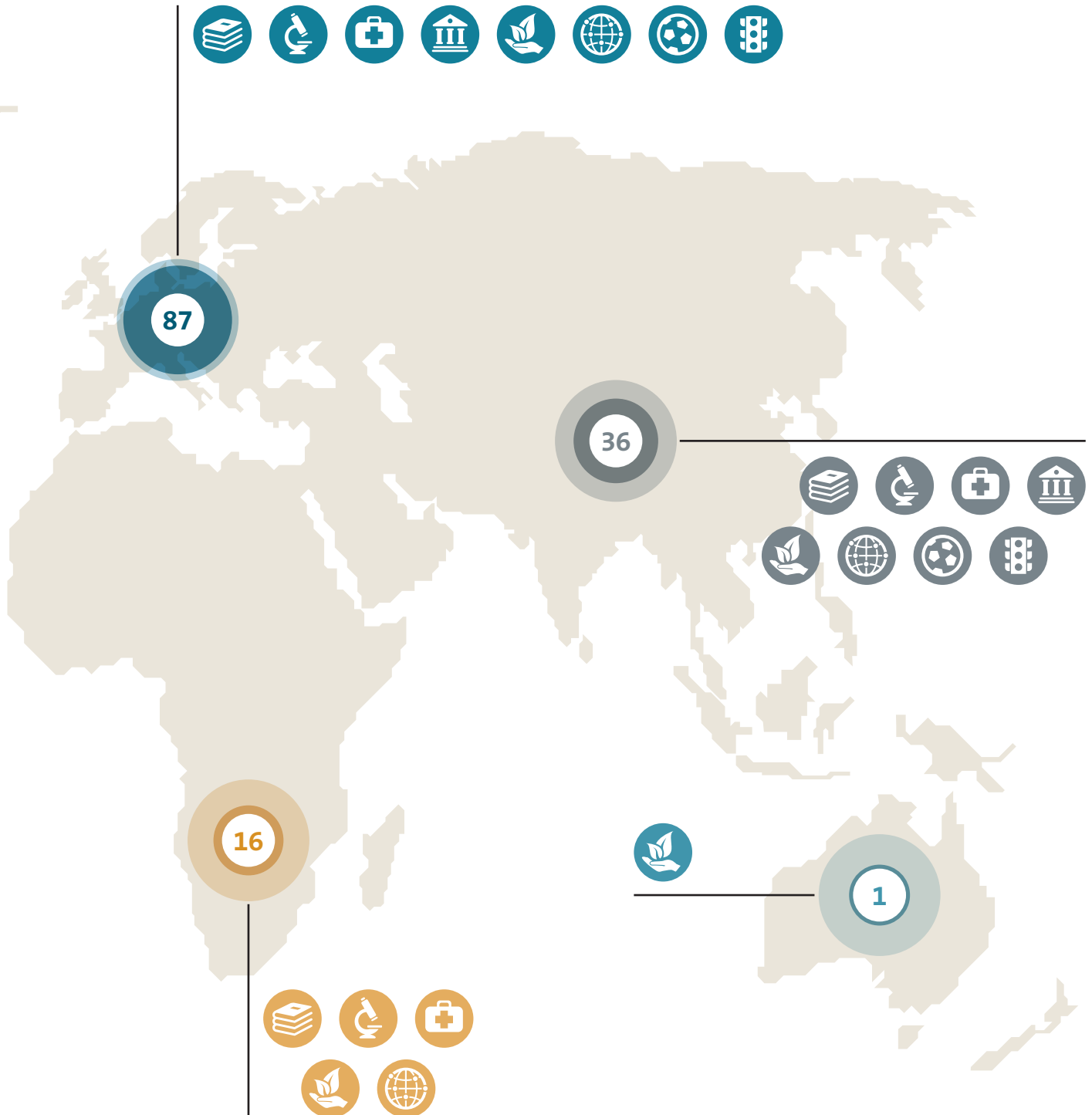
Weltkarte unseres Engagements

Der Volkswagen Konzern unterstützt rund 200 Projekte, die soziale Entwicklung, Kultur und Bildung fördern und die der regionalen Strukturentwicklung, der Gesundheitsförderung, dem Sport sowie dem Naturschutz dienen. Über gesellschaftliche Projekte und Partnerschaften entscheiden wir nicht nach dem Gießkannenprinzip, sondern danach, ob sie zum Geschäftsfeld Mobilität passen oder im Umfeld der Standorte angesiedelt sind und den Menschen in den Fabriken und vor den Werkstoren zugutekommen. In allen Marken und Regionen der Volkswagen Welt gehört die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung

zum Kern unserer Unternehmenskultur. Im Internet können Sie alle Projekte über eine Karte ansteuern und erhalten genauere Beschreibungen. 📍 29



-  **AUSBILDUNG**
-  **ERZIEHUNG UND WISSENSCHAFT**
-  **GESUNDHEITSSCHUTZ**
-  **KUNST UND KULTUR**
-  **NATURSCHUTZ**
-  **REGIONALFÖRDERUNG**
-  **SPORT**
-  **VERKEHRSERZIEHUNG**



MAN KANN NIE GENUG TUN, WENN ES UM NACHHALTIGKEIT GEHT

Im Interview mit Bernd Osterloh,
Vorsitzender des Gesamt- und Konzernbetriebsrats

Der Betriebsrat in unserem Unternehmen fördert, initiiert gar eigene CSR-Projekte. Warum eigentlich? Ist das nicht primär eine Managementaufgabe?

Osterloh: Gesellschaftliche Verantwortung darf man nicht dem anderen überlassen. Jeder muss sie übernehmen. Das gehört zu unserem Selbstverständnis. Und man darf nicht nur reden, sondern muss konkret etwas tun. Vor mittlerweile 16 Jahren hat der Konzernbetriebsrat deswegen zum Beispiel die Aktion „Eine Stunde für die Zukunft“ gestartet. Gemeinsam mit dem Kinderhilfswerk terre des hommes helfen wir weltweit Straßenkindern. In all den Jahren haben wir mehr als 130 Projekte in sechs Ländern gefördert.

Seit 2010 gibt es außerdem das Sonderprojekt „a chance to play“. Bei den Fußballweltmeisterschaften in Südafrika und in Brasilien haben wir dafür gesorgt, dass mehr als 100.000 sozial benachteiligte Kinder Sport-, Spiel- und Lernangebote bekommen.

Aber wir wissen, dass Kinderarmut auch ein Thema direkt bei uns vor der Haustür ist. Um dagegen etwas zu unternehmen, haben wir die Initiative „Starthilfe“ gegründet. Sie fördert gezielt Kitas und Grundschulen mit Projekten in den Bereichen „Essen“, „Lernen“, „Bewegen“ und „soziale Entwicklung“.

Die Volkswagen Belegschaftsstiftung ist ein besonderes Beispiel des gelebten Engagements der Mitarbeiter. Gibt es Projekte, die Ihnen besonders am Herzen liegen?

Osterloh: Die Volkswagen Belegschaftsstiftung gibt es seit 2011. Mit ihr knüpfen wir an unsere bisherigen Kinderhilfsprojekte an. Dabei geht es uns speziell um sozial benachteiligte Kinder und Jugendliche im Umfeld der weltweiten Standorte des Volkswagen Konzerns. Ihnen wollen wir die Chance auf ein selbstbestimmtes Leben geben. Sie können sich vorstellen, dass mir jedes einzelne Projekt wichtig ist, weil jedes Projekt seine Berechtigung hat. 100 Ausbildungsplätze in Portugal, der Aufbau eines Berufsbildungszentrums in Indien, Ausbildungsprojekte in Brasilien und Argentinien, Hilfen für Berufseinsteiger in

Italien – wo soll ich aufhören? Jedes Projekt ist das Wichtigste und liegt mir am Herzen.

Warum sind Nachhaltigkeit und Verantwortung aus Sicht des Betriebsrats für ein globales Unternehmen wie Volkswagen so wichtig? Glauben Sie, dass das Unternehmen schon genug tut, um das ehrgeizige Ziel – das nachhaltigste Unternehmen der Branche zu werden – auch tatsächlich zu erreichen?

Osterloh: Armut muss bekämpft, Natur geschützt, Kultur gepflegt werden. Das ist eine gesellschaftliche Aufgabe, der sich auch Unternehmen nicht entziehen dürfen. Volkswagen hat das schon seit Jahren verinnerlicht und ist in vielen Bereichen sicherlich Vorreiter. Aber meine ehrliche Antwort auf Ihre Frage lautet: Man kann nie genug tun, wenn es um Nachhaltigkeit geht – und ich bin sicher, das weiß auch unser Management.

› Armut muss bekämpft, Natur geschützt, Kultur gepflegt werden.

Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer spielt im Volkswagen Konzern eine wichtige Rolle, der Konzernbetriebsrat verfolgt das Ziel, auch an den internationalen Standorten Arbeitnehmervertretungen aufzubauen. Welchen Nutzen verspricht man sich davon? Wo stehen Sie hier aktuell?

Osterloh: Volkswagen ist heute auch deswegen so erfolgreich, weil es im Unternehmen eine starke Mitbestimmung gibt. Daran zweifelt heute niemand mehr. Für uns geht es also darum, zu schauen, was man von dem in Deutschland sehr gut funktionierenden Modell der Mitbestimmung an den internationalen Standorten praktizieren kann. Ob Indien, Portugal oder Brasilien – die Rahmenbedingungen sind dabei sehr unterschiedlich und müssen selbstverständlich berücksichtigt werden. Für uns ist und bleibt jedenfalls das Wichtigste, dass unsere Kolleginnen und Kollegen



ihre Interessen gegenüber dem Management vertreten können. Dafür braucht es klare Strukturen und verbindliche Regeln. Und die können im Einzelfall durchaus unterschiedlich sein – entscheidend ist doch einzig und allein, dass die Wünsche und Bedürfnisse der Belegschaften nicht unter die Räder kommen. Volkswagen versteht das, deswegen will unser Unternehmen ja auch bester Arbeitgeber werden. Das ist für mich ein sehr lohnendes Ziel.

› *Volkswagen ist heute auch deswegen so erfolgreich, weil es im Unternehmen eine starke Mitbestimmung gibt.*

Die Automobilbranche ist im Umbruch: Die Digitalisierung wird nicht nur die Autos, sondern auch die Arbeitswelt von morgen prägen. Worin bestehen die größten Herausforderungen für den Volkswagen Konzern? Was kommt auf die Arbeitnehmer zu?

Osterloh: Digitalisierung gibt es nicht erst seit heute. Und es ist auch nicht die erste einschneidende Veränderung, die die Automobilbranche erlebt. Wie immer gibt es bei Veränderungen Chancen und Risiken. Sicherlich werden sich mit der Digitalisierung auch Arbeitsabläufe und Prozesse ändern. Es ist unsere Aufgabe als Betriebsrat, das im Sinne der Belegschaft zu gestalten.

ten. Es geht also nicht darum, etwas aufzuhalten und auf der Bremse zu stehen, es geht vielmehr darum, das Potenzial der Digitalisierung auszuschöpfen. Damit verknüpft sind zum Beispiel Fragen von Ergonomie und Autonomie. Die Arbeit von morgen muss besser sein als die Arbeit von heute. Wenn uns das gelingt, dann haben wir etwas gekonnt.

› *Die Arbeit von morgen muss besser sein als die Arbeit von heute.*

Der Volkswagen Konzern hat sich ein strenges Effizienzprogramm verordnet, um die neuen Herausforderungen angehen zu können. Sehen Sie die Unternehmensziele Beschäftigungssicherung und soziale Verantwortung dadurch gefährdet?

Osterloh: Wie kommen Sie da drauf? Das Effizienzprogramm wirkt genau in die andere Richtung. Es sichert nachhaltig Beschäftigung. Unser Vorstandsvorsitzender Professor Dr. Martin Winterkorn hat uns ja kein simples Sparprogramm verordnet, wir wollen die Prozesse im Unternehmen effizienter und damit wirtschaftlicher machen. Die Beschäftigten haben das von Anfang an verstanden und sind deswegen auch mit gutem Beispiel vorgegangen. Wir haben Dr. Winterkorn einen Ordner mit mehr als 500 konkreten Maßnahmen überreicht, die direkt aus der Belegschaft kommen. Und es gehen immer noch weitere Vorschläge bei uns ein. Denn unsere Kolleginnen und Kollegen wissen selbst am besten, wo Volkswagen noch ungenutzte Reserven hat und Chancen links liegen lässt. Ich würde mir von dem ein oder anderen unserer Manager wünschen, dass er mit derselben Kraft am Effizienzprogramm arbeitet, mit der wir es tun. Es geht um Verantwortung, die man übernehmen muss. Verantwortung für die Wirtschaftlichkeit und die Beschäftigungssicherung bei Volkswagen.

› *Es geht um Verantwortung, die man übernehmen muss.*

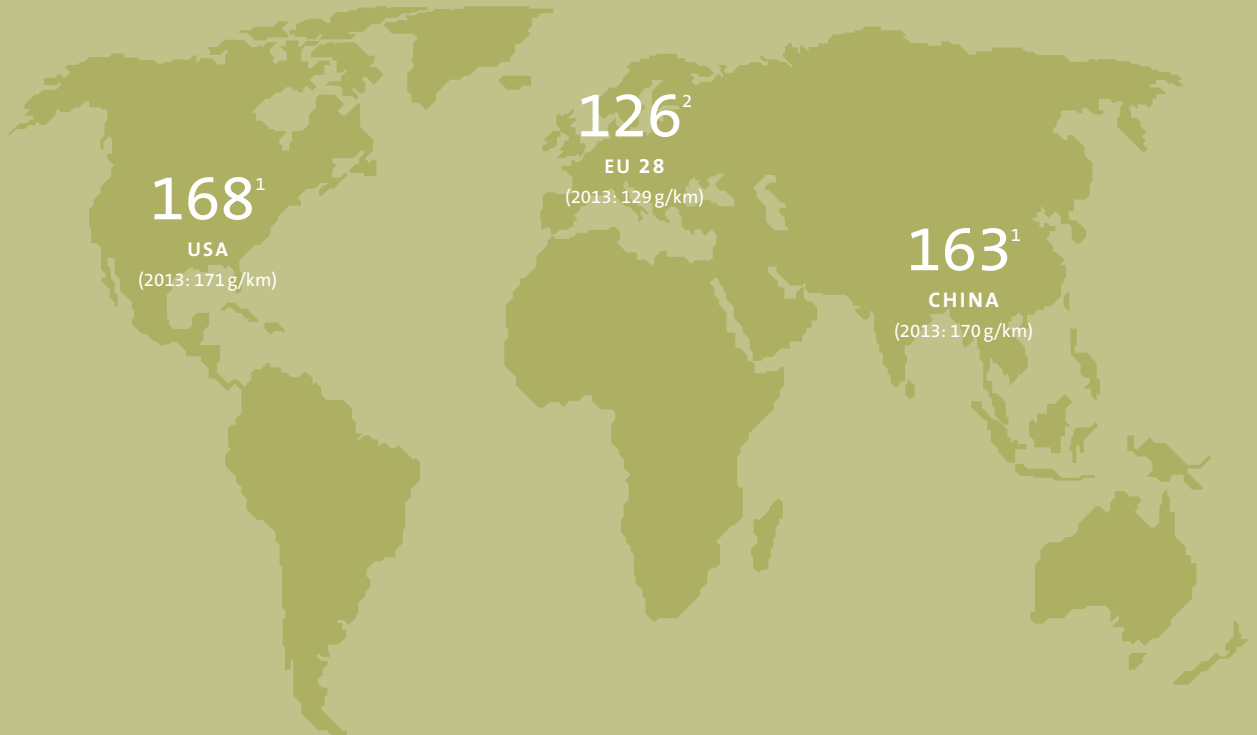


> UMWELT

INHALT

84	Essay Prof. Dr. Jochem Heizmann
86	Managementansatz
90	Konzernweite Ansätze
94	Produktplanung und -entwicklung
100	Produktion und Logistik
107	Vertrieb, Nutzung und Verwertung

CO₂-EMISSIONEN NEUWAGENFLOTTE IM VOLKSWAGEN KONZERN NACH REGIONEN 2014, in g/km



**CO₂-REDUKTION IN
DER PRODUKTION
IM KONZERN³**
2014, in %

-23,2
(2013: -19,5%)

**REDUKTION ENERGIE-
VERBRAUCH IN DER PRO-
DUKTION IM KONZERN³**
2014, in %

-18,5
(2013: -12,5%)

**REDUKTION ABFALL ZUR
BESEITIGUNG IN DER PRO-
DUKTION IM KONZERN³**
2014, in %

-21,7
(2013: -13,8%)

¹ Vorläufige interne Berechnung.

² Vorbehaltlich der behördlichen Veröffentlichung durch die EU Kommission.

³ Reduktion je hergestelltes Fahrzeug gegenüber 2010.



EINE MASSGESCHNEIDERTE EFFIZIENZSTRATEGIE FÜR CHINA

„Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen“. Dieses chinesische Sprichwort drückt hervorragend aus, was wir mit unserer Volkswagen Effizienzstrategie tun. Die ganze Welt verändert sich rasant, doch in China gehen die Uhren immer noch ein bisschen schneller als anderswo. Das Land steht vor großen Herausforderungen: Mehr Wohlstand bei gleichzeitig schonendem Umgang mit Ressourcen. Mehr Innovationen durch die digitale Revolution. Und – selbstverständlich – eine intakte Umwelt für alle. Das sind die Eckpfeiler von Chinas Reformkurs. Und genau diese Eckpfeiler spiegeln auch unsere Ziele für die Zukunft wider.

„Mehr Wohlstand bei gleichzeitig schonendem Umgang mit Ressourcen.“

Die chinesische Regierung steuert in Richtung umweltfreundlicher Technologien und Nachhaltigkeit. Mit einem Flottenverbrauch von 5 Litern gibt ihre Richtlinie zur Senkung der CO₂-Emissionen ein ehrgeizigeres Ziel vor als die in der Europäischen Union bis 2020 geplante Reduktion der Emissionen auf 95 g/km. Ehrgeiziger, weil in China nur 1 % aller Autos einen sparsamen Dieselmotor haben und der Wunsch nach geräumigeren und damit schwereren Fahrzeugen in der Bevölkerung groß ist. Deshalb bedarf es eines ganzheitlichen Ansatzes: Wir müssen alle möglichen technischen Lösungen in Betracht ziehen, einschließlich technisch anspruchsvoller Gesamtfahrzeug- und Antriebsstrangmaßnahmen sowie alternativer Antriebssysteme.

Es gilt, den Umweltschutz zu stärken und die CO₂-Emissionen weiter zu senken. Der Entwicklung von Elektro-



„Der Entwicklung von Elektrofahrzeugen kommt eine Schlüsselrolle zu.“

fahrzeugen kommt hier eine Schlüsselrolle zu, auch wenn noch andere Faktoren zu berücksichtigen sind. Die chinesische Regierung rechnet mit einem weiteren Anstieg der CO₂-Emissionen bis 2030. In die Anstrengungen zur Senkung des CO₂-Fußabdrucks müssen alle Verursacher – von Energieversorgern über Privathaushalte bis zu allen Branchen, darunter auch die Automobilindustrie – eingebunden werden. Zugleich werden weitere chinesische Großstädte, wie bereits in

Peking, Shanghai oder Guangzhou geschehen, die Neuzulassung von Fahrzeugen künftig restriktiv handhaben und damit die Nachfrage nach alternativen Antrieben steigern.

Schwerpunkt des Volkswagen Konzerns bei den alternativen Antrieben sind Plug-in-Hybride, die kurz- und mittelfristig die beste Lösung darstellen. Rein elektrische Fahrzeuge werden nur langfristig zu realisieren sein, denn dafür sind einige Voraussetzungen notwendig: Wir müssen gemeinsam mit chinesischen Experten Lösungen finden, um die Entwicklung hocheffizienter Batterien zu fördern. Und wir müssen Wege finden, wie wir sowohl beim herkömmlichen Antrieb als auch beim elektrischen Antrieb die Energieeffizienz weiter verbessern können.

Entscheidend wird die Frage der Ladeinfrastruktur sein. Während sich unsere Plug-in-Hybride problemlos über Nacht an haushaltsüblichen Steckdosen aufladen lassen, bedarf es für die reine Elektromobilität einer eigenen Schnellladeinfrastruktur. Wer derzeit beispielsweise die Strecke von Peking nach Shanghai in einem rein elektrischen Fahrzeug zurücklegen will, kann sich nicht darauf verlassen, unterwegs Lademöglichkeiten zu finden. Doch selbst wenn die Infrastruktur besteht, sind die Ladestandards womöglich nicht einheitlich. Für eine zuverlässige und stabile Technologie brauchen wir deshalb dringend einheitliche Standards. Nur dann können wir unsere Investitionen in die richtige Richtung lenken und auch zur stärkeren Verbreitung der Plug-in-Hybrid-Technologie beitragen.

Dass der Entwicklung neuer Elektrofahrzeuge eine entscheidende Rolle bei der CO₂-Reduzierung zukommt, sieht auch die chinesische Regierung und unterstützt sie durch entsprechende Gesetzgebung und finanzielle Anreize. Die jüngsten politischen Initiativen haben 2014 bereits Wirkung gezeigt: Das Produktionsvolumen bei Fahrzeugen mit alternativem Antrieb stieg deutlich. Der Weg in Richtung einer nachhaltigeren Mobilität in China ist eingeschlagen.

Für den Volkswagen Konzern die größte Herausforderung sind die Kosten. Bislang sind die Elektrofahrzeuge noch so teuer, dass die Kunden nur dank staatlicher Förderung zu einer Anschaffung in der Lage sind. Damit sich dies ändert, müssen die Kosten der Batterietechnologie weiter sinken. Da sich Kosten aber auch durch eine Erhöhung der Stückzahlen und Serienproduktion einsparen lassen, erwarten wir künftig eine Angleichung des Preisniveaus von Elektrofahrzeugen und herkömmlichen Modellen. Dank unserer modularen Baukastenstrategie sind wir ohnehin in der Lage, fast jedes Modell in unserem Programm zu elektrifizieren, um die Bedürfnisse der Kunden in allen Segmenten und Fahrzeugklassen zu erfüllen.

„Das Elektroauto darf kein Kompromiss auf Rädern sein.“

Unser Ziel ist es, China mit einer maßgeschneiderten neuen Elektrofahrzeugstrategie zu „elektrisieren“. Bereits in naher Zukunft werden unsere chinesischen Kunden aus einem eindrucksvollen Spektrum von mehr als zwanzig Elektrofahrzeugen wählen können – von Plug-in-Hybriden bis hin zu Modellen mit rein elektrischen Antrieben, vom Kleinwagen bis hin zu großen Limousinen und SUVs. Wir sind überzeugt: Das Elektroauto darf kein Kompromiss auf Rädern sein. Es muss vielmehr in jeder Hinsicht perfekt sein: technisch ausgereift, praktisch, sicher und erschwinglich.

Prof. Dr. Jochem Heizmann,
Mitglied des Vorstands der Volkswagen Aktiengesellschaft,
zuständig für den Geschäftsbereich ‚China‘

WELTWEIT STANDARDS GESETZT.

Bis 2018 will der Volkswagen Konzern als weltweite Nr. 1 an der ökologischen Spitze der Automobilhersteller stehen. Um das zu erreichen, haben wir uns insbesondere im Umweltschutz ehrgeizige Ziele gesetzt. Diese haben wir 2014 weltweit weiterhin konsequent verfolgt. Unsere Umweltstrategie erstreckt sich über alle unsere Marken, Regionen und sämtliche Stufen der Wertschöpfungskette.

MANAGEMENTANSATZ ✓

Klimawandel, Ressourcenverfügbarkeit und Urbanisierung sind einige der großen globalen Herausforderungen im Bereich Umwelt, denen sich der Volkswagen Konzern stellt. Diese Herausforderungen schlagen sich ganz konkret in steigenden Ansprüchen an den Konzern nieder: Sei es seitens der Politik, die weltweit ambitionierte umweltbezogene Regulierungen beschließt, sei es von Investoren, die hier einen vorausschauenden Umgang mit den entstehenden Risiken erwarten, oder von unseren Kunden, die ein wachsendes Interesse an verbrauchsarmen Fahrzeugen zeigen.

› *Konsequenter Umweltschutz hat im Volkswagen Konzern eine lange Tradition.*

Konsequenter Umweltschutz hat im Volkswagen Konzern eine lange Tradition. Die vom Konzernvorstand 2013 neu verabschiedete Umweltstrategie bildet den Rahmen, um diese Herausforderungen mit konkreten Zielen und Maßnahmen aufzugreifen und den Umweltschutz im Konzern weiterzuentwickeln. Die konzernweite Umweltstrategie wird verbindlich und messbar in den Marken und Geschäftsbereichen entlang der gesamten Wertschöpfungskette umgesetzt – von der Produktplanung und -entwicklung über das Lieferantenmanagement, Logistik und Produktion bis hin zu Vertrieb, Marketing und Verwertung.

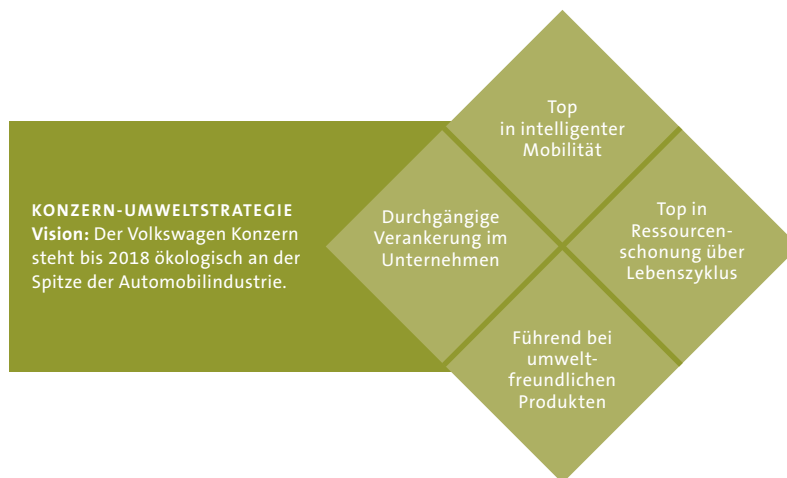
Vier übergreifende Zielfelder hat der Volkswagen Konzern definiert:

- › **Führend bei umweltfreundlichen Produkten:** Wir stehen dafür, dass umweltfreundliche Produkte keine Verzichtserklärung bedeuten, sondern mit Spitzentechnologie, Komfort und Sicherheit im Einklang stehen. Zu den herausgehobenen Zielen gehört es, die CO₂-Emissionen der europäischen Pkw-Neuwagenflotte bis 2020 auf 95 g/km zu senken, bei jedem Modell den Kraftstoffbedarf gegenüber dem Vorgänger um 10 bis 15 % zu reduzieren, beim geringsten Verbrauch in jeder Fahrzeugklasse (Marke Volkswagen) führend zu sein, das Angebot alternativer Antriebe auszuweiten, Spitzenplätze in ausgewählten Produktrankings, -ratings und bei Awards zu erzielen und bis 2018 Marktführer in der E-Mobilität zu sein.
- › **Top in Ressourcenschonung über den Lebenszyklus:** Wir betrachten die Auswirkungen unserer Produkte auf die Umwelt – insbesondere CO₂-Emissionen – über den gesamten Lebenszyklus. Bei diesem ganzheitlichen Ansatz ist neben dem Klimaschutz die Schonung endlicher Ressourcen unser zentrales Ziel. Unsere Maßnahmen fokussieren wir auf eine effiziente Produkt- und Prozessgestaltung, den Einsatz innovativer Umwelttechnologien und auf eine nachhaltige Energieversorgung. Zu unseren Zielen gehört deswegen auf der einen Seite, dass jedes Fahrzeug über seinen gesamten Lebenszyklus bessere Umwelteigenschaften aufweist als sein Vorgänger, und auf der anderen eine deutliche Reduktion unseres ökologischen Fußabdrucks bis 2018. Konkret möchten wir den Energie- und Wasserverbrauch, die CO₂- und Lösemittlemissionen sowie die Abfälle zur Beseitigung um jeweils 25 % je produzierter Einheit im Vergleich zu 2010 reduzieren.
- › **Top in intelligenter Mobilität:** Intelligente Mobilität vereint den Anspruch nach Mobilität und Komfort, Umweltschutz und effizientem Verkehr. Wir wollen eine hohe Kundenzufriedenheit erreichen und als umweltfreundlichster Automobilhersteller wahrgenommen werden. Die wesentlichen Ansätze lauten für uns: Intelligente und vernetzte Fahrzeuge, neue, ergän-

› HANDLUNGSFELDER IN DIESEM KAPITEL

- ➊ Ressourcenschonung über Lebenszyklus
- ➋ Umweltfreundliche Produkte/Elektrifizierung
- ➌ Klima- und Umweltschutz
- ➍ Intelligente Mobilität und Vernetzung

› VOLKSWAGEN KONZERN-UMWELTSTRATEGIE



zende Geschäftsmodelle und Services sowie Impulse zu Verkehr, Städtebau und gesellschaftlichem Wandel.

- › **Durchgängige Verankerung im Unternehmen:** Wir wollen eine informierte und qualifizierte Belegschaft, bei der keiner nur zuschaut, sondern alle mitmachen. Unsere Stärke ist es, die Kompetenz und das Know-how unserer Marken und Regionen zu bündeln. Umweltrelevante Faktoren werden dabei in allen unseren Entscheidungen berücksichtigt. Wir werden die Belegschaft für unsere ökologischen Ziele noch intensiver motivieren und qualifizieren.

Zur Verankerung im Unternehmen sind alle Geschäftsbereiche entlang der Wertschöpfungskette einbezogen – wir sprechen hier von einem ganzheitlichen, „modularen“ Ansatz. Für jedes dieser Module werden selbstgesteckte, messbare Ziele definiert, die zum Erreichen unseres Konzernziels, weltweit nachhaltigster Automobilhersteller zu werden, beitragen. Um diese Themen konzernweit steuern zu können, wurden Gremien- und Berichtsstrukturen aufgebaut. Die Verantwortlichen sind weltweit vernetzt, sodass ein systematischer Austausch von Best-Practice-Beispielen stattfindet.

Umweltpolitik

Tragende Säulen des Umweltschutzes im Volkswagen Konzern sind weltweit geltende Grundsätze. Verbindlich für alle Marken im Konzern sind:

- › Konzern-Umweltpolitik (1995). 30
- › Konzern-Umweltgrundsätze Standorte/Produktion (2007). 31
- › Konzern-Umweltgrundsätze Produkt (2008). 32
- › Mission Statement Biodiversität (2008). 33

Alle Verantwortlichen in der Konzernzentrale, bei den Marken und an den Standorten berücksichtigen diese Umweltgrundsätze bei ihren Entscheidungen. Die jeweiligen Umweltpolitiken und Ziele der Marken leiten sich aus diesen ab (siehe „Umweltprogramme und -initiativen der Marken“, Seite 89).

Organisation des Umweltschutzes im Konzern

Höchste Entscheidungsinstanz in Umweltbelangen ist der Konzernvorstand, der seit 2012 zugleich als Nachhaltigkeitsboard fungiert. Der 2011 etablierte Konzernbeauftragte für Umwelt, Energie und neue Geschäftsfelder leitet den Konzern-Steuerkreis Umwelt & Energie und berichtet an das Nachhaltigkeitsboard. Der Steuerkreis vereint Vertreter aller Konzernbereiche sowie des Konzernbetriebsrats, der Marken und Gesellschaften und trifft sich viermal jährlich. Zur Bearbeitung diverser Fachthemen sind weitere konzernweite Gremien eingesetzt, so der CO₂-Steuerkreis und der Lenkungsausschuss Fahrzeugrecycling und der Konzern-Arbeitskreis Life Cycle Engineering. Die Marken und Gesellschaften sind für die Umweltorganisation in ihren Zentralen und Standorten eigenverantwortlich.

› **Wir wollen eine informierte und qualifizierte Belegschaft, bei der keiner nur zuschaut, sondern alle mitmachen.**

Seit 1976 treffen sich die Umweltbeauftragten der europäischen Standorte regelmäßig zum Austausch, seit 1998 finden regelmäßig Konzern-Umweltkonferenzen statt, bei denen die Umweltbeauftragten und -experten des Konzerns über Strategien, Maßnahmen und Projekte diskutieren und gemeinsam Aktionspläne erarbeiten.

› **UMWELTORGANISATION BEI AUDI**

Die Gesamtverantwortung für den betrieblichen Umweltschutz von Audi trägt der Vorstand. Zuständig für die Umsetzung der Umweltpolitik ist der Produktionsvorstand. An diesen berichtet die Organisationseinheit Umweltschutz, welche die Umweltschutzaktivitäten im Audi-Konzern festlegt. Die Umweltmanagementbeauftragten der AUDI AG sowie ihrer Standorte und Tochtergesellschaften (darunter Lamborghini und Ducati) bilden den „Koordinierungskreis Umweltschutz“: Er spricht Empfehlungen für strategische Umweltthemen aus. Der geschäftsbereichsübergreifende Steuerkreis Ökologie setzt unter anderem Aufträge aus dem Koordinierungskreis um.

Die Verantwortung für den betrieblichen Umweltschutz an den Standorten liegt beim jeweiligen Umweltschutzbeauftragten vor Ort. Ziel ist es, die Umweltverträglichkeit der Tätigkeiten am jeweiligen Audi-Standort sicherzustellen und kontinuierlich zu verbessern. Dementsprechend wird die Organisationseinheit Betrieblicher Umweltschutz bei allen umweltrelevanten Entscheidungen und Tätigkeiten an den Standorten aktiv.

Alle Marken organisieren, aufbauend auf der Umweltpolitik und den Umweltgrundsätzen des Konzerns, ihr Umweltmanagement selbst nach internationalen Standards – sei es nach dem Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) der Europäischen Union oder den internationalen Normen für das Umweltmanagement (ISO 14001) und das Energiemanagement (ISO 50001).

Von den 106 Fertigungsstätten (Stand 31.12.2014) des Konzerns verfügten 90 Standorte Ende 2014 über ein gültiges ISO 14001-Zertifikat (siehe Tabelle). Neben den Produktionsstandorten der Marke Volkswagen haben auch Standorte von

Audi, Lamborghini und Porsche ihre Energiemanagementsysteme nach der noch jungen Norm ISO 50001 zertifizieren lassen, weitere Standorte folgen in naher Zukunft. Schon seit 1995 beteiligen sich die deutschen Standorte der Marke Volkswagen (Pkw und Nutzfahrzeuge) an EMAS und veröffentlichten jährlich Umwelterklärungen, die von einem Umweltgutachter validiert werden. 34 Als erstes Automobilunternehmen der Welt führte die Marke Volkswagen 1996 auch ein nach ISO 14001 zertifiziertes Umweltmanagementsystem in der Technischen Entwicklung (TE) ein – zur „Entwicklung von Kraftfahrzeugen mit kontinuierlich verbesserten Umwelteigenschaften“. Seit 2009 wird zusätzlich die „Integration von Umweltaspekten in die Produktentwicklung der Marke Volkswagen“ gemäß ISO TR 14062 zertifiziert – auch dies war ein Novum in der Branche. Die jüngsten Rezertifizierungen fanden 2013 statt, beide aktuellen Zertifikate sind gültig bis Ende 2016. 35

› **STANDORTE MIT UMWELTZERTIFIZIERUNGEN**

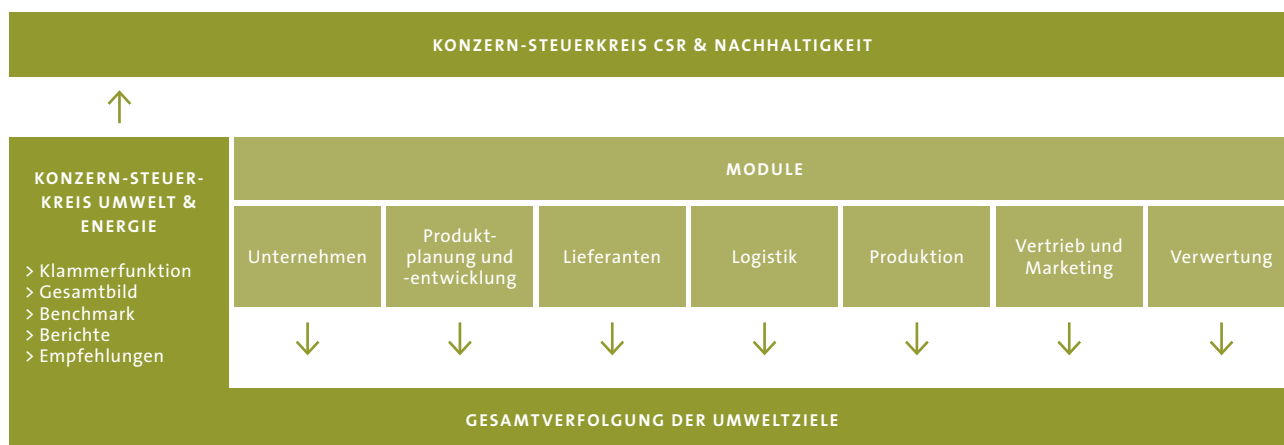
in Klammern Vorjahr

EMAS	ISO 14001	ISO 50001
22 (22)	90 (89)	26 (22)

Einige Standorte setzen sowohl EMAS als auch ISO 14001 um. Eine Liste aller zertifizierten Standorte finden Sie im Internet. 36

› **Umweltmanagement nach internationalen Standards.**

› **KONZERN-STEUERKREIS UMWELT & ENERGIE**



Mitarbeiter einbinden, eine Haltung vorleben, Menschen mitnehmen

Besonders wichtig ist dem Konzern die Information und Einbindung seiner Mitarbeiter. Dies wird durch ein Intranetportal unterstützt, das Best-Practice-Beispiele vorstellt und den direkten Kontakt zu den verantwortlichen Kollegen ermöglicht. Darüber hinaus stellt das Portal grundlegende Regeln und Tipps zum Energiesparen bereit – unter anderem aus dem zentralen Ideenmanagement. Für die Werke der Volkswagen AG gilt bereits seit 1995 eine „Betriebsvereinbarung Umweltschutz“, die zuletzt 2013 erneuert wurde.

› Umweltprogramme in den Marken des Konzerns verankert.

Die Marke Volkswagen und Volkswagen Nutzfahrzeuge bringt mit der internationalen Dachmarke „Think Blue.“ seit 2010 ihre Haltung zu ökologischer Nachhaltigkeit zum Ausdruck und widmet sich damit der Frage, wie sich die individuelle mit der umweltbewussten Mobilität in Einklang bringen lässt. „Think Blue.“ geht weit über Produkte und Technologien hinaus, inspiriert und motiviert Mitarbeiter, Kunden sowie die Öffentlichkeit zum Mitmachen und kooperiert mit Umweltorganisationen weltweit. „Think Blue.“ hat sich in den Geschäftsbereichen der Marke Volkswagen seit 2010 entlang der gesamten Wertschöpfungskette stetig weiterentwickelt, seit 2014 werden auch Autohäuser in Deutschland einbezogen. Zentrale Bausteine von „Think Blue.“ sind:

- › **Think Blue. Engineering.** fasst seit Ende 2012 die Programme und Maßnahmen zusammen, die aufbauend auf den Umweltzielen der Technischen Entwicklung die kontinuierliche Verbesserung der Umwelteigenschaften neuer Fahrzeugmodelle zum Ziel haben (siehe Seite 94).
- › **Think Blue. Factory.** ist ein 2011 gestartetes Programm der Marke Volkswagen, um die Umweltziele zu erreichen: Bis 2018 sollen in den Werken weltweit der Verbrauch von Energie und Wasser, das Aufkommen an Abfällen zur Beseitigung, die Lösemittelemissionen sowie der CO₂-Ausstoß je produziertem Fahrzeug um 25 % gegenüber 2010 sinken (siehe Seite 100).
- › **Think Blue. Dealer.** ist eine Initiative, die das Thema Energieeffizienz auch außerhalb der Produktion aufgreift. Bis 2018 sollen bis zu 60 % der weltweiten Händler in Sachen Energieeffizienz beraten werden (siehe Seite 107).
- › **Think Blue. Mobility.** informiert über effiziente Antriebe und Technologien, die Elektrofahrzeuge der Marke Volkswagen und die vielfältigen Dienstleistungen zur E-Mobilität. Mit Rundumsorglos-Services wie beispielsweise dem Ökostromprodukt „BluePower“ oder der Installation einer Wallbox (siehe Seite 108, 109) bietet die Marke Volkswagen hier einen 360°-Ansatz zur E-Mobilität.

Weitere Informationen zu „Think Blue.“: [🔗 37](#)

› UMWELTPROGRAMME UND -INITIATIVEN DER MARKEN

Audi: Im Jahr 2014 hat der Vorstand der AUDI AG den Begriff „ultra“ als Leitmotiv für zukunftsweisende Nachhaltigkeitsthemen festgelegt. „ultra“ steht damit für den Anspruch, den Markenkern „Vorsprung durch Technik“ mit Nachhaltigkeit eng zu verknüpfen, und bündelt konkrete Nachhaltigkeitsaktivitäten. [🔗 38](#)

Bentley: Das „Bentley Environmental Factory“-Programm hat zum Ziel, im Rahmen eines Fünf-Jahres-Plans die Reduktion des ökologischen Fußabdrucks um 25 % pro Fahrzeug bis 2018 zu erreichen. [🔗 39](#)

Lamborghini: Die Umweltstrategie sieht vor, den einzigen Standort der Marke in Sant’Agata Bolognese (Italien) bis Ende 2015 klimaneutral zu gestalten. [🔗 40](#)

MAN: In seiner Klimastrategie setzt sich MAN das Ziel, seine absoluten CO₂-Emissionen an den Produktionsstandorten bis 2020 gegenüber dem Basisjahr 2008 um 25 % zu senken. Wegen des Beitritts von MAN zum Volkswagen Konzern im Jahr 2012 unterscheidet sich die bereits 2011 beschlossene Klimastrategie von der Umwelt- und Nachhaltigkeitsstrategie des Volkswagen Konzerns, deren Zieljahr 2018 ist. [🔗 41](#)

Porsche: Das Thema Effizienz steht beim Umweltengagement von Porsche im Mittelpunkt. Dies beinhaltet sowohl die kontinuierliche Weiterentwicklung der Umwelt- und Energiemanagementsysteme an den Standorten als auch das erklärte Ziel, die Effizienz jeder neuen Modellgeneration um circa 20 % zu steigern. [🔗 42](#)

Scania: Bei Scania heißt das Konzept, das den Energieverbrauch und die CO₂-Emissionen reduzieren soll, „Ecolution by Scania“. [🔗 43](#)

SEAT: „ECOMOTIVE“ nennt sich das übergreifende Umweltprogramm von SEAT. ECOMOTIVE FACTORY fasst alle mit den Fertigungsprozessen verbundenen Umweltmaßnahmen zusammen. Ziel ist unter anderem, die Fertigung der Fahrzeuge bis 2018 wegweisend in Sachen Umweltschutz umzusetzen – entsprechend den Konzernzielen. [🔗 44](#)

ŠKODA: Die Marke bündelt ihre Umweltaktivitäten unter dem Dach der Strategie „GreenFuture“. Deren drei Säulen GreenProduct, GreenFactory und GreenRetail zielen darauf ab, verstärkt umweltfreundliche Automobile nachhaltig herzustellen und anzubieten. [🔗 45](#)

› FOKUSTHEMA

REBOUND-EFFEKT: MACHT WACHSTUM DEN EFFIZIENZFortsCHRITT WIEDER ZUNICHTE?

Autos werden immer verbrauchsgünstiger, ihre Produktion effizienter. Die dadurch erreichten Fortschritte führen jedoch in der Regel nicht zu einer absoluten Verbrauchsreduktion, wenn zugleich die Unternehmen und der Markt wachsen. Effizienzsteigerungen – so der Einwand – werden damit wieder vollständig oder zumindest teilweise aufgezehrt. Ist also eine Wachstumsstrategie mit verantwortlicher Unternehmensführung vereinbar?

Volkswagen wächst deutlich – der Absatz ist seit 2010 um 40 % gestiegen, der Umsatz um 60 %, die Zahl der Arbeitsplätze ist von unter 400.000 auf fast 600.000 angestiegen. Im selben Zeitraum haben wir es geschafft, die CO₂-Emissionen pro Fahrzeug in der Produktion um 23 % zu senken, in absoluten Zahlen ist eine Erhöhung um rund 6 % zu verzeichnen.

Betrachten wir die Nutzungsphase, werden unsere Fahrzeuge dank innovativer Technologien effizienter. So haben wir die Flottenemissionen in der EU bis heute auf rund 126 g CO₂/km senken können. Zu unseren Konzernzielen gehört, dass jedes Fahrzeug im Verbrauch deutlich sparsamer sein muss als das Vorgängermodell. Außerdem empfehlen wir unseren Kunden eine möglichst kraftstoffsparende Fahrweise – und bieten dafür beispielsweise gemeinsam mit dem NABU unentgeltliche Trainings an.

Die Strategie von Volkswagen zielt nicht auf Wachstum um jeden Preis, sondern auf nachhaltiges Wachstum. Die Wachstumsbegrenzung von Unternehmen ist einem Wettbewerbsystem wesensfremd. Vielmehr gehört es zur Essenz des Wettbewerbs, Märkte durch bessere Lösungen, also durch Innovationen, zu erobern. Wir nutzen Innovationen nicht



Wolfram Thomas,
Konzernbeauftragter für Umwelt, Energie
und neue Geschäftsfelder

nur, um unsere Fahrzeuge, sondern auch die Produktion noch effizienter zu gestalten.

Volkswagen will die weltweit effizientesten Autos entwickeln und verkaufen. Dazu stellen wir uns dem weltweiten Wettbewerb. Nur durch Wachstum und Wettbewerb werden – das zeigt die Wirtschaftsgeschichte hinlänglich – Innovationen möglich. Darauf zu verzichten, ist mit einer verantwortlichen Unternehmensstrategie, die ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit in Balance halten will, nicht zu vereinbaren.

KONZERNWEITE ANSÄTZE

Der hohe Innovationsdruck und die steigenden Anforderungen der CO₂-Gesetzgebung an die Automobilindustrie erfordern vom Konzern hohe Forschungs- und Entwicklungsausgaben. 2014 wendete der Volkswagen Konzern 11,5 Mrd. € für Forschung und Entwicklung auf. Diese Ausgaben werden in den kommenden Jahren noch weiter steigen: Von 2015 bis 2019 will der Volkswagen Konzern im Bereich Automobile 85,6 Mrd. € in neue Modelle, innovative Technologien und seine globale Präsenz investieren. Rund zwei Drittel der Gesamtinvestitionen fließen in effizientere Fahrzeuge, alternative Antriebe und eine umweltschonendere Produktion. Allein für die Entwicklung sieht das Investitionsprogramm 21,9 Mrd. € vor. In den Gesamtaufwendungen von 85,6 Mrd. € nicht enthalten sind die Investitionen der Gemeinschaftsunternehmen in China. Sie werden von 2015 bis 2019 zusätzlich 22,0 Mrd. € in neue Werke und

Produkte investieren, finanziert aus eigenen Mitteln der Joint-Venture-Gesellschaften.

Klimaschutzstrategie

Der Klimaschutz steht im Mittelpunkt des Umweltmanagements im Konzern, über alle Stufen der Wertschöpfung hinweg. Zu unserer Klimaschutzstrategie berichten wir regelmäßig an das von großen Investmentgesellschaften begründete CDP (vormals: Carbon Disclosure Project). 2014 wurde der Volkswagen Konzern hier erneut mit 99 von 100 Punkten für seine Transparenz und Bestnote A für seine Performance ausgezeichnet (siehe Seite 49) und in beide Leadership Indices aufgenommen.

Die absoluten CO₂-Emissionen aus der eigenen Energieerzeugung an den Produktionsstandorten (Scope 1) sowie der zugekauften Energie (Scope 2) sind in den letzten Jahren leicht gestiegen, während die spezifischen Emissionen (in kg je Fahrzeug) gesunken



Den ersten XL1* lieferte Volkswagen im Mai 2014 aus. Mit einem Normverbrauch von 0,9 l/100 km ist es das erste Ein-Liter-Auto der Welt.

sind – erklären lässt sich dies durch das gestiegene Produktionsvolumen sowie den vermehrten Bezug von Fremdenergie (siehe Kennzahlen). Es gehört zu den herausragenden Umweltzielen des Konzerns, den spezifischen Energiebedarf je Fahrzeug bei der Herstellung bis 2018 um 25 % zu reduzieren (Basisjahr 2010), im gleichen Umfang sollen die spezifischen CO₂-Emissionen sinken. Für die deutschen Standorte, die derzeit etwa 45 % des konzernweiten CO₂-Ausstoßes in der Produktion verursachen, hat der Volkswagen Konzern sich ein noch ehrgeizigeres Ziel gesetzt: Die CO₂-Emissionen in der Energieversorgung in Deutschland sollen bis 2020 gegenüber 2010 um 40 % sinken. Erreichen wollen wir dies durch Steigerung der Energieeffizienz, den teilweisen Brennstoffersatz von Kohle durch Gas in der Energieeigenerzeugung und den Bezug von Strom aus regenerativen Quellen. Wir warten dringend auf klare politische Rahmenbedingungen für die Energiewirtschaft, um weitere Investitionen in unseren Kraftwerkumbau tätigen zu können.

› INSTRUMENT TREIBHAUSGASINVENTAR (SCOPE 3)

Von zentraler Bedeutung ist neben dem produktionsbedingten Energiebedarf der Kraftstoffverbrauch unserer Fahrzeugflotte. Seit 2012 veröffentlicht der Volkswagen Konzern ein sogenanntes Scope-3-Inventar für CO₂-Emissionen (siehe Seite 128). Es entspricht dem Scope-3-Standard des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) und des World Resources Institute (WRI). In diesem Inventar werden die CO₂-Emissionen bilanziert, die außerhalb der Werkstore entstehen: zum Beispiel in der Lieferkette sowie bei

der Nutzung und der Verwertung der Fahrzeuge. Weitere Beispiele für Emissionsquellen, die im Rahmen des Scope-3-Inventars erfasst werden, sind Logistikprozesse und Dienstreisen. Sowohl hinsichtlich der Datensammlung als auch der -interpretation stellt diese erweiterte Bilanzierung Unternehmen vor große Herausforderungen. Mit der Erfassung von 12 der 15 Kategorien des Scope-3-Inventars nimmt der Volkswagen Konzern hier eine Vorreiterrolle ein. Unsere Daten zeigen, dass die Emissionskategorie „Beschaffte Güter und Dienstleistungen“ mit etwa 17 % und die „Nutzungsphase“ mit 75 % im gesamten Scope-3-Inventar zu Buche schlagen. Die Daten dieser beiden Kategorien lassen wir von einem externen Gutachter prüfen. Das Inventar zeigt: Unser wirksamster Hebel, die CO₂-Emissionen zu senken, ist die Entwicklung verbrauchsarmer Fahrzeuge.

Antriebs- und Kraftstoffstrategie

Die Antriebs- und Kraftstoffstrategie des Volkswagen Konzerns steht für die konsequente Effizienzsteigerung von Benzin- und Dieselmotoren, ein Angebot von Erdgasfahrzeugen sowie die weitere Elektrifizierung der Modellpalette (siehe ausführlich Produktplanung und -entwicklung, Seite 94 – 99). Ein Ergebnis dieser Anstrengungen: Der Volkswagen Konzern ist der weltweit führende Autohersteller auf dem Gebiet innovativer Antriebstechnologien – so das Fazit des Center of Automotive Management (siehe Seite 37). Ziel ist es darüber hinaus, fossile Kraftstoffe durch erneuerbare zu ersetzen. Unser langfristiges Ziel ist die CO₂-neutrale Mobilität.

Unsere Kunden weltweit wählen derzeit noch überwiegend konventionelle Antriebe. Daher wird es ein Nebeneinander von konventionellen Verbrennungsmotoren und elektrifizierten Antrieben noch lange geben. Diese Koexistenz wird begleitet von einer stetigen Zunahme des Anteils CO₂-neutraler Energieträger, etwa in Form regenerativ erzeugten Stroms für Elektrofahrzeuge oder Biokraftstoffe der nächsten Generation; hier sind besonders das aus Reststoffen gewonnene Biomethan sowie synthetisches Erdgas von Bedeutung.

› **Der Volkswagen Konzern ist der weltweit führende Autohersteller auf dem Gebiet innovativer Antriebstechnologien.**

Eine wichtige Querschnittstechnologie im Bereich der nachhaltigen Energieversorgung ist die Speicherung von Ökostrom in Form von synthetischen Kohlenwasserstoffen. Seit 2013 ist in Werlte (Deutschland) die Audi e-gas Anlage als weltweit erste industrielle Power-to-Gas-Anlage am Netz, die aus Windstrom, CO₂ und Wasser in einem chemischen Prozess synthetisches Methan erzeugt. Der Strom hierfür wird vorzugsweise dann bezogen, wenn im Stromnetz ein Überangebot vorhanden ist und beispielsweise Windkrafträder abgeschaltet werden müssten. Im ersten Schritt wird dieser überschüssige Grünstrom genutzt, um Wasser in Sauerstoff und Wasserstoff zu spalten. Letzterer könnte zukünftig als Treibstoff für Brennstoffzellenfahrzeuge dienen, doch fehlt zur Speicherung, Verteilung und Betankung heute noch eine flächendeckende Infrastruktur. Deshalb folgt die Methanisierung als zweiter Verfahrensschritt, bei dem Wasserstoff und CO₂ zu synthetischem Methan reagieren. Das so erzeugte Audi e-gas erfüllt die gleichen Qualitätsnormen wie fossiles Erdgas und wird seit Herbst 2013 in das deutsche Erdgasnetz eingespeist. So kann es bundesweit an CNG-Tankstellen über eine spezielle Tankkarte bezogen werden. Mit dem e-gas aus Werlte können nach heutigen Prognosen bis zu 1.500 Audi A3 Sportback g-tron* jährlich jeweils 15.000 km CO₂-neutral zurücklegen (siehe Seite 109).

Das Audi e-gas project weist weit über die Automobilindustrie hinaus: Neben dem Potenzial des CO₂-neutralen, erneuerbaren Kraftstoffes zeigt es eine Möglichkeit zur Energiespeicherung. Große Mengen Wind- oder Solarenergie können effizient und ortsunabhängig gespeichert werden, indem sie in Methangas umgewandelt und im Gasnetz eingelagert werden. Mittlerweile haben große deutsche Energieversorger die Idee der Strom-Gas-Kopplung (Power-to-Gas) aufgegriffen und folgen Audi mit ersten eigenen Projekten.

Bekanntnis zu Emissionszielen

Im Rahmen unseres Engagements im World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) unterstützen wir die „WBCSD Road to Paris“, die auf erfolgreiche Diskussionen zur Realisierung des 2-Grad-Ziels bei der Ende 2015 in Paris stattfindenden Klimakonferenz der Vereinten Nationen (COP 21) abzielt.

Bereits im März 2013 bekannten wir uns dazu, den CO₂-Ausstoß der europäischen Neuwagenflotte bis 2020 auf 95 g/km zu reduzieren. Damit verpflichtete sich der Volkswagen Konzern als erster und einziger Automobilhersteller zu diesem ehrgeizigen Ziel und nimmt eine Vorreiterrolle ein.

Die Emissionen entsprechen einem Durchschnittsverbrauch von weniger als 4 l (genauer: 4,1 l Benzin bzw. 3,6 l Diesel) – über alle Segmente und Fahrzeugklassen hinweg. Greenpeace Deutschland bezeichnete diese Entscheidung als „wichtiges Signal, sich für den Schutz der Umwelt und Gesellschaft einzusetzen und klimafreundliche technische Lösungen in Serie zu fertigen“. 57 Modellvarianten des Konzerns erfüllen bereits heute das Ziel von 95 g CO₂/km.

Die EU-Vorgabe für das Jahr 2015 lautet für den Volkswagen Konzern: 132 g CO₂/km im Durchschnitt der Pkw-Neuwagenflotte. Dieses Ziel haben wir früher erreicht als vorgeschrieben, wie der im November 2014 von der Europäischen Kommission bestätigte und veröffentlichte Wert (EU-Amtsblatt L315) zeigt: 2013 hatten die Pkw-Neuwagen des Volkswagen Konzerns einen durchschnittlichen CO₂-Emissionswert von 129 g/km (nach den Daten, die bis Redaktionsschluss dieses Berichts vorlagen, lag dieser Wert 2014 bei 126 g).

› **ANTRIEBS- UND KRAFTSTOFFSTRATEGIE**





Mit dem TGX Hybrid stellte MAN auf der Fachmesse IAA Nutzfahrzeuge im September 2014 ein Konzept-Hybridfahrzeug für den Fernverkehr vor.



Der Audi A3 g-tron[®] bewegt sich in Verbrauchsregionen, die bisher Kleinstwagen vorbehalten waren.

Für leichte Nutzfahrzeuge (Vans) lauten die CO₂-Zielwerte der EU 175 g/km ab 2017 und 147 g/km ab 2020. Auch hier stehen wir sehr gut da: 2014 hatten die neuen Modelle von Volkswagen Nutzfahrzeuge einen durchschnittlichen CO₂-Emissionswert von 171 g/km. Auch in anderen wichtigen Märkten haben die Gesetzgeber inzwischen Emissionshöchstwerte für die Pkw-Neuwagenflotten beschlossen. So erfüllt Volkswagen Pkw die seit 2012 in China gültige Gesetzgebung zum Flottenverbrauch und wird Maßnahmen ergreifen, ihn weiterhin ambitioniert zu senken – unter anderem durch die Effizienzsteigerung unserer Verbrennungsmotoren und die Einführung alternativer Antriebstechnologien. Ab 2015 gilt in China ein Verbrauchswert von 6,9 l/km für die Neuwagenflotte. In den USA und Kanada gilt ab 2025 die Einhaltung von 103 g CO₂/km als verpflichtend.

› **Durch den effizienten Einsatz von Ressourcen reduzieren wir Umweltbelastungen und Herstellungskosten.**

› DAS TESTVERFAHREN NEFZ IN DER KRITIK

Wiederholt haben Umweltorganisationen den Neuen Europäischen Fahrzyklus (NEFZ) kritisiert, das in der EU gebräuchliche Verfahren, um den Kraftstoffverbrauch von Pkw zu messen: Der NEFZ mit seinem 20-minütigen Testzyklus auf dem Prüfstand käme zu deutlich geringeren CO₂-Emissionswerten als in der heutigen realen Fahrpraxis. Doch wie alle anderen Automobilhersteller müssen wir uns an das rechtlich vorgeschriebene Testverfahren halten. Wir können deshalb keine anderen Werte ausweisen als die durch den NEFZ

ermittelten. Die Europäische Union erwägt nun, das neue „World Light Vehicles Test Procedure“ (WLTP) einzuführen, das den heutigen Fahrgewohnheiten mehr entsprechen soll. Wie der NEFZ soll das WLTP ein objektiver Maßstab sein, um technische Produkte zu vergleichen. Die Phase bis zur geplanten Einführung des WLTP sollte genutzt werden, um ein transparentes und dauerhaft belastbares Umrechnungsverfahren zu schaffen. Denn auch die bisher geltenden EU-Ziele für 2020, die eine Emissionsreduktion auf 95 g CO₂/km vorsehen, basieren auf den Werten, die der NEFZ ermittelt.

Ressourceneffizienz

Das Thema Ressourceneffizienz hat für Volkswagen eine herausragende strategische Relevanz. Es bedeutet für uns, dass unsere Produkte im Verlauf des gesamten Lebenszyklus so wenig natürliche Ressourcen in Anspruch nehmen wie möglich. Mit dem effizienten Einsatz von Ressourcen wollen wir Umweltbelastungen reduzieren und gleichzeitig Herstellungskosten senken. Wir betrachten dabei die Ressourcen Rohstoffe, Energie, Wasser, Luft und Land und orientieren uns damit an den Empfehlungen der European Resource Efficiency Platform der EU. Ressourceneffizienz betrifft bei Volkswagen das gesamte Unternehmen. Die unterschiedlichen Geschäftsbereiche leisten dafür ihren spezifischen Beitrag und messen und steuern mit ihren individuellen Kenngrößen. Die systematische Planung und Umsetzung koordiniert der Konzernarbeitskreis Ressourceneffizienz, der Vertreter aus verschiedenen Geschäftsbereichen und Marken vereint. Aktuell arbeitet der Konzernarbeitskreis an einer Methodik, Ressourceneffizienz anhand von konkreten Indikatoren

messbar zu machen. Da der Begriff in der Öffentlichkeit sehr breit interpretiert wird und je nach Perspektive verschiedenste Umweltaspekte umfasst, besteht hier die Herausforderung, Indikatoren zu entwickeln, die den Begriff einerseits prägnant beschreiben und andererseits zur Steuerung für die Entscheidungsträger im Unternehmen geeignet sind. Parallel wird derzeit ein Pool von Best-Practice-Beispielen für Ressourceneffizienz zusammengestellt, die dann für andere Geschäftsbereiche und Marken bereitgestellt werden sollen. 46

› Umweltschutz im frühestmöglichen Stadium der Produktentstehung.

PRODUKTPLANUNG UND -ENTWICKLUNG

Die Produktplanung und -entwicklung stellt die Weichen für die maximale Verbrauchs- und Ressourceneffizienz unserer Fahrzeuge. Gemäß unserem Konzernziel sind alle Fahrzeuge und Technologien so zu entwickeln, dass sie ganzheitlich bessere Umwelteigenschaften über den gesamten Lebenszyklus aufweisen als ihre Vorgänger – jede neue Fahrzeuggeneration soll um 10 bis 15 % effizienter sein. Um das zu erreichen, berücksichtigen wir den Umweltschutz bereits im frühestmöglichen Stadium der Produktentstehung. Mit den konzernweit gültigen Umweltgrundsätzen Produkt sind Klimaschutz, Ressourcenschonung und Gesundheitsschutz als zentrale Zielfelder der kontinuierlichen Verbesserung definiert.

Für Produkte der Marke Volkswagen gelten die „Think Blue. Engineering.“-Umweltziele der Technischen Entwicklung (TE), die im Oktober 2014 neu gefasst und um den Punkt „Wettbewerbsüberlegene Verbrauchswerte im jeweiligen Fahrzyklus und im Kundenbetrieb“ erweitert wurden. Ferner hat die Marke ihre Anforderungen für die Innenraumemissionen und Geräuschwerte nochmals verschärft, um den Gesundheitsschutz der Fahrzeuginsassen und Verkehrsteilnehmer zu verbessern. Weitere Marken des Konzerns haben ähnliche ökologische Ziele in ihrer Technischen Entwicklung verankert. 47

› NEUFahrzeugREGISTRIERUNGEN 2014 IN DER EU

Emissionsklassen	Anteil an gesamter Auslieferung für Volkswagen Pkw und Nutzfahrzeuge, Audi, SEAT und ŠKODA in % kumuliert
≤ 95 g CO ₂ /km	3,42%
≤ 100 g CO ₂ /km	10,42%
≤ 120 g CO ₂ /km	55,15%
≤ 130 g CO ₂ /km	67,61%

› „THINK BLUE. ENGINEERING.“-AWARDS

Zum zweiten Mal hat die Marke Volkswagen 2014 interne „Think Blue. Engineering.“-Awards verliehen: In den Kategorien Produkt und FE-Betrieb zeichnete die Forschung und Entwicklung fünf ökologisch vorbildlich umgesetzte Projekte aus, die das Unternehmen in den Bereichen Klimaschutz, Ressourcenschonung und Gesundheitsschutz voranbringen. Außerdem wurde ein Preis für persönliches Engagement verliehen. Diese Auszeichnungen führen – analog zum „Think Blue. Factory.“-Pokal im Produktionsbereich – die Tradition des internen Umweltpreises fort und würdigen das ökologische Engagement der Mitarbeiter.

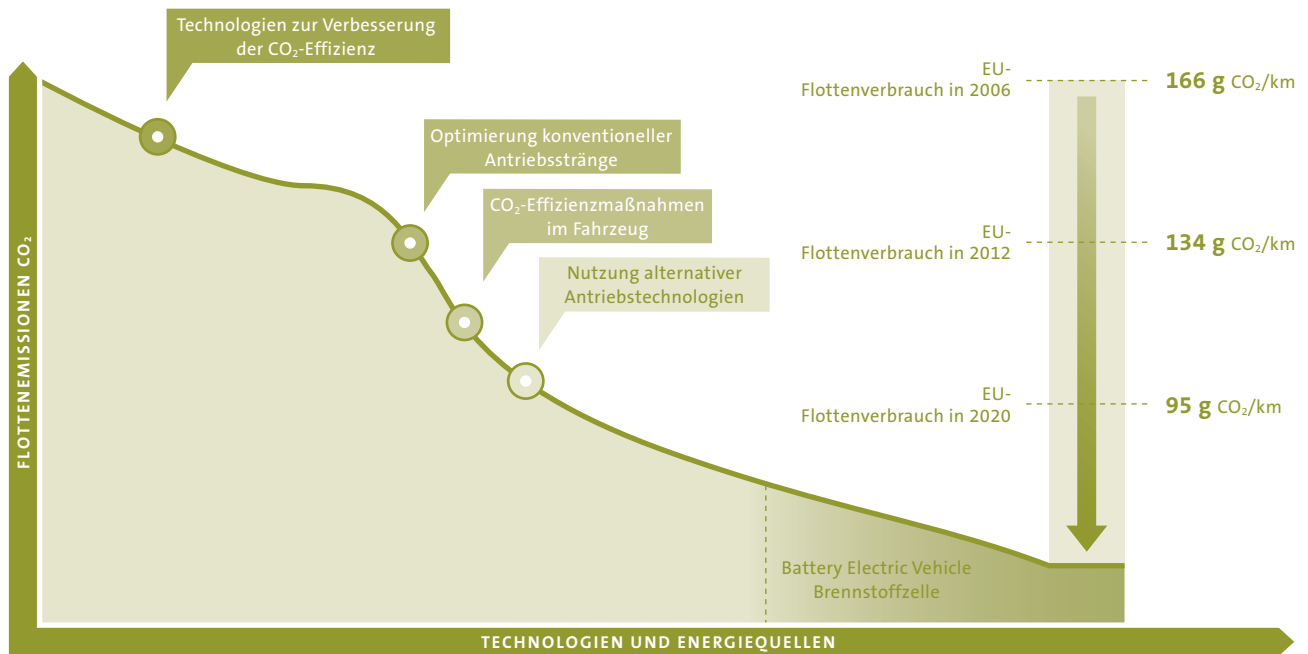
Life Cycle Engineering

Der Begriff „Life Cycle Engineering“ steht für die ökologische Optimierung der Fahrzeuge über den gesamten Lebenszyklus hinweg. Zunächst werden mittels Umweltbilanzen (Life Cycle Assessments, LCA) die Umweltwirkungen der in Entwicklung befindlichen Fahrzeuge über deren gesamten Lebensweg hinweg untersucht – vom Rohstoffabbau über die Produktion und Nutzung bis hin zur späteren Verwertung. Die Ergebnisse der Umweltbilanzen zeigen, wo Verbesserungen den größten Effekt haben. Unsere Innovationen setzen dann genau an diesen Produkten an. Seit 2013 besteht ein Konzern-Arbeitskreis Life Cycle Engineering, in dem Experten aus den Marken an einheitlichen Leitlinien und Methoden für harmonisierte Umweltbilanzen im Konzern arbeiten und Ergebnisse erfolgreicher Life Cycle Engineering-Projekte austauschen.

Umweltbilanzen und -prädikate

Die Marke Volkswagen beschreibt unter der Bezeichnung Umweltprädikat den ökologischen Fortschritt neuer Fahrzeugmodelle gegenüber dem jeweiligen Vorgängermodell über den gesamten Lebenszyklus. Volkswagen Pkw und Volkswagen Nutzfahrzeuge veröffentlichen Umweltprädikate seit 2007 kontinuierlich für neue Modelle und Technologien. Die detaillierten Analysen wurden von der unabhängigen Prüfungsgesellschaft TÜV Nord zertifiziert. Sie bestätigt damit, dass die Umweltbilanzen auf zuverlässigen Daten beruhen und den Anforderungen der internationalen Umweltbilanz-Normen ISO 14040 und 14044 entsprechen. Auch für den 2014 eingeführten e-Golf* hat die Marke Volkswagen ein Umweltprädikat publiziert. Ergebnis: Selbst mit konventionellem Strom hat der e-Golf* schon heute eine hervorragende Umweltbilanz. Wenn er mit Ökostrom aufgeladen wird, reduzieren sich die CO₂-Emissionen über den Lebenszyklus noch einmal um 50 %. Audi erstellt seit 2010 Umweltbilanzen zu neuen Modellbaureihen. Inzwischen liegen solche für den Audi A3*, Audi A6* und Audi TT* sowie auch für das Audi e-gas project vor (siehe Seite 92). Die Validierung dieser Life Cycle Assessments (LCA) erfolgt über den TÜV Nord. Die jüngste Bilanz erschien im August 2014 für das neue Modell Audi TT Coupé*. Ihr Fazit: Über den gesamten Lebenszyklus verursacht das Audi TT Coupé* (Modelljahr 2015)

› EMISSIONSREDUKTION FAHRZEUGE



44,5 t CO₂. Das sind 11 % weniger als beim Vorgänger. Zur guten Umweltbilanz trägt der Leichtbau bei: Dank eines intelligenten Materialmixes ist das Leergewicht des neuen Modells nochmals um 50 kg geringer. Bei der Nutzung der Fahrzeuge werden dank des geringeren Kraftstoffverbrauchs nicht nur die Emissionen aus dem Fahrbetrieb gesenkt, es muss dadurch natürlich auch weniger Kraftstoff produziert werden, womit wiederum CO₂ gespart wird. 🔄 48

Neue Modelle der Marken

Der Volkswagen Konzern setzt bewusst nicht auf die eine, sondern mehrere Technologien – und unterscheidet sich mit diesem breiten Ansatz von vielen Wettbewerbern. Zum Technologie- und Entwicklungsportfolio gehören neben der weiteren Verbesserung der Otto-(TSI) und Dieselmotoren (TDI) Erdgasfahrzeuge, reine Elektro- sowie Hybridfahrzeuge mit Batterie und Brennstoffzellentechnik. Dieser umfassende Ansatz unterstützt das Konzernziel, attraktive und bezahlbare Fahrzeuge für unterschiedlichste Anforderungen zu entwickeln: Sie sollen so sparsam wie möglich mit knappen Ressourcen umgehen und zugleich höchsten Fahrkomfort bieten. Volkswagen geht diesen Weg, um das Potenzial aller Antriebsarten zu nutzen. Unser 2012 eingeführter Modularer Querbaukasten (MQB) steht nicht nur in Sachen Effizienz für eine automobilen Revolution, sondern auch hinsichtlich der Zukunftstechnologien. Denn unsere Ingenieure schufen mit diesem System die Voraus-

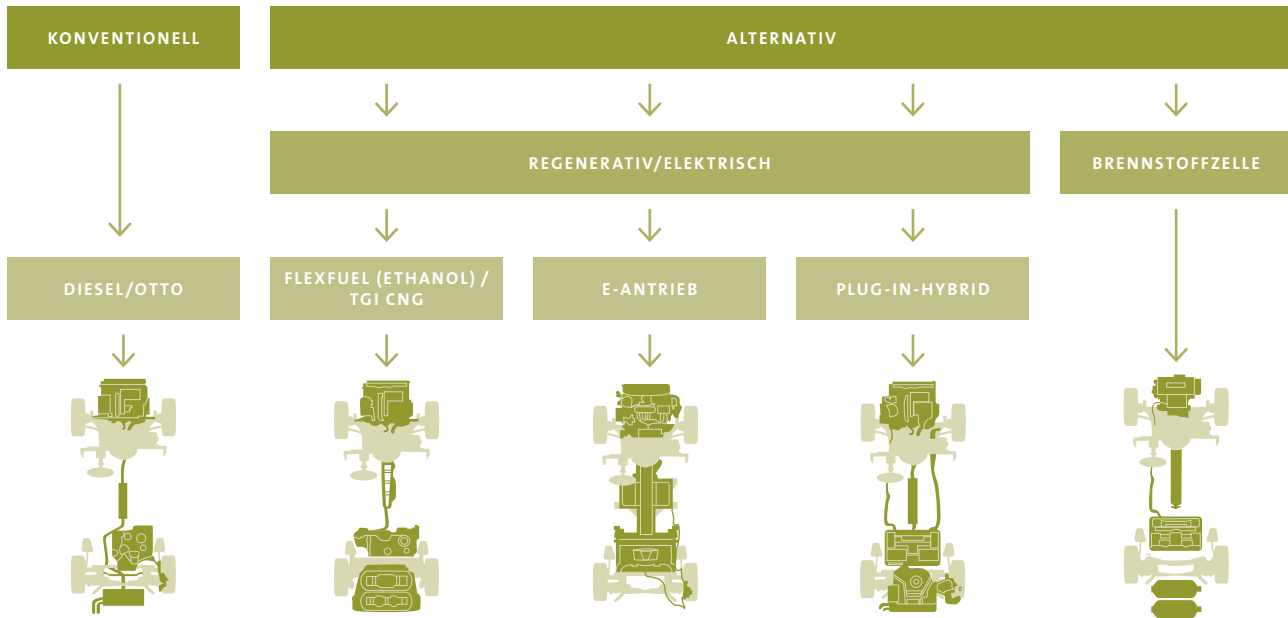
setzungen dafür, jedes Volumenmodell grundsätzlich und ohne Zusatzaufwand mit jedem möglichen Antriebsstrang ausstatten zu können. So ermöglicht es uns der MQB, in den kommenden Jahren mehr als 40 Modelle zu elektrifizieren.

Effizienzmodelle (TSI und TDI) 2014

Volkswagen: Mit dem neuen Polo TSI BlueMotion*, der erste BlueMotion mit TSI- Motor überhaupt, ist es 2014 gelungen, den Kraftstoffverbrauch der TSI-Motoren durch verbessertes Motormanagement nochmals um 0,2 l auf 4,1 l/100 km zu senken, die CO₂-Emissionen betragen nur noch 94 g/km. So erreicht der TSI BlueMotion als erster benzinbetriebener Polo die Energieeffizienzklasse A und Bestwerte bei Verbrauch und CO₂-Ausstoß in seiner Klasse. Wie alle Polo-Modelle erfüllt auch er die strenge europäische Abgasnorm Euro 6.

Der neue Polo TDI BlueMotion* setzt wie seine Vorgänger einen Rekordwert unter den fünfsitzigen Diesel-Pkw: Der neu entwickelte Dreizylinder-TDI verbraucht nur 3,1 l/100 km (das entspricht 82 g CO₂/km); gegenüber seinem bereits sehr effizienten Vorgänger sinkt der Verbrauch nochmals um 0,2 l/100 km. Als mögliche Reichweite des Polo TDI BlueMotion ergeben sich damit 1.400 km – eine Strecke von Flensburg (Deutschland) bis Venedig (Italien). Die wegweisenden Verbrauchswerte wurden durch einen modifizierten Unterboden, den geschliffenen Kühlergrilleinsatz sowie aerodynamisch perfektionierte Heck- und Frontspoiler erreicht.

› DIE VIELFALT DER ANTRIEBE IM MQB



Diese senken den Luftwiderstand des Modells, hinzukommen rollwiderstandsoptimierte Reifen.

Audi: Der Fahrdienst des Deutschen Bundestags hat im Juni 2014 seine Flotte um 66 besonders effiziente Limousinen ergänzt: Mit einem CO₂-Ausstoß von nur 114 g/km ist der Audi A6 2.0 TDI ultra* mit 140 kW eines der verbrauchsärmsten Premium-Automobile seines Segments.

SEAT: Mit dem aktiven Zylindermanagement, das sich in den neuen Leon- und Ibiza-Modellen* findet, wird Sparsamkeit mit Leistung vereint. Dabei werden zwei der vier Zylinder bei niedriger bis mittlerer Umdrehung stillgelegt, um die Energieeffizienz zu steigern. Bei höheren Drehzahlen schalten sich die Zylinder wieder dazu, um das volle Potenzial des Motors abzurufen.

Erdgasbetriebene Modelle 2014

Volkswagen: Der auf dem Markt eingeführte Golf Variant TGI BlueMotion* verfügt über einen sparsamen und dennoch dynamischen Erdgasantrieb. Der Vierzylinder-Motor kann sowohl mit Erdgas als auch Benzin fahren und verbraucht mit Direktschaltgetriebe im Erdgasmodus auf 100 km lediglich 3,5 kg Erdgas – bei einem CO₂-Ausstoß von lediglich 95 g/km. Im reinen Erdgasbetrieb lässt sich eine Strecke von rund 430 km zurücklegen, durch einen zusätzlichen serienmäßigen Benzintank an Bord ist eine Gesamtreichweite von nahezu 1.400 km möglich.

Audi: Der A3 Sportback g-tron* ist das erste CNG-Serienfahrzeug von Audi und fährt auf dem Weg zur CO₂-neutralen Langstreckenmobilität weit voraus: Bei Verwendung von Audi e-gas (siehe Seite 109), das jeder Kunde mittels einer optionalen Tankkarte beziehen kann, wird nur so viel CO₂ emittiert, wie bei der Herstellung des Kraftstoffs gebunden wurde. Aber auch die Effizienz des Antriebs ist wegweisend: Mit einem Normverbrauch von 3,2 bis 3,3 kg Gas pro 100 km (je nach Getriebe) und entsprechenden CO₂-Emissionen von 88 bis 92 g/km bewegt sich der Audi A3 g-tron* in Verbrauchsregionen, die bisher Kleinstwagen vorbehalten waren.

SEAT: Seit September 2014 bietet SEAT den Leon ST* auch mit Erdgasantrieb an (1.4 TGI). Mit einem Verbrauch im Erdgasbetrieb von 3,5 kg/100 km und einem CO₂-Emissionswert von 96 g/km ist er eines der umweltfreundlichsten und wirtschaftlichsten Fahrzeuge mit Verbrennungsmotor. In der Produktpalette von SEAT befinden sich zudem der Mii Ecofuel* und der mit CNG angetriebene Leon TGI*.

Plug-in-Hybridmodelle 2014

Volkswagen: Mit dem 2014 eingeführten Golf GTE* präsentierte Volkswagen sein erstes Plug-in-Hybridauto für die Großserie. Das Modell kombiniert einen Elektromotor (bis zu 75 kW) mit einem TSI-Motor (110 kW). Der Durchschnittsverbrauch (NEFZ) liegt bei nur 1,5 l Benzin und 11,4 kWh auf 100 km; das entspricht einer CO₂-Emission von lediglich 35 g/km. Der GTE fährt bis zu 50 km rein elektrisch, die Gesamtreichweite beträgt bis zu 940 km.

Den ersten XL1* lieferte Volkswagen im Mai 2014 aus. Gebaut in einer limitierten Serie in Osnabrück (Deutschland), ist er ein Technologie-Leuchtturm der Marke: Mit einem Normverbrauch von 0,9 l/100 km ist der XL1 das erste Ein-Liter-Auto der Welt. Dank seines Plug-in-Hybridsystems kann der Zweisitzer über eine Distanz von bis zu 50 km rein elektrisch und damit lokal emissionsfrei fahren. Das Design Museum London verlieh dem XL1 2014 die Auszeichnung „Design des Jahres“ in der Kategorie „Transport Design“.

Eine Weltpremiere zeigte der Pariser Salon im September 2014: Der Passat GTE* ist der erste Plug-in-Hybrid von Volkswagen, der als Limousine und Variant angeboten wird. Über eine Distanz von bis zu 50 km kann der Passat GTE elektrisch emissionsfrei fahren, die Reichweite mit einer Tank- und Batteriefüllung beträgt über 1.000 km. Der Normverbrauch nach NEFZ liegt bei unter 2,0 l/100 km (weniger als 45 g CO₂/km). Im Hybridmodus ist das Auto über 220 Stundenkilometer schnell, im rein elektrischen „E-Mode“ sind es 130 km/h. Auf den Markt kommt der Passat GTE im zweiten Halbjahr 2015.

Audi: Im zweiten Halbjahr 2014 führte Audi mit dem A3 Sportback e-tron* sein erstes Plug-in-Hybridmodell in Europa ein. Nach der NEFZ-Norm für Plug-in-Hybridfahrzeuge begnügt sich das Fahrzeug mit 1,5 l/100 km, der CO₂-Emissionswert beträgt 35 g/km. Im rein elektrischen Betrieb liegt seine Reichweite bei bis zu 50 km, kombiniert bei mehr als 900 km.

Porsche: Der 2014 vorgestellte Cayenne S E-Hybrid* ist der erste Plug-in-Hybrid im Premium-SUV-Segment. Eine kombinierte Leistung von 416 PS (306 kW) und ein Gesamtverbrauch von 3,4 l/100 km führen zu geringen CO₂-Emissionen von 79 g/km. Die rein elektrische Reichweite des Cayenne S E-Hybrid liegt je nach Fahrweise und Topografie bei 18 bis 36 km.



Der SEAT Leon ST* ist eines der umweltfreundlichsten und wirtschaftlichsten Fahrzeuge mit Verbrennungsmotor.

› E-MOBILITÄTSINITIATIVE IN CHINA

Mit Investitionen in Höhe von über 18 Mrd. € für neue Fahrzeuge, Technologien und Werke sowie der Einführung neuer, umweltfreundlicher Modelle startet der Volkswagen Konzern die größte Initiative für E-Mobilität in Chinas automobiler Geschichte. Während der Porsche Panamera S E-Hybrid* bereits im Markt ist, wird die Flotte von hocheffizienten und innovativen Fahrzeugen 2015 um den Audi A3 e-tron und den Golf GTE ergänzt. Ab 2016 folgen dann zwei Modelle speziell für China: Der Audi A6 und eine neue Mittelklasse-Limousine der Marke Volkswagen – beide als Plug-in-Hybrid gemeinsam entwickelt und lokal produziert mit den Joint-Venture-Partnern FAW-Volkswagen und Shanghai Volkswagen. Durch die Implementierung der Modularen Baukästen in den chinesischen Werken wird der Konzern zukünftig in der Lage sein, jedes Fahrzeug der Modellpalette zu elektrifizieren: vom Kleinwagen bis zur großen Limousine, vom reinen E-Fahrzeug bis zum Plug-in-Hybrid.

Elektrofahrzeuge 2014

Volkswagen: 2014 startete die Markteinführung des e-Golf* in Europa, Asien und Nordamerika. Der e-Golf kommt bei einem durchschnittlichen Energieverbrauch von 12,7 kWh/100 km mit einer Batterieladung auf eine Reichweite von bis zu 190 km. Mit Ökostrom betrieben (etwa „BluePower“, siehe Seite 109) fährt das Fahrzeug CO₂-neutral.

Für den e-Golf liegt ein vom TÜV Nord zertifiziertes Umweltprädikat vor. Drei intuitiv nutzbare Fahrmodi („Normal“, „Eco“, „Eco+“) und vier ebenso einfach aktivierbare Rekuperationsstufen unterstützen den Fahrer, die maximale Reichweite zu erreichen. Zu den Funktionen gehört auch die App „Volkswagen Car-Net-e-Remote“, um via Smartphone das Laden der Batterien zu starten, die



Der Cayenne S E-Hybrid* ist der erste Plug-in-Hybrid im Premium-SUV-Segment.



Im Studienfahrzeug Golf Variant HyMotion dient der Brennstoffzelle Wasser- und Sauerstoff als Treibstoff.

Standheizung oder -kühlung während des Ladens zu aktivieren oder Fahrzeugdaten abzufragen.

Bei der weltweit größten Elektrofahrzeug-Rallye „World Advanced Vehicle Expedition“ (WAVE) im Frühjahr 2014 konnte der e-Golf* auf den zum Teil über 200 km langen Etappen von Stuttgart nach Luzern punkten und erreichte den ersten Platz in der Hauptkategorie „Popular Wave“. Bei der Silvertta Elektroauto-Rallye Anfang Juli 2014 bewies das Fahrzeug seine volle Alltagstauglichkeit in herausforderndem Gelände und sicherte sich abermals den Gesamtsieg. Schließlich erhielt der e-Golf im Oktober 2014 den Bayerischen Staatspreis für Elektro- und Hybrid-Mobilität „eCar-Tec-Award 2014“.

› Der Modulare Querbaukasten ermöglicht, alle relevanten Antriebssysteme zu integrieren – von konventionell bis zur Brennstoffzelle.

Mit dem e-Golf schließt Volkswagen als erster Automobilhersteller der Welt einen Kreis, der – innerhalb einer Baureihe – alle heute relevanten Antriebssysteme beinhaltet. Ermöglicht wird diese im Branchenvergleich sehr hohe Flexibilität in der Produktion durch den Modularen Querbaukasten (MQB). Unsere Strategie: Wie der rein elektrisch betriebene e-Golf oder der mit einem Plug-in-Hybridantrieb ausgestattete Golf GTE* können auch zukünftig, wenn der Markt es verlangt, die Brennstoffzellenantriebe in ein alltagstaugliches und preislich interessantes Serienmodell integriert werden.

Modelle mit Brennstoffzelle

Einen weiteren großen Schritt in Richtung CO₂-freie Mobilität geht die Marke Volkswagen mit dem Studienfahrzeug Golf Variant HyMotion, das die Besucher der Los Angeles Auto Show im November 2014 erstmals sehen und fahren konnten. Als Treibstoff verschmelzen in der Brennstoffzelle Wasserstoff (H₂) und Sauerstoff zu reinem Wasser. Diese „kalte“ Verbrennung liefert die Antriebsenergie für einen emissionsfrei rotierenden Elektromotor. Vier im Unterboden platzierte Kohlefasertanks speichern den Wasserstoff sicher. Möglich ist eine Reichweite von 500 km, aufgetankt ist der Golf Variant HyMotion in nur drei Minuten.

Mit diesem Studienfahrzeug zeigt die Marke Volkswagen erstmals, dass sich auch die Wasserstoff-Brennstoffzelle auf Basis des MQB umsetzen lässt – sobald die Forschungs- und Entwicklungsarbeiten abgeschlossen sind und eine für Neuwagenkäufer preislich akzeptable Lösung realisiert sein wird. Das heißt: Vor einer Markteinführung ist zunächst eine H₂-Infrastruktur flächendeckend aufzubauen (Wasserstoffproduktion und -tankstellen). Außerdem macht Wasserstoff als Antriebsenergie ökologisch nur dann Sinn, wenn die Primärenergie zu seiner Herstellung regenerativ gewonnen wird.

Nutzfahrzeuge 2014

Volkswagen Nutzfahrzeuge: Im Rahmen eines zwölfmonatigen Flottenversuchs testet die Leibniz Universität Hannover seit Oktober 2014 sechs elektrisch angetriebene Caddy von Volkswagen Nutzfahrzeuge für Kleintransporte. Dabei werden Daten wie die tägliche Laufleistung, der Energieverbrauch, die Lebensdauer und Kapazität der Batteriezellen gesammelt und von Volkswagen ausgewertet – wir erwarten wichtige Erkenntnisse für die Weiterentwicklung von gewerblich genutzten E-Fahrzeugen. Der e-Caddy erlaubt eine Reichweite von bis zu 136 km – mehr als ein innerstädtisch eingesetzter Lieferwagen durchschnittlich täglich fährt. Insgesamt hatte Volkswagen Nutzfahrzeuge 40 e-Caddy in verschiedenen Flottenversuchen Ende 2014 im Einsatz.

MAN: Bei erdgasbetriebenen Bussen ist MAN in Europa Marktführer. Der Gelenkbus MAN Lion's City GL CNG* erhielt 2014 den Titel „Bus des Jahres 2015“ beim Bus Euro Test. Mit seinem CNG-Antrieb (Euro 6) ist dieses Modell eine sehr schadstoffarme, klimafreundliche Lösung für die Herausforderungen des Stadtverkehrs. Mit Biogas betankt fährt der Bus nahezu CO₂-neutral. Hybridantriebe werden in naher Zukunft auch in Nutzfahrzeugen in allen Anwendungsbereichen als Teil des Antriebskonzepts von MAN angeboten. Entsprechend den sehr unterschiedlichen Anforderungen für Busse und Lkw in der Stadt, im Fernverkehr oder in Spezialfahrzeugen sind allerdings unterschiedliche Hybridkonzepte erforderlich. Mit dem TGX Hybrid stellte MAN auf der Fachmesse IAA Nutzfahrzeuge im September 2014 ein Konzept-Hybridfahrzeug mit einem dieselektrischen Parallelhybrid für den Fernverkehr vor; der Dieselmotor ist hier die Hauptantriebsquelle. Der Hybridantrieb ermöglicht es, Bremsenergie zurückzugewinnen, zu speichern und erneut zu nutzen. Auf Fernstrecken werden die meisten Transportkilometer gefahren, sodass von

› **CO₂-EMISSIONEN – STATUS QUO**

Anzahl Fahrzeuge



› **MARKTDURCHDRINGUNG DER ECO-/EFFIZIENZMODELLE EU28**

Marke	Modell	Absatz Eco-/ Effizienzmodelle 2014 EU28 ¹	Gesamtabsatz 2014 EU28 ¹
Volkswagen Pkw	VWP BlueMotion	23.361	
	+ BlueMotion Technology	902.419	
	Blue TDI Modelle	6.479	
	Ecofuel Modelle (CNG)	22.336	
	MultiFuel Modelle (E85)	1.893	
	BiFuel Modelle (LPG)	–	
	BEV	3.902	
	Hybrid	1.821	
	Summe Eco-/Effizienzmodelle	962.211	1.479.944
Volkswagen Nutzfahrzeuge	VWN BlueMotion	2.364	
	+ BlueMotion Technology	76.846	
	CNG	3.507	
	LPG	359	
	Summe Eco-/Effizienzmodelle	83.076	293.079
Audi	e-Modelle	9.647	
	ultra-Modelle	67.401	
	Clean Diesel (EU6)	159.600	
	davon ultra	19.183	
	FlexFuel (E85)	304	
	CNG Modelle	5.926	
	Hybrid	1.765	
	Start-Stop	687.343	
	davon e-, ultra-, CD, E85, CNG	223.695	
	Summe Eco-/Effizienzmodelle	689.108	698.240
ŠKODA	ŠKODA Greenline	20.221	
	+ Green tec Pakete	40.551	
	CNG Modelle	4.449	
	Summe Eco-/Effizienzmodelle	65.221	551.906
SEAT	SEAT e-ecomotive	17.141	
	+ ecomotive Pakete	166.843	
	LPG Modelle	148	
	CNG Modelle	3.926	
	Summe Eco-/Effizienzmodelle	188.058	317.953
Volkswagen Konzern	Gesamtsumme	188.058	3.341.122

¹ Baltikum, Belgien, Bulgarien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Irland, Italien, Kroatien, Luxemburg, Niederlande, Österreich, Polen, Portugal, Rumänien, Schweden, Slowakei, Slowenien, Spanien, Tschechien, Ungarn, W-Europ-R.

Hybridanwendungen der größte Beitrag zur CO₂-Reduzierung zu erwarten ist.

Scania: „Green Truck 2014“ ist die Sattelzugmaschine Scania G 410* Euro 6 – nach Überzeugung der Fachmagazine „Verkehrsrundschau“ und „TRUCKER“ das umweltfreundlichste Nutzfahrzeug seiner Klasse. Mit einem Durchschnittsverbrauch von 23,3 l Diesel je 100 km und CO₂-Emissionen von 734 g/km liegt die Sattelzugmaschine mit großem Abstand auf dem ersten Platz der Umweltrangliste der genannten Magazine.

› CO₂-GRENZWERTE FÜR LKW UND BUSSE

Nach der bereits verabschiedeten CO₂-Gesetzgebung für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge hat die Europäische Kommission im Mai 2014 ihre Strategie zur Reduktion der CO₂-Emissionen von Lkw und Bussen vorgestellt – mit dem Ziel, den CO₂-Ausstoß der gesamten EU-Lkw-Flotte differenziert nach Fahrzeugklassen und Fahrzyklen möglichst realitätsnah darstellen zu können. Bevor die EU sich festlegt, sollte eine Folgeabschätzung durchgeführt werden, um die kosteneffizienteste Lösung zu finden. Maximal zulässige CO₂-Grenzwerte wie bei Pkw und Kleintransportern sind angesichts der enormen Variantenvielfalt und mehrstufiger Fertigungsprozesse für schwere Nutzfahrzeuge kein allgemeingültiges Mittel. Gemeinsam mit Wettbewerbern plädieren wir für einen Ansatz, der das Gesamtfahrzeug – einschließlich diverser Anhänger und Aufbauten – erfasst und öffentlich zertifiziert. Damit würde die CO₂-Reduktion zur ganzheitlichen Aufgabe von Herstellern, Spediteuren und Politik. Während von staatlicher Seite hierfür der Ausbau der Infrastruktur notwendig und eine intelligentere Steuerung der Logistikprozesse durch die Spediteure zu realisieren wäre, wollen wir als Hersteller unter anderem in verbesserte Abgassysteme und neue Motoren investieren.



Die Sattelzugmaschine Scania G 410 Euro 6 ist das umweltfreundlichste Nutzfahrzeug seiner Klasse.

PRODUKTION UND LOGISTIK

Bis 2018 will der Volkswagen Konzern den spezifischen Bedarf an Energie und Wasser, die CO₂- und Lösemittellemissionen (VOC) sowie das Aufkommen an Abfällen zur Beseitigung je produzierter Einheit gegenüber 2010 um 25 % reduzieren. Das Ziel gilt für alle Produktionsstandorte des Konzerns und baut auf den allgemeinen ökologischen Anforderungen an die Fertigungsprozesse auf, die in den Umweltgrundsätzen formuliert sind. Unsere Kennzahl heißt „Umwelzentlastung Produktion“ (UEP). Bis Ende 2014 hatten wir mit einer Umwelzentlastung von 19,3 % (Stand 2013: 12,5 %) bereits mehr als die Hälfte des Wegs zu unserem Ziel erreicht. Der Zwischenstand Ende 2014 gegenüber 2010 für die einzelnen Ziele (in Klammern der Stand von 2013):

- › Spezifischer Energiebedarf: -18,5 % (-12,5 %)
- › Spezifische CO₂-Emissionen: -23,2 % (-19,5 %)
- › Spezifischer Wasserbedarf: -6,9 % (-4,6 %)
- › Spezifische VOC-Emissionen: -26,1 % (-12,3 %)
- › Spezifischer Abfall zur Beseitigung: -21,7 % (-13,8 %)

Umweltorientierte Produktion

Um die Konzernziele bis 2018 erfüllen zu können, haben die Marken eigene Umweltprogramme für die Produktion entwickelt (siehe Seite 89). Bei Volkswagen heißt dies „Think Blue. Factory.“: Damit konkretisiert die Marke Volkswagen seit 2012 ihren Anspruch an nachhaltiges Handeln auch in der Produktion. 49 Weltweit nehmen 27 Produktionsstandorte der Marke Volkswagen an „Think Blue. Factory.“ teil. Seit Beginn des Programms haben diese Werke bis Ende 2014 bereits mehr als 2.700 von insgesamt über 5.000 Projekten erfolgreich umgesetzt. Unverzichtbar für den Erfolg von „Think Blue. Factory.“ ist das Engagement der Mitarbeiter. Seit 2013 gibt es an den teilnehmenden Standorten „Botschafter“; das sind zu Umweltthemen speziell geschulte Sachkundige. Inzwischen sind weltweit mehr als 1.000 davon als direkte Ansprechpartner und Multiplikatoren für die Mitarbeiter in der Produktion aktiv. Der Konzernbetriebsrat unterstützt das Programm nachdrücklich und hat selbst bereits rund 250 Betriebsräte zum Thema geschult. Das Programm erhielt bisher 30 Auszeichnungen. Im Jahr 2014 unter anderem den National Energy Globe der Energy Globe Foundation (Österreich) und die Goldmedaille für nachhaltige Entwicklung und umweltbewusstes Wirtschaften vom World Environment Center (USA).

› CARBON TRUST STANDARDS

Bentley ist der erste britische Automobilhersteller, der dreifach mit dem „Carbon Trust Standard“ für CO₂-, Wasser- und Abfallreduktion ausgezeichnet wurde. Damit wurden die beträchtlichen Reduktionen, die Bentley an seinem Hauptstandort in Crewe (Großbritannien) in diesen drei Gebieten erzielte, gewürdigt.

Ressourceneinsatz in der Produktion

Unsere Forscher und Entwickler arbeiten intensiv daran, Karosserien leichter zu machen. Denn diese machen etwa 40 % der Gesamtmasse eines Fahrzeugs aus. Eine Möglichkeit ist die Integration unterschiedlicher Funktionen in einem Bauteil. Der Einsatz von Werkstoffen mit geringerer Dichte ist ein weiterer Ansatz. Bei der Abwägung sind neben wirtschaftlichen auch weitere ökologische Aspekte zu berücksichtigen. Die Marken des Volkswagen Konzerns betrachten deshalb stets den gesamten Lebenszyklus von der Herstellung bis zur Verwertung.

Ein Beispiel ist der Einsatz von Aluminium als Alternative zu Stahl: Das Fahrzeuggewicht und damit die CO₂-Emissionen in der Nutzungsphase ließen sich dadurch deutlich verringern. Allerdings erfordert die Produktion von Aluminium im Vergleich zur Stahlerzeugung einen erheblich höheren Energieaufwand und führt damit zu höheren CO₂-Emissionen – ein ökologischer Nachteil, der erst nach hohen Laufleistungen kompensiert wird. Dann ist da noch der wirtschaftliche Nachteil: Da Aluminium wesentlich teurer ist als Stahl, erhöht es den Verkaufspreis eines Fahrzeugs spürbar. Und so dominiert bei Klein- und Mittelklasse-Fahrzeugen als Karosseriewerkstoff weiterhin Stahl.

Doch auch mit Stahl ist Leichtbau möglich: Der Einsatz von hoch- und höchstfesten Stahlgüten verringert die Bauteilwandstärke und reduziert – bei gleichbleibender Crashperformance – das Gesamtgewicht der Karosserie. Eine weitere Möglichkeit, effizienten Stahlleichtbau zu betreiben, ist der Einsatz unterschiedlicher Stahlgüten abhängig davon, wo welche Steifigkeit notwendig ist.

› ALTERNATIVEN AUS KUNSTSTOFF

Audi hat 2014 gezeigt, dass sich auch das Gewicht von Fahrwerksfedern deutlich reduzieren lässt. Die gemeinsam mit einem italienischen Lieferanten entwickelte Fahrwerksfeder aus glasfaserverstärktem Kunststoff (GFK) ist mit 1,6 kg um 40 % leichter als eine vergleichbare Stahlfeder für ein Modell der oberen Mittelklasse. Gemeinsam senken vier GFK-Federn das Fahrzeuggewicht um ganze 4,4 kg. Audi spart damit nicht nur Gewicht, sondern erhöht zusätzlich die Fahrpräzision und den Schwingungskomfort durch die Reduktion ungefederter Massen. Die GFK-Federn sind zudem korrosionsbeständig und erfordern bei der Produktion sehr viel weniger Energie als Stahlfedern.

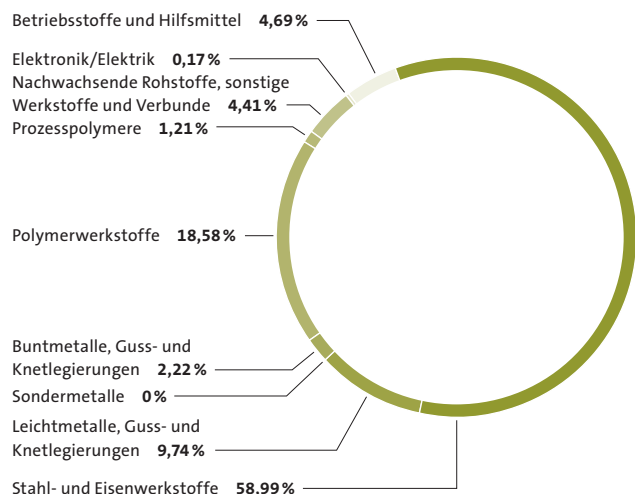
Der Einsatz recycelter Werkstoffe und nachwachsender Rohstoffe kann die Ökobilanz eines Fahrzeugs natürlich entscheidend verbessern und wirtschaftlich sinnvoll sein. Wie hoch der Anteil von Rezyklaten in neuen Fahrzeugen heute schon ist, hat die Marke Volkswagen für fünf Modelle berechnet (Polo 5, Sharan NF, Golf 6, Golf 7, Passat 8): Auf das Gewicht bezogen bestehen diese Modelle inzwischen zu rund einem Drittel aus Recyclingmaterial. 50



Etwa 40 % der Gesamtmasse eines Fahrzeugs werden durch die Karosserie bedingt.

Wo dies möglich ist, verwenden die Marken des Konzerns nachwachsende Rohstoffe in der Produktion, beispielsweise Naturfasern wie Flachs, Baumwolle, Holz, Zellulose und Hanf für die Bodendämpfung, Kofferraum-, Tür- und Seitenverkleidungen oder Motorhaubenisolierungen. So werden beispielsweise beim Golf Sportsvan* Kenaf- und Flachsfasern in der Armauf- lage, Papier im Ladeboden und in der Dachversteifung oder Baumwollfaser in der Bodendämpfung verwendet. 51

› WERKSTOFFAUFTEILUNG GOLF





Der „Volkswagen Chattanooga Solar Park“ ist die größte Solaranlage eines Automobilherstellers in den USA.



SEAT weihte Ende 2013 mit SEAT al Sol den größten Dach-Solarzellenpark der Autoindustrie in Martorell (Spanien) ein.

Energieverbrauch und CO₂-Emissionen

Im Berichtszeitraum konnte der spezifische Energieverbrauch je Fahrzeug kontinuierlich gesenkt werden. Bedingt durch die Erhöhung der Produktionsmengen kam es jedoch zu einem Anstieg des absoluten Energieverbrauches, wobei gegenüber dem Vorjahr ein leichter Rückgang zu verzeichnen war (siehe Seite 126). Rund ein Drittel unserer weltweit verbrauchten elektrischen Energie stammt inzwischen aus regenerativen Quellen. Von 2012 bis 2020 investiert der Volkswagen Konzern etwa 600 Mio. € in den weiteren Ausbau erneuerbarer Energien – in Wind- und Wasserkraft, Fotovoltaik und Biomasse; 2014 beliefen sich die Investitionen auf rund 23 Mio. €. Zudem investierten wir bisher im Rahmen des Brennstoffwechsels rund 15 Mio. € für unser BHKW in Braunschweig und rund 65 Mio. € in die GuD-Anlage Kassel. Bis 2014 waren bereits alleine über 25 Fotovoltaikanlagen mit einer Leistung von rund 60 MW an unseren Standorten installiert. Damit lassen sich etwa 20.000 Privathaushalte mit Strom versorgen. Darüber hinaus haben sich verschiedene Marken ambitionierte eigenständige Ziele gesteckt. Lamborghini beispielsweise will bis 2015 seine Produktionsprozesse klimaneutral gestalten. Die 17.000 m² große Fotovoltaikanlage auf dem Dach der zentralen Produktionshalle am Standort Sant’Agata ist dafür ein wichtiger Meilenstein.

› **Rund ein Drittel unserer weltweit verbrauchten elektrischen Energie stammt inzwischen aus regenerativen Quellen.**

Große Fotovoltaikanlagen bestehen zudem an den Standorten Emden (Deutschland), Crewe (Großbritannien), Martorell (Spanien) und Chattanooga (USA) – und der Konzern baut das Potenzial weiter aus: Anfang 2014 nahm das Volkswagen Werk Braunschweig seine zweite Fotovoltaikanlage in Betrieb. Die Module mit einer Fläche von 3.000 m² bringen einen Jahresertrag von 363 MWh, die CO₂-Emissionen sinken um bis zu 281 t. Auch am

Volkswagen Standort Zwickau ging 2014 eine Fotovoltaikanlage in Betrieb. Mit einer Fläche von 900 m² erzeugt sie jährlich 90 MWh Strom für die Fahrzeugendmontage und vermeidet bis zu 80 t CO₂. Im November 2014 begannen in unmittelbarer Nähe des Audi Werks bei Győr (Ungarn) die Bohrungen für eine Geothermieanlage. Nach ihrer Inbetriebnahme – voraussichtlich Ende 2015 – soll sie jährlich mindestens 82.000 MWh Wärmeenergie liefern und so etwa 60% des gesamten Bedarfs des Werks decken. Audi würde seinen CO₂-Ausstoß damit um weitere 23.000 t senken.

Im Zuge der Werkserweiterung am Standort Leipzig konnte Porsche gegenüber einer konventionellen Bauweise eine jährliche CO₂-Ersparnis von 11.637 t CO₂ erzielen. Der größte Beitrag wird hierbei durch die Nutzung der Abwärme aus der nahe gelegenen Hackschnitzelfeuerungsanlage geleistet. Durch sie erfolgt die Wärmeversorgung am Standort zu fast 80% CO₂-neutral. Zudem werden dadurch etwa 360.000 € pro Jahr eingespart. Einen wichtigen Beitrag leistet auch die für den Eigenbedarf errichtete Fotovoltaikanlage auf dem Dach der Karosseriefertigung. 2014 erbrachte diese bei nur geringer Auslastung eine Einsparung von zusätzlichen 115 t CO₂. Bei optimaler Sonneneinstrahlung besteht für Porsche hier zukünftig ein jährliches Einsparpotenzial von mindestens 1.000 t CO₂. 2014 konnte MAN rund 105.400 t CO₂ an den Produktionsstandorten einsparen, das sind etwa 19% gegenüber 2008 und 5%-Punkte mehr als im Vorjahr. Dieses Ergebnis resultiert aus einer Vielzahl von Maßnahmen, wie beispielsweise effizienteren Produktionstechnologien, optimierten Heizungs- und Lüftungsanlagen sowie dem Einsatz erneuerbarer Energiequellen, wie beispielsweise der Installation einer Fotovoltaikanlage am südafrikanischen Standort Pinetown.

Über das intranetbasierte Konzern-IT-Tool „Massnahmen@web“ wurden konzernweit über 1.500 Maßnahmen zur Optimierung der Prozesse im Bereich Energie und Umwelt für den Berichtszeitraum 2014 dokumentiert. Diese weisen eine CO₂-Einsparung von 195.000 t, eine Energieeinsparung von 505 GWh pro Jahr und eine Kosteneinsparung von über 30 Mio. € aus.

› MITARBEITERIDEEN FÜR EINSARPOTENZIALE

Wir kennen das Thema schon aus den privaten Haushalten – ein erheblicher Anteil des Energieverbrauchs fällt an, obwohl Geräte gar nicht genutzt werden, der sogenannte Standby-Verbrauch. Konsequentes Abschalten ist hier die Lösung. Vielschichtige Abhängigkeiten der Anlagen einer Fabrik gestalten das Abschalten aber zum Teil komplexer, als es auf den ersten Blick erscheint. Um besser kenntlich zu machen, wann welche Aggregate abgeschaltet werden sollen, kamen Mitarbeiter aus den Standorten Kassel und Emden auf die Idee, die von Haushaltsgeräten bekannten Energieeffizienzlabel zu verwenden, und entwickelten hierfür eine eigene Systematik. Der Mitarbeiter in der Produktion sieht nun auf einen Blick, wie viel er mit dem Abschalten seiner Anlage einsparen kann. Gibt es betriebliche Gründe, nicht den Hauptschalter zu betätigen, ist auf dem Energielabel ein rotes „Nein“ vermerkt mit dem Zusatz, welche Teile auf keinen Fall ausgeschaltet werden dürfen. Allein in einer Abteilung des Werks Kassel reduzierte das systematische Ausschalten aller Anlagen in produktionsfreier Zeit den CO₂-Ausstoß um 120 t. Das Potenzial der Grundlastabsenkung wurde durch jährliche Wettbewerbe der Standorte und Fertigungsbereiche in den Marken Volkswagen und Volkswagen Nutzfahrzeuge bereits 2011 in den Fokus des Managements und der Mitarbeiter gerückt. Begleitend wurden ein Prozessstandard und ein Handbuch mit Empfehlungen und Maßnahmen erarbeitet, sodass regelmäßig an allen Standorten dieser Marken ein Grundlastmonitoring durchgeführt und berichtet wird.

Wichtige Impulse für weitere Einsparpotenziale bekommen die Marken des Konzerns durch ihre Teilnahme an Forschungsprojekten mit externen Partnern. Ein Beispiel ist die deutsche „Innovationsallianz Green Carbody Technologies“ (InnoCaT), an der die Marken Volkswagen und Audi teilnehmen. In einem InnoCaT-Forschungsprojekt untersuchten Siemens, Volkswagen und ein Fraunhofer-Institut die Bewegungsabläufe von Fertigungsrobotern und entwickelten ein Simulationsmodell, das die energetisch besten Bahnkurven für Roboter errechnet, denn fließende Bewegungen verbrauchen deutlich weniger Strom. Tests zeigten, dass sich der Energieverbrauch auf diese Weise fast halbieren lässt. Ziel des Projekts ist eine Software, mit der bestehende Fertigungsroboter auf eine energieeffizientere Arbeitsweise umprogrammiert werden können, ohne Änderungen im Produktionsablauf vornehmen zu müssen.

Green IT

Der Volkswagen Konzern verfolgt seit vielen Jahren das strategische Ziel, den Stromverbrauch bei IT-Komponenten zu senken. Im Rahmen der letzten PC-Ausschreibung Anfang 2014 wurden konzernweit einheitliche Anforderungen für energieeffiziente PC-Arbeitsplatzhardware gestellt. So wurde beispielsweise entschieden, nur noch sparsame TFT-Monitore mit LED-Hintergrundbeleuchtung einzusetzen. Zudem werden nun noch energieeffiziente Desktop-PCs und Laptops im konzernweiten Warenkorb zugelas-

sen. Alle Gesellschaften weltweit haben die Möglichkeit, diese Hardware über ein zur Verfügung gestelltes B2B-Portal zu bestellen. Ende 2014 nutzten bereits 150 Gesellschaften in 35 Ländern diesen zentralen Warenkorb. Die konzernweite Einführung neuer energieeffizienter und umweltfreundlicher Geräte, die im zentralen Warenkorb zur Auswahl stehen, wird den Strombedarf 2014 um etwa 47.000 Megawattstunden (MWh) senken. Bezogen auf einen einzelnen PC-Arbeitsplatz bedeutet dies eine Reduzierung des durchschnittlichen Jahresstromverbrauchs von bislang 206 Kilowattstunden (kWh) auf etwa 60 kWh. Im Rahmen des von der Europäischen Kommission unterstützten EuroEnergist Projects bewies SEAT im Jahr 2014, dass intelligente IT-Systeme den Energiebedarf optimieren, den Einsatz regenerativer Energien maximieren und damit eine Energieeinsparung von 10 % realisieren.

› EMISSIONSHANDEL

Das Verfahren für die Zuteilung von CO₂-Zertifikaten im Emissionshandelssystem der Europäischen Union hat sich mit Beginn der dritten Handelsperiode (2013–2020) grundlegend geändert: Seit 2013 werden Emissionsberechtigungen für Stromerzeuger kostenpflichtig versteigert, für das produzierende Gewerbe und bestimmte Energieerzeugungsanlagen (zum Beispiel KWK-Anlagen) wurde ein Teil der Zertifikate anfangs noch kostenlos zugeteilt. Mit dem Voranschreiten der Handelsperiode nimmt deren Menge aber stetig ab; benötigte Restmengen sind entweder kostenpflichtig zu ersteigern oder über Guthaben aus Klimaschutzprojekten („Joint Implementation“ und „Clean Development Mechanism“) zu decken. Vom europäischen Emissionshandel betroffen sind 30 Standorte des Volkswagen Konzerns. Für 2014 bekam der Konzern noch 1.090.262 kostenlose Emissionszertifikate zugeteilt (169.925 weniger als im Vorjahr). Neben der Europäischen Union überlegen auch andere Länder, in denen der Volkswagen Konzern Produktionsstandorte hat, ein Emissionshandelssystem einzuführen. In China beispielsweise sind sieben entsprechende Pilotprojekte angelaufen, bei denen der Volkswagen Konzern bisher aber nicht einbezogen ist. Die chinesische Regierung plant, diese Pilotprojekte zu einem nationalen Emissionshandelssystem auszubauen.

› AUSZEICHNUNGEN FÜR NACHHALTIGES BAUEN

Mit der intern vergebenen Auszeichnung „Blue Building“ möchten wir den Bau energieeffizienter und nachhaltiger Immobilien innerhalb des Volkswagen Konzerns fördern. Die gesetzlichen Anforderungen an den Energieverbrauch müssen dabei deutlich unterschritten werden. Das zusätzliche Prädikat „Plus“ wird vergeben, wenn die Gebäude darüber hinaus auch besonders mitarbeiterfreundlich, kosteneffizient im Betrieb und umweltbewusst geplant und konstruiert sind. Aktuell werden verschiedene im Bau befindliche Gewerbeimmobilien und Wohngebäude hinsichtlich der „Blue Building“-Ziele optimiert – Vorbild ist ein neuer Bürotrakt, der über 35 % mehr Energie einspart als gesetzlich gefordert.



Das Volkswagen Werk Pamplona (Spanien): Trotz deutlich gesteigener Produktion konnte es seinen absoluten Wasserbedarf von 2001 bis 2014 halbieren.

Eine externe Auszeichnung in Form des „Zertifikats in Gold“ der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) erhielt das Volkswagen Motorenwerk in Chemnitz im November 2014. Die Jury überzeugten hierbei insbesondere die Entwicklung des Werks in ausgewogener Balance mit seinem Umfeld sowie die ressourcen-effiziente Anlagentechnik.

Wasserbedarf

Trotz der gestiegenen Zahl der Standorte im Konzern konnte der Frischwasserverbrauch pro Fahrzeug 2014 gesenkt werden (siehe Seite 131). Wir wissen, dass der Ressource Wasser in vielen Regionen der Welt eine große Bedeutung zukommt und dies mit zunehmenden Herausforderungen verbunden ist, und haben deswegen 2014 Wasser als Fokusthema gesetzt. Auf Basis der umfassenden Datengrundlage unserer Umweltbilanzen leisteten wir bereits im Rahmen eines Water Footprints 2013 Pionierarbeit und identifizierten für repräsentative Modelle der Marke Volkswagen Prozesse mit den höchsten Wasserverbräuchen im Lebenszyklus. Die Analyse zeigt, dass die Nutzungsphase hier nur eine untergeordnete Rolle spielt: Ein Großteil des Wasserverbrauchs entfällt auf den Herstellungsprozess, davon das meiste auf die Lieferkette. Eine 2014 erstellte Bestandsaufnahme macht deutlich, dass Wassereinsparung für den Volkswagen Konzern dennoch von großer Bedeutung ist: 58 % unseres gesamten Frischwasserbedarfs – das sind rund 24 Mio. Kubikmeter (m³) – sind Standorten zuzuordnen, die in Risikozonen der Grundwasserbildung liegen. Dazu gehören vor allem Mexiko, Spanien, Südafrika, Indien und China.

Wir berücksichtigen in unserem Umweltmanagement die Tatsache, dass die Ressource Wasser regional sehr unterschiedlich verfügbar ist, die Lösungen also angepasst sein müssen. Dies kennzeichnet auch das 2014 vom Konzern-Steuerkreis Umwelt & Energie beschlossene Konzept, das vier Handlungsfelder formuliert:

- **Sichere Wasserver- und -entsorgung.** Grundwasservorkommen sind vor Schadstoffeinträgen zu schützen, Produktionsausfälle durch Wassermangel zu verhindern.
- **Effizienz in der Wassernutzung über den Lebenszyklus.** Durch den möglichst sparsamen, effizienten Einsatz von Wasser in der Produktion sowie möglichst geschlossene Kreisläufe ist der Gesamtbedarf so weit wie möglich zu reduzieren.
- **Soziales und ökologisches Engagement.** Insbesondere mit unseren Biodiversitätsprojekten leisten wir Beiträge zum Schutz von Wasservorkommen und zum Umweltbewusstsein in der Öffentlichkeit.
- **Transparenz.** Über unsere Ziele und Maßnahmen berichten wir der Öffentlichkeit. Volkswagen unterstützt seit 2013 als erstes Automobilunternehmen weltweit das CEO Water Mandate der Vereinten Nationen. Bereits seit 2011 beantworten wir zudem den sehr ausführlichen Fragebogen des CDP zum Thema Wassermanagement und legen so unsere Ansätze und Fortschritte detailliert offen.

Diese vier Ansprüche haben unsere Maßnahmen zur Wassereinsparung im Berichtsjahr gekennzeichnet: Im Volkswagen Werk in Chengdu (China) steht seit 2012 die erste Lackiererei Asiens, die

mit dem umweltfreundlichen „EcoDry Scrubbers“-Verfahren arbeitet. Es reduziert den Wasserverbrauch in der Bandlackieranlage um bis zu 23 % im Vergleich zu Lösungsmittelbasierten Verfahren. Am chinesischen Standort Foshan möchten wir sogar noch einen Schritt weitergehen und streben eine 100 %ige Verwertungsquote unseres Abwassers bis 2015 an. Das Bentley Werk in Crewe (Großbritannien) konnte dank umfangreicher Aufbereitungsmaßnahmen seinen Wasserverbrauch pro produziertem Fahrzeug von 2010 bis 2014 um 57 % senken. Über die Jahre besonders erfolgreich war das Volkswagen Werk in Pamplona (Spanien): Trotz deutlich gestiegener Produktion konnte es seinen absoluten Wasserbedarf von 2001 bis 2014 halbieren. Am brasilianischen Standort Curitiba sorgte 2014 eine einfache Maßnahme für große Wirkung: Das Wasser, das beim regelmäßigen Testen der Feuerlöschanlagen fließt, geht nun in ein Sammelbecken, das auch Regenwasser auffängt. Rund 18.000 m³ pro Jahr können so dem Kühlturm zugeführt werden und reduzieren dementsprechend deutlich die Menge von Frischwasser für die Kühlung.

› Wir berücksichtigen die Tatsache, dass Wasser regional sehr unterschiedlich verfügbar ist.

Lösemittlemissionen

Durch den Anstieg der Fahrzeugproduktion und das damit verbundene größere Lackiervolumen kam es zu einem leichten Anstieg der absoluten VOC-Emissionen im Berichtszeitraum (siehe Seite 129). Im Fokus des Volkswagen Umweltprogramms „Think Blue. Factory.“ steht im Jahr 2015 deshalb die Verringerung von Lösemittlemissionen (VOC) in der Produktion. Um Potenziale für weitere Einsparmaßnahmen zu ermitteln, trafen sich Mitte Oktober 2014 Experten aus den Zentralbereichen Umwelt, aus „Think Blue. Factory.“ und Planung sowie Spezialisten aus Lackiererei, Umweltschutz, Standortplanung, Markenplanung und Prozesstechnik in Hannover zum gemeinsamen Pilotworkshop. Wie für die Kennzahlen Abfall zur Beseitigung und Wasser wurde ein Set von Werkzeugen und Maßnahmenvorschlägen aufbereitet, um es anschließend allen Werken zur Umsetzung zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus steht Energie – und damit CO₂ – im Fokus. Im Gegensatz zur Kennzahl VOC kann ein weit größerer Teil von Mitarbeitern auf den Energieverbrauch Einfluss nehmen – durch Ideen und individuelles Verhalten.

Abfallaufkommen

Bedingt durch die im Berichtszeitraum gestiegene Produktionsmenge ist auch das Abfallaufkommen der gefährlichen und der nicht gefährlichen Abfälle gestiegen. Die darin enthaltenen Anteile der Abfälle zur Beseitigung konnten im Jahr 2014 reduziert werden, während sich der Anteil der Abfälle zur Verwertung erhöhte (siehe Seite 130). Eine konzernweite Abfallstrategie hilft, in allen Werken Abfälle zu reduzieren und zu vermeiden. Reststoffe aus der Produktion,

Verpackungsmaterialien sowie Rückstände aus Werkstätten und der Technischen Entwicklung werden bestmöglich verwertet. Für die Verwertung von erlösbringenden Wertstoffen aus der Produktion, wie beispielsweise Papier, Holz oder Metall, wurde von der Beschaffung ein konzernweites System ausgerollt, das zur Steigerung der Effektivität im gesamten Prozess beiträgt. Dabei steht nicht nur der Erlös im Fokus, sondern auch eine optimierte Aufbereitung der Abfälle für einen effizienten Transport. **52** 2014 erklärte Scania die Vermeidung von Abfällen zum Fokusfeld und konzentrierte sich darauf, bei reduziertem Materialeinsatz zugleich eine höhere Verwertungsquote zu erzielen. Dazu ist eine enge Kooperation mit den Entsorgern geplant. Bereits 2013 hatte Bentley sein Ziel des „Null Deponiemülls“ erreicht. Dafür wurden Recyclinganlagen über den Standort verteilt und der Abfall pro Fahrzeug zwischen 2000 und 2013 um 85 % reduziert. Auch bei unseren Standorten in China liegt ein großer Fokus auf der Reduktion von Abfall. So wurde im April 2014 zusammen mit unseren Joint-Venture-Partnern ein Abfallprojekt an den Standorten Anting und Foshan gestartet. Mit den Mitarbeitern und Partnerfirmen werden Konzepte erarbeitet, um durch verbesserte Sortierung, Lagerung und Handling des Abfalls innerhalb der Fabrik sowie optimierte Verwertungstechnologien bei den Entsorgern die Verwertungsquote zu erhöhen. Ziel ist, eine Recyclingquote von 80 % zu erzielen.

Umweltorientierte Logistik

Für die Anlieferung von Rohstoffen und Waren, für den Transport zwischen unseren Produktionsstandorten sowie für die Auslieferung unserer Fahrzeuge kommen alle Verkehrsträger zum Einsatz. Ziel ist, die Logistikprozesse so umweltverträglich und effizient wie möglich zu gestalten und einen immer höheren Anteil des gesamten Transportvolumens bei den Verkehrsträgern Schiene und See zu platzieren. Das Stichwort dafür heißt „Green Logistics“. Zur Koordination wurde 2012 ein eigener Konzern-Arbeitskreis berufen, der 2014 konkrete Arbeitspakete zu Maßnahmen, Bilanzierung, Kommunikation und Schulung sowie Methoden zur internen Zielerreichung entwickelte. Hierbei fand 2014 auch eine aktive Beratung durch den Naturschutzbund Deutschland statt.

Als erster Standort hat das Volkswagen Werk in Wolfsburg für seine Inhouse-Logistik 2014 eine bindende Zielvereinbarung verabschiedet. Demnach sollen die beim Einsatz von internen Lkw und der Werksbahn entstehenden CO₂-Emissionen um ein Viertel sinken. Einige Zahlen verdeutlichen die Bedeutung der Logistik an diesem Standort: Täglich verlassen rund 210 Doppelstockwaggons und 140 Autotransporter mit insgesamt 3.400 fertigen Fahrzeugen das Wolfsburger Werk. Gleichzeitig liefern dort pro Tag etwa 2.600 Firmen ihre Erzeugnisse – Rohmaterialien, Teile oder Systemgruppen – mit rund 100 Eisenbahnwaggons und rund 910 Lastwagen an.

› Umweltfreundliche und kostengünstige Verkehrsträger leisten einen wichtigen Beitrag zu den Konzernzielen.

Seit 2014 erfolgt auch der Transport der in Chemnitz gefertigten Motoren nach Emden vollständig per Bahn, jährlich reduziert dies die CO₂-Emissionen um 165 t. Im europäischen Streckenverkehr konnten wir in 2014, durch den Verkehrsträgerwechsel von der Straße auf die Schiene, bei Bahnausschreibungen der Fahrzeugtransporte weitere 1.812 t CO₂ jährlich sparen. Wir nutzen zugleich verstärkt Waggons, die strengste Lärmgrenzwerte einhalten und CO₂ vermeiden. Die Konzernlogistik hat dazu von der Touax Rail Ltd. 300 Schiebewandwagen des polnischen Herstellers Greenbrier gemietet, die mit der sogenannten „Flüsterbremse“ ausgerüstet sind und durch eine Reduktion des Schalldruckpegels beim Bremsen eine Lärminderung von mehr als 75 % erzielen. Die Waggons werden ab voraussichtlich Februar 2015 im Bahnverkehr zwischen europäischen Konzernwerken eingesetzt, wobei der CO₂-Ausstoß durch eine Transportverlagerung von der Straße auf die Schiene reduziert wird.

Auch bei Porsche werden jährlich spezifische Umweltziele vereinbart, um Verpackungen zu minimieren, Mehrwegsysteme zu fördern, effiziente Anlagentechnik zu beschaffen, Transporte zu vermeiden und umweltgerechte Verkehrsträger einzusetzen. Im Bereich der Inbound-Transportlogistik werden an die beauftragten Speditionen umweltrelevante Anforderungen gestellt, wie etwa der Einsatz von schadstoffarmen Fahrzeugen, Fahrtrainings oder Vorgaben zu den Wartungsintervallen der Fahrzeuge. Seit 2014 zählen 100 % der für Porsche eingesetzten Lkw von Spediteuren zur Emissionsklasse Euro 5 oder besser. Alle Logistikprozesse bei Porsche sind außerdem nach DIN ISO 9001 und ISO 14001 zertifiziert. Auch die Seeschifffahrt ist für Porsche von großer Bedeutung. Durch die Integration eines dritten Hafens ins Transportnetz konnten allein in China rund 45 % CO₂-Einsparungen erreicht werden. In Großbritannien wurde durch die Ausweitung des Transportnetzes auf zwei Häfen eine zusätzliche CO₂-Einsparung von etwa 10 % erreicht.

Im Zuge der zunehmenden Internationalisierung des Volkswagen Konzerns ist der Transport über Wasser von zentraler Bedeutung. Durch die Nutzung von umweltfreundlichen und kostengünstigen Verkehrsträgern wie den Wasserstraßen leistet die Logistik einen wichtigen Beitrag zu den Konzernzielen. Ein wichtiger Schritt 2014 war hier auch die Eröffnung des Containerterminals Fallersleben der GVZ Entwicklungsgesellschaft mbH als neuer Bestandteil des Multimodalen Logistikzentrums Wolfsburg. Im ersten Betriebsjahr wurden bereits etwa 152.751 m³ Material der Volkswagen AG als einem Hauptkunden des GVZ Wolfsburg umgeschlagen.

› CLEAN SHIPPING INDEX

Im Oktober 2013 trat der Volkswagen Konzern als erster deutscher Automobilhersteller dem Clean Shipping Network bei; seit Mai 2014 ist die Volkswagen Konzernlogistik im Vorstand dieser Initiative von Schiffseigentümern und -nutzern vertreten. Das Network hat den Clean Shipping Index (CSI) entwickelt, den die Konzernlogistik als Bewertungstool für die Umweltauswirkungen von Seetransporten

nutzt. Der Index ermöglicht den Mitgliedern, Emissionen einzelner Schiffe und Strecken nachzuvollziehen und bei der Auswahl von Schiffen auch Umweltkriterien zu berücksichtigen. Dazu gehören neben dem Umgang mit Chemikalien und der Abfallentsorgung die Emissionen an CO₂, Stickoxid (NO_x) und Schwefeloxid (SO_x).

Biodiversität

Der Schutz der biologischen Vielfalt gehört zu den erklärten Zielen des Unternehmens. In einem Mission Statement bekannte sich Volkswagen schon 2007 dazu, sich „an allen seinen Standorten“ für den Artenschutz zu engagieren. Als Mitglied der Initiative „Biodiversity in Good Company“ verpflichteten wir uns zudem, die Biodiversität schrittweise in die Managementprozesse zu integrieren. So ließ Volkswagen bis 2014 insgesamt 32 Gutachten erstellen, in denen Emissionsrisiken an europäischen Produktionsstandorten mit Blick auf Gewässer, Böden und Biodiversität analysiert und bewertet werden. Außerdem nutzen wir bevorzugt industriell erschlossene Flächen, um die Bodenversiegelung so gering wie möglich zu halten. Die Entwicklung handhabbarer Managementtools treibt Volkswagen auch durch die Mitwirkung an Expertendialogen und wissenschaftlichen Studien voran. Dazu zählen der Arbeitskreis „Managementindikatoren“, der von „Biodiversity in Good Company“ und econsense gemeinsam getragen wird, ebenso wie das vom Fraunhofer-Institut für Bauphysik geleitete und vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau- und Reaktorsicherheit (BMU) begleitete Forschungsprojekt zur „Biodiversitäts-Wirkungsabschätzung von Produktsystemen“. 53

Die Initiative „Biodiversity in Good Company“ nutzten wir 2014 erneut – erstmals auch für unsere Lieferanten – als Lern- und Dialogplattform und förderten mit ihrer Hilfe die Vernetzung der Akteure in Politik, Behörden, Verbänden und Hochschulen, auch international. Der NABU diente weiter als Ratgeber und Projektpartner. Freiwillige Projekte zum Schutz der Biodiversität oder zur Sicherung von Ökosystemleistungen konzentrierten sich auf die Handlungsfelder Forschungsförderung, Biotopvernetzung, Natur- und Artenschutz sowie Aufforstung und Waldumwandlung und wurden oft mit Maßnahmen der Umweltbildung kombiniert. Leuchtturmprojekte waren

- › das mit 260.000 € erstmals geförderte Projekt „Think Blue. Nature.“ im Biodiversitäts-Korridor CESMO (= Corridor Ecológico Sierra Madre Oriental, 4 Mio. Hektar) mit seinen rund 650 bedrohten Arten sowie die im April 2014 gestartete Initiative „Eco Chavos“ als Gemeinschaftsprojekt von Volkswagen de México, der mexikanischen Regierung und der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ): 300 Jugendliche sollen als Umweltbotschafter bis zu 10.000 junge Menschen inspirieren, an Naturschutzaktionen in einem der sieben Naturschutzgebiete des CESMO-Korridors teilzunehmen. 54
- › die langjährige Initiative „Por amor al planeta“ von Volkswagen de México als landesweit größtes privates Forschungsförderprogramm.



Das von Volkswagen Financial Services und dem NABU entwickelte Umweltprogramm verknüpft die Förderung ökologischen Fuhrparkmanagements mit der Wiedervernässung von deutschen Moorlandschaften.



Die langjährige Initiative „Por amor al planeta“ von Volkswagen de México ist landesweit das größte private Forschungsförderprogramm.

- › die Informationskampagne „Willkommen Wolf“ und die Unterstützung der Renaturierung der Unteren Havel in Deutschland mit ihren rund 1.000 bedrohten Arten, beides zusammen mit dem NABU.
- › das von Volkswagen Financial Services und dem NABU entwickelte und im September 2014 zum „Offiziellen Projekt der UN-Dekade Biologische Vielfalt“ erklärte Umweltprogramm, das die Förderung ökologischen Fuhrparkmanagements mit der Wiedervernässung von inzwischen 13 deutschen Moorlandschaften (= CO₂-Senken) verknüpft.
- › das von der AUDI Stiftung für Umwelt geförderte Umweltzentrum „Klassenzimmer Natur“ Breitengrößbach, ausgezeichnet als Projekt der UN-Dekade Biologische Vielfalt, und das über einen Zeitraum von fünf Jahren mit einem Betrag von 250.000 € geförderte „Steigerwald-Zentrum“.

Das Werk in Chattanooga der Volkswagen Group of America erhielt 2014 den zum ersten Mal verliehenen „Rain Catcher Award“. Die Environmental Protection Agency würdigt damit Maßnahmen, die eine grüne Infrastruktur fördern und zum Gewässerschutz beitragen. Ebenfalls 2014 erhielt das Werk in Chattanooga den „Best Green Business Award“ der Zeitung Chattanooga Times Free Press.

VERTRIEB, NUTZUNG UND VERWERTUNG

Unsere Vorstellung einer zukunftsgerichteten und umweltorientierten Mobilität erstreckt sich über sämtliche Stufen der Wertschöpfungskette. Doch nicht nur von den Auswirkungen her betrachtet, ist die Nutzungsphase zentral. Hier entscheidet sich auch der Erfolg. Denn die Bedürfnisse der Kunden befinden sich im Wandel. Verbrauchsarme Fahrzeuge sind nur ein, wenn auch zentraler Schlüssel für eine zukunftsorientierte Mobilität mit weniger CO₂. Wir wollen den Kunden deshalb ein umfangreiches Spektrum verschiedener Mobilitätsdienstleistungen bieten. Auch

auf der letzten Stufe – der Verwertung von Fahrzeugen – kommt die Umweltstrategie des Konzerns zum Ausdruck.

Initiativen im Vertrieb

Die Marke Volkswagen verankert ihre „Think Blue.“-Strategie zur Steigerung der ökologischen Nachhaltigkeit schrittweise in weiteren Geschäftsfeldern: Anfang 2014 hat sie begonnen, auch die 1.200 Volkswagen Autohäuser in Deutschland in das Umweltmanagement enger einzubeziehen. Das Ziel: Bis 2020 sollen die CO₂-Emissionen im Händlernetz um 25 % sinken – dies ist auch ein Beitrag zur Senkung der Betriebskosten. Bis Ende 2015 wollen wir mehr als 60 % der Autohäuser beraten haben. Unseren Ökoeffizienz-Service können alle Partnerunternehmen nutzen. In einem „Pre-Check“ erfasst die Volkswagen Händlerbauberatung Daten zum Energieverbrauch, zur Gebäudehülle und -technik sowie zum Einsatz regenerativer Energien. Aufgrund der Ergebnisse kann jeder Händler entsprechende Maßnahmen ergreifen. Den besonders umweltfreundlichen Betrieben verleihen wir das Zertifikat „Future Climate inspired by Think Blue.“. Der Naturschutzbund Deutschland (NABU) berät Volkswagen bei diesem Projekt. Ab 2015 weiten wir diese Initiative auf unsere 11.500 Händler außerhalb Deutschlands aus: Die „Think Blue. Dealer.“-Initiative soll bis 2018 bis zu 60 % der weltweiten Händler in Sachen Energieeffizienz beraten. Engagierte Händler erhalten das Zertifikat „Certified Think Blue. Dealer.“.

Auch Porsche hat eine Nachhaltigkeitsinitiative zur Unterstützung der Händler gestartet, um die Energieeffizienz der bestehenden Porsche Zentren zu verbessern und neue Zentren so effizient wie möglich aufzubauen. Als Werkzeuge stellt Porsche seinem internationalen Netzwerk hierfür ein umfassendes Planungshandbuch sowie ein Software-Tool zur Verfügung. Adressiert werden dabei vielfältige Bereiche der ökologischen Nachhaltigkeit – von Themen wie Wassersparen über Baukonstruktion, Gebäudetechnik und erneuerbare Energien bis hin zu Informationen zum Umgang mit Gefahrgut.

Ergänzungsmobilitätskarte

Noch sind der Reichweite von Elektrofahrzeugen technische Grenzen gesetzt. Für solche Fälle haben Volkswagen und die Euromobil Autovermietung die „Ergänzungsmobilitätskarte“ entworfen. Euromobil ist die händlereigene Autovermietung der Vertriebs- und Servicepartner des Volkswagen Konzerns und verfügt mit über 2.400 Stationen über das dichteste Netz aller Autovermieter in Deutschland. Ausleihbar sind Fahrzeuge der Marken Volkswagen, Audi, SEAT und ŠKODA.

Innerhalb der Gültigkeitsdauer der Ergänzungsmobilitätskarte können Kunden sich während der ersten drei Jahre nach dem Kauf eines unserer Elektroautos bei den teilnehmenden Euromobil-Stationen in Deutschland für besondere Anlässe kostenlos ein Ersatzfahrzeug mit konventionellem Antrieb ausleihen – bis maximal 30 Tage jährlich und inklusive eines definierten Kontingents von Freikilometern.

Volkswagen Mobilitätskarte

Als Teil des Förderprogramms „Schaufenster Elektromobilität“ der Bundesregierung begann im Juni 2014 in Hannover mit 50 Teilnehmern die erste Pilotphase der „Volkswagen Mobilitätskarte“. Die Karte soll Kunden ein integriertes Dienstleistungsangebot bieten, um Elektromobilität komfortabler und effizienter zu gestalten. So ist es mit ihrer Hilfe möglich, noch vor Fahrtantritt ausgewählte Ladesäulen und Parkplätze zu reservieren. Abgerechnet wird via Volkswagen App. Die Applikation bietet auch eine Routenplanung mit aktuellen Verkehrs- und Parkplatzinformationen, anhand derer die Kunden entscheiden können, welches Verkehrsmittel sie bestmöglich ans Ziel bringt. Der Test läuft bis Ende 2015; abhängig von den Ergebnissen werden wir die Volkswagen Mobilitätskarte regional ausweiten.

› HERAUSFORDERUNG DIGITALISIERUNG

Die zunehmende Digitalisierung und neue Mobilitätskonzepte stellen den Fahrzeugvertrieb vor neue Herausforderungen. Mit



Minimaler Kraftstoffverbrauch: der ŠKODA Octavia Greenline*.

dem Institut für Automobilwirtschaft (IFA) der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt (HfWU) in Nürtingen-Geislingen hat die Marke Volkswagen deshalb im November 2014 das „Future Retail Lab“ ins Leben gerufen. Es soll neue Vertriebsstrategien und -konzepte für die Branche entwickeln und sie bei Volkswagen in die Praxis umsetzen.

Initiativen im Marketing

Flankierend zur Entwicklung stetig verbrauchsärmerer neuer Modelle bietet der Konzern eine breite Palette von Angeboten für eine umweltbewusste Mobilität. Dazu gehören

- › eine Produktkommunikation, die besonders effiziente Fahrzeuge und Technologien mit geringen CO₂-Emissionen über sogenannte Effizienzmarken auszeichnet (siehe Effizienzmodelle Seite 95–98) und über den ökologischen Fortschritt neuer Modelle gegenüber den Vorgängermodellen in Ökobilanzen und Umweltprädikaten informiert (siehe Umweltbilanzen & -prädikate Seite 94–95).
- › Informationen und Aktionen, die Nutzer zu einer effizienten und gleichzeitig umweltfreundlichen Fahrweise motivieren.
- › Serviceangebote zur E-Mobilität wie Ökostromtarife oder eine Schnellladeinfrastruktur wie die „Wallbox“.

Bei den „electrified! – e-Mobilitätswochen von Volkswagen“, die im März 2014 auf dem ehemaligen Flughafen Tempelhof in Berlin stattfanden, nutzten 10.000 Besucher die Möglichkeit, sich über Elektromobilität bei Volkswagen zu informieren und unsere Fahrzeuge mit alternativen Antrieben bei insgesamt 6.000 Probefahrten zu testen. Im Anschluss präsentierte Volkswagen von Juli bis Oktober mit der „electrified! Tour 2014“ seine Elektromodelle in neun deutschen Städten.

› In der Nutzungsphase entscheidet sich der Erfolg einer zukunftsgerichteten und umweltorientierten Mobilität.

Das Nutzen von Elektrofahrzeugen und Plug-in-Hybriden ist in Deutschland seit Januar 2015 deutlich bequemer: Die „Charge&Fuel Card“ von Volkswagen Financial Services ermöglicht Kunden von Volkswagen Pkw und Audi, Strom und konventionellen Treibstoff mit nur einer Karte zu tanken. Die Charge&Fuel Card erlaubt den Zugriff auf bundesweit mehr als 1.200 öffentliche Ladestationen von RWE, EnBW und Ladenetz. Bislang rechneten die einzelnen Anbieter jeden Ladevorgang dezentral und zu unterschiedlichen Konditionen ab. Zudem kann mit der Karte an etwa 10.000 Tankstellen regulärer Kraftstoff getankt werden. Hierfür mussten bisher bis zu 40 verschiedene Karten, Codes oder andere Authentifizierungen bereitgehalten werden. Mit dem neuen Service von Volkswagen ist nur noch eine Karte beziehungsweise eine App nötig.

➤ **BEISPIELRECHNUNG FÜR ZUSÄTZLICHES EINSARPOTENZIAL DURCH ECO-Fahrtrainings**

	Verbrauch	Berechnung	Summe
ohne ECO-Fahrtraining	4,6 l/100 km	1,40 €/l Diesel x 4,6 l/100 km x 90.000 km x 100 Fahrzeuge	579.600 €
mit ECO-Fahrtraining (bei Ø 10% Verbrauchsreduzierung)	4,1 l/100 km	1,40 €/l Diesel x 4,1 l/100 km x 90.000 km x 100 Fahrzeuge	516.600 €
Gesamtersparnis			63.000 €

Beispielfuhrpark mit 100 Fahrzeugen (Passat Variant 2.0 l TDI BlueMotion Technologie*), 36 Monate Leasing-Laufzeit mit 30.000 km/Jahr.
 *CO₂-Emissionen kombiniert: 120 g/km; Verbrauch in l/100 km: Innerorts: 5,6; außerorts: 4,0; kombiniert: 4,6.

Umweltbewusste Nutzung

Gleich welches Modell welcher Marke: Neben der Entwicklung stetig effizienterer Fahrzeuge entscheidet die umweltbewusste Fahrweise darüber, wie sehr Kraftstoffverbrauch und CO₂-Emissionen ebenso wie Lärm- und Luftschadstoffemissionen im Verkehr sinken. Wir unterstützen unsere Kunden dabei durch verschiedene Kurse:

- Volkswagen und NABU bieten in Deutschland im Projekt „Umschalten – ganz einfach Sprit sparen“ unentgeltliche Sprintspar-Trainings an, die in Zusammenarbeit mit lokalen NABU-Gruppen, Volkswagen Händlerbetrieben und einem professionellen Trainer-team der Volkswagen Driving Experience durchgeführt werden.
- Bei Volkswagen direkt lassen sich „Think Blue. Eco-Training“-Kurse in Deutschland, Hongkong und Singapur buchen.
- Für Fahrer von Fuhrparkflotten bietet Volkswagen Financial Services gemeinsam mit der Deutschen Verkehrswacht sowie caremotion „ECO-Fahrtrainings“ an.

Im Jahr 2014 zählten die Öko-Fahrkurse von Volkswagen Driving Experience alleine rund 978 Teilnehmer. Noch konzentriert sich das Angebot der Trainings auf Deutschland und die Marke Volkswagen, wir wollen diesen Service jedoch in den nächsten Jahren konzernweit anbieten.

Ökostrom. Werden Elektrofahrzeuge mit Ökostrom geladen, fahren sie emissionsfrei. Die Marken Volkswagen, Audi und Porsche haben für ihre Kunden entsprechende Tarife entwickelt. e-up!-Fahrer können mit „BluePower“-Strom ihr Fahrzeug emissionsfrei aufladen, der Strom stammt von Wasserkraftwerken in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Auch für die Hybridfahrzeuge von Porsche ist BluePower erhältlich. Und seit der Markteinführung des A3 e-tron* 2014 gibt es „Audi Energie“, auch sie wird in Wasserkraftwerken in Deutschland, Österreich und der Schweiz erzeugt – dafür bürgt das „ok power“-Siegel.

Ökogas. Fahrer des Audi A3 Sportback g-tron* können mit der „Audi e-gas Tankkarte“ seit März 2014 nahezu CO₂-neutral fahren: Audi erfasst die von den Kunden mit der Karte bezahlten getankten Gasmengen. Über die Einspeisung eben dieser Menge von synthetisch erzeugtem, erneuerbarem Audi e-gas in das

deutsche Erdgasnetz erfolgt die Ausbilanzierung der vertankten Mengen. Erzeugt wird das Ökogas in der Audi eigenen Power-to-Gas-Anlage in Werlte, die bei der Herstellung CO₂-Abgase als Rohstoff verwendet (siehe Seite 92).

➤ **KRAFTSTOFF SPAREN MIT „THINK BLUE. TRAINER.“**


Der „Think Blue. Trainer.“ ist ein Fahrerassistenzprogramm, das während der Fahrt wichtige Informationen zum aktuellen Spritverbrauch gibt und so das umweltbewusste Fahren unterstützt. Die Grundmetapher des Anzeigesystems lautet „Blau = Gut“ und „Grau = Schlecht“, die Bewertung erfolgt über den Blue Score: Fährt der Fahrer ökologisch, füllt sich der Kreis mit blauen Balken, fährt er unökologisch, dominiert das Grau. Bei einer optimalen Fahrweise lässt sich ein Blue Score von 100 erreichen. Zusätzlich bietet der Trainer dem Fahrer wertvolles Live-Feedback, indem er Hinweise zu Schaltverhalten, Geschwindigkeit und Vorausschau sowie Freilauf und Schubabschaltung gibt. Der „Think Blue. Trainer.“ ist bereits im e-up! und den up!-Modellen* mit herkömmlichem Antrieb sowie im Polo* und Passat* im Einsatz, schrittweise führen wir das Programm in weiteren Modellen ein. Darüber hinaus lässt sich der Funktionsumfang des „Think Blue. Trainer.“ durch die „Volkswagen Car-Net Think Blue. Trainer“-App erweitern. Diese tauscht sich mit dem Fahrzeug aus und kann über das Infotainment-System bedient werden. Die App bietet unter anderem zusätzliche Motivation durch spielerische Trainingsaufgaben. Gefahrene Strecken werden automatisch abgelegt und können nach Fahrtende mit anderen Fahrten verglichen werden.


Ökologisches Fuhrparkmanagement

Gewerbliche Fuhrparks sind ein starker Hebel, um den Autoverkehr umweltverträglicher zu machen. Mehr als 60% aller neu zugelassenen Autos sind Flottenfahrzeuge. Und sie sind in der Regel besonders viel unterwegs. Außerdem werden sie oft geleast, das heißt binnen weniger Jahre erneuert. Volkswagen Financial Services und NABU haben ein Umweltprogramm entwickelt, das es Fuhrparkmanagern erlaubt, die Umwelt zu schonen und

zugleich Kosten zu senken. Seit dem Start des Programms wächst der Bestand an besonders sparsamen Fahrzeugen im Portfolio der Volkswagen Leasing GmbH. In den letzten sechs Jahren sanken so die durchschnittlichen CO₂-Emissionen der Leasing-Neuzugänge bei Großkunden um 17,7 %. Dabei steigen die Anforderungen an die Konzernfahrzeuge kontinuierlich – so lag die Obergrenze 2014 bei gerade noch 110 g CO₂/km und Effizienzlabel A oder A+. Seit 2010 verleihen Volkswagen Leasing und NABU überdies jährlich den Award „Die Grüne Flotte“. Der Preis zeichnet Fuhrparkmanager für ökologisch verantwortungsvolles Fuhrparkmanagement aus. Im Jahr 2014 nahmen erstmals mehr als 100 Großkunden an dem Wettbewerb teil – ein neuer Rekord und zugleich Beweis dafür, dass umweltfreundliches Fuhrparkmanagement keine Randerscheinung, sondern in der Mitte des Flottengeschäfts angekommen ist. Ausgezeichnet wurden Unternehmen mit dem größten Anteil umweltfreundlicher Fahrzeuge des Volkswagen Konzerns in drei unterschiedlichen Fuhrparkgrößen.

Lösungen für die städtische Mobilität der Zukunft

Seit vielen Jahren werden Herausforderungen und Lösungsansätze urbaner Mobilität diskutiert. Die Schlagworte lauten: wachsende Stadtbevölkerung, Megacities, Parkplatzmangel, Stau, Überlastung öffentlicher Personenverkehr, Digitalisierung oder Vernetzung. Die systematische Analyse dieser Herausforderungen und die Ableitung von Lösungsansätzen sind eine Daueraufgabe der Mobilitätsforschung. 2013 wurden diese Arbeiten erstmals umfassend visualisiert in dem Film „Urbane Mobilität 2030“ und publiziert.  55

Im Berichtsjahr 2014 gab es auf dieser Basis intensive Gespräche mit der Fachöffentlichkeit, beispielsweise auf der „eMobility week“ von Volkswagen in Berlin im Frühjahr wie auch auf vielen Konferenzen. Daneben hat der Volkswagen Konzern seine Aktivitäten für eine intelligente Mobilität weiter ausgebaut. Konkret zu nennen sind beispielsweise das Volkswagen CarNet mit Online-Verkehrsinformationen in ausgewählten Modellen, die Pilotprojekte „Think Blue. Share a Volkswagen.“ und die Mobilitätskarte im „Schaufenster Elektromobilität Niedersachsen“ sowie vielfältige innovative Fahrerassistenzsysteme für Serienfahrzeuge und Demonstrationen vom automatischen und pilotierten Fahren. Forschungsprojekte wie der Kreuzungslotse zur Interaktion von Fahrzeug und Ampel auf der einen Seite und standortbezogene Mobilitäts- und Verkehrsmanagementkonzepte wie die task force Verkehr Wolfsburg andererseits runden das breite Portfolio für eine intelligenter Mobilität der Zukunft ab.  56

Carsharing

„Quicar“ heißt das Carsharing-Projekt der Marke Volkswagen, das durch Volkswagen Financial Services betrieben wird: An etwa 50 Stationen in und um Hannover stehen über 200 Fahrzeuge der Marke Volkswagen (Golf BlueMotion 1.6 TDI*) zur Miete bereit. Bereits rund 12.000 Kunden sind bei Quicar registriert. Das Angebot zeichnet sich durch eine hohe Verfügbarkeit der effizienten Fahrzeuge, ein günstiges und flexibles Tarifsystem sowie ein

einfaches Bedienkonzept aus. 2013 beteiligte sich Volkswagen Financial Services zudem gemeinsam mit dem Partner Pon Holdings B.V. am niederländischen Carsharing-Marktführer Collect Car B.V., besser bekannt als „Greenwheels“. „Greenwheels“ ist mit rund 2.000 Fahrzeugen der führende Carsharing-Dienstleister in den Niederlanden. Ziele sind die gemeinsame Weiterentwicklung des Geschäftsmodells und in einem späteren Schritt ein Ausrollen der Aktivitäten in weitere Länder, insbesondere in Europa. Gleichzeitig pilotiert die Volkswagen New Mobility Services Investment Company China (VWNMS), eine 100 %ige Tochter der Volkswagen Financial Services AG, seit 2014 mit VRent ein Corporate-Carsharing-Modell für Unternehmen und deren Mitarbeiter. Mit diesem für China völlig neuen Konzept wird dem Kunden der unkomplizierte, flexible und direkte Zugang zu einer umfangreichen Fahrzeugflotte diverser Kategorien ermöglicht. Ein ausschließlich nutzungsorientiertes Tarifmodell mit monatlicher Abrechnung sorgt dabei für volle Transparenz und Kostenkontrolle. Als Teil des Förderprogramms „Schaufenster Elektromobilität“ stellt Volkswagen ausgewählten Hochschulen in Niedersachsen seit November 2014 zunächst 50 e-up! für das Carsharing zu attraktiven Konditionen bereit. Ziel ist herauszufinden, welche Erwartungen Kunden an e-Carsharing haben und welche Herausforderungen diese Nutzung beispielsweise an die Infrastruktur, Fahrzeugkomponenten oder das Geschäftsmodell stellt.

› FORSCHUNGSPROJEKT „KREUZUNGSLOTSE“

Ziel der bis 2016 laufenden deutschen Verbundforschungsinitiative UR:BAN (Urbaner Raum: Benutzergerechte Assistenzsysteme und Netzmanagement) ist es, Fahrer von Pkw und Nutzfahrzeugen im städtischen Straßenverkehr vorausschauend, situationsangepasst und individuell zu unterstützen. Volkswagen erarbeitet im Teilprojekt „Smarte Kreuzung“ den Kreuzungslotse: Erstmals wollen wir ein System bereitstellen, das die Fahrer mit Informationen über den nächsten Verkehrsknoten versorgt und so optimale Fahrmanöver unterstützt – um den Verkehr flüssiger und sicherer zu machen und einen weiteren Beitrag zur Senkung des Spritverbrauchs zu leisten.

Reduktion von Verkehrslärm

Die Bereitstellung individueller Mobilität bei gleichzeitiger Reduktion von Lärm ist eine gemeinschaftliche Aufgabe, der sich auch der Volkswagen Konzern stellt. Die Marke Volkswagen arbeitet intensiv daran, die Geräuschemissionen des Fahrzeugs weiter zu reduzieren. Im eigenen Akustikzentrum Wolfsburg ist die Geräuschminderung Ziel ständiger Optimierungen des gesamten Antriebsstrangs, der Aerodynamik sowie der Kontaktfläche zwischen Reifen und Fahrbahn. Bei der Erstausrüstung von Neuwagen ist die Geräuschemission der verwendeten Reifen bei allen Fahrzeugen des Konzerns ein wesentliches Kriterium. Und der Volkswagen Konzern geht noch einen Schritt



Das Assistenzsystem „Kreuzungslotse“ soll Fahrer mit Informationen über den nächsten Verkehrsknoten versorgen, um so den Verkehr flüssiger und sicherer zu machen.

weiter: In Kooperation mit der Hamburger Lärmkontor GmbH (Deutschland) wurde ein Lärmtool entwickelt, das Maßnahmen zur Lärmreduzierung bewertet. Die Orientierung unserer Lärmforschung an den Betroffenen spiegelt sich auch im kontinuierlichen Austausch mit der Praxis wider. Dazu zählen die Zusammenarbeit mit Kommunen und die Beteiligung an der öffentlichen Diskussion, 2014 beispielsweise im Rahmen des „DVWG-Fachforum Verkehrslärm“.

› SUSTAINABLE MOBILITY 2.0

Als langjähriges Mitglied des World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) arbeiten wir gemeinsam mit anderen Mitgliedsunternehmen branchenübergreifend im Projekt „Sustainable Mobility 2.0“ an Lösungen für eine nachhaltige städtische Mobilität der Zukunft. Von großer Bedeutung ist neben der fachlichen Fundierung die Praxisnähe. Im abgelaufenen zweiten Projektjahr hat die Diskussion der erarbeiteten Erkenntnisse in allen sechs weltweit verteilten Modellstädten begonnen.

Aftersales und Verwertung

Die vom Volkswagen Konzern eingeführten Prozesse stellen sicher, dass unsere Fahrzeuge zu mindestens 85 % recyclingfähig und zu insgesamt 95 % verwertbar sind (entsprechend der Norm ISO 22628). Diese Quoten wurden in einem Versuch mit Fahrzeugen der Baujahre 2007 bis 2012 praktisch nachgewiesen. Unsere im Mai 2007 beschlossene Strategie zur Erreichung von Recycling- und Verwertungsquoten haben wir auch 2014 umgesetzt. Die entsprechenden Konzern- und Markenaktivitäten steuert der Lenkungsausschuss Fahrzeugrecycling.

Die aktuelle Fahrzeugentwicklung berücksichtigt bereits das spätere Recycling der Batterien von Elektrofahrzeugen, die das

Leichtmetall Lithium enthalten. Hierzu hat die Marke Volkswagen Rücknahmesysteme für Batterien eingerichtet und sich sowohl am 2011 beendeten Verbundprojekt LithoRec I als auch am noch laufenden Folgeprojekt LithoRec II beteiligt: Mittlerweile wird das Recycling von Lithium-Ionen-Batterien erprobt. Seit Dezember 2013 wirken wir außerdem am Forschungs- und Entwicklungsprojekt „Elektrofahrzeugrecycling 2020 – Schlüsselkomponente Leistungselektronik“ (ElmoReL2020) mit. Die Projektpartner wollen bis 2016 Recyclingverfahren für wichtige Teile der Leistungselektronik von Elektrofahrzeugen erarbeiten.

Im Bereich Nutzfahrzeuge und Power Engineering steht noch vor der Verwertung das Ziel, Fahrzeugen und Anlagen durch den Austausch von Komponenten und effizienzsteigernde Nachrüstungen zu einer längeren Lebensdauer zu verhelfen. MAN Truck & Bus bereitet Altteile professionell auf und bietet sie unter der Marke MAN Originalteile® ecoline für die Fahrzeuginstandsetzung an. Das schont Ressourcen, spart Energie und senkt die Kosten um durchschnittlich 30 %. Webbasierte Trainings sind für Werkstätten über die MAN Academy buchbar. Den Kunden wird in weiten Teilen Europas zudem ein umfangreiches Portfolio an Tausch- und Ersatzteilen angeboten. Im Hinblick auf gestiegene Anforderungen an Emissionen und Umweltverträglichkeit hat MAN PrimeServ, die Servicemarke von MAN Diesel & Turbo, das Angebot an Retrofits und Upgrades kontinuierlich weiterentwickelt. Die Lösungen zur Nachrüstung werden unter dem Namen PrimeServ-Green gebündelt. Sie steigern bei Dieselmotoren, Schiffsantriebssystemen, Kompressoren und Turbinen die Effizienz und reduzieren Emissionen – ein Service, den MAN Diesel & Turbo weltweit an 116 PrimeServ-Standorten anbietet.

› VOLKSWAGEN ORIGINAL TEILE CENTER

Das 1994 in Betrieb genommene und ständig erweiterte Original Teile Center (OTC) ist das größte seiner Art in Europa. Mit einer Gebäudefläche von mehr als 500.000 m² entspricht es den Ausmaßen von 70 Fußballfeldern. Neben der Komponentenherstellung und dem Vertrieb von Originalteilen erfolgt dort auch die umfangreiche Aufbereitung gebrauchter Motoren und Getriebe und erhöht so die Lebensdauer unserer Modelle. Seit Bestehen des Original Teile Centers konnten allein 351.000 t Stahl und nahezu 49.000 t Aluminium eingespart werden.

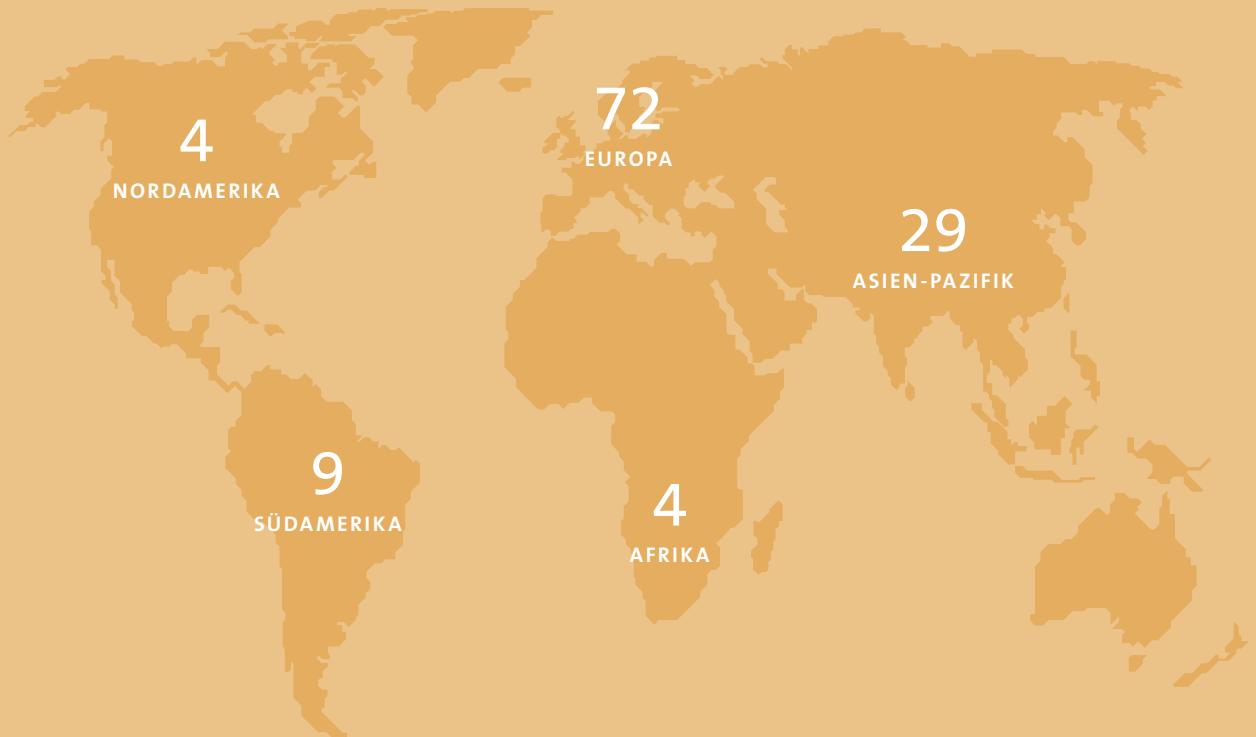


› ZAHLEN UND ZIELE

INHALT

116	Unser Ansatz
118	Kennzahlen Wirtschaft
120	Kennzahlen Menschen
125	Kennzahlen Umwelt
134	Ziele und Maßnahmen

PRODUKTIONSSTANDORTE DES VOLKSWAGEN KONZERNS NACH REGIONEN
2014



**WERTSCHÖPFUNG
DES KONZERNS**
2014, in Mio. €

52.109

(2013: 48.198 Mio. €)

**FOREIGN SERVICE
EMPLOYEES IM KONZERN**
2014

4.507

(2013: 4.052)

**ABDECKUNGSGRAD
ISO 14001/EMAS
IM KONZERN***
2014, in %

97,7

(2013: 96,8%)

* Basis: Beschäftigte (106 Produktionsstandorte im Konzern, Stand: 31.12.2014).



WEIL NUR DIE LEISTUNG ZÄHLT.

In diesem Kapitel berichten wir darüber, wie sich unsere Kernindikatoren in den Dimensionen Wirtschaft, Menschen und Umwelt in den vergangenen Jahren entwickelt haben. Sie geben Auskunft über die erzielten Leistungen, verweisen aber auch auf den noch bestehenden Handlungsbedarf. Der statistischen Darstellung folgen daher die Vorstellung der Ziele und die Einschätzung der bisherigen Zielerreichung.

UNSER ANSATZ ○ GRI G4-17, G4-22, G4-23

Die Grundsätze des Nachhaltigkeitsmanagements im Volkswagen Konzern sind im Kapitel Strategie (siehe Seite 20) ausführlich beschrieben, ebenso unsere Ziele zur kontinuierlichen Verbesserung. In detaillierter Form sind sie zusammen mit den geplanten Aktivitäten sowie dem bisher erreichten Status am Ende dieses Kapitels dargestellt (siehe Seite 134–137). Einen Überblick über die konzernweit gültigen Grundsätze, Vereinbarungen und Verfahren gibt die Tabelle auf Seite 117. Sie bieten die Grundlage, um unter Nachhaltigkeit konzernweit dasselbe zu verstehen und die diesbezüglichen Leistungen zu messen, zu steuern und zu verbessern.

Steuerung durch Kennzahlen

Zur Steuerung seiner Nachhaltigkeitsleistungen erfasst der Volkswagen Konzern zentrale Leistungsindikatoren gemäß den Anforderungen der Global Reporting Initiative (GRI) sowie des Rahmenwerks für ESG-Indikatoren (Environment, Social, Governance) der European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS). Denn Aktionäre und Investoren fragen zunehmend nach Transparenz und sind damit eine wichtige Zielgruppe unserer Nachhaltigkeitsberichterstattung. Nachfolgend geben wir deshalb einen möglichst umfassenden quantitativen Einblick in unsere wirtschaftlichen, umweltbezogenen und sozialen Leistungen.

› *Transparenz schaffen gemäß den Anforderungen der Global Reporting Initiative.*

Die dargestellten Kennzahlen führen jene der Vorjahre fort. Änderungen in den Berichtsmethoden und Messverfahren für unsere Nachhaltigkeitsleistungen hat es nicht gegeben. Das weltweite Produktionsnetzwerk des Volkswagen Konzerns zählte am Ende des Berichtsjahres 118 Standorte. Dieser Wert

berücksichtigt eine überarbeitete und vereinheitlichte Zählweise gegenüber dem Vorjahr, wobei der Anstieg insbesondere aus dem Nutzfahrzeugbereich resultierte. Bereits zum dritten Mal berichten wir unsere Emissionen nach Scope 3 des Greenhouse Gas Protocols (GHG) und sind damit Vorreiter in der Branche.

› *Vorreiter der Branche mit der Darstellung der Emissionen nach Scope 3 des Greenhouse Gas Protocols.*

Bezugsrahmen

Grundsätzlich beziehen sich die Kennzahlen auf den gesamten Konzern. Einbezogen werden Gesellschaften, an denen unsere Beteiligung bei über 50 % liegt. Für unsere Joint Ventures in China gilt, dass wir Personalkennzahlen „at equity“, sprich zu 50 % einbeziehen, die umweltrelevanten Daten aber zu 100 % ausweisen. Aufgrund unterschiedlicher Definitionen oder Erfassungsmethoden ist allerdings noch nicht in allen Bereichen eine Konsolidierung der von den Marken und aus den Regionen gemeldeten Daten möglich, sodass es immer noch zahlreiche Ausnahmen gibt. Im vorliegenden Bericht sind deshalb alle Kennzahlen, die konzernweit erfasst und konsolidiert sind, mit einem Symbol gekennzeichnet: ●. Kennzahlen, die nicht damit gekennzeichnet sind, beziehen sich nur auf Teile des Konzerns. Welche das jeweils sind, wird in Fußnoten ausgeführt. Wir werden weiter darauf hinwirken, alle Standorte und Gesellschaften in eine einheitliche Datenerfassung einzubeziehen.

Berichtsprüfung und Standards

Die Prüfung des Volkswagen Konzern Nachhaltigkeitsberichts 2014 wurde durch die PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) gegen die relevanten Anforderungen und Kriterien der Sustainability Reporting Guidelines G4 der Global Reporting Initiative (GRI) und unter ergänzender Beachtung des International Standard on Assurance Engagements

(ISAE) 3000 vorgenommen. Im Rahmen der Prüfung wurden unter anderem folgende Prüfungshandlungen durchgeführt: Befragungen des Managements, Befragungen von für das Reporting von Nachhaltigkeitsinformationen zuständigen Mitarbeitern, Aufnahme der Prozesse zur Erfassung, Berechnung und Berichterstattung von Nachhaltigkeitsinformationen. Die von PwC geprüften quantitativen Angaben für das Berichtsjahr 2014 sind im nachfolgenden Datenteil mit dem folgenden Symbol gekennzeichnet: ✓. Weitere Informationen zur Prüfung finden Sie in der Prüfungsbescheinigung auf Seite 145 – 147.

Weitere Berichterstattung im Konzern

Tiefere Einblicke in unser Umweltmanagement bieten die Umwelterklärungen, 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.

► NACHHALTIGKEIT IM VOLKSWAGEN KONZERN: GRUNDSÄTZE, STANDARDS UND VERFAHREN

	Einführung	Abdeckung 2014
Nachhaltigkeit allgemein		
Nachhaltigkeitsleitbild	2002	Konzern
Anforderungen des Volkswagen Konzerns zur Nachhaltigkeit in den Beziehungen zu Geschäftspartnern	2006	Konzern
Bekanntnis zum Global Compact der Vereinten Nationen	2002	Konzern
Wirtschaft		
Verhaltensgrundsätze (Code of Conduct)	2010	Konzern
Leitfaden Anti-Korruption	2012	Konzern
Menschen		
Charta der Arbeitsbeziehungen	2009	Konzern
Charta der Zeitarbeit	2012	Konzern
Erklärung zu den sozialen Rechten und den industriellen Beziehungen bei Volkswagen (Sozialcharta)	2002, aktualisiert 2012	Konzern
Arbeitsschutzpolitik	2004	Konzern
Stimmungsbarometer	2008	Konzern
Umwelt		
Umweltpolitik	1995	Konzern
Umweltgrundsätze Produkt	2008	Konzern
Umweltgrundsätze Produktion	2007	Konzern
Mission Statement zur Sicherung der biologischen Vielfalt	2008	Konzern
CEO Water Mandate	2013	Konzern

KENNZAHLEN WIRTSCHAFT

Eine detaillierte Darstellung der Finanzkennzahlen finden Sie im aktuellen Geschäftsbericht des Volkswagen Konzerns. Die im Folgenden dargestellten Kennzahlen entsprechen für den gesamten Zeitraum 2010 bis 2014 den International Financial

Reporting Standards (IFRS). Die von PricewaterhouseCoopers im Rahmen des Volkswagen AG Geschäftsberichts 2014 (Lagebericht) geprüften Kennzahlen für das Kalenderjahr 2014 sind mit folgendem Symbol gekennzeichnet ☺.

› MENGENDATEN¹ ☺

in Tsd.

	2014	2013	2012	2011	2010
Absatz (Automobile)	10.217	9.728	9.345	8.361	7.278
Im Inland	1.247	1.187	1.207	1.211	1.059
Im Ausland	8.970	8.541	8.137	7.150	6.219
Produktion (Automobile)	10.213	9.728	9.255	8.494	7.358
Im Inland	2.559	2.458	2.321	2.640	2.115
Im Ausland	7.653	7.270	6.934	5.854	5.243
Belegschaft (im Jahresdurchschnitt)	583	563	533	454	389
Im Inland	265	255	237	196	178
Im Ausland	318	308	296	258	210

¹ Diese Zahlen wurden von PricewaterhouseCoopers im Rahmen des Volkswagen AG Geschäftsberichts 2014 (Lagebericht) geprüft.

› FINANZDATEN¹ ☺

in Mio. €

Volkswagen Konzern	2014	2013	2012	2011	2010
Umsatzerlöse	202.458	197.007	192.676	159.337	126.875
Operatives Ergebnis	12.697	11.671	11.498	11.271	7.141
Ergebnis vor Steuern	14.794	12.428	25.487	18.926	8.994
Ergebnis nach Steuern	11.068	9.145	21.881	15.799	7.226
Ergebnisanteil der Aktionäre der Volkswagen AG	10.847	9.066	21.712	15.409	6.835
Materialaufwand	132.514	127.089	122.450	104.648	79.394
Personalaufwand	33.834	31.747	29.504	23.854	19.027
Pensionsrückstellungen	29.806	21.774	23.939	16.787	15.432
Konzernbereich Automobile²					
Cash-flow laufendes Geschäft ³	21.593	20.612	16.232	17.109	13.930
Investitionstätigkeit laufendes Geschäft ⁴	15.476	16.199	16.455	15.998	9.095
Netto-Liquidität am 31.12.	17.639	16.869	10.573	16.951	18.639

¹ Diese Zahlen wurden von PricewaterhouseCoopers im Rahmen des Volkswagen AG Geschäftsberichts 2014 (Lagebericht) geprüft.

² Inklusive Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen.

³ Vor Konsolidierung der konzerninternen Beziehungen 22.217 (21.270) Mio. €.

⁴ Ohne Erwerb und Verkauf von Beteiligungen: 15.719 (14.497) Mio. €.

» WERTSCHÖPFUNG DES VOLKSWAGEN KONZERNS¹

in Mio. €

Entstehung	2014		2013		2012		2011		2010	
Umsatzerlöse	202.458		197.007		192.676		159.337		126.875	
Sonstige Erträge	14.192		13.994		24.642		13.125		10.787	
Materialaufwand	-132.514		-127.089		-122.450		-104.648		-79.394	
Abschreibungen	-16.964		-14.686		-13.135		-10.346		-10.097	
Sonstige Vorleistungen	-15.063		-21.027		-22.070		-9.759		-15.250	
Wertschöpfung	52.109		48.198		59.663		47.709		32.922	

Verteilung in Mio. €	2014		2013		2012		2011		2010	
		%		%		%		%		%
An Aktionäre (Dividende)	2.294	4,4	1.871	3,9	1.639	2,8	1.406	2,9	1.034	3,1
An Mitarbeiter (Löhne, Gehälter, Soziales)	33.834	64,9	31.747	65,9	29.504	49,5	23.854	50,0	19.027	57,8
An den Staat (Steuern, Abgaben)	3.817	7,3	3.865	8,0	4.322	7,2	4.525	9,5	3.105	9,5
An Kreditgeber (Zinsaufwand)	3.389	6,5	3.442	7,1	3.957	6,6	3.530	7,4	3.563	10,8
An das Unternehmen (Rücklagen)	8.774	16,8	7.274	15,1	20.242	33,9	14.393	30,2	6.193	18,8
Wertschöpfung	52.109		48.198		59.663		47.709		32.922	

¹ Diese Zahlen wurden von PricewaterhouseCoopers im Rahmen des Volkswagen AG Geschäftsberichts 2014 (Lagebericht) geprüft.

 » WESENTLICHE ZAHLEN NACH MARKEN UND GESCHÄFTSFELDERN¹

Tsd. Fahrzeuge/Mio. €	Absatz		Umsatzerlöse		Umsatzerlöse mit Dritten		Operatives Ergebnis	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Volkswagen Pkw	4.583	4.704	99.764	99.397	68.396	71.426	2.476	2.894
Audi	1.444	1.349	53.787	49.880	36.105	34.560	5.150	5.030
ŠKODA	796	719	11.758	10.324	6.144	5.379	817	522
SEAT	501	459	7.699	6.874	3.412	3.044	-127	-152
Bentley	11	11	1.746	1.679	1.175	1.122	170	168
Porsche ²	187	155	17.205	14.326	15.727	13.175	2.718	2.579
Volkswagen Nutzfahrzeuge	442	436	9.577	9.370	4.826	4.651	504	448
Scania ²	80	80	10.381	10.360	10.381	10.360	955	974
MAN ³	120	140	14.286	15.861	14.092	15.744	384	319
VW China ⁴	3.506	3.038	-	-	-	-	-	-
Sonstiges	-1.454	-1.364	-45.885	-40.047	22.127	20.227	-2.052 ⁵	-2.725 ⁵
Volkswagen Finanzdienstleistungen ³	-	-	22.139	18.983	20.072	17.319	1.702	1.614
Volkswagen Konzern	10.217	9.728	202.458	197.007	202.458	197.007	12.697	11.671
Konzernbereich Automobile ⁶	10.217	9.728	177.538	175.003	179.864	176.914	10.780	9.807
davon: Bereich Pkw	9.575	9.071	143.601	140.077	151.138	147.107	9.835	9.013
Bereich Nutzfahrzeuge/ Power Engineering	642	657	33.937	34.927	28.726	29.808	945	794
Konzernbereich Finanzdienstleistungen	-	-	24.920	22.004	22.594	20.093	1.917	1.863

¹ Diese Zahlen wurden von PricewaterhouseCoopers im Rahmen des Volkswagen AG Geschäftsberichts 2014 (Lagebericht) geprüft. Die Zahlen sind jeweils für sich gerundet; das kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen.

² Inklusive Finanzdienstleistungen.

³ Mit Erwerb der MAN Finance International GmbH durch die Financial Services AG zum 1. Januar 2014 wird über das MAN Finanzdienstleistungsgeschäft innerhalb von Volkswagen Finanzdienstleistungen berichtet. Die Vorjahreswerte wurden nicht angepasst.

⁴ Die Umsatzerlöse und Operativen Ergebnisse der Joint-Venture-Gesellschaften in China sind in den Werten des Konzerns nicht enthalten. Diese chinesischen Gesellschaften werden At Equity konsolidiert und erzielten ein anteiliges Operatives Ergebnis von 5.182 (4.296) Mio. €.

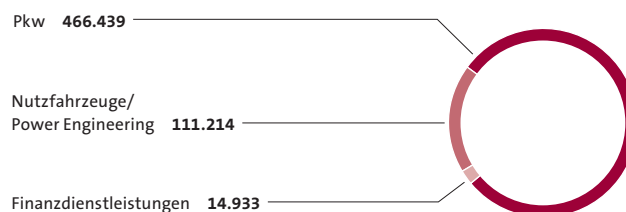
⁵ Im Wesentlichen ergebniswirksame konzerninterne Posten, insbesondere aus der Eliminierung von Zwischengewinnen sowie inklusive Abschreibungen auf identifizierte Vermögensgegenstände im Rahmen der Kaufpreisallokationen von Scania, Porsche Holding Salzburg, MAN und Porsche.

⁶ Inklusive Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen.

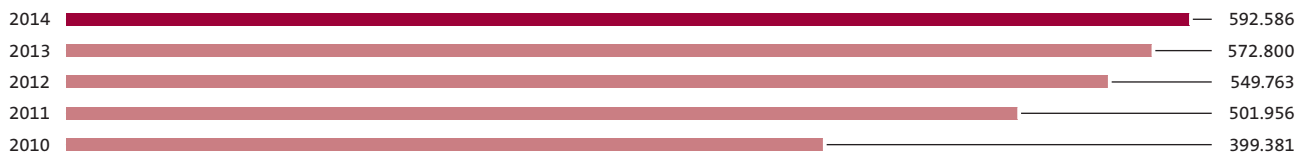
KENNZAHLEN MENSCHEN

Am 31. Dezember 2014 beschäftigte der Volkswagen Konzern einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen 592.586 Mitarbeiter, 3,5 % mehr als am Ende des Geschäftsjahres 2013. Wesentliche Faktoren für den Anstieg waren der Personalaufbau in den Wachstumsmärkten, insbesondere in China, sowie die Einstellung von Fachkräften und Experten, unter anderem in Deutschland. Die Verteilung zwischen den im Inland und den im Ausland beschäftigten Mitarbeitern des Konzerns blieb im vergangenen Jahr nahezu unverändert: Zum Ende 2014 arbeiteten am Bilanzstichtag 45,7 % der Mitarbeiter in Deutschland.

› ANZAHL DER MITARBEITER IM VOLKSWAGEN KONZERN NACH SEGMENTEN ●



› GESAMTBELEGSCHAFT DES VOLKSWAGEN KONZERNS ● ✓



› ANZAHL DER MITARBEITER IM VOLKSWAGEN KONZERN NACH ART DER BESCHÄFTIGUNG ● ✓

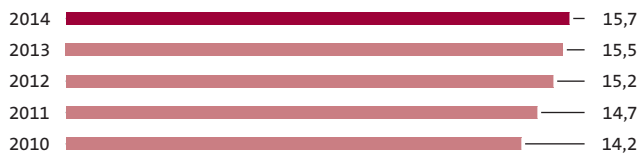
	2014	2013	2012	2011	2010
Direkte Mitarbeiter	273.418	265.474	258.685	246.071	207.391
Indirekte Mitarbeiter	300.709	289.623	274.364	240.864	181.445
Auszubildende	18.459	17.703	16.714	15.021	10.545
Gesamtbelegschaft	592.586	572.800	549.763	501.956	399.381
davon: aktive Belegschaft	566.998	545.596	525.245	482.447	384.058
Mitarbeiter in passiver Phase der ATZ	7.129	9.501	7.804	4.488	4.778

› ANZAHL DER MITARBEITER IM VOLKSWAGEN KONZERN NACH REGIONEN ●

	2014	2013	2012	2011	2010
Europa	438.631	424.964	410.427	378.030	290.159
Amerika	59.790	61.796	63.193	58.072	54.571
Afrika	6.330	6.356	6.461	6.602	6.546
Asien	86.752	78.672	68.704	58.540	47.607
Australien	1.083	1.012	978	712	498
Gesamt	592.586	572.800	549.763	501.956	399.381
davon: befristete Mitarbeiter	15.161	17.419	24.914	28.342	21.119
unbefristete Mitarbeiter	577.425	555.381	524.849	473.614	378.262

› WEIBLICHE BESCHÄFTIGTE IM VOLKSWAGEN KONZERN* ✓

in %



* Ab 2011 inkl. Scania.
Ab 2013 inkl. MAN und Porsche.

› FRAUENANTEILE IM VOLKSWAGEN KONZERN IN DEUTSCHLAND*

in %

	2014	2013
Auszubildende, gesamt	28,2	27,4
Gewerbliche Auszubildende	21,8	21,4
Kaufmännische Auszubildende	56,2	53,2
Studierende im Praxisverbund	32,1	31,4
Management, gesamt	10,2	9,8
Anteil Einstellung weiblicher Hochschulabsolventen**	30,9	35,3

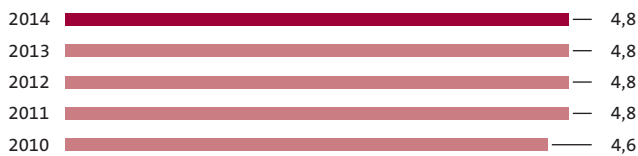
* Ohne Scania, MAN und Porsche.
** Volkswagen AG.

Es ist Ziel des Unternehmens, den Frauenanteil von konzernweit 15,7 % weiter zu steigern. Dies gilt insbesondere für das Management. Im Berichtsjahr konnte der Frauenanteil in den Managementkreisen des Volkswagen Konzerns in Deutschland bereits

auf 8,3 % im oberen Management und 11,7 % im Management erhöht werden. Im Top-Management stieg der Anteil von 4,8 % im Jahr 2013 auf 5,7 % im Berichtsjahr an (Jahresendstand ohne Scania, MAN und Porsche).

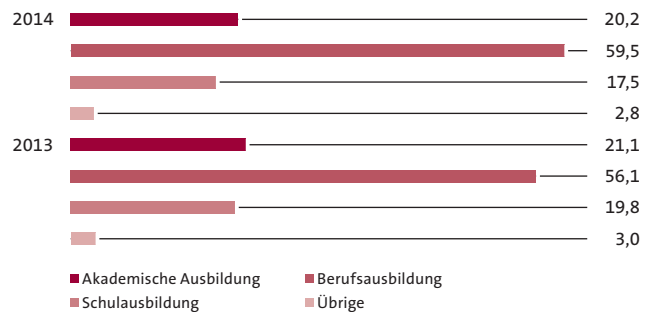
› AUSZUBILDENDE IM VOLKSWAGEN KONZERN IN DEUTSCHLAND

in %



› AUSBILDUNGSNIVEAU IM VOLKSWAGEN KONZERN*

in %



* Ohne Scania.
Ab 2014 inkl. MAN.

Durch gezielte Personalauswahl beschäftigt der Volkswagen Konzern einen hohen Anteil an qualifizierten Mitarbeitern. Rund 97 % der Mitarbeiter haben eine abgeschlossene Ausbildung.

› VOLKSWAGEN AG: DURCHSCHNITTSALTER

	2014	2013	2012	2011	2010
Frauen	38,4	38,3	38,0	37,8	37,9
Männer	43,6	43,7	43,4	43,1	43,2
Gesamt Volkswagen AG	42,8	42,9	42,6	42,3	42,4

Seit 2009 bleibt das Durchschnittsalter in der Volkswagen AG relativ konstant – ein Zeichen dafür, dass der Eintritt von Ausgebildeten und der Altersaustritt langjähriger Mitarbeiter in der Balance sind.

› VOLKSWAGEN AG: FLUKTUATION*

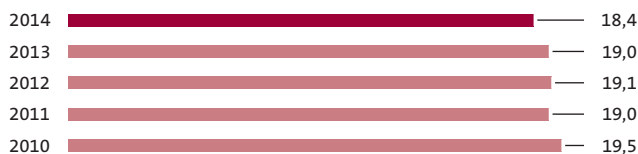
in %

	2014	2013	2012	2011	2010
Gesamt	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5
Frauen	0,3	0,3	0,2	0,4	0,4
Männer	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5

* Ohne Altersfluktuation.

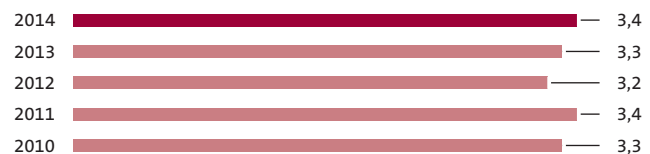
Die Fluktuationsrate gibt an, wie viel Prozent der Mitarbeiter das Unternehmen in einem Jahr verlassen. Die Grafik zeigt, dass die Stabilität der Arbeitsverhältnisse bei Volkswagen sehr hoch ist.

› VOLKSWAGEN AG: DURCHSCHNITTLICHE BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT



› FEHLZEITEN – KUMULIERTE WERTE* ✓

in %



* Produktionsstandorte ab 1.000 Mitarbeitern ohne Scania, MAN, Ducati, Shanghai Volkswagen Powertrain und Volkswagen Automatic Transmission, ab 2014 inkl. Porsche.

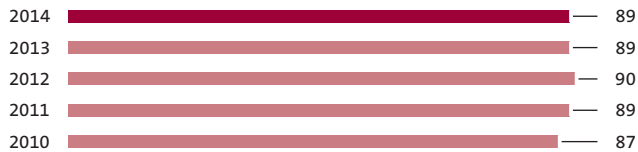
Geringe Fehlzeiten erfordern ein verstärktes Angebot an Diagnostik und Prävention. Die Fehlzeiten im Unternehmen werden nach der folgenden Formel berechnet:
Ausfalltage x 100/bezahlungsrelevante Tage.

› VOLKSWAGEN AG: ELTERNZEIT

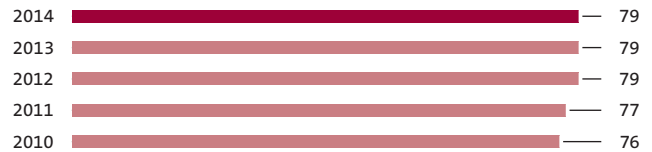
	2014	2013	2012	2011	2010
Gesamt	2.259	1.822	1.586	1.367	1.150
Frauen	601	537	472	406	351
Männer	1.658	1.285	1.114	961	799

› STIMMUNGSBAROMETER IM VOLKSWAGEN KONZERN:
BETEILIGUNGSQUOTE ● ✓

in %



› STIMMUNGSBAROMETER IM VOLKSWAGEN KONZERN:
STIMMUNGSINDEX ● ✓

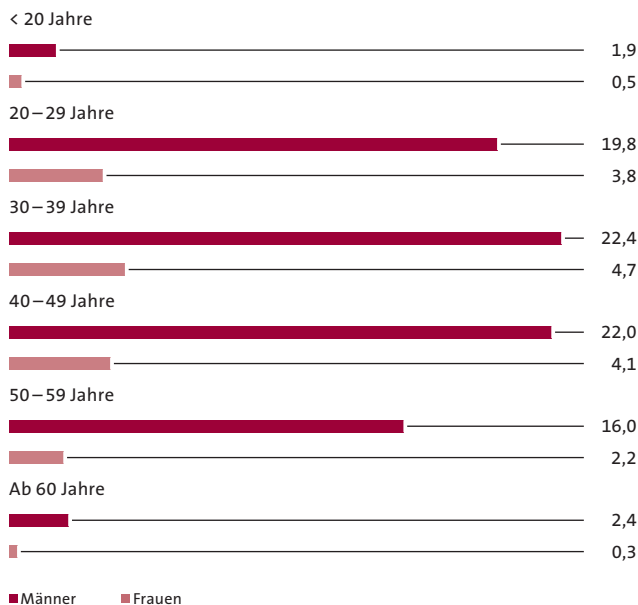


Das 2008 eingeführte Stimmungsbarometer ist eine konzernweite standardisierte Mitarbeiterbefragung, die regelmäßig durchgeführt wird. Es ist ein anerkanntes Instrument, um die

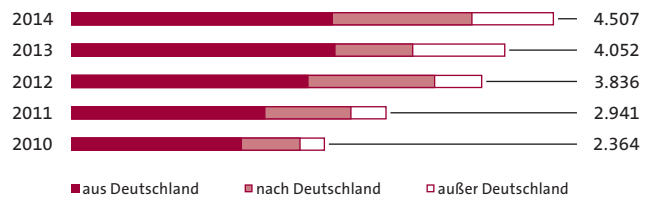
Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erfragen, Fehler abzustellen und Arbeitsprozesse zu verbessern. Akzeptanz und Beteiligungsquote sind auf kontinuierlich hohem Niveau.

› ALTERSSTRUKTUR DES VOLKSWAGEN KONZERNS ●

in %

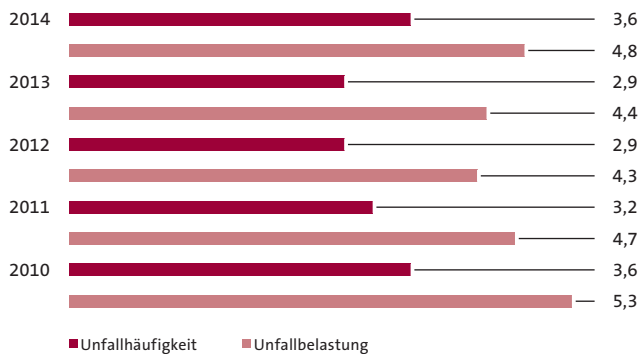


› FOREIGN SERVICE EMPLOYEES IM VOLKSWAGEN KONZERN*

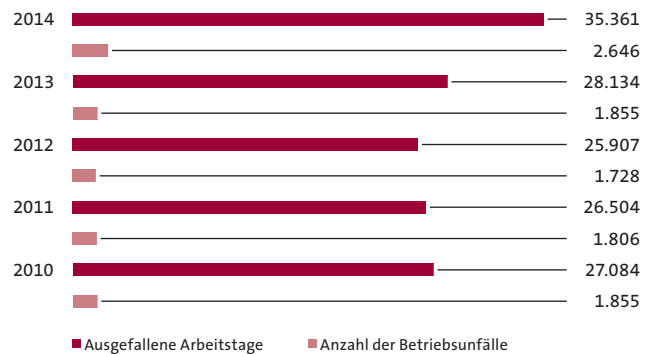


* Ab 2013 inkl. MAN, Scania, Porsche AG, Ducati und Porsche Holding.

UNFALLINDIZES KONZERN* ✓



UNFALLBELASTUNG KONZERN* ✓



* Produktionsstandorte ohne Scania, ab 2014 inkl. MAN. Aufgrund der konzerninternen Harmonisierung der Datenbasis wurde die Berechnung der Abdeckungsquote der Produktionsstandorte des Konzerns im Jahr 2014 angepasst und erweitert. Die Abdeckungsquote der Unfallkennzahlen beträgt im Jahr 69,1%.

Der Unfallhäufigkeitsindex gibt Auskunft darüber, wie häufig sich Unfälle im Betrieb, bezogen auf die Summe aller geleisteten Arbeitsstunden, ereignet haben. Die zugrunde liegende Berechnungsformel ist die Anzahl der Betriebsunfälle x 1 Mio./geleistete Arbeitsstunden.

Der Unfallbelastungsindex zeigt die Schwere der Unfälle, indem er die Summe der durch Unfälle ausgefallenen Arbeitstage ins Verhältnis zu den geleisteten Arbeitsstunden setzt. Die zugrunde liegende Berechnungsformel ist hier die Anzahl der ausgefallenen Arbeitstage x 1 Mio./geleistete Arbeitsstunden x 10.

Die Anzahl der Arbeitsunfälle, der Unfallhäufigkeitsindex und der Unfallbelastungsindex im Volkswagen Konzern sind gestiegen. Dies ist vor allem auf die Integration einer neuen Gesellschaft in den Konzern zurückzuführen.

Zur Unfallhäufigkeit wurden die deutlichsten Verbesserungen bei Volkswagen do Brasil (Anchieta, Curitiba, Taubaté) und SEAT (Barcelona, Martorell) erzielt.

Im Jahr 2014 ist ein Mitarbeiter des Volkswagen Konzerns infolge eines Arbeitsunfalls verstorben.

AUSZUBILDENDE IM VOLKSWAGEN KONZERN ●

Dezember 2014	Summe	Deutschland	International
Volkswagen Pkw	6.692	5.390	1.302
Audi	2.647	2.521	126
ŠKODA	889	6	883
Porsche	632	611	21
SEAT	168	0	168
Bentley	95	0	95
Weitere	2.153	1.152	1.001
Bereich Pkw	13.276	9.680	3.596
MAN	3.312	2.341	971
Scania	702	0	702
Volkswagen Nfz	993	736	257
Bereich Nutzfahrzeuge/Bereich Power Engineering	5.007	3.077	1.930
Konzernbereich Finanzdienstleistungen	176	147	29
Konzern	18.459	12.904	5.555

KENNZAHLEN UMWELT

Dieses Kapitel stellt ausgewählte Umweltdaten des Volkswagen Konzerns in aggregierter Form dar. Die Daten werden auf Basis einer konzerninternen Norm (VW-Norm 98 000) an den Produktionsstandorten ermittelt, geprüft und freigegeben. Um den Grad der Genauigkeit und die Konsistenz der gewonnenen Informationen zu erhöhen, unterliegt die Erfassung der umweltrelevanten Verbrauchs- und Emissionsdaten einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Das gilt besonders für jene Informationen, die mit Hilfe spezieller Berechnungsalgorithmen ermittelt werden müssen. Darüber hinaus können die Werte für den Dezember des zurückliegenden Jahres 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.

In Analogie zur unternehmensinternen Umweltstrategieverfolgung beziehen sich die abgebildeten Zeitreihen auf das Basisjahr 2010. Das aktuelle Berichtsjahr und das entsprechende Vorjahr vervollständigen den Berichtszeitraum.

Insgesamt werden die Umweltdaten von den produzierenden Standorten mit ca. 550.000 Mitarbeitern (Stand 31.12.2014) erfasst, was einem Anteil von ca. 97 % entspricht. Zudem wurden ab dem Datenjahr 2014 die Produktionsstandorte in Ningbo (Shanghai Volkswagen Automotive Company Ltd.), Foshan (FAW-Volkswagen Automotive Company Ltd.) und Foshan (Volkswagen FAW Platform Company Ltd.) in die Erfassung aufgenommen.

Wie im Geschäftsbericht von Volkswagen werden die Daten der Kategorie „Pkw und leichte Nutzfahrzeuge“ für die Jahre 2010, 2013 und 2014 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 Grafiken sind die jeweiligen Anteile differenziert ausgewiesen. Wenn nicht anders vermerkt, 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.

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 oder 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“. Deren Produktionsmenge belief sich im Jahr 2014 auf 10.014.282 Fahrzeuge. Zudem wurden 198.280 schwere Nutzfahrzeuge gefertigt.

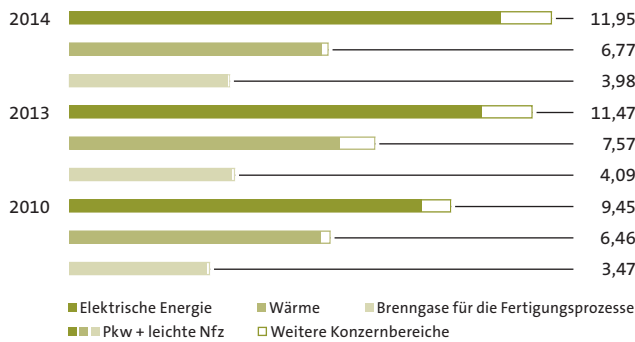
Der Einfluss sich erhöhender Fertigungsmengen spiegelt sich in der Erhöhung der absoluten Werte vieler Indikatoren wider. Durch effizienzsteigernde Maßnahmen konnte jedoch bei vielen Indikatoren eine Verbesserung der spezifischen Werte erreicht werden. Zudem wirkt sich eine hohe Auslastung der Produktionsstandorte positiv auf die spezifischen Kennzahlen aus.

Relevant, aber nicht beeinflussbar sind die witterungsbedingten Einflüsse auf den Ressourcenverbrauch. Dies betrifft vor allem den Raumwärmebedarf sowohl für die Produktionsstandorte als auch für die indirekten Bereiche der Fertigung, da sich ändernde Jahresmitteltemperaturen auf die direkten Verbräuche von Energieträgern und von fremdbezogenen Energiemengen auswirken.

Die spezifischen Werte werden somit durch verschiedene Aspekte beeinflusst. Einerseits können sich die absoluten Verbräuche bzw. Emissionen verändern, andererseits beeinflussen steigende oder fallende Produktionsmengen an den einzelnen Produktionsstandorten die Kennzahlenentwicklung.

ENERGIEVERBRAUCH* ● ✓

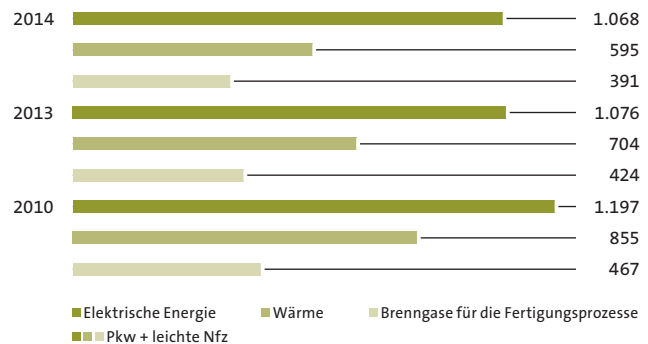
in Mio. MWh/a



* Produktionsstandorte Konzern

ENERGIEVERBRAUCH* ● ✓

in kWh/Fzg.



* Produktionsstandorte Konzern

Im dargestellten Berichtszeitraum konnte der spezifische Energieverbrauch je Fahrzeug kontinuierlich gesenkt werden. Bedingt durch die Erhöhung der Produktionsmengen kam es zu einem Anstieg des absoluten Energieverbrauches, wobei gegenüber dem Vorjahr ein leichter Rückgang zu verzeichnen war.

Der Anteil der elektrischen Energie ist im berichteten Zeitraum kontinuierlich gestiegen, jedoch konnte durch effizienzsteigernde Maßnahmen der Anteil je gefertigtem Fahrzeug reduziert werden. Der Wärmeverbrauch unterteilt sich in den Wärmebedarf für die Beheizung von Produktionsstandorten und deren indirekte Bereiche und in den Wärmebedarf, der für technische Prozesse gebraucht wird. Da die Raumwärme den größeren Anteil am Gesamtwärmebedarf hat, wird die Entwicklung des gesamten Wärmebedarfes durch den Witterungsverlauf stark beeinflusst.

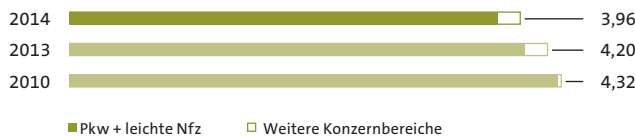
So beeinflusste das überdurchschnittlich warme Jahr 2014 den Wärmeverbrauch positiv.

Neben diesem Einfluss führten effizienzsteigernde Maßnahmen zu einer Verringerung des spezifischen Wertes je Fahrzeug.

Die Brenngase für Fertigungsprozesse werden hauptsächlich für technische Prozesse in der Fertigung verwendet. Beispielsweise werden sie als Brennstoffe für den Betrieb der technischen Nachverbrennungen in den Lackierereien oder in den Härteöfen der Komponentenfertigung verwendet. Mit steigender Fertigungszahl steigt somit auch der Verbrauch dieser Brenngase. Durch die Umsetzung der im Konzern festgelegten Strategie zur Ressourceneinsparung konnten die Verbräuche an Brenngasen für die Fertigung, bezogen auf die Produktionsmenge, gesenkt werden.

DIREKTE CO₂-EMISSIONEN SCOPE 1* ● ✓

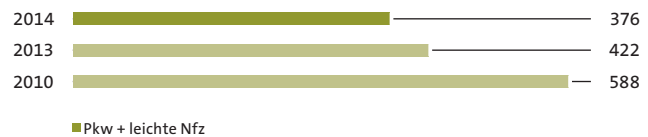
in Mio. t/a



* Produktionsstandorte Konzern

DIREKTE CO₂-EMISSIONEN SCOPE 1* ● ✓

in kg/Fzg.



* Produktionsstandorte Konzern

Trotz einer gestiegenen Produktionsmenge und der Erfassung neuer Produktionsstandorte mit einem damit verbundenen erhöhten Energieverbrauch sind die direkten CO₂-Emissionen seit 2010 rückläufig.

Die direkten CO₂-Emissionen sind an die Verbrennung von fossilen Energieträgern gekoppelt. Eine positive Entwicklung

der CO₂-Emissionsfaktoren aus der unternehmenseigenen Energieversorgung beeinflusst die Entwicklung der direkt emittierten CO₂-Mengen positiv. Zudem tragen ressourcenoptimierte Fertigungsverfahren zu der positiven Entwicklung der direkten CO₂-Emissionen bei.

› CO₂-EMISSIONEN SCOPE 1 UND 2* ● ✓

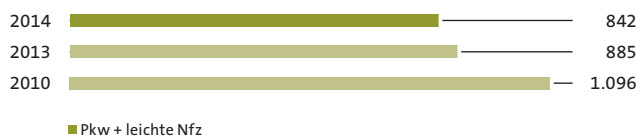
in Mio. t/a



* Produktionsstandorte Konzern

› CO₂-EMISSIONEN SCOPE 1 UND 2* ● ✓

in kg/Fzg.



* Produktionsstandorte Konzern

Bedingt durch die Verbrauchszunahmen bei elektrischer Energie, Wärme und Brenngasen für die Fertigung sind auch die gesamten CO₂-Emissionen gestiegen. Der Anstieg der gesamten CO₂-Emissionen wird jedoch durch die vermehrte Verwendung von regenerativ erzeugten Energien und die damit verbundene Verbesserung der CO₂-Emissionsfaktoren begrenzt.

Über die Bewertung der Energie- und Wärmeverbräuche der Produktionsstandorte mit geeigneten CO₂-Emissionsfaktoren fließen die durch die von der Volkswagen AG betriebenen Kraftwerke und Heizhäuser erzeugten CO₂-Emissionen aus der Strom- und Wärmeerzeugung für die Produktionsstandorte der Volkswagen AG in die Gesamtmenge der CO₂-Emissionen mit ein.

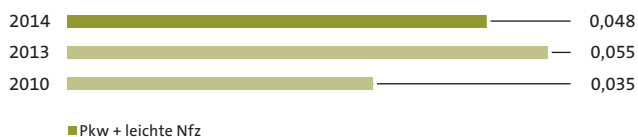
In den Darstellungen der Kohlendioxidemissionen nicht enthalten sind die Emissionen, die durch die von der Volkswagen AG betriebenen Kraftwerke als Fernwärme- und Stromlieferungen an Dritte entstehen. Für das Jahr 2014 handelt es sich hierbei um 297.371 t Kohlendioxid.

Über den abgebildeten Berichtszeitraum konnten je produziertem Fahrzeug die CO₂-Emissionen kontinuierlich reduziert werden.

Die dargestellte Kategorie „Weitere Konzernbereiche“ beinhaltet auch die CO₂-Emissionen aus der Fertigung von schweren Nutzfahrzeugen. Deren Anteil an den gesamten CO₂-Emissionen dieser Kategorie beläuft sich auf ca. 75 %.

› CO₂-ÄQUIVALENTE* ●

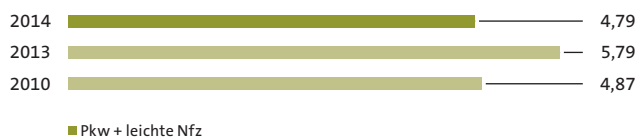
in Mio. t/a



* Produktionsstandorte Konzern

› CO₂-ÄQUIVALENTE* ●

in kg/Fzg.



* Produktionsstandorte Konzern

Die Ermittlung der CO₂-Äquivalente basiert auf Berechnungen unter Zugrundelegung der spezifischen globalen Erwärmungspotenziale für einzelne emittierte Kältemittel. Da diese Emissionen

nicht kontinuierlich auftreten und diese nicht von der Fertigungszahl eines Standortes abhängen, kann es zu größeren Schwankungen in einer Zeitreihe kommen.

› SCOPE-3-THG-EMISSIONEN KONZERN (PKW, LEICHTE NFZ)

Nr.	Kategorie	2014 ²		2013 ²	
		t CO ₂	%	t CO ₂	%
1	Beschaffte Güter/Dienstleistungen ✓	58.561.828	17,8	56.435.510	17,6
2	Produktionsmittel	10.994.208	3,3	10.018.369	3,1
3	Treibstoff/Energie	1.305.944	0,4	1.338.497	0,4
4	Transport/Distribution (U ³)	3.277.617 ¹	1,0	3.277.617	1,0
5	Betriebsabfälle	1.968.941	0,6	1.943.160	0,6
6	Dienstreisen	639.993	0,2	618.624	0,2
7	Berufsverkehr	912.283	0,3	881.823	0,3
8	Gemietete Anlagen (U ³)	Nicht berichtet	0,0	Nicht berichtet	0,0
9	Transport/Distribution (D ⁴)	Nicht berichtet	0,0	Nicht berichtet	0,0
10	Aufbereitung Zwischenprodukte	12.994	0,004	6.926	0,002
11	Nutzungsphase (150.000 km) ⁵ ✓	247.176.955	75,2	243.015.544	75,6
12	Verwertung	1.748.899	0,5	1.375.646	0,4
13	Gemietete Anlagen (D ⁴)	731.813	0,2	746.532	0,2
14	Franchise	1.550.000	0,5	1.550.000	0,5
15	Investitionen	Nicht berichtet	0,0	Nicht berichtet	0,0
	Summe der berichteten Scope-3-Emissionen²	328.881.475	100	321.208.248	100

¹ Wert gemäß CDP-Bericht 2014 – der Wert für 2014 ist für die CDP-Berichterstattung 2015 vorgesehen.

² Die Zahlen sind jeweils für sich gerundet; das kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen.

³ Upstream.

⁴ Downstream.

⁵ Well-to-Wheel.

In Übereinstimmung mit den vom World Business Council for Sustainable Development und dem World Resources Institute 2011 veröffentlichten Scope-3-Standards berichtet Volkswagen CO₂-Emissionen zu zwölf von insgesamt 15 Scope-3-Kategorien. Die Berechnungen haben ergeben, dass in den Emissionskategorien „Beschaffte Güter und Dienstleistungen“ sowie „Nutzungsphase“ mehr als 93 % des gesamten Scope-3-Aufkommens entstehen. Dabei basiert die Berechnung der CO₂-Emissionen in

der Nutzungsphase auf einem Konzernflottenwert, der den globalen Fahrzeugbestand in den vier großen Regionen (EU28, USA, Brasilien, China) repräsentiert. Aufgrund der Relevanz der beiden genannten Kategorien wurden die Daten in diesen gesondert durch externe Gutachter von PricewaterhouseCoopers unter Beachtung des Prüfungsstandards ISAE 3000 „International Standard on Assurance Engagements“ geprüft.

› CO₂-EMISSION DER EUROPÄISCHEN PKW-NEUWAGENFLOTTE (EU 28) DES VOLKSWAGEN KONZERNS

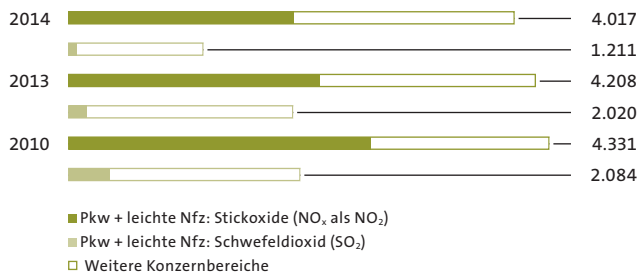
in g/km



* Vorbehaltlich der offiziellen behördlichen Veröffentlichung durch die EU Kommission.
Für das Jahr 2014 galt, dass 80 % der Neuwagenflotte den gesetzlich vorgeschriebenen Wert von 130 g CO₂/km nicht überschreiten durften.
Im Berichtsjahr betrug dieser Wert für den Volkswagen Konzern 115 g CO₂/km.

› **DIREKTE NO_x- UND SO₂-EMISSIONEN*** ●

in t/a

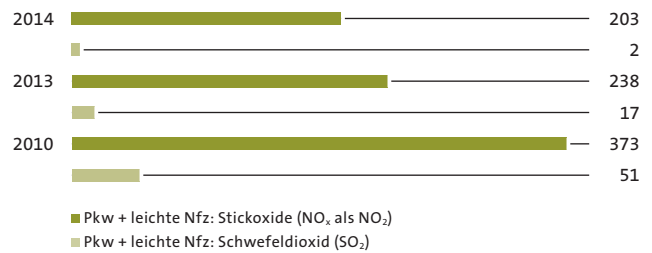


* Produktionsstandorte Konzern

Es ist ein deutlicher Rückgang der NO_x-Emissionen im Zeitraum 2010 bis 2014 zu verzeichnen.

› **DIREKTE NO_x- UND SO₂-EMISSIONEN*** ●

in g/Fzg.



* Produktionsstandorte Konzern

Der starke Rückgang der direkten Schwefeldioxidemissionen im Jahr 2014 resultiert aus Änderungen der Besitzverhältnisse an einer Energieerzeugungsanlage.

› **VOC-EMISSIONEN*** ● ✓

in t/a

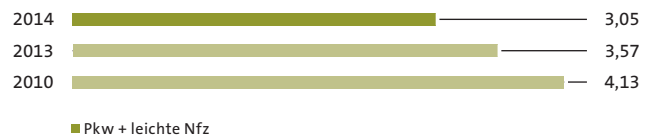


* Produktionsstandorte Konzern

Für die VOC-Emissionen sind hauptsächlich die Lackierprozesse verantwortlich. In modernen Lackieranlagen kommen Lacke und Prozessmaterialien zum Einsatz, die weniger Lösemittel enthalten. Zudem werden während des Lackierprozesses Maßnahmen ergriffen, um emittierte Lösemittel aufzufangen bzw. zu eliminieren. Dies wird beispielsweise durch die thermische Nachverbrennung der Abluft aus den Trocknern erreicht, die dem eigentlichen Lackiervorgang nachgelagert sind. Die Ermittlung der Emissionen in die Umwelt basiert sowohl auf messtechnischen Analysen als auch auf Berechnungen.

› **VOC-EMISSIONEN*** ● ✓

in kg/Fzg.

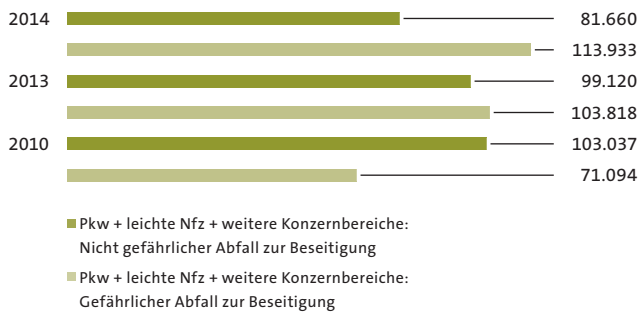


* Produktionsstandorte Konzern

Aufgrund der Komplexität des gesamten Lackierprozesses und der sich weiterentwickelnden Erkenntnisse bei den Ermittlungsverfahren kann es zu Anpassungen bei bereits ermittelten Emissionswerten kommen. Dies führt jedoch stets zu einem höheren Grad der Genauigkeit der erfassten Umweltdaten. Durch den Anstieg der Fahrzeugproduktion und das damit verbundene größere Lackiervolumen kam es zu einem leichten Anstieg der absoluten VOC-Emissionen über den gesamten Berichtszeitraum. Durch die oben beschriebenen Einflussgrößen waren die Emissionen pro gefertigtem Fahrzeug im dargestellten Berichtszeitraum rückläufig.

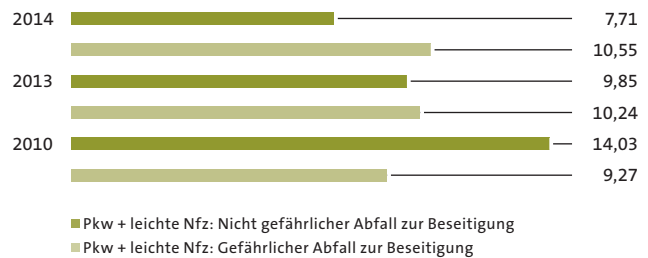
› ABFALL ZUR BESEITIGUNG^{1, 2} ● ✓

in t/a



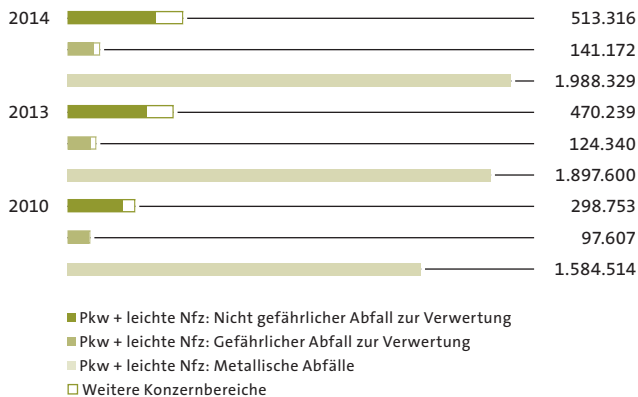
› ABFALL ZUR BESEITIGUNG² ● ✓

in kg/Fzg.



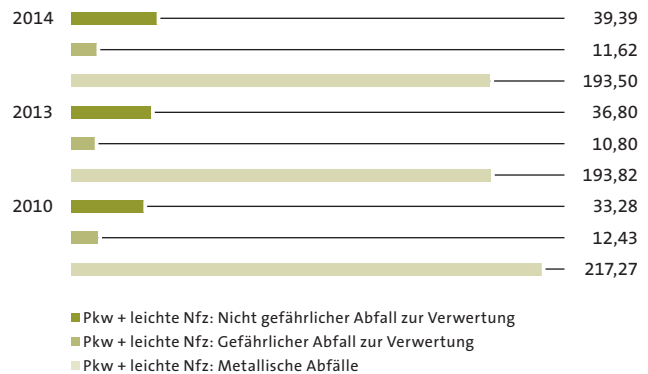
› ABFALL ZUR VERWERTUNG^{1, 2} ●

in t/a



› ABFALL ZUR VERWERTUNG² ●

in kg/Fzg.



¹ In den Säulen „Nicht gefährlicher Abfall zur Verwertung“ sowie „Gefährlicher Abfall zur Verwertung“ und „Metallische Abfälle“ ist der Anteil weiterer Konzernbereiche gekennzeichnet, in den anderen Fraktionen ist er aufgrund des geringen Anteils nicht grafisch hervorgehoben.

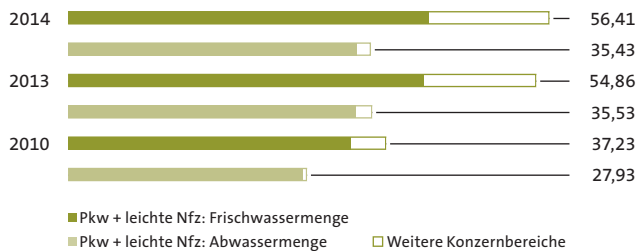
² Produktionsstandorte Konzern

Bedingt durch die im Berichtszeitraum gestiegene Produktionsmenge ist auch das Abfallaufkommen der gefährlichen und der nicht gefährlichen Abfälle gestiegen. Die darin enthaltenen Anteile der Abfälle zur Beseitigung konnten von ca. 31 % im Jahr 2010 auf ca. 23 % im Jahr 2014 reduziert werden. Dem gegenüber erhöhten sich die Anteile der Abfälle zur Verwertung von ca. 69 % im Jahr 2010 auf ca. 77 % im Jahr 2014. Die Erhöhung des Anteils der verwerteten Abfälle ist auch das Ergebnis der im Konzern etablierten Abfallstrategie, deren erste Stufe eine höhere Verwertungsquote zum Ziel hat. Die zweite Stufe

dieser Strategie befindet sich in der Einführungsphase und hat zum Ziel, die Gesamtmengen der gefährlichen und der nicht gefährlichen Abfälle pro Fahrzeug zu reduzieren. Die Menge der metallischen „Abfälle“, die wegen ihres hohen Wiederverwertungsgrades als Wertstoff betrachtet werden, ist in der gesamten Berichtsperiode absolut gestiegen. Gründe dafür waren die konzernweite Produktionssteigerung. Jedoch konnte die Menge an metallischen Abfällen je Fahrzeug durch verbesserte Materialausnutzungsgrade und ressourcenoptimierte Fertigungsverfahren gesenkt werden.

› **FRISCHWASSER ✓ UND ABWASSER***

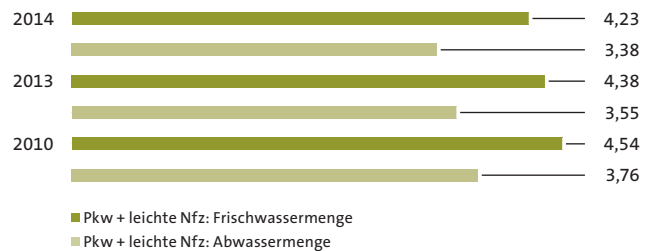
in Mio. m³/a



* Produktionsstandorte Konzern

› **FRISCHWASSER ✓ UND ABWASSER***

in m³/Fzg.



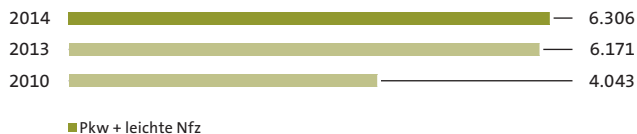
* Produktionsstandorte Konzern

Mit der Zunahme der Zahl gefertigter Pkw und leichter Nutzfahrzeuge ist auch der Verbrauch an Frischwasser in den letzten fünf Jahren kontinuierlich gestiegen. In diesem Zeitraum trug der Bau von neuen Standorten wesentlich zur Verbrauchssteigerung bei. Trotz der gestiegenen Zahl der Standorte im Konzern konnte der Frischwasserverbrauch pro Fahrzeug im Berichtszeitraum um ca. 6,8 % gesenkt werden. Dies wurde durch eine Vielzahl von Recyclingmaßnahmen erreicht, unter anderem durch die Wiederverwendung von genutztem Wasser in Lackierprozessen.

Die Menge des angefallenen Abwassers zeigt einen ähnlichen Verlauf wie die des Frischwassers. Durch die verstärkte Einführung von wasserlosen Fertigungsverfahren und das Recycling von Wasser konnte die Menge von Abwasser pro gefertigtem Pkw und leichtem Nutzfahrzeug im Berichtszeitraum um ca. 10,1 % gesenkt werden. So wird beispielsweise gereinigtes Abwasser einer Verdampferanlage für die Reinigung von Hallenböden wiederverwendet.

› **CHEMISCHER SAUERSTOFFBEDARF (CSB)***

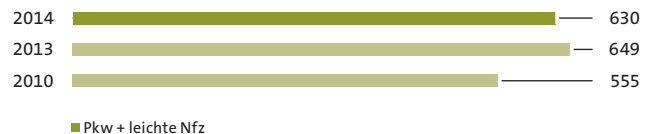
in t/a



* Produktionsstandorte Konzern

› **CHEMISCHER SAUERSTOFFBEDARF (CSB)***

in g/Fzg.



* Produktionsstandorte Konzern

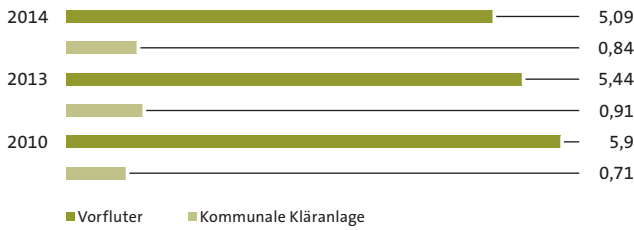
Wegen der konzernweiten Produktionssteigerung kam es zu einem Anstieg des Abwasserparameters „Chemischer Sauerstoffbedarf“, sowohl absolut als auch je produziertem Fahrzeug. Dieser Parameter ist ein Indikator für den Verschmutzungsgrad von Abwässern.

In Abhängigkeit von dem Ort der Abwasserreinigung wird zwischen Standorten unterschieden, die das Abwasser als Indi-

rekteinleiter zur weiteren Reinigung in die kommunale Kanalisation einleiten, bzw. den Standorten, die als Direkteinleiter eine eigene Abwasserbehandlung betreiben und das gereinigte Abwasser direkt in ein Gewässer einleiten. Am gesamten Abwasseraufkommen des Konzerns (ohne MAN SE und Scania AB) hatten die indirekt einleitenden Standorte im Jahr 2014 einen Anteil von 92 %, nach 91 % und 92 % in den Jahren 2010 und 2013.

› ABWASSEREINLEITUNG

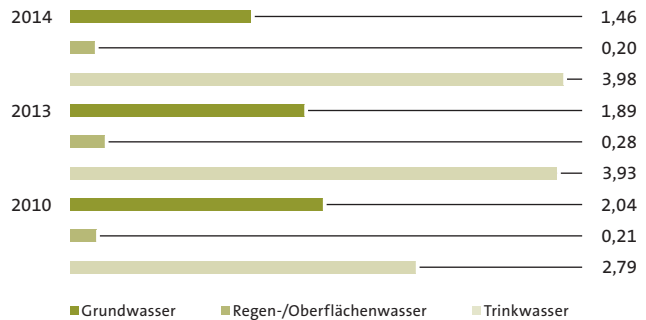
in Mio. m³/a



Berücksichtigt sind Standorte der Volkswagen AG, Volkswagen Sachsen GmbH, Volkswagen Osnabrück GmbH (seit 2012) und Volkswagen Hannover GmbH.

› WASSERENTNAHME NACH QUELLEN

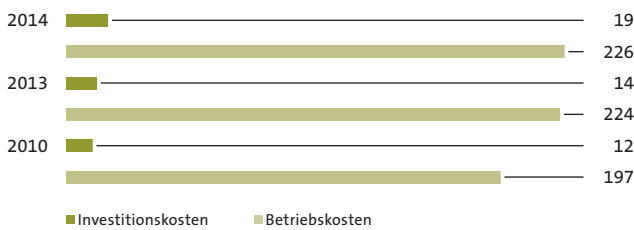
in Mio. m³/a



Berücksichtigt sind Standorte der Volkswagen AG, Volkswagen Sachsen GmbH, Volkswagen Osnabrück GmbH (seit 2012).

› UMWELTSCHUTZKOSTEN*

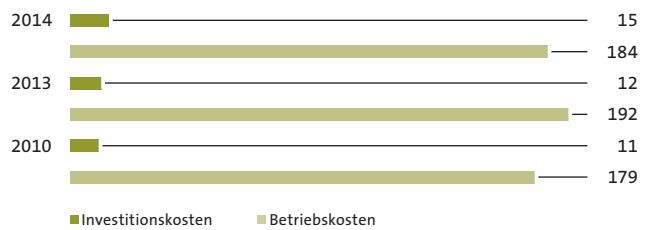
in Mio. €/a



* Deutsche Standorte Volkswagen AG

› UMWELTSCHUTZKOSTEN*

in €/Fzg.



* Deutsche Standorte Volkswagen AG

Es werden die Umweltschutzkosten der deutschen Standorte der Volkswagen AG dargestellt.

Sowohl die Investitions- als auch die Betriebskosten für den Umweltschutz sind im Berichtszeitraum gestiegen. Diese Tendenzen spiegeln sich auch in den Umweltkostenanteilen je gefertigtem Fahrzeug wider.

Volkswagen differenziert die Ausgaben für Umweltschutzmaßnahmen in „Investitionen sowie Betriebskosten für den fertigungsbezogenen Umweltschutz“. Von den Gesamtinvestitionen zählen lediglich die Positionen zu den Umweltschutzinvestitionen, die mit der alleinigen oder überwiegenden Zielsetzung des Umweltschutzes getätigt werden. Hierbei unterscheidet man zwischen additiven bzw. integrierten Investitionen. Additive Umweltschutzmaßnahmen sind separate, vom übrigen Produktionsprozess getrennte Anlagen. Sie können dem Fertigungsprozess

vor- oder nachgelagert sein. Im Gegensatz zu den additiven Umweltschutzeinrichtungen wird bei den integrierten Maßnahmen bereits während der Entstehungsphase des Produktes die Umweltbelastung vermindert. Im Jahr 2014 lag der Umweltschwerpunkt im Bereich des Gewässerschutzes.

Die ausgewiesenen Betriebskosten betreffen ausschließlich produktionsbezogene Umweltschutzmaßnahmen, die das Schutzgut „Umwelt“ vor schädigenden Einflüssen bewahren helfen, indem sie Emissionen des Unternehmens vermeiden, verringern oder beseitigen. Zu den Betriebskosten zählen beispielsweise Ausgaben für den Betrieb von Anlagen, die dem Schutz der Umwelt dienen, sowie Ausgaben für nicht anlagenbezogene Maßnahmen. Die Schwerpunkte lagen im Jahr 2014 in den Bereichen Gewässerschutz, Abfallwirtschaft und Luftreinhaltung.

› PARTIKELEMISSIONEN KONZERN DEUTSCHLAND (GESAMTSTAUB)

in t/a



› PARTIKELEMISSIONEN KONZERN DEUTSCHLAND (GESAMTSTAUB)

in kg/Fzg.



Die Entwicklung der Staubemissionen in der Kategorie „Pkw und leichte Nutzfahrzeuge“ an den deutschen Produktionsstandorten des Konzerns steht unter anderem im Zusammenhang mit der Produktionssteigerung. Des Weiteren wurden an einem Produk-

tionsstandort kurzfristige, überdurchschnittliche Emissionswerte festgestellt, die mit geeigneten Maßnahmen inzwischen wieder gesenkt wurden.

› STANDORTE NAHE NATURSCHUTZGEBIETEN

Standort	Abstand (km)	Fläche* (ha)	Standort	Abstand (km)	Fläche* (ha)
Braunschweig (D): Oker	0,8	53	Poznań, Logistik (PL): Dolina Cybiny	2,7	30
Chemnitz (D): Zwönitz	2,5	21,3	Poznań, Gießerei (PL): Fortyfikacje-w-Poznańiu	6,7	40
Dresden (D): Mühlberg	1	8,3	Poznań, Produktion (PL): Dolina Cybiny	0,6	40
Ehra-Lessien (D): Vogelmoor	3,9		Mlada Boleslav, Produktion (CZ): Radouci	1,2	212
Emden (D)	0,9	400	Vratchlavi, Produktion (CZ): Krkonose	1,1	23
Hannover (D): Leine	0,75	118	Kvasiny, Produktion (CZ): Uh inov-Benátky	5	42
Ingolstadt (D): Standort Übungsplatz	3,8	200	Martin, Komponente (SK): Malá Fatra	< 5	12,4
Kassel (D): Fuldata	1,6	280	Bratislava, Produktion (SK): Moravy	< 2	178
Leipzig (D): Tannenwald, Strohgäu	0	20	Palmela, Produktion (POR): Arrabida	3,5	24,5
Neckarsulm (D): Jagst, Kocher	0,1	95	Barcelona, Produktion (ES): Llobregat	3,6	39,3
Osnabrück (D): Mausohr, Belm	5,45	36,1	Martorell, FE, Produktion (ES): Llobregat	0,85	800
Salzgitter (D): Heerter See	7,5	280	Pamplona, Produktion (ES): Pena de Etxauri	15	163
Stuttgart (D): Max-Eyth-See	0,75	28,8	Prat, Komponente (ES): Llobregat	0,7	15,5
Weißbach (D): Enztal, Stuttgarter Bucht	0,05	84,9	Brüssel, Produktion (B): Verrewinkel-Kinsendael	3	44
Wolfsburg (D): Barnbruch	0,2	800	Győr, Komponente (HU): Göny i homokvidék	< 1	30
Zwickau (D): Zwickauer Muldetal	0,1	180	Crewe (UK): West Midlands Moor	5,7	
			Polkovice, Komponente (PL): Jelonek	7,9	
			Polkovice, Sitech (PL): Jelonek	3,2	

* Fläche = Fläche des Produktionsstandorts.

Angegeben sind Produktionsstandorte der Marke Volkswagen in Deutschland und Europa, in deren Nachbarschaft Schutzgebiete gemäß Richtlinie 92/43/EWG des Rates vom 21. Mai 1992 zur

Erhaltung der natürlichen Lebensräume sowie der wildlebenden Tiere und Pflanzen (Fauna-Flora-Habitat-Richtlinie) liegen.

ZIELE UND MASSNAHMEN

Die nachfolgenden Ziele beziehen sich im Wesentlichen auf den Volkswagen Konzern. Neben dem konzernweiten Nachhaltigkeitsmanagement werden die Ziele entsprechend den Dimensionen Wirtschaft, Menschen und Umwelt gegliedert. Darüber hinaus haben die wichtigen Marken und Gesellschaften des Volkswagen Konzerns in Übereinstimmung mit den Konzernzielen eigene detaillierte Nachhaltigkeitsziele formuliert.

› STRATEGIE & KOORDINATION

Strategische Zielfelder	Ziele und Maßnahmen	Termin	Status 2014
Steuerung	Analoge Steuerung von Nachhaltigkeit im Konzern und in den Marken und Gesellschaften	2015	Managementstruktur bei Volkswagen Nutzfahrzeuge eingeführt
Transparenz	Etablierung eines IT-gestützten Nachhaltigkeitsmanagementsystems auf Konzern-, Marken- und Gesellschaftenebene	2016	Konzernweite Datenbereitstellung für den Nachhaltigkeitsbericht 2014
	Konzernrichtlinie Nachhaltigkeitsberichterstattung	2014	Erarbeitet und verabschiedet vom Konzernsteuerkreis CSR & Nachhaltigkeit
Stakeholderdialog	Etablierung eines IT-gestützten Stakeholdermanagementsystems auf Konzern-, Marken- und Gesellschaftenebene	2016	Erarbeitung von Kriterien und Indikatoren für das Stakeholder-Relationship-Management-System

› WIRTSCHAFT

Handlungsfelder	Ziele und Maßnahmen	Termin	Status 2014
Kundenzufriedenheit	Top-Kundenzufriedenheit in den Kernmärkten bei Produkt, Händler und letztem Werkstattbesuch	2018	Gesamtzufriedenheit: Alle Konzernmarken in den Kernmärkten EU5, China, USA und Brasilien mit Topwerten in der Gesamtwertung Produktzufriedenheit: In EU5-Märkten erreichen alle Konzernmarken Rang 1 im Wettbewerbsvergleich Händlerzufriedenheit: In China haben ŠKODA-Händler marktweit die zufriedensten Kunden, Marke Volkswagen und Audi folgen dicht dahinter Service: Konzernmarken insbesondere in EU5 überzeugend: Audi, ŠKODA und SEAT generieren die höchste Zufriedenheit beim Werkstattservice im Wettbewerbsvergleich
Qualität	Stärkung der Innovations- und Technologieführerschaft	2019	Investitionsplanung 2015 – 2019: 85,6 Mrd. € in intelligente Innovationen und Technologien

Handlungsfelder	Ziele und Maßnahmen	Termin	Status 2014
Stabilität & Rentabilität	Umsatzrendite vor Steuern im Konzern > 8 %	2018	7,3 %
	Effizienz- und Zukunftsoffensive „Future Tracks“	Laufend	2015–2020: Einsparungen von 10 Mrd. €
Compliance, Risikomanagement, Governance	Vernetzung der Compliance-Organisation und -Aktivitäten stärken	Laufend	Governance, Risk & Compliance (GRC)-Erfahrungsaustausch in Braunschweig mit allen Konzernmarken durchgeführt; regionale Netzwerktreffen und GRC-Wiki als Informations- und Austauschplattform der GRC-Organisation
	Compliance-Kultur weiter vertiefen und Kenntnisse der relevanten Compliance-Werte und -Grundsätze in der Belegschaft verbessern	Laufend	Zielgruppenspezifische Informationen erfolgen über unterschiedliche Medien in diversen Marken und Gesellschaften
	Kontinuierliche Optimierung des Compliance-Managementsystems (CMS)	Laufend	Weiterentwicklung CMS unter Berücksichtigung internationaler Gesetzgebung und konzerninterner Benchmarks
	Fortlaufende Optimierung der Integritätsprüfung der Geschäftspartner (Business-Partner-Check)	Laufend	Weiterentwicklung und Ausrollen in neue Gesellschaften
	Konzernweit Compliance-Schulungen für unterschiedliche Zielgruppen durchführen und weiterentwickeln	Laufend	Risikobasierte Ausrichtung bei Präsenz- und Online-Schulungen
	Betrieb und Weiterentwicklung des RMS/IKS der operativen Geschäftsbereiche	Laufend	Beratung der operativen Geschäftsbereiche im Rahmen der weiteren Umsetzung der Richtlinie zum RMS/IKS
	Standardisierung und Weiterentwicklung der Risikomanagementmethoden und des Risikomanagementprozesses zur Sicherung des Fortbestands des Volkswagen Konzerns	Laufend	Weiterentwicklung des GRC-IT-Systems zur einheitlichen und standardisierten Meldung von Risiken, Ausbau von Good Practices zu typischen Risiken, adäquaten Risikosteuerungsmaßnahmen und entsprechenden Kontrollen für ausgewählte Risikobereiche
	Lieferantenbeziehungen	Integration der Nachhaltigkeitsanforderungen in die Verträge des Konzerns mit Lieferanten	2014
Ausweitung E-Learning-Tool und Fragebogen Nachhaltigkeit		Laufend	Umsatzbasierte Abdeckung von 71 % bei E-Learning und 87 % bei Fragebogen Nachhaltigkeit; Geplante Ausweitung der umsatzbasierten Abdeckung auf 73 % bei E-Learning und 89 % bei Fragebogen Nachhaltigkeit im Jahr 2015
Vertiefende Audits zu Nachhaltigkeit		Laufend	Durchführung von 10 Audits im Berichtszeitraum; geplante Ausweitung auf 30 Audits im Jahr 2015
Lieferantentrainings zu Nachhaltigkeit		Laufend	Qualifizierung von mehr als 900 Lieferanten zum Thema Nachhaltigkeit
Fahrzeugsicherheit	Vision Zero: Entwicklung innovativer Fahrerassistenzsysteme mit Ziel einer unfallfreien Mobilität	Laufend	Einführung des Stauassistenten beim Passat*

› MENSCHEN

Handlungsfelder	Ziele und Maßnahmen	Termin	Status 2014
Arbeitgeberattraktivität	Top-Arbeitgeber in der Automobilbranche	2018	Im Jahr 2014 erreichten wir in verschiedenen Arbeitgeberankings wieder mehrfach Spitzenpositionen. Mit unserem Team von fast 600.000 Menschen wollen wir nachhaltig erfolgreich sein.
Qualifizierung	Exzellente Qualifizierung in allen Berufsfamilien	Laufend	In 90 % der 36 Berufsfamilien bei Volkswagen sind bereits berufsfamilienpezifische Programme eingeführt; in den verbleibenden 10 % wurden Aufbauarbeiten geleistet. Die Qualifizierung wird durch die derzeit 13 Berufsfamilienakademien koordiniert. Diese werden unter dem Dach der Volkswagen Group Academy gebündelt, die zum Ziel hat, Synergien zu nutzen und konzernweit ein herausragendes Qualifikationsniveau der Mitarbeiter sicherzustellen.
	Duale Berufsausbildung international stärken. Personalentwicklung in Führung und Management nach weltweit gleichen Standards	2018	Mehr als drei Viertel aller Auszubildenden im Volkswagen Konzern erlernen ihren Beruf nach dem dualen Prinzip. Im Jahr 2014 haben 432 Mitarbeiter des Volkswagen Konzerns weltweit die Meister-Basis-Qualifizierung absolviert. Für die Konzernmarken Volkswagen, Audi, MAN, SEAT, ŠKODA und Porsche wurden Anfang 2014 einheitliche Standards für die Personalentwicklungsprozesse zukünftiger Führungskräfte und Manager im Konzern vereinbart.
Beteiligung	Leistung fördern und alle Mitarbeiter am Erfolg beteiligen: Etablierung von dreistufigen Entgeltsystemen mit Grundentgelt, Leistungskomponente und Erfolgsbeteiligung als Konzernstandard	Laufend	Im Jahr 2014 haben Mitarbeiter an über 30 Konzernstandorten von einer Erfolgsbeteiligung profitiert, unter anderem an Volkswagen Standorten in Spanien, Polen, Russland, Mexiko und China.
Gesundheit	Gesundheit, Fitness und Ergonomie fördern: Ausweitung des Checkups und darauf folgender Präventions- und Trainingsprogramme	Laufend	An allen deutschen und vielen internationalen Standorten hat sich der Checkup etabliert. In 2014 wurden beispielsweise über 18.000 Checkups bei ŠKODA AUTO a.s. in Tschechien durchgeführt.
	Gesundheit, Fitness und Ergonomie fördern: fortlaufende Verbesserung der Präventions- und Trainingsangebote	Laufend	Das Programm „Fit im Werk“ zielt auf die Reduzierung körperlicher Belastungen in den Fertigungsbereichen ab. Bei Volkswagen in Wolfsburg nahmen im Zeitraum Mai 2013 bis Juni 2014 ungefähr 15.700 Mitarbeiter an diesem Programm teil.
Arbeitsschutz	Verbesserungen des Konzern-Arbeitsschutz-Managementsystems an allen produzierenden Standorten	Laufend	Das Audit des Konzern-Arbeitsschutz-Managementsystems wurde im Jahr 2014 an den Standorten São Carlos (Brasilien), Curitiba (Brasilien), Pamplona (Spanien) und Pacheco (Argentinien) erfolgreich durchgeführt.
Vielfalt und Chancengleichheit	Frauenanteil auf allen Managementebenen erhöhen: 30 % auf allen Hierarchieebenen im Management im Volkswagen Konzern in Deutschland; 30 % bei der Einstellung von Hochschulabsolventen im Volkswagen Konzern in Deutschland	Laufend	2014 lag der Anteil weiblicher Hochschulabsolventen, die im Berichtsjahr bei der Volkswagen AG eingestellt wurden, bei rund 30 %. Mittel- bis langfristig führt dies zu einer Steigerung des Frauenanteils in den Managementkreisen des Volkswagen Konzerns in Deutschland. So stieg der Frauenanteil im Management des Volkswagen Konzerns in Deutschland von 9,8 % in 2013 auf 10,2 % in 2014.
Gesellschaftliche Verantwortung	Konzernweite Wirksamkeitsanalyse für Corporate Citizenship-Projekte einführen und Einbindung in das Nachhaltigkeitsmanagementsystem	2015	Kriterienbasierte IT-Abfrage von CSR-Projekten
	Leitlinien für die Entwicklung und Durchführung von CSR-Projekten auf Konzern-, Marken- und Gesellschaftenebene	2015	Konzernplattform zum Austausch von Best-Practice-Projekten
	Stärkung des freiwilligen Engagements der Mitarbeiter des Volkswagen Konzerns	Laufend	Die Geschäftsstelle Volkswagen pro Ehrenamt unterstützt alle Konzerngesellschaften bei der strategischen Förderung des ehrenamtlichen Engagements der Mitarbeiter. Mit der Ehrenamtsdatenbank verfügt sie über eine gute Hilfe, um Angebot und Nachfrage zu vernetzen und Informationen bereitzustellen. Bis Ende 2014 konnten so 2.034 Ehrenämter erfolgreich vermittelt werden.

› UMWELT

Handlungsfelder	Ziele und Maßnahmen	Termin	Status 2014
Klima- und Umweltschutz	Umsetzung der Konzern-Umweltstrategie	Laufend	Fortführung der Aktivitäten in den Zielfeldern; Schwerpunktthema Wasser verabschiedet
	Überarbeitung der Marken-Umweltstrategien	2015	„Bentley Environmental Factory“
	Einrichtung eines Biodiversitätsmanagements: Analyse der Auswirkungen der Geschäftstätigkeit, Einbindung in Umweltmanagementsystem, Kooperationen mit Umweltverbänden und Lieferanten, Reporting und Kommunikation	Laufend	Verankerung im Umweltmanagement; Erneuerung der Standort-Gutachten; Expertendialoge zu Indikatorenentwicklung und Wirkungsabschätzung; Dialog mit Lieferanten; Kooperationen
Umweltfreundliche Produkte/Elektrifizierung	CO ₂ -Reduktion der europäischen Neuwagenflotte im Zeitraum 2006 bis 2015 um rund 30% auf 120 g CO ₂ /km	2015	CO ₂ -EU-Flottenwert im Jahr 2014: 126 g CO ₂ /km
	CO ₂ -Reduktion der europäischen Neuwagenflotte auf 95 g CO ₂ /km	2020	CO ₂ -EU-Flottenwert im Jahr 2014: 126 g CO ₂ /km
	Spitzenplätze in ausgewählten Produktrankings, -ratings und -awards	Laufend	VCD Auto-Umweltliste (Top Ten 2014/15): 2. Platz für eco-up!*, Citygo CNG* und Mii Ecofuel*, 4. Platz für Audi A3 Sportback g-tron*; eCarTec-Award 2014: e-Golf als Sieger; VCS-Auto Umweltliste 2014: Plätze 1–5 für Erdgasfahrzeuge des Volkswagen Konzerns
	Jede neue Modellgeneration wird um 10 – 15 % verbrauchseffizienter als der Vorgänger	Laufend	Konsequente Umsetzung der Konzerngrundsätze Umwelt Produkt, aktuellster Beleg: Passat B8* rund 20%
	Ausweitung des Angebots alternativer Antriebe als integraler Bestandteil der CO ₂ -Vermeidungsstrategie	Laufend	Markteinführung neuer erdgasbetriebener Modelle, Plug-in-Hybride und Elektrofahrzeuge; Details siehe Seite 96–99
	Marktführer in E-Mobilität	2018	e-up!*, e-Golf* und Golf GTE* in Serie, Passat Plug-in-Hybrid* (ab 2015) Porsche: Panamera S E-Hybrid*, 918 Spyder*, Cayenne S E-Hybrid*
	Verbrauchsleader in jeder Fahrzeugklasse (Marke Volkswagen)	Laufend	85 Modelle unter 100 g; Polo TSI BlueMotion* neu im Jahr 2014 als Verbrauchsleader seiner Klasse
Intelligente Mobilität und Vernetzung	Angebot von Produkten und Dienstleistungen ausbauen	Laufend	Markteinführung Ergänzungsmobilitätskarte für Volkswagen e-Mobility-Käufer; Ausbau CarNet; Pilotprojekte „Think Blue. Share a Volkswagen.“ und Mobilitätskarte im Schaufenster Elektromobilität Niedersachsen und „VRent“ in China
	Prognose und Analyse der Mobilitätsentwicklung, Ableitung von Herausforderungen und Lösungsansätzen für die Mobilität von morgen	Laufend	Vorstellung und Diskussion in internen Strategiekreisen von Konzern und Marken und im Stakeholderdialog
	Durchführung beziehungsweise Beteiligung an Forschungsprojekten	Laufend	Projekt Sustainable Mobility 2.0 (WBCSD); Projekt INEES: Integration von Elektrofahrzeugen in Stromnetze, gefördert vom BMU; Projekt UR:BAN: Verkehrsflussverbesserung an Kreuzungen, gefördert vom BMW; Film „Urban Mobility 2030“ publiziert und auf zahlreichen Veranstaltungen diskutiert; Verleihung Audi Urban Future Award 2014
Ressourcenschonung über Lebenszyklus	25 % weniger Energie- und Wasserverbrauch, Abfall und Emissionen pro produzierter Einheit konzernweit (Basisjahr: 2010)	2018	19,3% Reduktion bis 2014 erreicht (Pkw und leichte Nutzfahrzeuge)
	Verringerung der Treibhausgasemissionen in der Energieversorgung der Produktion in Deutschland bis 2020 um 40 % (Basisjahr: 2010)	2020	Braunschweig: neues BHKW in Betrieb gegangen (–30.000 t CO ₂ /a); Emden: neuer Windpark auf dem Werksgelände in Betrieb gegangen
	Jedes Nachfolgermodell hat bessere Umwelteigenschaften über den gesamten Lebenszyklus als sein Vorgänger	Laufend	Konsequente Umsetzung der Konzern-Umweltstrategie und Konzerngrundsätze Umwelt Produkt, 2014 dokumentiert unter anderem durch Umweltprädikate e-Golf*, Passat*
	Effizienzsteigerung in deutschen Autohäusern der Marke Volkswagen durch Reduzierung der CO ₂ -Emissionen bis 2020 um 25 % (Basisjahr: 2014)	2020	Sukzessive Beratung der Volkswagen Partnerbetriebe durch individuell abgestimmtes Angebot; bisher etwa 160 Betriebe beraten, 175 Beratungen für 2015 geplant

GRI INDEX

Der vorliegende Nachhaltigkeitsbericht berücksichtigt die Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) in der vierten Fassung (G4) in Übereinstimmung mit der Option „Umfassend“. Parallel dazu bilden wir ab, wie wir die Anforderungen des Global Compact der Vereinten Nationen (UN GC) sowie jene des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) umsetzen. Eine erweiterte Darstellung des GRI Index steht auf der Microsite zur Verfügung. 4



Angaben zu den G4-Indikatoren		Seitenverweis	Auslassungen	UN GC	DNK	Geprüft
Strategie und Analyse						
G4-1	Erklärung des höchsten Entscheidungsträgers	12–13			1	–
G4-2	Zentrale Nachhaltigkeitsauswirkungen, -chancen und -risiken	14–15, 18, 22–23, 86–87, 134–137			2	15, 18
Organisationsprofil						
G4-3	Name des Unternehmens	2				–
G4-4	Wichtigste Marken, Produkte und Dienstleistungen	2, GB 21–46				GB 304
G4-5	Hauptsitz des Unternehmens	2				–
G4-6	Länder mit Geschäftstätigkeitsschwerpunkt	2–3, 6–7				–
G4-7	Rechtsform und Eigentümerstruktur	3, GB 52–53				GB 304
G4-8	Wesentliche Märkte	2–3, GB 21–46				GB 304
G4-9	Größe des Unternehmens	2, GB 21–46				GB 304
G4-10	Mitarbeiter nach Beschäftigungsverhältnissen, Geschlecht und Regionen	2–3, 120, 121	D	6		120
G4-11	Anteil Mitarbeiter unter Kollektivvereinbarungen	56, 64, MS 26	D	3		–
G4-12	Beschreibung der Lieferkette	42–43				42–43
G4-13	Signifikante Änderungen im Berichtszeitraum	GB 52,53				GB 304
G4-14	Umsetzung des Vorsorgeprinzips	22–24, GB 160–174				GB 304
G4-15	Unterstützung externer Initiativen	20, 24, 26–27			3	–
G4-16	Mitgliedschaften in Verbänden und Interessengruppen	26–27, MS 14			1–10	–
Ermittelte wesentliche Aspekte und Grenzen						
G4-17	Liste der konsolidierten Unternehmen	GB 52–53				GB 304
G4-18	Vorgehensweise zur Auswahl der Berichtsinhalte	15–17				15–17, 145
G4-19	Sämtliche wesentlichen Aspekte	18				18, 145
G4-20	Wesentliche Aspekte innerhalb des Unternehmens	17–18				17–18, 145
G4-21	Wesentliche Aspekte außerhalb des Unternehmens	18, 24				18, 145

Angaben zu den G4-Indikatoren		Seitenverweis	Auslassungen	UN GC	DNK	Geprüft
G4-22	Neudarstellung von Informationen im Vergleich zu früheren Berichten	116				–
G4-23	Wichtige Änderungen des Berichtsumfangs und der Grenzen von Aspekten	116				–
Einbindung von Stakeholdern						
G4-24	Einbezogene Stakeholdergruppen	24, MS 13			9	–
G4-25	Ermittlung und Auswahl der Stakeholder	16, 23			9	–
G4-26	Ansatz für den Stakeholderdialog und Häufigkeit	16, 24, MS 13			9	–
G4-27	Zentrale Anliegen der Stakeholder und Stellungnahme	24, MS 13			9	–
Berichtsprofil						
G4-28	Berichtszeitraum	U5				–
G4-29	Datum des letzten Berichts	U5				–
G4-30	Berichtszyklus	U5				–
G4-31	Ansprechpartner für Fragen zum Bericht	148				–
G4-32	Option der Übereinstimmung mit GRI und gewählter Index	138–143				–
G4-33	Externe Prüfung des Berichts	145–147				–
Unternehmensführung						
G4-34	Führungsstruktur inkl. höchstem Kontrollorgan	3, 20–21, GB 7–11				GB 304
G4-35	Delegation von Vollmachten für wirtschaftliche, ökologische und soziale Themen	21–22, GB 118				GB 304
G4-36	Zuständigkeit für wirtschaftliche, ökologische und soziale Themen	20–22, 46, 87, GB 118				GB 304
G4-37	Konsultationsverfahren zwischen Stakeholdern und höchstem Kontrollorgan	GB 75, 93, 95				GB 304
G4-38	Zusammensetzung und Komitees des höchsten Kontrollorgans	21, GB 7–11, 54–58				GB 304
G4-39	Unabhängigkeit des Vorsitzenden des höchsten Kontrollorgans	GB 55–56, 70–73				GB 304
G4-40	Nominierungs- und Auswahlverfahren für das höchste Kontrollorgan	GB 54–58				GB 304
G4-41	Verfahren zur Vermeidung von Interessenkonflikten	GB 9, 55				GB 304
G4-42	Rolle des höchsten Kontrollorgans bezgl. Strategie und Zielen	GB 54–58				GB 304
G4-43	Maßnahmen bezgl. Nachhaltigkeitskenntnissen des höchsten Kontrollorgans	GB 54–58				GB 304
G4-44	Nachhaltigkeitsbezogene Leistungsbeurteilung des höchsten Kontrollorgans	GB 54–58			7, 8	GB 304
G4-45	Rolle des höchsten Kontrollorgans bezgl. Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen	20–22, GB 54–58			6	GB 304
G4-46	Rolle des höchsten Kontrollorgans bezgl. Wirksamkeit des Risikomanagements	22–23, GB 58				GB 304
G4-47	Häufigkeit der Überprüfung von Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen durch höchstes Kontrollorgan	20–22, GB 54–58			6	GB 304
G4-48	Höchstes Komitee zur Freigabe des Nachhaltigkeitsberichts	21				–
G4-49	Prozess zur Vermittlung kritischer Anliegen an höchstes Kontrollorgan	GB 54–58				GB 304
G4-50	Kritische Anliegen, die dem höchsten Kontrollorgan berichtet wurden	GB 7–11				GB 304
G4-51	Vergütungspolitik für das höchste Kontrollorgan und leitende Führungskräfte	22, GB 59–69			8	GB 304
G4-52	Prozess zur Festlegung der Vergütung	GB 59–69				GB 304
G4-53	Meinungsäußerungen der Stakeholder zur o.g. Vergütung	GB 59–69				GB 304
G4-54	Verhältnis der höchsten Jahresvergütung zur durchschnittlichen Mitarbeitervergütung	62–63, GB 59–69	D			GB 304
G4-55	Prozentuale Steigerung der höchsten Jahresvergütung	62–63, GB 59–69	D			GB 304
Ethik und Integrität						
G4-56	Werte, Grundsätze und Verhaltensstandards	20, 117		10	5	–
G4-57	Verfahren zur Beratung bezgl. ethischem und gesetzeskonformem Verhalten	47–48		10		–
G4-58	Verfahren zur Meldung von unethischem oder gesetzeswidrigem Verhalten	48, GB 56–57		10		–

FORMALIEN

Angaben zu den G4-Indikatoren	Seitenverweis	Auslassungen	UN GC	DNK	Geprüft
Kategorie: Wirtschaftlich					
	Managementansatz	34–36			–
	WIRTSCHAFTLICHE LEISTUNG				
G4-EC1	Erwirtschafteter und verteilter Wert	75, 119		18	GB 304
G4-EC2	Finanzielle Folgen, Risiken und Chancen des Klimawandels	14–15, 22, 86–87; GB 145	7		GB 304
G4-EC3	Verpflichtungen aus leistungsorientiertem Pensionsplan	66, GB 240–247			GB 304
G4-EC4	Finanzielle Unterstützung durch Regierungen	42, GB 213			GB 304
	MARKTPRÄSENZ				
G4-EC5	Spanne zwischen Standardeintrittsgehalt und lokalem Mindestlohn	62–63, MS 25, 26, 27	6		–
G4-EC6	Anteil lokal angeworbener Führungskräfte	64, MS 26	6		–
	INDIREKTE WIRTSCHAFTLICHE AUSWIRKUNGEN				
G4-EC7	Infrastrukturbezogene Investitionen und Unterstützungen	40–41, 73–77			–
G4-EC8	Indirekte wirtschaftliche Auswirkungen	19, 40–42			–
	BESCHAFFUNG				
G4-EC9	Anteil an Ausgaben für lokale Zulieferer	40–43	D		–
Kategorie: Ökologisch					
	Managementansatz	86–89		7, 8, 9	86–89
	MATERIALIEN				
G4-EN1	Eingesetzte Materialien nach Gewicht oder Volumen	42, 101		7, 8	11
G4-EN2	Anteil Sekundärrohstoffe am Gesamtmaterialinsatz	101, MS 50		8	12
	ENERGIE				
G4-EN3	Energieverbrauch innerhalb des Unternehmens	102, 126		7, 8	12
G4-EN4	Energieverbrauch außerhalb des Unternehmens	–	D	8	12
G4-EN5	Energieintensität	126		8	12
G4-EN6	Reduzierung Energieverbrauch	100, 102–103		8, 9	–
G4-EN7	Senkung des Energiebedarfs für Produkte und Dienstleistungen	95–100		8, 9	–
	WASSER				
G4-EN8	Gesamtwasserentnahme nach Quellen	131–132		7, 8	12
G4-EN9	Wesentlich beeinträchtigte Wasserquellen	104		8	–
G4-EN10	Aufbereitetes und wiederverwendetes Wasser	104–105, 131	D	8	–
	BIODIVERSITÄT				
G4-EN11	Standorte in Schutzgebieten	133		8	–
G4-EN12	Auswirkungen auf Schutzgebiete oder Gebiete mit hoher Biodiversität	106–107, MS 53		8	–
G4-EN13	Geschützte oder renaturierte Lebensräume	106–107, MS 53		8	–
G4-EN14	Betroffene gefährdete Tier- und Pflanzenarten	MS 53		8	–
	EMISSIONEN				
G4-EN15	Direkte Treibhausgasemissionen (Scope 1)	90–91, 116, 126–127		7, 8	13
G4-EN16	Indirekte energiebezogene Treibhausgasemissionen (Scope 2)	116, 127		7, 8	13
G4-EN17	Weitere indirekte Treibhausgasemissionen (Scope 3)	93, 116, 128		7, 8	13
G4-EN18	Intensität der Treibhausgasemissionen	126–127		8	13
G4-EN19	Reduktion der Treibhausgasemissionen	100, 102–103		8, 9	–
G4-EN20	Emission Ozon abbauender Stoffe	D		7, 8	–
G4-EN21	NO _x , SO _x und andere signifikante Luftemissionen	129, 133		7, 8	–

Angaben zu den G4-Indikatoren		Seitenverweis	Auslassungen	UN GC	DNK	Geprüft
ABWASSER UND ABFALL						
G4-EN22	Abwassereinleitung nach Qualität und Ort	131–132		8		–
G4-EN23	Abfall nach Art und Entsorgungsmethode	130		8	12	130
G4-EN24	Signifikante Verschmutzungen	D		8		–
G4-EN25	Umgang mit gefährlichem Abfall	–	D	8		–
G4-EN26	Signifikant von Abwassereinleitungen betroffene Gewässer	133, MS 53		8		–
PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN						
G4-EN27	Verringerung der Umweltauswirkungen von Produkten und Dienstleistungen	89, 94–100, 101, 104, 109		7, 8, 9	10	–
G4-EN28	Rücknahme von Produkten und Verpackungen	105		8		–
COMPLIANCE						
G4-EN29	Bußgelder und Sanktionen wegen Nichteinhaltung von Umweltauflagen	D		8		–
TRANSPORT						
G4-EN30	Wesentliche Umweltauswirkungen durch Transporte	105–106, 128		8		–
INSGESAMT						
G4-EN31	Umweltschutzaufwendungen und -investitionen	132, GB 137		7, 8, 9		GB 304
BEWERTUNG DER LIEFERANTEN HINSICHTLICH ÖKOLOGISCHER ASPEKTE						
G4-EN32	Anteil neuer Lieferanten, die nach ökologischen Kriterien überprüft wurden	43–45	D	8		42–46
G4-EN33	Wesentliche ökologische Auswirkungen in der Lieferkette	44–46	D	8		42–46
BESCHWERDEVERFAHREN HINSICHTLICH ÖKOLOGISCHER ASPEKTE						
G4-EN34	Formelle Beschwerden bezgl. ökologischer Auswirkungen	–	D	8		–
Kategorie: Gesellschaftlich						
Arbeitspraktiken und menschenwürdige Beschäftigung						
Managementansatz		56–57		1,3,6		56–57
BESCHÄFTIGUNG						
G4-LA1	Neueinstellungen und Mitarbeiterfluktuation	122	D	6		–
G4-LA2	Betriebliche Leistungen für Vollzeitbeschäftigte	63,66	D			–
G4-LA3	Rückkehr nach Elternzeit	123	D	6		–
ARBEITNEHMER-ARBEITGEBER-VERHÄLTNIS						
G4-LA4	Mitteilungsfristen bezgl. wesentlicher betrieblicher Veränderungen	64, GB 74–75, MS 26		3		GB 304
ARBEITSSICHERHEIT UND GESUNDHEITSSCHUTZ						
G4-LA5	Anteil der in Arbeitssicherheitsausschüssen vertretenen Belegschaft	68				–
G4-LA6	Unfälle, Berufskrankheiten, Ausfalltage und Todesfälle	122, 124	D		15	122, 124
G4-LA7	Arbeitnehmer mit hoher Erkrankungsrate oder -gefährdung	67			16	–
G4-LA8	Vereinbarungen zu Arbeitssicherheit und Gesundheit mit Gewerkschaften	67				–
AUS- UND WEITERBILDUNG						
G4-LA9	Durchschnittliche Stundenzahl für Aus- und Weiterbildung	60–62	D	6	16	–
G4-LA10	Programme zum dauerhaften Erhalt der Beschäftigungsfähigkeiten	57–62, 74				–
G4-LA11	Anteil der Mitarbeiter mit regelmäßiger Leistungsbeurteilung und Karriereplanung	63	D	6		–
VIELFALT UND CHANCENGLEICHHEIT						
G4-LA12	Zusammensetzung der Kontrollorgane und der Mitarbeiter nach Diversitätsaspekten	3, 69–72, 121, 123, GB 55	D	6	16	GB 304
GLEICHER LOHN FÜR FRAUEN UND MÄNNER						
G4-LA13	Verhältnis des Grundgehalts und der Vergütung von Frauen gegenüber Männern	62	D	6		–

FORMALIEN

Angaben zu den G4-Indikatoren	Seitenverweis	Auslassungen	UN GC	DNK	Geprüft
BEWERTUNG VON LIEFERANTEN HINSICHTLICH ARBEITSPRAKTIKEN					
G4-LA14	Anteil neuer Lieferanten, die bezgl. Arbeitspraktiken überprüft wurden	43–45	D		42–46
G4-LA15	Wesentliche Auswirkungen auf Arbeitspraktiken in der Lieferkette	44–46	D		42–46
BESCHWERDEVERFAHREN HINSICHTLICH ARBEITSPRAKTIKEN					
G4-LA16	Formelle Beschwerden bezgl. Auswirkungen auf Arbeitspraktiken	–	D		–
Menschenrechte					
	Managementansatz	34–36, 56–57		1–6	–
INVESTITIONEN					
G4-HR1	Signifikante Investitionsvereinbarungen mit Klauseln oder Prüfungen bezgl. Menschenrechten	47	D	2	17
G4-HR2	Mitarbeiterschulungen zu Menschenrechten	47	D	1	–
GLEICHBEHANDLUNG					
G4-HR3	Diskriminierungsvorfälle und ergriffene Maßnahmen	48, 72		6	16, 17
VEREINIGUNGSFREIHEIT UND RECHT AUF KOLLEKTIVVERHANDLUNGEN					
G4-HR4	Geschäftsstandorte und Lieferanten, bei denen Vereinigungsfreiheit verletzt oder gefährdet ist, und ergriffene Maßnahmen	20, 42–46, 64		3	–
KINDERARBEIT					
G4-HR5	Geschäftsstandorte und Lieferanten mit erheblichem Risiko von Kinderarbeit und ergriffene Maßnahmen	20, 42–46, 56		5	17
ZWANGS- ODER PFLICHTARBEIT					
G4-HR6	Geschäftsstandorte und Lieferanten mit erheblichem Risiko von Zwangsarbeit und ergriffene Maßnahmen	20, 42–46, 56		4	17
SICHERHEITSPRAKTIKEN					
G4-HR7	Anteil des Sicherheitspersonals, das zu Menschenrechten geschult wurde	47, MS 25, 26	D	1	–
RECHTE DER INDIGENEN BEVÖLKERUNG					
G4-HR8	Vorfälle, bei denen die Rechte indigener Bevölkerung verletzt wurden, und ergriffene Maßnahmen	20, 47		1	–
PRÜFUNG					
G4-HR9	Geschäftsstandorte, die bezgl. Menschenrechten überprüft wurden	20, 47		1	–
BEWERTUNG DER LIEFERANTEN HINSICHTLICH MENSCHENRECHTEN					
G4-HR10	Anteil neuer Lieferanten, die bezgl. Menschenrechten überprüft wurden	43–45	D	2	17
G4-HR11	Wesentliche Auswirkungen auf Menschenrechte in der Lieferkette	44–46	D	2	42–46
BESCHWERDEVERFAHREN HINSICHTLICH MENSCHENRECHTSVERLETZUNGEN					
G4-HR12	Formelle Beschwerden bezgl. Menschenrechtsverletzungen	48	D	1	–
Gesellschaft					
	Managementansatz	34–36, 73		10	–
LOKALE GEMEINSCHAFTEN					
G4-SO1	Anteil Standorte mit Maßnahmen zur Einbindung lokaler Gemeinschaften, Folgeabschätzungen und Förderprogrammen	23–24, 27, 41, 68, 73, 76–77, MS 29		1	18
G4-SO2	Geschäftstätigkeiten, die negativ auf lokale Gemeinschaften wirken können	88, 100, 104, 106		1	–
KORRUPTIONSBEKÄMPFUNG					
G4-SO3	Anteil der auf Korruptionsrisiken überprüften Geschäftsstandorte und ermittelte Risiken	47–48	D	10	–
G4-SO4	Informationen und Schulungen zur Korruptionsbekämpfung	47	D	10	–
G4-SO5	Bestätigte Korruptionsfälle und ergriffene Maßnahmen	48		10	20
POLITIK					
G4-SO6	Gesamtwert politischer Spenden	75		10	–

Angaben zu den G4-Indikatoren		Seitenverweis	Auslassungen	UN GC	DNK	Geprüft
WETTBEWERBSWIDRIGES VERHALTEN						
G4-SO7	Verfahren aufgrund wettbewerbswidrigem Verhalten oder Kartellbildung	D				–
COMPLIANCE						
G4-SO8	Bußgelder und Sanktionen wegen Gesetzesverstößen	D			20	–
BEWERTUNG DER LIEFERANTEN HINSICHTLICH GESELLSCHAFTLICHER AUSWIRKUNGEN						
G4-SO9	Anteil neuer Lieferanten, die bezgl. Auswirkungen auf Gesellschaft überprüft wurden	43–45	D			–
G4-SO10	Negative gesellschaftliche Auswirkungen in der Lieferkette und ergriffene Maßnahmen	44–46, 48	D	2		–
BESCHWERDEVERFAHREN HINSICHTLICH GESELLSCHAFTLICHER AUSWIRKUNGEN						
G4-SO11	Anzahl der Beschwerden in Bezug auf Auswirkungen auf die Gesellschaft	48	D	2, 3		–
Produktverantwortung						
Managementansatz		37–40, GB 141		1, 8		GB 304
KUNDENGESUNDHEIT UND -SICHERHEIT						
G4-PR1	Anteil wesentlicher Produkte und Dienstleistungen, die auf Sicherheit und Gesundheit geprüft wurden	35, 37–39				–
G4-PR2	Vorfälle der Nichteinhaltung von Vorschriften und freiwilligen Verhaltensregeln bezgl. Gesundheit und Sicherheit der Produkte und Dienstleistungen	38–39, GB 170–172				GB 304
KENNZEICHNUNG VON PRODUKTEN UND DIENSTLEISTUNGEN						
G4-PR3	Grundsätze und Verfahren zur Produktkennzeichnung sowie Anteil der Produkte und Dienstleistungen, die diesen unterliegen	39–40, 93–95, 108				–
G4-PR4	Verstöße gegen Vorschriften und freiwillige Verhaltensregeln bezgl. Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen	D				–
G4-PR5	Ergebnisse zu Umfragen zur Kundenzufriedenheit	39				–
WERBUNG						
G4-PR6	Verkauf verbotener oder umstrittener Produkte	D				–
G4-PR7	Verstöße gegen Vorschriften und freiwillige Verhaltensregeln bezgl. Werbung	GB 170–172				GB 304
SCHUTZ DER PRIVATSPHÄRE DES KUNDEN						
G4-PR8	Berechtigte Datenschutzbeschwerden	D				–
COMPLIANCE						
G4-PR9	Wesentliche Bußgelder bzgl. Bereitstellung und Nutzung von Produkten und Dienstleistungen	D				–

Erklärungen:

GB = Geschäftsbericht 2014

UN GC = United Nations Global Compact

MS = Microsite zum Nachhaltigkeitsbericht 2014

DNK = Deutscher Nachhaltigkeitskodex

D = Direkte Antwort im Online-Index

FORMALIEN

› VERBRAUCHS- UND EMISSIONSANGABEN

Modell	Leistung kW (PS)	Kraftstoffverbrauch (l/100 km)			CO ₂ -Emissionen (g/km)
		innerorts	außerorts	kombiniert	kombiniert
Audi A6 2.0T TDI ultra	114 (190)	5,2	3,9	4,4	114
SEAT Leon ST 1.4 TGI	81 (110)	4,5 kg	2,9 kg	3,5 kg	96
ŠKODA Citigo G- TEC	50 (68)	3,6 kg	2,5 kg	2,9 kg	79
Volkswagen Golf VII TSI 1,2I*	77 (105)	5,9–5,6	4,4–4,3	4,9–4,8	114–112
Volkswagen Golf VII TSI 1,4I*	90 (122)	6,6–6,2	4,3	5,2–5,0	120–116
Volkswagen Golf VII TDI 1,6I*	77 (105)	4,6	3,5–3,3	3,9–3,8	102–99
Volkswagen Golf VII TDI 2,0I*	110 (150)	5,2–5,0	4,0–3,6	4,4–4,1	117–106
Volkswagen Golf BlueMotion 1.6 TDI	81 (110)	3,8	3,0	3,2	85
Audi A3				8,3–1,5	194–35
Audi A3 Sportback				6,5–3,3	149–88
Audi A3 Sportback e-tron				1,5–1,7/114,0–124,0 Wh	35
Audi A3 Sportback g-tron				5,2/3,3 kg	120–92
Audi A6				9,6–4,2	223–109
Audi Q7				10,7–7,2	249–189
Audi TT				7,3–4,2	169–110
Audi TT Coupé				6,4–4,2	149–110
Bentley Continental GT V8				10,6	246
Bugatti Veyron Vitesse				23,1	539
Lamborghini Aventador Roadster				16,0	370
Porsche Cayenne S E-Hybrid				3,4/20,8 kWh	79
Porsche Macan				9,2–6,1	216–159
Porsche 918 Spyder Plug-in-Hybrid				3,1–3,0/12,7 kWh	72–70
Porsche Panamera SE-Hybrid 3				3,1	71
Scania G 410				23,29	734
SEAT Mii Ecofuel				2,9	79
SEAT Leon ST				6,7–3,3	150–87
SEAT Leon				6,6–3,3	154–87
SEAT Ibiza				5,9–3,4	139–89
ŠKODA Octavia Greenline				3,2	85
ŠKODA Fabia				4,8–3,4	110–88
Volkswagen Caddy EcoFuel				8,8–8,7	157–156
Volkswagen eco up!				4,4 m ³ (2,9 kg)	79
Volkswagen e-Golf				12,7 kWh	0
Volkswagen Golf GTE				1,7–1,5/12,4–11,4 kWh	39–35
Volkswagen Golf Variant CNG				5,4–5,2	127–122
Golf Variant TGI BlueMotion				5,3–5,1	124–119
Volkswagen Golf Sportsvan				5,5–3,6	126–95
Volkswagen e-up!				11,7 kWh	0
Volkswagen Passat				6,2–4,1	143–106
Volkswagen Passat GTE				1,7–1,6	39–37
Volkswagen Passat Variant				7,1–4,1	146–107
Volkswagen Polo				6,0–3,4	139–82
Volkswagen Polo TDI BlueMotion				3,1	82
Volkswagen Polo TSI BlueMotion				4,1	94
Volkswagen Tiguan				8,6–5,3	199–138
Volkswagen Touareg				9,1–6,6	239–143
Volkswagen XL1				0,9/7,2 kWh	21

Dargestellt sind die Verbrauchs- und Emissionsangaben aller in diesem Bericht genannten Modelle.

BESCHEINIGUNG ÜBER EINE UNABHÄNGIGE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE PRÜFUNG

An die Volkswagen Aktiengesellschaft, Wolfsburg

Wir haben auftragsgemäß eine betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit hinsichtlich der Beschreibung der zur Erstellung des Nachhaltigkeitsberichtes erforderlichen Wesentlichkeitsanalyse sowie ausgewählter Angaben im Nachhaltigkeitsbericht der Volkswagen Aktiengesellschaft, Wolfsburg, (im Folgenden die „Gesellschaft“) für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2014 durchgeführt.¹ Die von der Gesellschaft ausgewählten und durch uns beurteilten Nachhaltigkeitsinformationen wurden im Nachhaltigkeitsbericht mit den Symbolen (✔✔✔✔) gekennzeichnet.

Verantwortung der gesetzlichen Vertreter

› Der Vorstand der Gesellschaft ist verantwortlich für die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts in Übereinstimmung mit den in den Sustainability Reporting Guidelines Vol. 4 der Global Reporting Initiative (GRI) genannten Kriterien.

Diese Verantwortung umfasst zum einen die Auswahl und Anwendung angemessener Methoden zur Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts sowie das Treffen von Annahmen und die Vornahme von Schätzungen zu einzelnen Nachhaltigkeitsangaben, die unter den gegebenen Umständen plausibel sind. Zum anderen umfasst die Verantwortung die Konzeption, Implementierung und Aufrechterhaltung von Systemen und Prozessen, soweit sie für die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts von Bedeutung sind.

Unabhängigkeit und Qualitätssicherung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Wir haben die Anforderungen an die Unabhängigkeit sowie weitere berufliche Verhaltensanforderungen des Verhaltenskodex für Berufsangehörige („Code of Ethics for Professional Accountants“) des International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA-Kodex), der auf den fundamentalen Grundsätzen der Integrität, Objektivität, berufliche Kompetenz und erforderliche Sorgfalt, Verschwiegenheit sowie berufswürdiges Verhalten basiert, eingehalten.

Unsere Wirtschaftsprüfungsgesellschaft wendet den International Standard on Quality Control 1 an und unterhält dementsprechend ein umfangreiches Qualitätssicherungssystem, das dokumentierte Regelungen und Maßnahmen in Bezug auf die Einhaltung beruflicher Verhaltensanforderungen, beruflicher Standards sowie maßgebenden gesetzlichen und anderen rechtlichen Anforderungen umfasst.

Unser Prüfungsauftrag erstreckt sich auf die deutsche Fassung des Nachhaltigkeitsberichts als Printversion.

Verantwortung des Wirtschaftsprüfers

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage der von uns durchgeführten Tätigkeit eine Beurteilung darüber abzugeben, ob uns Sachverhalte bekannt geworden sind, die uns zu der Annahme veranlassen, dass

- › die mit einem Häkchen (✔) gekennzeichnete Beschreibung der zur Erstellung des Nachhaltigkeitsberichtes erforderlichen Wesentlichkeitsanalyse zur Festlegung der Berichtsinhalte und Abgrenzung der Aspekte nicht in Übereinstimmung mit den Kriterien „Einbeziehung von Stakeholdern“, „Nachhaltigkeitskontext“, „Wesentlichkeit“ und „Vollständigkeit“ der Sustainability Reporting Guidelines Vol. 4 der GRI steht und bei der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichtes nicht angewandt wurde,
- › die mit einem Häkchen (✔✔ und ✔✔✔) gekennzeichneten und im Nachhaltigkeitsbericht dargestellten Management-Ansätze nicht in Übereinstimmung mit den Anforderungen der Standardangabe G4-DMA der Sustainability Reporting Guidelines Vol. 4 ermittelt wurden oder

¹ Unser Prüfungsauftrag erstreckt sich auf die deutsche Fassung des Nachhaltigkeitsberichts als Printversion.

- › die mit einem Häkchen (☑ und ☑) gekennzeichneten quantitativen Angaben im Nachhaltigkeitsbericht der Gesellschaft für das Geschäftsjahr 2014 in wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den Kriterien Vollständigkeit, Vergleichbarkeit, Genauigkeit, Klarheit, Aktualität und Verlässlichkeit der Sustainability Reporting Guidelines Vol. 4 der GRI erstellt worden sind.

Nicht Gegenstand unseres Auftrags war die Beurteilung der über diese Angaben hinausgehenden Inhalte und Grundlagen.

Darüber hinaus wurden wir beauftragt, auf Basis der Ergebnisse unserer betriebswirtschaftlichen Prüfung Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements und der Nachhaltigkeitsberichterstattung auszusprechen.

Wir haben unsere betriebswirtschaftliche Prüfung unter Beachtung des International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 vorgenommen. Danach haben wir die Berufspflichten einzuhalten und den Auftrag unter Beachtung des Grundsatzes der Wesentlichkeit so zu planen und durchzuführen, dass wir unsere Beurteilung mit einer begrenzten Sicherheit abgeben können.

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, so dass dementsprechend eine geringere Sicherheit gewonnen wird.

Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen des Wirtschaftsprüfers.

Im Rahmen unserer betriebswirtschaftlichen Prüfung haben wir unter anderem folgende Tätigkeiten hinsichtlich der mit einem Häkchen (☑☑☑☑) gekennzeichneten Wesentlichkeitsanalyse, Management-Ansätze sowie der Kennzahlen durchgeführt:

- › Einsichtnahme in die Unterlagen und Vorgaben zur Nachhaltigkeitsstrategie und -management sowie Verschaffung eines Verständnisses der Organisationsstruktur der Gesellschaft;
- › Befragung von verantwortlichen Mitarbeitern über die relevanten Prozesse und über das interne Kontrollsystem;
- › Aufnahme der Verfahren und Einsichtnahme in die Dokumentation der Systeme und Prozesse hinsichtlich Erhebung der Nachhaltigkeitsinformationen sowie deren stichprobenartige Überprüfung;
- › Durchführung von Vor-Ort-Besuchen bei:
 - › Skoda Auto a.s., Mladá Boleslav, Tschechische Republik;
 - › Volkswagen do Brasil Indústria de Veículos Automotores Ltda., Anchieta, Brasilien;
 - › FAW-Volkswagen Automotive Company Ltd., Changchun, China
 - › Volkswagen Group China, Peking, China
- › Analytische Beurteilung der relevanten Angaben;
- › Abgleich von ausgewählten Daten mit den entsprechenden Angaben im Konzernabschluss 2014 der Volkswagen Aktiengesellschaft;
- › Einsichtnahme in interne Dokumente, Verträge und Rechnungen.

Urteil

Auf der Grundlage unserer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Annahme veranlassen, dass

- › die mit einem Häkchen (☑) gekennzeichnete Beschreibung der zur Erstellung des Nachhaltigkeitsberichtes erforderlichen Wesentlichkeitsanalyse zur Festlegung der Berichtsinhalte und Abgrenzung

- der Aspekte nicht in Übereinstimmung mit den Kriterien „Einbeziehung von Stakeholdern“, „Nachhaltigkeitskontext“, „Wesentlichkeit“ und „Vollständigkeit“ der Sustainability Reporting Guidelines Vol. 4 der GRI steht und bei der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichtes nicht angewandt wurde,
- die mit einem Häkchen (🟢🟡🔴) gekennzeichneten und im Nachhaltigkeitsbericht dargestellten Management-Ansätze nicht in Übereinstimmung mit den Anforderungen der Standardangabe G4-DMA der Sustainability Reporting Guidelines Vol. 4 ermittelt wurden oder
 - die mit einem Häkchen (🔴 und 🟡) gekennzeichneten quantitativen Angaben im Nachhaltigkeitsbericht der Gesellschaft für das Geschäftsjahr 2014 in wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den Kriterien Vollständigkeit, Vergleichbarkeit, Genauigkeit, Klarheit, Aktualität und Verlässlichkeit der Sustainability Reporting Guidelines Vol. 4 der GRI erstellt worden sind.

Ergänzende Hinweise – Empfehlungen

Ohne das oben dargestellte Urteil einzuschränken, sprechen wir folgende Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Wesentlichkeitsprozesses der Gesellschaft aus:

- Für eine Wesentlichkeitsbetrachtung nach den Vorgaben von G4 sollte die Analyse der Auswirkungen der ermittelten Themen weiter vorangetrieben werden, um so eine stärkere Fokussierung auf wesentliche Aspekte ermöglichen zu können.

Ohne das oben dargestellte Urteil einzuschränken, sprechen wir folgende Empfehlungen zur Weiterentwicklung der ausgewählten Managementansätze der Gesellschaft aus:

- Strukturiertere Darstellung der wesentlichen Managementansätze im Bericht

Ohne das oben dargestellte Urteil einzuschränken, sprechen wir folgende Empfehlungen zur Weiterentwicklung der ausgewählten Kennzahlen der Gesellschaft aus:

- Weitere Standardisierung und Formalisierung von Prozessen und Kontrollen zur Datenerhebung
- Deutlichere Differenzierung zwischen Volkswagen Konzern und Marke in der Berichterstattung
- Weitere Erhöhung der Abdeckungsquote der Kennzahlen zur Abbildung der Konzernperspektive

Hannover, den 07. April 2015

PricewaterhouseCoopers
Aktiengesellschaft
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Frank Hübner
Wirtschaftsprüfer

Michael Conrad
Wirtschaftsprüfer

IMPRESSUM

Herausgeber

Volkswagen Aktiengesellschaft
Berliner Ring 2
38440 Wolfsburg
Deutschland

Konzernforschung Umwelt Strategie und Mobilität
Leitung: Dr. Hans-Jürgen Stauss

Konzern Außen- und Regierungsbeziehungen,
Nachhaltigkeit und politische Kommunikation
Leitung: Prof. Dr. Gerhard Prätorius

info@volkswagen-nachhaltigkeit.de

Gesamtredaktion

Volkswagen Aktiengesellschaft

Projektleitung

Dr. Daniel-Sascha Roth
Konzernforschung Umwelt Strategie und Mobilität

Konzeption, Redaktion und Gestaltung

akzente kommunikation und beratung GmbH, München
3st kommunikation, Mainz
Volkswagen Aktiengesellschaft

Bildquellenhinweis

gettyimages.com (U3)
shutterstock.com (U3, S. 20)
Hartmut Nägele (U4, S. 3)
Andreas Mader (U4, S. 28)
NetCarShow.com (S. 8)
Arul Gopalan (S. 40)
Marcus Pietrek (S. 112)
Volkswagen Konzern und dessen Konzernmarken

Veröffentlichung

Veröffentlichung: 05. Mai 2015
© Volkswagen Aktiengesellschaft
Druckfehler und Irrtümer vorbehalten

Bestellung des Nachhaltigkeitsberichts

Im Internet: www.volkswagenag.com/nachhaltigkeit
Beim Volkswagen Distributionsservice: Postfach 14 50,
33762 Versmold

Konzern Nachhaltigkeitsbericht 2014:
Art.-Nr. 515.1245.01.01
Kurzfassung Konzern Nachhaltigkeitsbericht 2014:
Art.-Nr. 515.1245.02.01

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.

Druck

Kunst- und Werbedruck, Bad Oeynhausen

Die mit dem Druck des Nachhaltigkeitsberichts verbundenen CO₂-Emissionen wurden kompensiert. Insgesamt waren es 9.068 Kilogramm.

Papier

Mundoplus, Berberich Papier

► IHR FEEDBACK

Wir möchten unser Nachhaltigkeitsengagement verbessern und weiterentwickeln, daher freuen wir uns über Ihr Feedback zu unserem Nachhaltigkeitsbericht. Hier können Sie uns Ihre Einschätzungen direkt online mitteilen:

nachhaltigkeitsbericht2014.volkswagenag.com/feedback



BERICHTSPROFIL

Der Nachhaltigkeitsbericht des Volkswagen Konzerns erscheint seit 2011 jährlich. Der vorliegende Bericht informiert über die Nachhaltigkeitsaktivitäten des Konzerns im Geschäftsjahr 2014 (1. Januar bis 31. Dezember 2014). Redaktionsschluss war der 31. Januar 2015. Er erscheint in Deutsch und Englisch. Der nächste Konzern-Nachhaltigkeitsbericht wird im zweiten Quartal 2016 veröffentlicht.

Im Kapitel „Strategie“ stellt der Bericht die strategischen Grundlagen im Konzern dar, um Nachhaltigkeit in allen Marken umzusetzen. In den Kapiteln „Wirtschaft“, „Menschen“ und „Umwelt“ stellt er jeweils unseren Managementansatz vor und skizziert anschließend die Umsetzung zu den einzelnen Aspekten. Die wesentlichen konzernweiten Kennzahlen und das konzernübergreifende Nachhaltigkeitsprogramm sind im Kapitel „Zahlen und Ziele“ dargestellt.

Wesentliche Änderungen in den Besitzverhältnissen oder bei der Datenerfassung berichten wir auf Seite 5 und 116. Im Sinne eines Fortschrittsberichts wollen wir uns auf das Wesentliche konzentrieren und dennoch ein ausgewogenes Bild unserer Aktivitäten unter Einbeziehung aller Marken und Gesellschaften des Konzerns vermitteln. Audi, MAN, Porsche, Scania und ŠKODA veröffentlichen einen eigenen Nachhaltigkeitsbericht im Turnus von ein oder zwei Jahren.

GRUNDLAGEN

Der Bericht wurde nach den Standards der Global Reporting Initiative (GRI) der vierten Generation (GRI G4) erstellt. Dabei kam ein IT-System zum Einsatz, das neben der konzernweiten Datenerfassung und -steuerung künftig auch für das Stakeholdermanagement im Konzern genutzt werden soll. Wichtige inhaltliche Anregungen gaben uns die Fragebögen und Bewertungen nachhaltigkeitsorientierter Ratingagenturen, insbesondere RobecoSAM. Außerdem haben wir uns am Standard AA1000 zur Einbeziehung der Stakeholder orientiert.

Zur Identifikation wesentlicher Themen, die sich für den Volkswagen Konzern aus den globalen Herausforderungen ergeben, wurden die Ergebnisse aus dem seit vielen Jahren etablierten Stakeholderpanel des Volkswagen Konzerns sowie den umfassenden Stakeholderbefragungen der Konzerngesellschaften Audi, MAN, Porsche und Volkswagen Financial Services herangezogen. Die Ableitung der wesentlichen Handlungsfelder (siehe Seite 17) wurde im Konzern-Steuerkreis CSR & Nachhaltigkeit validiert. Die Empfehlungen des Stakeholderpanels aus der Evaluation des Konzern-Nachhaltigkeitsberichts 2013 (siehe Seite 25–26) haben wir im vorliegenden Bericht ebenso berücksichtigt wie die Hinweise des Wirtschaftsprüfers.

STANDARDS

Der Bericht wurde vom Konzernvorstand freigegeben und vom Wirtschaftsprüfer geprüft (siehe Seite 145–147). Die GRI hat die Platzierung der Indikatoren G4-17 bis G4-27 mittels eines Materi-

ality Disclosure Service bestätigt (siehe Seite 138). Die Erfüllung der Indikatoren der GRI wird im GRI Index abgebildet (siehe Seite 138–143), außerdem auch die Umsetzung der für den Fortschrittsbericht an den Global Compact der Vereinten Nationen relevanten Kriterien. Im GRI Index wird darüber hinaus die Übereinstimmung mit dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex dargestellt.

WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Die Inhalte des vorliegenden Berichts sind eng verzahnt mit weiterführenden Informationen, die eine eigene Microsite zum Bericht bietet: Unter nachhaltigkeitsbericht2014.volkswagenag.com stehen sämtliche Texte und Grafiken des Berichts einschließlich weiterer Dokumente zur Verfügung (nummerierte Liste der Links siehe Seite U6–U7). Wo immer im Bericht auf vertiefende Inhalte im Internet verwiesen wird, sind die Stellen im Text mit nummerierten Symbolen markiert. Auf der Microsite hilft eine prominente dargestellte und entsprechend nummerierte Linkliste beim raschen Zugriff auf die Dokumente. Aktuelle Nachrichten zu Nachhaltigkeit im Volkswagen Konzern werden laufend im Konzernportal eingestellt; seine Inhalte wurden gemäß dem Bericht 2014 angepasst: www.volkswagenag.com/nachhaltigkeit

REDAKTIONELLE HINWEISE

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

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.



Alle Inhalte des Berichts, weiterführende Informationen, Porträts und Links zu den Marken finden Sie auf der Microsite:

nachhaltigkeitsbericht2014.volkswagenag.com

ERGÄNZENDE INFORMATIONEN

Zugriff auf alle Links bietet die Microsite zum Volkswagen Nachhaltigkeitsbericht 2014 (nachhaltigkeitsbericht2014.volkswagenag.com). Dort finden Sie unter der jeweils angegebenen Ziffer ergänzende Informationen zu diesem Bericht. Weiterhin finden Sie dort einen Überblick zu den Marken sowie Links auf deren Nachhaltigkeitsberichte und -informationen.

Thema	Inhalt	Informationstyp	Ziffer
ALLGEMEINE INFORMATIONEN			
Entwicklung des Konzerns 2014	Online-Geschäftsbericht	Link	1
Marken und Gesellschaften	Volkswagen Online-Markenportal	Link	2
	Unternehmensbeteiligungen	Link	3
Berichterstattung nach GRI	GRI Index	Tabelle	4
STRATEGIE			
	Wesentlichkeitsanalyse	Grafik	5
	Medienanalyse	Dokument	6
	Konzernwerte	Dokument	7
	Nachhaltigkeitsleitbild	Dokument	8
	Verhaltensgrundsätze	Dokument	9
Grundsätze	Vorstandsvergütung	Link	10
Risikomanagement	Risiko- und Chancenbericht im Lagebericht	Link	11
	Volkswagen im Transparenzregister	Link	12
	Liste der Stakeholderdialoge	Tabelle	13
	Mitgliedschaften des Konzerns	Tabelle	14
	Leitlinien der politischen Interessenvertretung	Dokument	15
	Volkswagen Konzernportal	Link	16
Stakeholdermanagement	Stakeholderpanel und Evaluation	Dokument	17
WIRTSCHAFT			
	Anforderungen des Volkswagen Konzerns zur Nachhaltigkeit in den Beziehungen zu Geschäftspartnern	Dokument	18
	Steuer- und Zoll-Policy	Dokument	19
Grundsätze	Broschüre zur Energiewende	Broschüre	20
Produktverantwortung	Verkehrssicherheit bei SKODA	Link	21
Lieferantenmanagement	Broschüre Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen	Broschüre	22
	Schulungen, Kooperationen, Aktivitäten	Dokument	23
Compliance	Compliance im Geschäftsbericht	Link	24

Thema	Inhalt	Informationstyp	Ziffer
MENSCHEN			
	Sozialcharta	Dokument	25
	Charta der Arbeitsbeziehungen	Dokument	26
Grundsätze	Charta der Zeitarbeit	Dokument	27
Beteiligung	Stimmungsbarometer	Dokument	28
Gesellschaftliche Verantwortung	CSR weltweit	Projektkarte	29
UMWELT			
	Konzern-Umweltpolitik	Dokument	30
	Konzern-Umweltgrundsätze Standorte/Produktion	Dokument	31
	Konzern-Umweltgrundsätze Produkt	Dokument	32
	Mission Statement Biodiversität	Dokument	33
	Umwelterklärung Marke Volkswagen	Dokument	34
	ISO TR 14062-Zertifikate	Dokument	35
	Übersicht umweltzertifizierte Standorte	Tabelle	36
	Think Blue.	Link	37
	Audi ultra	Link	38
	Bentley Environmental Factory	Link	39
	Lamborghini Umweltengagement	Link	40
	MAN Klimastrategie	Link	41
	Porsche Umweltengagement	Link	42
	Scania Ecolution by Scania	Link	43
	SEAT Ecomotive	Link	44
	ŠKODA GreenFuture	Link	45
Grundsätze	Broschüre Ressourceneffizienz	Broschüre	46
	Umweltziele der Technischen Entwicklung	Dokument	47
Produktplanung und -entwicklung	Umweltbilanzen und -prädikate	Dokument	48
	Think Blue. Factory.	Link	49
	Sekundärmaterialien	Dokument	50
	Nachwachsende Rohstoffe	Dokument	51
	Verwertung	Link	52
	Engagement für biologische Vielfalt	Dokument	53
Produktion und Logistik	Think Blue. Nature.	Dokument	54
	Urbane Mobilität 2030	Film	55
Vertrieb, Nutzung und Verwertung	Think Blue. Carsharing.	Dokument	56

