

# Corporate-Governance-Bericht

Corporate Governance bezeichnet die verantwortungsvolle, transparente und auf langfristige Wertschöpfung ausgelegte Leitung und Überwachung von Unternehmen. Eine gute Corporate Governance bildet die Basis für nachhaltigen Erfolg und ist für uns zugleich eine wichtige Voraussetzung, um das Vertrauen unserer Stakeholder in unsere Arbeit zu stärken.

## DER DEUTSCHE CORPORATE GOVERNANCE KODEX – LEITLINIE FÜR ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Corporate Governance bildet den Ordnungsrahmen für die Führung und Kontrolle eines Unternehmens. Dazu gehören unter anderem seine Organisation und Werte sowie seine geschäftspolitischen Grundsätze und Leitlinien. Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) gibt Empfehlungen und Anregungen für eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung und -kontrolle. Die für diesen Zweck eingerichtete Regierungskommission hat die Inhalte des DCGK auf Basis wesentlicher Vorschriften sowie national und international anerkannter Standards der Unternehmensführung erarbeitet. Sie überprüft diese regelmäßig unter Einbezug aktueller Entwicklungen und passt sie bei Bedarf an. Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG richten ihre Arbeit an den Empfehlungen und Anregungen des DCGK aus. Eine gute Corporate Governance sehen wir als eine wesentliche Voraussetzung dafür, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Sie trägt dazu bei, das Vertrauen unserer Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter, Geschäftspartner und Investoren in unsere Arbeit zu stärken und dem stetig wachsenden Informationsbedarf nationaler und internationaler Interessengruppen gerecht zu werden.

## ENTSPRECHENSERKLÄRUNGEN (STAND: ZEITPUNKT DER JEWEILIGEN ERKLÄRUNG)

Am 14. März 2016 haben Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG eine Ergänzung der Entsprechenserklärung zum DCGK gemäß § 161 AktG vom 20. November 2015 mit nachfolgendem Wortlaut abgegeben.

„Vorstand und Aufsichtsrat erklären:

1) Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG haben mit ihrer Entsprechenserklärung vom 20. November 2015 erklärt, den vom Bundesministerium der Justiz am 12. Juni 2015 im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 05. Mai 2015

(„DCGK“) mit Ausnahme der nachfolgend genannten Nummern zu entsprechen:

- > a) 4.2.3 Abs. 4 (Abfindungs-Cap)
- > b) 5.1.2 Abs. 2 Satz 3 (Altersgrenze für Vorstandsmitglieder)
- > c) 5.3.2 Satz 3 (Unabhängigkeit des Vorsitzenden des Prüfungsausschusses)
- > d) 5.4.1 Abs. 5 bis 7 (Offenlegung bei Wahlvorschlägen)
- > e) 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 (erfolgsorientierte Aufsichtsratsvergütung)

2) Aufgrund der aktuell noch offenen Fragestellungen im Zusammenhang mit den Folgen der Abgasthematik und den daraus resultierenden Bewertungsfragen haben Vorstand und Aufsichtsrat entschieden, dass der Konzernabschluss des Geschäftsjahres 2015 sowie der Zwischenbericht zum ersten Quartal 2016 nicht binnen 90 Tagen nach Geschäftsjahresende beziehungsweise 45 Tagen nach Quartalsende öffentlich zugänglich sein werden. Insoweit wird daher in Ergänzung der Entsprechenserklärung vom 20. November 2015 eine Abweichung von Nummer 7.1.2 Satz 4 DCGK (Fristen zur Offenlegung) erklärt. Die Abweichung ist auf die genannten Veröffentlichungen beschränkt und der Empfehlung wird ab dem Halbjahresfinanzbericht 2016 wieder entsprochen werden.“

Am 22. April 2016 haben Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG eine weitere Ergänzung der Entsprechenserklärung zum DCGK gemäß § 161 AktG vom 20. November 2015 mit nachfolgendem Wortlaut abgegeben.

„Vorstand und Aufsichtsrat erklären:

1) Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG haben mit ihrer Entsprechenserklärung vom 20. November 2015 erklärt, den vom Bundesministerium der Justiz am 12. Juni 2015 im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 05. Mai 2015 („DCGK“) mit Ausnahme der nachfolgend genannten Nummern zu entsprechen:

- › a) 4.2.3 Abs. 4 (Abfindungs-Cap)
- › b) 5.1.2 Abs. 2 Satz 3 (Altersgrenze für Vorstandsmitglieder)
- › c) 5.3.2 Satz 3 (Unabhängigkeit des Vorsitzenden des Prüfungsausschusses)
- › d) 5.4.1 Abs. 5 bis 7 (Offenlegung bei Wahlvorschlägen)
- › e) 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 (erfolgsorientierte Aufsichtsratsvergütung)

2) Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG haben mit ihrer Ergänzung der unter 1) genannten Erklärung, beschlossen am 14. März 2016, zudem eine Abweichung von Nummer 7.1.2 Satz 4 DCGK (Fristen zur Offenlegung) erklärt.

3) Der Aufsichtsrat hat heute im Einvernehmen mit den einzelnen Vorstandsmitgliedern die Erfolgsziele und Vergleichsparameter zur Bestimmung der variablen Vergütung für das Geschäftsjahr 2015 für die Mitglieder des Vorstands geändert. Gemäß Nummer 4.2.3 Abs. 2 Satz 8 DCGK soll eine nachträgliche Änderung der Erfolgsziele und Vergleichsparameter für variable Vergütungsteile ausgeschlossen sein. Ein weiteres Festhalten an den bisherigen Erfolgszielen und Vergleichsparametern hätte aber nach Ansicht des Aufsichtsrats und der Vorstandsmitglieder zu Ergebnissen geführt, die der aktuellen Situation der Gesellschaft nicht ausreichend Rechnung tragen. Eine nachträgliche Anpassung der Erfolgsziele und Vergleichsparameter war daher angezeigt.

Daher wird in zweiter Ergänzung der Entsprechenserklärung vom 20. November 2015 eine Abweichung von Nummer 4.2.3 Abs. 2 Satz 8 DCGK (Ausschluss nachträglicher Änderung der Vergleichsparameter) erklärt.“

Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG haben am 18. November 2016 die gesetzlich geforderte jährliche Entsprechenserklärung zum DCGK gemäß § 161 AktG mit folgendem Wortlaut abgegeben:

„Vorstand und Aufsichtsrat erklären:

Den vom Bundesministerium der Justiz am 12. Juni 2015 im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 05. Mai 2015 („DCGK“) wurde im Zeitraum seit der letzten Entsprechenserklärung vom 20. November 2015 und wird weiterhin mit Ausnahme der nachfolgend genannten Nummern aus den dort genannten Gründen und in den genannten Zeiträumen entsprochen.

- › a) 4.2.3 Abs. 2 Satz 8 (Ausschluss nachträglicher Änderung der Vergleichsparameter)

Der Aufsichtsrat hatte am 22. April 2016 im Einvernehmen mit den einzelnen Vorstandsmitgliedern die Erfolgsziele und Vergleichsparameter zur Bestimmung der variablen Vergütung für das Geschäftsjahr 2015 für die Mitglieder des Vorstands geändert. Gemäß Nummer 4.2.3 Abs. 2 Satz 8 DCGK soll eine nachträgliche Änderung der Erfolgsziele und Vergleichsparameter für variable Vergütungsteile ausgeschlossen sein. Ein weiteres Festhalten an den bisherigen Erfolgszielen und Vergleichsparametern hätte aber nach Ansicht des Aufsichtsrats und der Vorstandsmitglieder zu

Ergebnissen geführt, die der Situation der Gesellschaft nicht ausreichend Rechnung tragen. Eine nachträgliche Anpassung der Erfolgsziele und Vergleichsparameter war daher angezeigt. Daher wurde am 22. April 2016 in Ergänzung der Entsprechenserklärung vom 20. November 2015 eine Abweichung von Nummer 4.2.3 Abs. 2 Satz 8 DCGK (Ausschluss nachträglicher Änderung der Vergleichsparameter) erklärt. Die Abweichung ist auf die genannten Änderungen beschränkt und seither wurde und wird der Empfehlung wieder entsprochen.

- › b) 4.2.3 Abs. 4 (Abfindungs-Cap)

Ein Abfindungs-Cap wird bei Neuabschluss von Vorstandsverträgen berücksichtigt, nicht jedoch bei Abschluss von Verträgen mit Vorständen ab deren dritter Amtszeit, soweit im ersten Vertrag kein Cap vorgesehen war. Insoweit wurde Bestandsschutz eingeräumt.

- › c) 5.1.2 Abs. 2 Satz 3 (Altersgrenze für Vorstandsmitglieder)
- In der Vergangenheit hatte der Aufsichtsrat eine Altersgrenze für Vorstandsmitglieder nicht für angemessen erachtet, da die Fähigkeit, das Unternehmen erfolgreich zu führen, nicht generell bei Erreichen eines bestimmten Alters entfällt und sich eine starre Altersgrenze auch diskriminierend auswirken könnte. Der Aufsichtsrat ist zu der Auffassung gelangt, dass diesen Bedenken durch eine geeignete Gestaltung der Altersgrenze begegnet werden kann und hat daher heute eine entsprechende Altersgrenze für Vorstandsmitglieder festgelegt. Daher wird dieser Empfehlung ab heute wieder entsprochen.

- › d) 5.3.2 Satz 3 (Unabhängigkeit des Vorsitzenden des Prüfungsausschusses)

Nach der Formulierung dieser Empfehlung ist unklar, ob der Prüfungsausschussvorsitzende „unabhängig“ im Sinne der Nummer 5.3.2 Satz 3 des DCGK ist. Die gegebenenfalls fehlende „Unabhängigkeit“ könnte sich aus seiner Mitgliedschaft im Aufsichtsrat der Porsche Automobil Holding SE, der Verwandtschaft zu anderen Mitgliedern des Aufsichtsrats der Gesellschaft und der Porsche Automobil Holding SE, seiner mittelbaren Minoritätsbeteiligung an der Porsche Automobil Holding SE sowie geschäftlichen Beziehungen zu anderen Mitgliedern der Familien Porsche und Piëch, die ebenfalls mittelbar an der Porsche Automobil Holding SE beteiligt sind, ergeben. Diese Beziehungen begründen aber nach Auffassung von Aufsichtsrat und Vorstand weder einen Interessenkonflikt noch beeinträchtigen sie die Amtsführung des Prüfungsausschussvorsitzenden. Höchstvorsorglich wird jedoch diese Ausnahme erklärt.

- › e) 5.4.1 Abs. 5 bis 7 (Offenlegung bei Wahlvorschlägen)

Hinsichtlich der Empfehlung in Nummer 5.4.1 Abs. 5 bis 7 des DCGK zur Offenlegung bestimmter Umstände bei Wahlvorschlägen des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung sind die Anforderungen des Kodex unbestimmt und in ihrer Abgrenzung unklar. Vorstand und Aufsichtsrat erklären daher höchstvorsorglich insoweit eine Abwei-

chung vom Kodex. Dessen ungeachtet wird sich der Aufsichtsrat bemühen, den Anforderungen der Empfehlung gerecht zu werden.

- › f) 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 (erfolgsorientierte Aufsichtsratsvergütung)

Die Vergütung des Aufsichtsrats ist durch die Aktionäre in § 17 Abs. 1 unserer Satzung u.a. in Form einer Bindung an die Dividende geregelt. Wir gehen insoweit von einer kodexkonformen Ausrichtung des variablen Vergütungsteils an der „nachhaltigen Unternehmensentwicklung“ im Sinne von Nummer 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 des DCGK aus. Da aber nicht auszuschließen ist, dass hierzu andere Auffassungen vertreten werden, wird vorsorglich eine Abweichung von dieser Empfehlung des Kodex erklärt.

- › g) 7.1.2 Satz 4 (Fristen zur Offenlegung)

Aufgrund der noch offenen Fragestellungen im Zusammenhang mit den Folgen der Abgasthematik und den daraus resultierenden Bewertungsfragen entschieden Vorstand und Aufsichtsrat, dass der Konzernabschluss des Geschäftsjahres 2015 sowie der Zwischenbericht zum ersten Quartal 2016 nicht binnen 90 Tagen nach Geschäftsjahresende beziehungsweise 45 Tagen nach Quartalsende öffentlich zugänglich gemacht wurden. Daher wurde am 14. März 2016 in Ergänzung der Entsprechenserklärung vom 20. November 2015 eine Abweichung von Nummer 7.1.2 Satz 4 DCGK (Fristen zur Offenlegung) erklärt. Die Abweichung war auf die genannten Veröffentlichungen beschränkt und der Empfehlung wurde und wird seit dem Halbjahresfinanzbericht 2016 wieder entsprochen.“

Die aktuelle Entsprechenserklärung ist auch auf unserer Internetseite [www.volkswagenag.com/ir](http://www.volkswagenag.com/ir) veröffentlicht.

Den Anregungen des DCGK in der aktuellen Fassung wird mit Ausnahme der Nummer 5.1.2 Abs. 2 Satz 1 (Dauer von Vorstands-Erstbestellungen) gefolgt. Die Dauer von Vorstands-Erstbestellungen legt der Aufsichtsrat dem jeweiligen Einzelfall angemessen und am Unternehmenswohl orientiert fest. Die Anregung in Nummer 2.3.2 („Erreichbarkeit des Stimmrechtsvertreters während der Hauptversammlung“) wurde auf der Hauptversammlung 2016 in der Weise umgesetzt, dass die Aktionäre während der Hauptversammlung bis 13:00 Uhr die von der Gesellschaft benannten Stimmrechtsvertreter auch auf elektronischem Weg zur Ausübung ihrer Stimmrechte erreichen konnten. Die Anregung in Nummer 2.3.3 („Übertragung der Hauptversammlung“) wurde auf der Hauptversammlung 2016 in der Weise umgesetzt, dass die einleitenden Ausführungen des Aufsichtsratsvorsitzenden und die Rede des Vorstandsvorsitzenden übertragen wurden.

Auch unsere börsennotierten Tochtergesellschaften AUDI AG, MAN SE und RENK AG haben jeweils eine Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben.

Die Entsprechenserklärungen unserer börsennotierten Tochtergesellschaften sind unter den nachfolgend aufgeführten Internetadressen abrufbar.

#### ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Der Aufsichtsrat berät und überwacht den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens. Er ist in Entscheidungen, die von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen sind, unmittelbar eingebunden. Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG stimmen die strategische Ausrichtung des Volkswagen Konzerns eng miteinander ab. Die beiden Gremien analysieren gemeinsam regelmäßig den Stand der Strategieumsetzung. Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend in schriftlicher oder mündlicher Form über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage und des Risikomanagements sowie der Compliance.

Weitere Informationen zur Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG sowie zur Arbeit und zur Struktur der Ausschüsse des Aufsichtsrats finden Sie im Bericht des Aufsichtsrats auf den Seiten 12 bis 17 dieses Geschäftsberichts.

Angaben zur personellen Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat sowie zu den Aufsichtsratsausschüssen können Sie den Seiten 84 bis 87 entnehmen.

#### ZIELE FÜR DIE BESETZUNG VON AUFSICHTSRAT, VORSTAND UND OBERSTEN FÜHRUNGSEBENEN

Angesichts des Unternehmensgegenstands, der Größe der Gesellschaft und des Umfangs der internationalen Geschäftstätigkeit strebt der Aufsichtsrat der Volkswagen AG an, bei seiner Zusammensetzung folgende Kriterien zu berücksichtigen:

- › Mindestens drei Aufsichtsratsmandate sollen Personen innehaben, die in besonderem Maße die Eigenschaft der Internationalität verkörpern.

**i** **ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER VOLKSWAGEN AG**  
[www.volkswagenag.com/ir](http://www.volkswagenag.com/ir)

**i** **ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER AUDI AG**  
[www.audi.de/cgk-erklaerung](http://www.audi.de/cgk-erklaerung)

**i** **ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER MAN SE**  
[www.man.eu/corporate](http://www.man.eu/corporate)

**i** **ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER RENK AG**  
[www.renk.de/corporated-governance.html](http://www.renk.de/corporated-governance.html)

- › Aufseiten der Anteilseigner sollen mindestens vier Personen ohne potenzielle Interessenkonflikte im Aufsichtsrat vertreten sein, insbesondere ohne solche Interessenkonflikte, die aufgrund einer Beratungs- und Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder sonstigen Dritten entstehen können.
- › Des Weiteren sollen aufseiten der Anteilseigner mindestens vier Mandate auf Personen entfallen, die unabhängig im Sinne von Nummer 5.4.2 des DCGK sind.
- › Weiterhin sollen bei Wahlvorschlägen in der Regel keine Personen berücksichtigt werden, die zum Zeitpunkt der Wahl das 75. Lebensjahr vollendet haben oder die zum Zeitpunkt der Wahl bereits mehr als 15 Jahre dem Aufsichtsrat angehören.

Die vorstehenden Kriterien werden eingehalten. Aufgrund des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst gilt ab dem 1. Januar 2016 für den Aufsichtsrat der Volkswagen AG für neu zu besetzende Mandate die gesetzlich vorgeschriebene Quote von mindestens 30% Frauen und mindestens 30% Männern. Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite haben beschlossen, dass jede Seite diese Quote eigenständig erfüllt (Getrennterfüllung). Mit der Wahl von Frau Hessa Sultan Al-Jaber zum Mitglied des Aufsichtsrats durch die Ordentliche Hauptversammlung 2016 wurde die Quote von mindestens 30% Frauen und mindestens 30% Männern auf Seiten der Anteilseigner erreicht; die Quote wurde auch am 31. Dezember 2016 erreicht. Für die Arbeitnehmerseite ist die Mindestquote erstmalig bei der turnusmäßigen Wahl der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat im Jahr 2017 zu erfüllen. Auf Seiten der Arbeitnehmervertreter belief sich der Anteil weiblicher Mitglieder im Aufsichtsrat der Volkswagen AG zum Jahresende 2016 auf 10%.

Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG hatte sich im Jahr 2015 zum Ziel gesetzt, den Anteil von Frauen im Vorstand längerfristig zu erhöhen und einen Anteil von 30% zu erreichen. Zum Zeitpunkt der durch das Gesetz geforderten Festlegung eines konkreten Ziels hatte der Aufsichtsrat keine Möglichkeit gesehen, den Frauenanteil im Vorstand bis Ende 2016 zu erhöhen und bis zum 31. Dezember 2016 eine Zielquote von null beschlossen. Mit Frau Christine Hohmann-Dennhardt, die vom 1. Januar 2016 bis zum 31. Januar 2017 das Ressort Integrität und Recht verantwortete, und Frau Hiltrud Dorothea Werner, die das Ressort seit 1. Februar 2017 verantwortet, beläuft sich der Anteil weiblicher Mitglieder im Konzernvorstand seither auf 11,1%; damit wurde die Zielquote am 31. Dezember 2016 übertroffen.

Der Aufsichtsrat hat den nach dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst festzulegenden Anteil von Frauen im Vorstand für den Zeitraum nach dem 31. Dezember 2016 auf eine Zielquote von 11,1% festgelegt. Die hierfür neu festzulegende Frist läuft bis zum 31. Dezember 2021.

Im Berichtsjahr hat die Volkswagen AG die gesetzten Zielquoten für die Frauenanteile im Management im Einklang mit dem Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen erreicht: Zum Jahresende betrug der Frauenanteil 9,8% (Ziel: 9,8%) in der ersten Führungsebene und 13,5% (Ziel: 13,3%) in der zweiten. Für den neuen Zeitraum bis zum Jahresende 2021 hat sich die Volkswagen AG einen Frauenanteil von 13,0% für die erste Führungsebene und von 16,9% für die zweite Führungsebene zum Ziel gesetzt.

#### VERGÜTUNGSBERICHT

Ausführliche Erläuterungen zum Vergütungssystem und zur individuellen Vergütung der Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat finden Sie im Vergütungsbericht auf den Seiten 67 bis 83 des Lageberichts, im Anhang des Volkswagen Konzernabschlusses auf der Seite 317 und im Anhang des Jahresabschlusses der Volkswagen AG auf Seite 57.

#### ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Die Erklärung zur Unternehmensführung ist Teil des zusammengefassten Lageberichts und auf unserer Internetseite [www.volkswagenag.com/ir](http://www.volkswagenag.com/ir) dauerhaft zugänglich.

#### COMPLIANCE

Die Einhaltung international gültiger Regeln und der faire Umgang mit unseren Geschäftspartnern und Wettbewerbern gehören zu den wichtigsten Grundsätzen unseres Unternehmens. Volkswagen fühlt sich nicht nur an gesetzliche und interne Bestimmungen gebunden. Auch freiwillig eingegangene Verpflichtungen und ethische Prinzipien sind integrale Bestandteile unserer Unternehmenskultur. Regelkonformes Verhalten ist eine Grundvoraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg und muss eine Selbstverständlichkeit für alle Mitarbeiter des Konzerns sein. Dieses Bewusstsein zu stärken gehört aktuell zu den wesentlichen Aufgaben in unserem Unternehmen.

#### Bekanntnis zur Compliance auf oberster Ebene

Diese Auffassung teilt auch die Unternehmensführung ausdrücklich. Der Vorsitzende des Vorstands der Volkswagen AG, Herr Matthias Müller, sagte 2016 auf einer Managementveranstaltung in Wolfsburg: „Wir wollen Integrität als Grundlage des gemeinsamen Handelns tief im gesamten Unternehmen

verankern. Dazu werden wir unsere Anstrengungen bei Compliance, für Regel- und Gesetzestreue konzernweit weiter verstärken.“ und „Dies ist keine Aufgabe einer einzelnen Person oder Abteilung. Hier sind wir alle als Führungskräfte gefragt und gefordert.“

Der Vorstand für Integrität und Recht unterstrich im Volkswagen Intranet: „Wir wollen bei Volkswagen anständig Geschäfte machen – und das im doppelten Sinne. Das kann uns nur gelingen, wenn wir uns an Recht und Gesetz, interne Regelungen und eingegangene Selbstverpflichtungen halten. Sicher ist: Nur wenn wir rechtschaffen und integer agieren, werden wir auf Dauer erfolgreich sein. Lassen Sie uns gemeinsam alles daran setzen, dass wir nicht nur auf unsere Ergebnisse stolz sein können, sondern auch darauf, wie wir diese erreichen.“

#### Präventives Compliance-Managementsystem

Compliance gehört seit 2016 zum neuen Vorstandsbereich Integrität und Recht und ist wesentlicher Teil der Governance, Risk & Compliance (GRC)-Organisation (siehe auch Risiko- und Chancenbericht ab Seite 180). Volkswagen verfolgt insbesondere einen präventiven Compliance-Ansatz, der die Belegschaft sensibilisiert und aufklärt und so potenzielle Regelverstöße bereits im Vorfeld verhindern soll. Dazu gehören insbesondere Verhaltensgrundsätze und Leitfäden, Kommunikation zu Compliance, Lernprogramme, Schulungen und Beratungsmaßnahmen, der Business Partner Check sowie das Ombudsmann-System (dazu nachfolgend im Einzelnen).

Volkswagen verfolgt darüber hinaus einen repressiven Compliance-Ansatz: Konzern-Revision und Konzern-Sicherheit führen die notwendigen investigativen Tätigkeiten regelmäßig aus, überprüfen systematisch die Regeleinhalten und führen verdachtsunabhängige, stichprobenartige Kontrollen sowie Sachverhaltsermittlungen bei konkreten Verdachtsfällen durch. Das Personalwesen und das Konzern-Rechtswesen setzen die reaktiven Maßnahmen um. Im Sinne eines ganzheitlichen Compliance-Managementsystems sind diese Prozesse eng miteinander verzahnt. Dennoch sind wir uns bewusst, dass selbst das beste Compliance-Managementsystem kriminelle Handlungen Einzelner niemals vollständig verhindern kann.

Der Group Chief Compliance Officer wird in seiner Arbeit von 14 Chief Compliance Officers beziehungsweise Compliance-Ansprechpartnern (Verantwortliche in den Marken, bei Volkswagen Finanzdienstleistungen sowie in der Porsche Holding GmbH, Salzburg) unterstützt. Ihnen stehen in den Konzerngesellschaften Compliance Officers zur Seite. Eine Vernetzung der Organisation fand im Berichtsjahr unter anderem über eine große GRC Global Conference in Berlin statt, an der rund 300 Mitarbeiter aus 30 Ländern und zwölf Konzernmarken teilnahmen. Sie tauschten sich im Rahmen von Workshops und Vorträgen über aktuelle und kommende

Schwerpunkte im Bereich Compliance- und Risikomanagement aus.

Zudem unterstützen verschiedene Gremien im Konzern und in den Markengesellschaften die Arbeit der Compliance-Organisation. Dazu zählen der Compliance-Rat auf Ebene des Top-Managements und das Compliance-Kernteam, das die Expertise zu Compliance-Themen aus unterschiedlichen Fachbereichen bündelt.

#### Schwerpunktt Themen des Jahres 2016

Jährlich werden konzernweit im Rahmen des GRC-Regelprozesses detaillierte Risikoeinschätzungen zum Thema Compliance erfasst. Die Ergebnisse fließen in die Risikoanalysen des Volkswagen Konzerns, der Marken und Gesellschaften sowie in die Compliance-Programmplanungen ein.

Als Reaktion auf die Dieselmaterie haben wir an Maßnahmen zur besseren Gewährleistung der Produkt-Compliance im Entwicklungs- und Produktionsprozess sowie im Rahmen der Qualitätssicherung gearbeitet. Ferner werden die Prozesse in der Entwicklung so ausgestaltet, dass bereits der Versuch der Umgehung verbindlicher Vorschriften frühzeitig noch besser erkannt und verhindert werden kann. In diesem Zusammenhang haben wir unter anderem die Konformitätsprüfungen unserer Produkte weiter gestärkt.

Ferner haben wir Angebote, die Rat und Unterstützung für Beschäftigte anbieten, im Berichtsjahr ausgebaut. Hierzu wurde das Beratungsangebot ebenso wie das Angebot von Online-Lernprogrammen erweitert. Zum Thema Geldwäscheprävention steht den Mitarbeitern ein neuer Informationsleitfaden zur Verfügung.

Das Hinweisgebersystem im Volkswagen Konzern wurde organisatorisch und prozessual neu aufgestellt. Der Konzernvorstand hat für das Hinweisgebersystem eine konzernweite Richtlinie verabschiedet. Hierin sind insbesondere klare Schutzrechte für Hinweisgeber und Betroffene enthalten. Ab 2017 ist das Vorstandsressort Integrität und Recht für den Prozess zur Aufnahme und Bearbeitung von Hinweisen zuständig. Die ermittelnden Einheiten sind insbesondere die Konzern-Revision und die Konzern-Sicherheit.

#### Verhaltensgrundsätze und Leitfäden

Verhaltensgrundsätze (Code of Conduct) mit der Verpflichtung zur Einhaltung von Gesetzen sind in den Markengesellschaften den Mitarbeitern gegenüber kommuniziert und wesentlicher Teil der Compliance-Schulungen. Sie sind auch in operative Prozesse integriert: Beispielsweise enthalten neu geschlossene Arbeitsverträge für alle Beschäftigten im Tarif- und Managementbereich bei der Volkswagen AG einen Hinweis auf die Verhaltensgrundsätze und auf die Verpflichtung, diese einzuhalten. Darüber hinaus waren die Verhaltensgrundsätze im Berichtsjahr weiterhin Bestandteil des jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächs und damit Bewertungsbestandteil der variablen, leistungsorientierten Vergütung.

Neben den Verhaltensgrundsätzen des Volkswagen Konzerns umfasst das Compliance-Regelwerk unter anderem auch die Leitfäden zu Antikorruption inklusive Checklisten und eines ausdrücklichen Verbots sogenannter „facilitation payments“ (Beschleunigungszahlungen), zum Wettbewerbs- und Kartellrecht sowie zur Geldwäscheprävention. Außerdem gelten konzernweit Organisationsanweisungen zum Umgang mit Geschenken und Einladungen sowie zur Vergabe von Spenden.

Compliance-Regelwerke stehen den Mitarbeitern über die Compliance-Intranetseiten zur Verfügung.

#### Kommunikation zu Compliance

Die GRC-Organisation hat im abgelaufenen Geschäftsjahr in den Marken und Gesellschaften des Konzerns verschiedene Compliance-Themen kommuniziert und dafür vielfältige klassische Kommunikationskanäle genutzt. Dazu gehören Berichte in diversen Mitarbeiterzeitungen der Marken, Gesellschaften und Standorte. Digitale Medien wie Intranet-Portale, Apps für Smartphones und Tablets, Blogs und Newsletter sind ebenfalls fester Bestandteil der Compliance-Kommunikation.

#### Lernprogramme, Schulungen und Beratung

Das Informieren von Mitarbeitern auf allen Hierarchieebenen spielt auch weiterhin eine zentrale Rolle bei der Compliance-Arbeit. 2016 wurden konzernweit rund 187.000 Beschäftigte in unterschiedlichen Formaten zu Compliance-Themen wie beispielsweise Verhaltensgrundsätze, Antikorruption, Menschenrechte, Geldwäscheprävention sowie zum Wettbewerbs- und Kartellrecht geschult. Neben klassischen Vorträgen und Online-Lernprogrammen sind Fallstudien, Rollenspiele und andere interaktive Formate fester Bestandteil der Mitarbeiter- und Führungskräfte trainings. Darüber hinaus haben neu berufene Mitglieder des Oberen Managementkreises der Volkswagen AG die Möglichkeit, ein Managementgespräch zu den Themen Risikomanagement und Compliance zu führen. Alle neu eingestellten Mitarbeiter der Volkswagen AG sind verpflichtet, am Online-Lernprogramm und Online-Test zu den Verhaltensgrundsätzen des Konzerns teilzunehmen. Zu den integralen Bestandteilen dieses Lernprogramms gehört das Thema Menschenrechte. Zur Selbstinformation wird den Beschäftigten der Volkswagen AG unter anderem eine Compliance-App für Smartphones und Tablets zur Verfügung gestellt. In allen Marken- und zahlreichen Konzerngesellschaften können sich die Beschäftigten über eine in der Regel an die Compliance-Organisation angebundene E-Mail-Adresse persönlich zu Compliance-Themen beraten lassen. An den deutschen Standorten der Volkswagen AG ist ein IT-gestütztes Informations- und Beratungstool verfügbar.

#### Business Partner Check

Auch von unseren Geschäftspartnern erwarten wir, dass sie sich integer und regelkonform verhalten. Aus diesem Grund überprüft Volkswagen risikoorientiert die Integrität seiner Geschäftspartner (Business Partner Check). Auf diese Weise erlangen wir, bereits bevor wir eine Geschäftsbeziehung eingehen, Kenntnisse über den potenziellen Partner und reduzieren das Risiko einer geschäfts- und unternehmensschädigenden Zusammenarbeit.

#### Ombudsmann-System

Über das konzernweit arbeitende Ombudsmann-System können Hinweise auf Verstöße beziehungsweise Verdachtsfälle hinsichtlich Korruption, Wirtschaftsstraftaten oder sonstige Unregelmäßigkeiten wie die Verletzung von Menschenrechten und ethisches Fehlverhalten an zwei vom Konzern beauftragte externe Rechtsanwälte in allen wichtigen Konzernsprachen gemeldet werden. Seit 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 gemeldet werden. Selbstverständlich haben Hinweisgeber aufgrund der Abgabe von Hinweisen keine Sanktionen durch das Unternehmen zu befürchten. Die Ombudsmänner haben im Jahr 2016 – auf Wunsch unter Wahrung der Vertraulichkeit für die Hinweisgeber – nach einer entsprechenden Plausibilisierung 125 Meldungen an die Konzern-Revision des Volkswagen Konzerns weitergeleitet. Zusätzlich gingen weitere 110 Hinweise direkt bei der Leitung der Konzern-Revision ein. Dezentrale Revisionen der Marken und Konzerngesellschaften haben insgesamt 481 Hinweise erhalten. Sämtlichen Hinweisen wurde beziehungsweise wird nachgegangen. Alle Hinweise werden bis zum eindeutigen Projektabschluss mit einer finalen Bewertung bearbeitet.

**■ OMBUDSMANN-SYSTEM**  
[www.ombudsleute-der-volkswagen-ag.de](http://www.ombudsleute-der-volkswagen-ag.de)  
[www.ombudsmen-of-volkswagen.com](http://www.ombudsmen-of-volkswagen.com)

### Wirksamkeitsprüfung

Die Wirksamkeit der Compliance-Maßnahmen in den Marken und Gesellschaften des Volkswagen Konzerns überprüfen wir jährlich mit einer integrierten Abfrage im Rahmen des GRC-Regelprozesses. Dabei prüfen wir ausgewählte Gegenmaßnahmen sowie Managementkontrollen zur Steuerung der Compliance-Risiken auf ihre Wirksamkeit. Darüber hinaus wird sichergestellt, dass der kontinuierliche Verbesserungsprozess in Bezug auf das Compliance-Managementsystem fortgesetzt wird, zum Beispiel über unabhängige Prüfungen der Konzern-Revision in den Unternehmenseinheiten sowie durch den regelmäßigen Austausch mit externen Fachleuten.

Gemäß den normativen Standards des Deutschen Instituts für Interne Revision e.V. (DIIR) sollen interne Revisionen mindestens alle fünf Jahre extern überprüft werden. Im Zeitraum vom dritten Quartal 2014 bis zum ersten Quartal 2015 wurde ein entsprechendes externes Qualitäts-Assessment des internen Revisionssystems des Volkswagen Konzerns von einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft durchgeführt. Hierbei wurde neben den zentralen Steuerungs- und Aufsichtsprüfungsfunktionen auch die Qualität der Revisionsfunktionen in den Marken und Regionen betrachtet (Stichprobenumfang: Volkswagen AG, AUDI AG, SEAT S.A., Volkswagen de Mexico, Volkswagen Group China). Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hat bestätigt, dass alle geprüften Revisionseinheiten die zugrundeliegende Norm „DIIR Qualitätsstandard Nr. 3“ voll erfüllen und in vielen Bereichen führende Methoden und Praktiken im Revisionsumfeld anwenden. Im Berichtsjahr wurde das interne Qualitätsmanagement weiterentwickelt und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess unter Leitung der Konzern-Revision durchgeführt.

### RISIKOMANAGEMENT, ABSCHLUSSPRÜFUNG

Der sorgsame Umgang mit potenziellen Risiken für das Unternehmen ist in unserer täglichen Arbeit besonders wichtig. Das Risikomanagementsystem des Volkswagen Konzerns ist darauf ausgerichtet, Risiken frühzeitig zu identifizieren, zu bewerten, zu kommunizieren und zu steuern. Dieses System wird fortlaufend überprüft und gegebenenfalls an geänderte Rahmenbedingungen angepasst. Eine ausführliche Beschreibung des Risikomanagementsystems und des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems finden Sie im Risikobericht auf den Seiten 180 bis 183.

Der Aufsichtsrat hat einen Prüfungsausschuss eingerichtet, der sich vor allem mit der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems sowie der Abschlussprüfung, insbesondere der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und von ihm zusätzlich erbrachter Leistungen beschäftigt und eine Empfehlung für den Vorschlag des Aufsichtsrats zur Wahl des Abschlussprüfers erstellt. Darüber hinaus führt er eine Vorprüfung der Finanzberichterstattung durch und befasst sich

mit Fragen der Rechnungslegung und der Compliance. Der Prüfungsausschuss holt ferner eine Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers ein, bereitet die Beschlussfassung über die Erteilung des Prüfungsauftrags vor und befasst sich dabei mit der Jahresprüfungsplanung, Prüfungsschwerpunkten, der Honorarvereinbarung sowie den Informationspflichten des Abschlussprüfers.

### KOMMUNIKATION UND TRANSPARENZ

Der Volkswagen Konzern veröffentlicht in seinem Geschäftsbericht, in den Zwischenberichten und auf der Internetseite [www.volkswagenag.com/ir](http://www.volkswagenag.com/ir) einen Finanzkalender, der alle für seine Aktionäre relevanten Termine enthält. Auf dieser Internetseite sind außerdem unter anderem Einladungen und Tagesordnungen zu den Aktionärsversammlungen sowie die eingegangenen Gegenanträge zu finden. Den Aktionären steht die Entscheidung frei, auf den Aktionärsversammlungen das Stimmrecht selbst auszuüben, dieses Recht durch einen von ihnen bevollmächtigten Dritten ausüben zu lassen oder einen weisungsgebundenen Stimmrechtsvertreter der Gesellschaft zu beauftragen. Außerdem bieten wir unseren Aktionären die Möglichkeit, die einleitenden Ausführungen des Aufsichtsratsvorsitzenden und die Rede des Vorstandsvorsitzenden im Internet zu verfolgen. Auf unserer Internetseite stehen zudem Nachrichten und Informationen über den Volkswagen Konzern zum Abruf bereit. Die dort veröffentlichten Mitteilungen und Informationen sind in deutscher und in englischer Sprache verfügbar.

Die Ad-hoc-Mitteilungen des Unternehmens sind nach ihrer gesetzesgemäßen Veröffentlichung unverzüglich auch auf der gleichen Internetseite unter der Rubrik „Nachrichten, Publikationen & Präsentationen“, Menüpunkt „Ad-hoc-Mitteilungen“ zugänglich.

Mitteilungen über Geschäfte von Führungspersonen nach § 15a WpHG beziehungsweise Artikel 19 Marktmissbrauchsverordnung können unter der Rubrik „Corporate Governance“, Menüpunkt „Directors' Dealings“ eingesehen werden.

Weiterhin sind auf dieser Seite in der Rubrik „Nachrichten, Publikationen & Präsentationen“, Menüpunkt „Finanzpublikationen“, die Meldungen des Berichtsjahres gemäß §§ 21 ff. WpHG sowie die Mitteilungen zu sonstigen rechtlichen Angelegenheiten abrufbar.

Die Mandate der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats in Aufsichtsorganen finden Sie auf den Seiten 85 bis 87 dieses Geschäftsberichts. Die Aktionärsstruktur wird auf Seite 113 dargestellt.