

# 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 Einbeziehung 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 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 ERKLÄRUNG)

Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG haben am 16. November 2018 die gesetzlich geforderte jährliche Entsprechenserklärung zum DCGK gemäß § 161 AktG mit folgendem Wortlaut abgegeben:

„Vorstand und Aufsichtsrat erklären:

Den vom Bundesministerium der Justiz am 24. April 2017 im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der ‚Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex‘ in der Fassung vom 7. Februar 2017 (‚DCGK‘) wurde im Zeitraum seit der letzten Entsprechenserklärung vom 17. November 2017 und wird weiterhin

mit Ausnahme der nachfolgend genannten Ziffern aus den dort genannten Gründen entsprochen.

> a) 4.2.3 Abs. 4 (Abfindungs-Cap)

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

> b) 5.3.2 Abs. 3 Satz 2 (Unabhängigkeit des Vorsitzenden des Prüfungsausschusses)

Nach der Formulierung dieser Empfehlung ist unklar, ob der Prüfungsausschussvorsitzende ‚unabhängig‘ im Sinne der Ziffer 5.3.2 Abs. 3 Satz 2 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 Abweichung erklärt.

> c) 5.4.1 Abs. 6 bis 8 (Offenlegung bei Wahlvorschlägen)

Hinsichtlich der Empfehlung in Ziffer 5.4.1 Abs. 6 bis 8 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 Abweichung vom Kodex. Dessen ungeachtet wird sich der Aufsichtsrat bemühen, den Anforderungen der Empfehlung gerecht zu werden.“

Die aktuelle Entsprechenserklärung ist auch auf unserer Internetseite [www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/corporate-governance/declaration-of-conformity.html](http://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/corporate-governance/declaration-of-conformity.html) veröffentlicht.

Den Anregungen des DCGK in der aktuellen Fassung wird mit Ausnahme der Ziffer 4.2.3 Abs. 2 Satz 9 (keine vorzeitige Auszahlung variabler Vergütungsbestandteile) und Ziffer 5.1.2 Abs. 2 Satz 1 (Dauer von Vorstands-Erstbestellungen) gefolgt. Die allgemeinen Abfindungsklauseln in den Vorstandsverträgen könnten bei entsprechender Anwendung dazu führen, dass mehrjährige variable Vergütungsbestandteile vorzeitig ausbezahlt werden. Die Dauer von Vorstands-Erstbestellungen wird der Aufsichtsrat dem jeweiligen Einzelfall angemessen und am Unternehmenswohl orientiert festlegen. Die Anregung in Ziffer 2.3.2 Satz 2 (Erreichbarkeit des Stimmrechtsvertreters während der Hauptversammlung) wurde auf der Hauptversammlung 2018 in der Weise umgesetzt, dass die Aktionäre bis 13:00 Uhr die von der Gesellschaft benannten Stimmrechtsvertreter auch auf elektronischem Weg zur Ausübung ihrer Stimmrechte erreichen konnten. Die Anregung in Ziffer 2.3.3 (Übertragung der Hauptversammlung) wurde auf der Hauptversammlung 2018 in der Weise umgesetzt, dass die einleitenden Ausführungen des Aufsichtsratsvorsitzenden und die Rede des Vorstandsvorsitzenden übertragen wurden.

Auch unsere börsennotierten Tochtergesellschaften AUDIAG, 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 und der Situation des Unternehmens, 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 86 bis 89 entnehmen.

#### ZIELE FÜR DIE BESETZUNG VON AUFSICHTSRAT UND VORSTAND SOWIE DER OBERSTEN FÜHRUNGSEBENEN

Der Aufsichtsrat der Volkswagen AG strebt angesichts der unternehmensspezifischen Situation, des betriebenen Unternehmensgegenstands, der Größe der Gesellschaft und des Anteils der internationalen Geschäftstätigkeit sowie unter Berücksichtigung der Eigentümerstruktur als Ziel eine Zusammensetzung des Aufsichtsrats an, die die folgenden Elemente berücksichtigt:

- > Mindestens drei Aufsichtsratsmandate sollen Personen innehaben, die in besonderem Maße das Kriterium der Internationalität verkörpern.
- > Aufseiten der Anteilseigner sollen mindestens vier Personen ohne potenzielle Interessenkonflikte im Aufsichtsrat vertreten sein, insbesondere ohne solche Interessenkonflikte, die aufgrund einer Beratung oder 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 Ziffer 5.4.2 des DCGK sind.
- > Mindestens drei Aufsichtsratssitze sollen Personen innehaben, die in besonderem Maße zur Vielfalt (Diversity) beitragen.
- > 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 erfüllt. Unabhängige Mitglieder des Aufsichtsrats im Sinne der Ziffer 5.4.2 des DCGK sind beziehungsweise waren Frau Hessa Sultan Al-Jaber, Frau Louise Kiesling, die Herren Hussain Ali Al-Abdulla, Bernd Althusmann und Stephan Weil sowie das im Berichtsjahr ausgeschiedene Mitglied Annika Falkengren.

■ **ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER VOLKSWAGEN AG**  
[www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/corporate-governance/declaration-of-conformity.html](http://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/corporate-governance/declaration-of-conformity.html)

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

■ **ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER MAN SE**  
[www.corporate.man.eu/de/investor-relations/corporate-governance/corporate-governance-bei-man/Corporate-Governance-bei-MAN.html](http://www.corporate.man.eu/de/investor-relations/corporate-governance/corporate-governance-bei-man/Corporate-Governance-bei-MAN.html)

■ **ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER RENK AG**  
[www.renk-ag.com/de/investor-relations/berichte](http://www.renk-ag.com/de/investor-relations/berichte)

Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat das folgende Kompetenzprofil für das Gesamtgremium beschlossen:

Der Aufsichtsrat als Gesamtgremium muss über die erforderliche Sachkunde und die erforderlichen Kompetenzen verfügen, um seine Kontrollfunktion wahrnehmen und die Geschäfte, die die Gesellschaft betreibt, beurteilen und überwachen zu können. Dazu müssen die Mitglieder des Aufsichtsrats in ihrer Gesamtheit mit dem Sektor vertraut sein, in dem die Gesellschaft tätig ist. Wesentliche Kompetenzen und Anforderungen an den Aufsichtsrat als Gesamtgremium sind insbesondere:

- › Kenntnisse oder Erfahrungen in der Herstellung und im Vertrieb von Fahrzeugen und Motoren aller Art oder sonstigen technischen Erzeugnissen,
- › Kenntnisse über die Automobilbranche, das Geschäftsmodell und den Markt, Know-how zu den Produkten,
- › Kenntnisse auf dem Gebiet Forschung und Entwicklung, insbesondere im Bereich der für das Unternehmen relevanten Technologien,
- › Erfahrungen in unternehmerischen Führungspositionen oder Aufsichtsratsgremien großer Unternehmen,
- › Kenntnisse auf den Gebieten Governance/Recht/Compliance,
- › vertiefte Kenntnisse in den Bereichen Finanzen, in der Rechnungslegung oder in der Abschlussprüfung,
- › Kenntnisse des Kapitalmarktes,
- › Kenntnisse in den Bereichen Controlling/Risikomanagement, internes Kontrollsystem,
- › Personalkompetenz (insbesondere Suche und Auswahl von Vorstandsmitgliedern, Nachfolgeprozess) sowie Kenntnisse von Anreiz- und Vergütungssystemen für den Vorstand,
- › vertiefte Kenntnisse oder Erfahrungen in den Bereichen Mitbestimmung, Arbeitnehmerbelange und Arbeitswelt im Unternehmen.

Auch das Kompetenzprofil wird mit der aktuellen Besetzung des Aufsichtsrats erfüllt. Die Lebensläufe der Mitglieder des Aufsichtsrats sind unter [www.volkswagenag.com/de/group/executive-bodies.html](http://www.volkswagenag.com/de/group/executive-bodies.html) abrufbar.

Aufgrund des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst gilt seit 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). Die Quote von mindestens 30% Frauen und mindestens 30% Männern wird aufseiten der Anteilseigner seit der 56. ordentlichen Hauptversammlung am 22. Juni 2016 erfüllt, aufseiten der Arbeitnehmervertreter wird sie seit Beendigung der 57. ordentlichen Hauptversammlung am 10. Mai 2017 erreicht. Sowohl die Anteilseigner- als auch die Arbeitnehmerseite erfüllten die Quote am 31. Dezember 2018.

Für den nach dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen festzulegenden Anteil von Frauen im Vorstand hat der Aufsichtsrat für den Zeitraum nach dem 31. Dezember 2016 eine Zielquote von 11,1% bestimmt. Die hierfür neu festgelegte Frist läuft bis zum 31. Dezember 2021. Der Anteil weiblicher Mitglieder im Konzernvorstand belief sich am 31. Dezember 2018 auf 12,5%, damit wurde die Zielquote erfüllt.

Für die Frauenanteile im Management hat sich die Volkswagen AG nach dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen für den Zeitraum bis zum Jahresende 2021 Zielquoten von 13,0% für die erste Führungsebene und von 16,9% für die zweite Führungsebene gesetzt. Zum 31. Dezember 2018 lag der Frauenanteil in der aktiven Belegschaft in der ersten Führungsebene bei 10,7 (10,4)% und in der zweiten bei 15,4 (14,0)%.

#### VERGÜTUNGSBERICHT

Ausführliche Erläuterungen zum Vergütungssystem und zur individuellen Vergütung der Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat finden Sie im Vergütungsbericht ab Seite 68 des zusammengefassten Lageberichts, im Anhang des Volkswagen Konzernabschlusses auf der Seite 329 und im Anhang des Jahresabschlusses der Volkswagen AG auf Seite 62.

#### KONZERNERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Die Konzernerklärung zur Unternehmensführung ist Teil des zusammengefassten Lageberichts und auf unserer Internetseite [www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/corporate-governance/declaration-of-conformity.html](http://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/corporate-governance/declaration-of-conformity.html) dauerhaft zugänglich. Sie enthält auch die Beschreibung der Diversitätskonzepte für Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG.

#### ■ KONZERNERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

[www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/corporate-governance/declaration-of-conformity.html](http://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/corporate-governance/declaration-of-conformity.html)

## TOGETHER4INTEGRITY



## INTEGRITÄT

Volkswagen durchläuft einen der größten Veränderungsprozesse seiner Geschichte: Im Rahmen der „TOGETHER – Strategie 2025“ lautet ein strategisches Ziel, Volkswagen beim Thema Integrität als Vorbild für ein modernes, transparentes und erfolgreiches Unternehmen zu etablieren.

Mit dem Vorstandsressort für Integrität und Recht verfügt der Konzern über die organisatorische Voraussetzung für ein zentrales Integritätsmanagement. Die Konzernfunktion übernimmt die Planung, Vorbereitung und Durchführung von Programmen und Projekten zur Sensibilisierung und Aufklärung sowie zur Stärkung eines gemeinsamen Integritätsbewusstseins.

Integrität ist bei Volkswagen definiert als Handeln aus Überzeugung, mit Verantwortung und Standhaftigkeit. Integrität ist eine innere Haltung, die in Grauzonen, bei Abwesenheit expliziter Regeln oder bei Zielkonflikten einen inneren Kompass für das richtige Handeln darstellt. Das bedeutet, unsere Konzerngrundsätze mit den darin verankerten ethischen Prinzipien einzuhalten und sich regelkonform zu verhalten. Dazu gehört auch die Standhaftigkeit, an diesen Grundsätzen festzuhalten – unabhängig von ökonomischem und sozialem Druck.

Bereits 2016 haben wir ein ganzheitliches Integritätsprogramm gestartet, das sich mit Informationskampagnen, Dialogangeboten und Aktionen an alle Mitarbeiter richtet. Es umfasst Maßnahmen wie internationale Zusammenkünfte für Manager oder sogenannte Integritätswerkstätten für Teamsprecher in der Produktion. Darüber hinaus haben wir ein Botschafterprogramm ins Leben gerufen, das Multiplikatoren dabei unterstützt, Integrität im Arbeitsalltag sichtbar und umsetzbar zu machen. Zudem haben wir intensiv an der Erstellung eines Integritätsindex gearbeitet, der als ganzheitlicher Ansatz zur Messung von Integrität im Jahr 2019 als Pilot an den deutschen Standorten der Marke

Volkswagen Pkw und bei der Marke Audi eingeführt werden soll.

Wir sind überzeugt: Nur durch dauerhafte und verlässliche Integrität gewinnt und stärkt unser Unternehmen das Vertrauen seiner Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre, Geschäftspartner und der Öffentlichkeit. Daher hat der Konzernvorstand im April 2018 entschieden, die Programme und Initiativen zu Integrität, Compliance, Risikomanagement und Kultur unter dem Dachprogramm „Together4Integrity“ zu bündeln und sie damit weiter zu stärken.

Mit „Together4Integrity“ (T4I) hat der Vorstand der Volkswagen AG ein Dachprogramm initiiert, um konzernweit Exzellenz in Integrität und Compliance zu verankern – bei allen Marken, Regionen und Gesellschaften sowie in Bezug auf Prozesse, Strukturen, Einstellungen und Verhalten. Das Programm nimmt bei Volkswagen eine ganzheitliche und zentrale Rolle ein. Es konsolidiert, bündelt und koordiniert die konzernweiten Initiativen, die von den verantwortlichen Konzernbereichen geleitet werden. Zudem fördert es den Austausch und gegenseitiges Lernen und gewährleistet so eine kontinuierliche Verbesserung. Für alle Konzernunternehmen ist eine einheitliche und konsistente Implementierung nach einem festen Zeitplan vorgesehen, priorisiert nach Unternehmensgröße und Risikoprofil.

T4I folgt den fünf Prinzipien der international anerkannten Ethics & Compliance Initiative (ECI). Diese Prinzipien beziehen sich auf Strategie, Risikomanagement, Integritäts- und Diskussionskultur sowie die Übernahme von Verantwortung. Sie werden als Anspruchsniveau im Konzern festgeschrieben und durch T4I in die Praxis umgesetzt. Die Verantwortung für das Programm tragen die Vorstandsressorts Integrität und Recht sowie Personal. Zudem übernehmen die weiteren Vorstandsressorts die Funktion eines Sponsors und stellen damit sicher, dass T4I in ihrem Verantwortungsbereich erfolgreich implementiert wird.

**COMPLIANCE**

Integres, regelkonformes und ehrliches Verhalten ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg des Volkswagen Konzerns. Deshalb gehört es zu den wichtigsten Grundsätzen unseres Unternehmens, nationale und internationale Gesetze und Regeln, interne Bestimmungen sowie freiwillig eingegangene Verpflichtungen einzuhalten. Wir wollen das Vertrauen unserer Kunden, unserer Geschäftspartner und Stakeholder in unser Unternehmen durch einen fairen Umgang miteinander stärken. Regelkonformes Verhalten ist die Grundlage dafür und muss eine Selbstverständlichkeit für alle Mitarbeiter des Konzerns sein. Dieses Bewusstsein weiter zu stärken, gehört zu den wesentlichen Aufgaben in unserem Unternehmen.

**Bekanntnis zur Compliance auf oberster Ebene**

Herbert Diess, Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG, hat im Rahmen der Global-Management-Informationenveranstaltung im Juni 2018 betont, dass integres und regelkonformes Verhalten Aufgabe jedes Einzelnen im Unternehmen ist: „Wir brauchen belastbare Strukturen und Arbeitsabläufe, die einwandfreies, regelkonformes Verhalten sicherstellen. Wir brauchen aber auch ein fest verankertes Bewusstsein für richtig und falsch, einen besseren Umgang mit Fehlern, eine Kultur des konstruktiven Widerspruchs, ein gestärktes Verantwortungsbewusstsein in der Führungsmannschaft.“

Hiltrud Dorothea Werner, Mitglied des Vorstands für Integrität und Recht, erklärte in einem Interview vom August 2018, wie wichtig die grundlegende und schnelle Aufarbeitung von Verdachtsfällen und Verstößen im Unternehmen ist: „Je näher die Compliance an den Menschen und an den Prozessen dran ist, umso besser. Denn dass aus einem Problem kein Skandal wird, hängt auch mit Geschwindigkeit und mit konsequenter Aufklärung zusammen.“

**Compliance-Organisation**

Das Group Compliance Committee – ein Gremium auf Ebene des Top-Managements unter dem Vorsitz des Vorstands für Integrität und Recht – tagte im Berichtsjahr regelmäßig. Es trägt dafür Sorge, dass Compliance- und Integritätsstandards bereichs- und markenübergreifend einheitlich entwickelt, angewendet und kommuniziert werden.

Zentrale Unternehmensbereiche im Konzern werden von eigenen Compliance-Ansprechpartnern unterstützt und beraten. Ergänzende Centers of Competence sind für die inhaltliche Ausrichtung zuständig und erarbeiten Compliance-Instrumente und -Programmelemente, mit denen die Gesellschaften die Compliance-Anforderungen eigenverantwortlich konzernweit umsetzen können. Im Berichtsjahr wurden zusätzliche Ressourcen für diese Aufgaben geschaffen.

Die weltweite Compliance-Organisation des Volkswagen Konzerns umfasst divisionale und regionale Compliance-Büros. Sie unterstützt und berät die jeweiligen Konzern- und Markengesellschaften mittels eines effektiven, risikobasierten und konzernweiten Compliance-Managementsystems dabei, ihre Geschäftsaktivitäten regelkonform durchzuführen und die entsprechenden Gesetze und internen Vorgaben konsequent einzuhalten. Darüber hinaus hilft sie den Gesellschaften, mögliche Compliance-Risiken zu identifizieren, zu bewerten, zu steuern und zu überwachen. Konzernweit wurden im Berichtsjahr risikoorientiert zusätzliche Compliance-Ressourcen bereitgestellt. Übergeordnete Compliance-Funktionen sind bei Neueinstellungen von Compliance Officers beteiligt und führen einen standardisierten Einstellungs- und Einarbeitungsprozess durch.

Die direkte Kommunikation zu Compliance-Themen erfolgte im Berichtsjahr in Sitzungen von Aufsichtsrat, Vorstand und Betriebsrat vor allem durch das Mitglied des Vorstands für Integrität und Recht sowie den Group Chief Compliance Officer.

Der Group Chief Compliance Officer berichtet direkt an den Vorstand für Integrität und Recht. Er berichtet zudem an den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der Volkswagen AG.

Die Leiter der Centers of Competence berichten disziplinarisch und fachlich an den Group Chief Compliance Officer, die Compliance Officer der Markengesellschaften sowie der Leiter des regionalen Compliance Büros für China berichten fachlich an ihn. Treffen und Konferenzen gewährleisten die regelmäßige Kommunikation zwischen den Compliance-Verantwortlichen von Konzern und Marken sowie deren Vernetzung.

**Compliance-Managementsystem**

Unser Compliance-Managementsystem ist an nationalen und internationalen Gesetzen und Standards ausgerichtet. Ziel ist, regelkonformes Verhalten im Unternehmen zu fördern, zu stärken und nachhaltig sicherzustellen. Der Fokus unserer Compliance-Organisation liegt darauf, Korruption, Untreue, Unterschlagung, Betrug sowie Geldwäsche vorzubeugen und somit das Risiko unrechtmäßigen Handelns zu reduzieren. Der Code of Conduct ist dabei das zentrale Element, um in der Belegschaft das Bewusstsein dafür zu stärken, sich richtig zu verhalten beziehungsweise in Zweifelsfällen passende Ansprechpartner zu vermitteln.

Im Falle von Verstößen gegen Gesetze und Regeln verfügen wir mit unserem Hinweisgebersystem über ein adäquates Instrument, um angemessen vorzugehen. Das Hinweisgebersystem haben wir 2018 weiterentwickelt: Mitglieder des Managements sind verpflichtet, jeden Hinweis auf einen schweren Regelverstoß zu melden, da das Unterlassen ebenfalls einen schweren Regelverstoß darstellt. Die Erreichbarkeit

des Hinweisgebersystems wurde über eine durchgängig verfügbare Hotline weiter verbessert.

Um Compliance-Inhalte nachhaltig bei der Belegschaft zu verankern, setzen wir auf Kommunikation und Schulungen.

Die Compliance-Arbeit im Volkswagen Konzern basiert auf einem Verfahren zur systematischen Risikoerkennung und -berichterstattung gemäß IDW-Standard PS 980. Das Jahr 2018 haben wir genutzt, um die Inhalte und den Prozess der bisherigen Compliance-Risikoanalyse zu überarbeiten. Ziel ist es, auf Konzernebene Transparenz über die Risikoexposition aller Konzerngesellschaften zu erhalten, die im Compliance-System enthalten sind.

Wir sind uns aber auch bewusst, dass selbst das beste Compliance-Managementsystem kriminelle Handlungen Einzelner niemals vollständig verhindern kann.

#### Code of Conduct und Leitfäden

Der Code of Conduct (Verhaltensgrundsätze) des Volkswagen Konzerns ist konzernweit etabliert. Er ist für alle Beschäftigten im Intranet und auch für Dritte im Internet dauerhaft verfügbar und wird kontinuierlich in digitalen und in Printmedien sowie auf unternehmensinternen Veranstaltungen kommuniziert.

Der Code of Conduct ist ein wesentlicher Teil der Compliance-Schulungen, die vom Vorstand bis hin zum Mitarbeiter alle Beschäftigten durchlaufen. Genutzt werden hierzu Präsenz- und Online-Trainings. Auch in operative Prozesse sind die Verhaltensgrundsätze integriert. Beispielsweise enthalten Arbeitsverträge für Beschäftigte bei der Volkswagen AG grundsätzlich einen Hinweis auf den Code of Conduct und die Verpflichtung, diesen einzuhalten. Darüber hinaus waren die Verhaltensgrundsätze im Berichtsjahr weiterhin Bestandteil der jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräche und damit Bewertungsbestandteil der variablen, leistungsorientierten Vergütung.

Neben den Verhaltensgrundsätzen des Volkswagen Konzerns gibt es diverse Konzernrichtlinien und Leitfäden zu konkreten Compliance-Themen. Außerdem gelten konzernweit Organisationsanweisungen für den Umgang mit Geschenken und Einladungen sowie zur Vergabe von Spenden.

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

#### CODE OF CONDUCT DES VOLKSWAGEN KONZERNS

[www.volkswagenag.com/presence/konzern/documents/Code\\_of\\_Conduct\\_2017\\_VW\\_Konzern\\_deutsch.pdf](http://www.volkswagenag.com/presence/konzern/documents/Code_of_Conduct_2017_VW_Konzern_deutsch.pdf)

#### Hinweisgebersystem

Unter dem Begriff Hinweisgebersystem (Whistleblower-System) versteht der Volkswagen Konzern sowohl die internen als auch die externen Anlaufstellen, bei denen Mitarbeiter und Dritte Hinweise zu potenziellen Verstößen gegen Gesetze und unternehmensinterne Regeln durch Mitarbeiter des Volkswagen Konzerns melden können. Dazu gehören auch die Gremien, die die Arbeit dieser Anlaufstellen begleiten und kontrollieren.

Bereits seit 2006 besteht im Unternehmen ein System, über das Hinweise auf Gesetzes- und Regelverstöße gemeldet werden können. Im Jahr 2017 wurde das Hinweisgebersystem verbessert und teilweise neu geordnet. Die Verfahren wurden weiter optimiert, um Hinweisen noch schneller, fairer und transparenter nachgehen zu können. Unter anderem wurde im Bereich Compliance ein zentrales Aufklärungsbüro eingerichtet. Es ist für die Koordination des Hinweisgebersystems im Volkswagen Konzern und für die Bearbeitung von Hinweisen verantwortlich, die die Volkswagen AG und deren Tochtergesellschaften betreffen – mit Ausnahme der AUDI AG, der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG und der TRATON SE. Diese Gesellschaften betreiben jeweils für sich und ihre Untergesellschaften ein eigenes Aufklärungsbüro.

Das Hinweisgebersystem arbeitet nach festgelegten Prozessen, um Hinweise auf Verstöße aufzuklären und gegebenenfalls zu ahnden. Bei den maßgeblichen Verfahrensgrundsätzen und -garantien steht der Schutz sowohl des Hinweisgebers als auch des Betroffenen im Vordergrund. Darüber hinaus regelt eine Konzernrichtlinie die Zuständigkeiten im Konzern und die konkrete Vorgehensweise für die Bearbeitung von Hinweisen. Ziel des Hinweisgebersystems ist es, mittels fester Grundsätze und eines klar geregelten, transparenten und fairen Verfahrens Schaden von unserem Unternehmen und unseren Mitarbeitern abzuwenden. Zudem hilft uns die Erfahrung mit Rechts- und Regelverstößen dabei, unser Compliance Management stetig zu verbessern und zukünftig ähnliche Verstöße zu verhindern.

Hinweise auf Fehlverhalten können in allen wichtigen Konzernsprachen gegeben werden und werden vertraulich behandelt. Hinweisgeber haben aufgrund der Abgabe von Hinweisen keine Sanktionen durch das Unternehmen zu befürchten. Der Hinweisgeber entscheidet grundsätzlich selbst, ob er seine Anonymität wahren will oder nicht. 2017 wurde daher zudem ein speziell geschützter Online-Meldekanal eingerichtet, den Hinweisgeber anonym nutzen können. Auf bestehende bewährte Kanäle wie die Ombudsleute (Vertrauensanwälte) setzen wir auch weiterhin.

#### HINWEISGEBERSYSTEM

[www.volkswagenag.com/de/group/compliance-and-risk-management/whistleblowersystem.html](http://www.volkswagenag.com/de/group/compliance-and-risk-management/whistleblowersystem.html)  
 Telefon: + 49 5361 9 46300  
 E-Mail: [io@volkswagen.de](mailto:io@volkswagen.de)

Seit dem 1. August 2018 können Hinweise auf mögliche Regelverstöße zusätzlich zu den bestehenden Meldekanälen über eine Telefon-Hotline gegeben werden. Mitarbeiter, aber auch Geschäftspartner und Kunden weltweit, haben die Möglichkeit, an 365 Tagen im Jahr rund um die Uhr Hinweise zu geben. Der Anrufer erreicht einen speziell geschulten Ansprechpartner, der bei Bedarf einen Dolmetscher hinzuschalten kann. Zudem wurde im August 2018 eine überarbeitete Konzernrichtlinie beschlossen, die das Hinweisgebersystem insbesondere durch erweiterte Kommunikationsmöglichkeiten weiterentwickelt. Darüber hinaus wurden zusätzliche Ressourcen für den Ausbau des Hinweisgebersystems beschlossen.

Im Jahr 2018 wurden in der Compliance-Organisation konzernweit 2.920 Hinweise registriert. Bei allen substantiierten Hinweisen wurden beziehungsweise werden Untersuchungen durchgeführt und dabei festgestelltes Fehlverhalten sanktioniert.

#### **Kommunikation, Schulung und Beratung**

Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen über Compliance zu informieren, sie für regelkonformes Verhalten zu sensibilisieren und ihnen als Partner im Unternehmen beratend zur Seite zu stehen, spielt bei unserer Compliance-Arbeit eine zentrale Rolle.

Für die Kommunikation Compliance-relevanter Inhalte nutzen wir alle internen Kommunikationskanäle. Dazu zählen sowohl On- und Offline-Medien als auch Veranstaltungs- und Schulungsformate.

Die Online-Kommunikation erfolgt vor allem über eigene Auftritte der Compliance-Organisation im Volkswagen Intranet und auf der internen, konzernweiten Kommunikationsplattform „Group Connect“, über die auch der direkte Dialog mit den Zielgruppen stattfindet. Hinzu kommen Artikel, Interviews und sonstige Veröffentlichungen in markenübergreifenden, aber auch in bereichsspezifischen Medien. Im vergangenen Geschäftsjahr wurden Compliance-relevante Themen darüber hinaus bei verschiedenen Informationsveranstaltungen für Mitarbeiter sowie Betriebsversammlungen an mehreren Standorten platziert. Die Kommunikation zum Hinweisgebersystem wurde in eine standortübergreifende Veranstaltung zur Unternehmenskultur integriert.

Einem risikobasierten Ansatz folgend werden verpflichtende Compliance-Schulungen zielgruppenspezifisch durchgeführt. Neben klassischen Vorträgen und Online-Lernprogrammen sind Fallstudien, Rollenspiele und andere interaktive Formate Bestandteil der Mitarbeiter- und Führungskräfte trainings.

Im Berichtsjahr stand die Weiterentwicklung der Trainings zum Code of Conduct im Fokus und hier insbesondere die beginnende Einführung der für alle Mitarbeiter im Konzern verpflichtenden Schulungen zu den Verhaltensgrundsätzen.

Beschäftigte können sich zudem über spezielle E-Mail-Adressen zu Compliance-Themen beraten lassen.

#### **Compliance-Kennzahl**

Als Messgröße für den Stand der Zielerreichung haben wir für die großen Pkw-produzierenden Marken eine strategische Kennzahl definiert:

> Regeleinhaltung, Fehlerkultur und integriertes Verhalten. Sie basiert auf der Auswertung der Antworten auf drei Fragen aus dem Stimmungsbarometer, die die Einhaltung von Regelungen und Prozessen, den Umgang mit Risiken und Fehlern sowie integriertes Verhalten zum Inhalt haben. Im Falle von Negativabweichungen entwickeln die betroffenen Fachabteilungen Maßnahmen und setzen diese um. Von einem bereits guten Ausgangswert kommend, hat sich die Kennzahl im Berichtsjahr weiter positiv entwickelt.

#### **Stärkung von Compliance in Unternehmensprozessen**

Mit dem Gesetz zur Umsetzung der vierten EU-Geldwäscherrichtlinie wurden neue Anforderungen an die Volkswagen AG als sogenannte Verpflichtete nach dem GWG (Gesetz über das Aufspüren von Gewinnen aus schweren Straftaten) gestellt. Die in diesem Zusammenhang vom Vorstand in 2018 verabschiedete und veröffentlichte Konzernrichtlinie definiert den von allen Konzerngesellschaften umzusetzenden Mindeststandard.

Im Jahr 2018 haben wir ein neues IT-Tool für einen risikobasierten Auswahlprozess von Geschäftspartnern für den Volkswagen Konzern konzipiert und entwickelt, dessen Pilotierung zum Ende des Berichtsjahres begann. Dieser Geschäftspartnerauswahlprozess wird ab 2019 sukzessive im Konzern eingeführt. Ein wesentliches Ziel dieses neuen Prozesses ist die Schaffung von Transparenz innerhalb des Volkswagen Konzerns, um zu vermeiden, dass Konzerngesellschaften Geschäftsbeziehungen mit Geschäftspartnern eingehen, die von anderen Konzerngesellschaften zuvor als nicht integer eingestuft wurden.

Im Rahmen von „TOGETHER – Strategie 2025“ werden im Volkswagen Konzern kontinuierlich neue Geschäftsmodelle erwogen. Dabei geht es insbesondere um Geschäftsmodelle rund um die Digitalisierung, Automatisierung und Elektrifizierung, aber auch um die Entwicklung von und die Beteiligung an Mobilitätskonzepten. Die Compliance-Organisation unterstützt die strategischen Geschäftseinheiten bei

der Umsetzung ihrer zukunftsorientierten Projekte mit individuellen Risikoprüfungen und darauf basierenden Empfehlungen.

Darüber hinaus wird Compliance künftig noch stärker in Mergers & Acquisitions- sowie in Immobilientransaktionen verankert.

#### **Wirksamkeitsprüfung**

Es wird sichergestellt, dass der kontinuierliche Verbesserungsprozess in Bezug auf das Compliance-Managementsystem fortgesetzt wird. Dies geschieht zum Beispiel über unabhängige Prüfungen der Konzern-Revision in den Unternehmenseinheiten sowie durch den regelmäßigen Austausch mit externen Fachleuten. Für 2018 gab es keine Hinweise auf die Unwirksamkeit unseres gegenwärtigen Compliance-Managementsystems.

#### **UNABHÄNGIGER MONITOR**

Als Bestandteil des am 11. Januar 2017 im Zusammenhang mit der Dieselthematik bekannt gegebenen und am 21. April 2017 von einem US-Bundesgericht bestätigten sogenannten Plea Agreement mit dem US-Justizministerium wurde Herr Larry D. Thompson im Juni 2017 zum unabhängigen Compliance Monitor bei Volkswagen bestellt. Darüber hinaus agiert er auch als unabhängiger Compliance Auditor unter dem mit dem US-amerikanischen Justizministerium und der US-amerikanischen Umweltschutzbehörde Environmental Protection Agency (EPA) separat geschlossenen sogenannten Third Partial Consent Decree und dem mit dem US-Bundesstaat Kalifornien und der Umweltbehörde des US-Bundesstaates Kalifornien California Air Resources Board (CARB) vereinbarten Third California Partial Consent Decree (zu diesen Vereinbarungen siehe auch unter Rechtsstreitigkeiten ab Seite 177). Für einen Zeitraum von drei Jahren nimmt Herr Thompson seine Aufgaben aus dem Plea Agreement und den Third Partial Consent Decrees wahr. Dazu zählen auch Maßnahmen zur weiteren Stärkung der Compliance und der Berichts- und Kontrollsysteme bei Volkswagen sowie die Implementierung

eines erweiterten Programms für Compliance und ethisches Verhalten.

Herr Thompson hat als unabhängiger Compliance Monitor auf Grundlage des Plea Agreement am 30. März 2018 einen Bericht vorgelegt; gemäß den Bestimmungen des Plea Agreement wird der Bericht nicht veröffentlicht. Darüber hinaus hat Herr Thompson als unabhängiger Compliance Auditor nach Maßgabe der Third Partial Consent Decrees seinen ersten Jahresbericht erstellt, der am 27. August 2018 veröffentlicht wurde.

#### **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 163 bis 166.

Der Aufsichtsrat hat einen Prüfungsausschuss eingerichtet, der sich insbesondere mit der Überwachung der Rechnungslegung, des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems, der Abschlussprüfung sowie der Compliance befasst. Darüber hinaus legt der Prüfungsausschuss dem Aufsichtsrat eine begründete Empfehlung für die Wahl des Abschlussprüfers vor, holt eine Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers ein und befasst sich mit den von ihm zusätzlich erbrachten Leistungen, bereitet die Beschlussfassung über die Erteilung des Prüfungsauftrags vor und befasst sich darüber hinaus mit der Jahresprüfungsplanung, der Bestimmung von 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/de/InvestorRelations.html](http://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations.html) 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 Ergänzungen der Tagesordnung und 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 dieser 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 „Finanznachrichten, Ad-hoc-Mitteilungen & Publikationen“ zugänglich.

Mitteilungen über Geschäfte von Führungspersonen nach Artikel 19 Marktmissbrauchsverordnung beziehungsweise § 15a WpHG können unter der Rubrik „Corporate Governance“, Menüpunkt „Directors’ Dealings“ eingesehen werden. Weiterhin sind auf dieser Seite in der Rubrik „Finanznachrichten, Ad-hoc-Mitteilungen & Publikationen“, Menüpunkt „Stimmrechtsmitteilungen“, die Meldungen des Berichtsjahres gemäß §§ 33 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 86 bis 89 dieses Geschäftsberichts. Die Aktionärsstruktur wird auf Seite 110 dargestellt.

■ **PFLICHTVERÖFFENTLICHUNGEN DER VOLKSWAGEN AG**  
[www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/news-and-publications.html](http://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/news-and-publications.html)