

# NACHHALTIGKEIT IN DER UNTER- NEHMENS-DNA



## RECHTLICHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR IN GRUNDZÜGEN

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



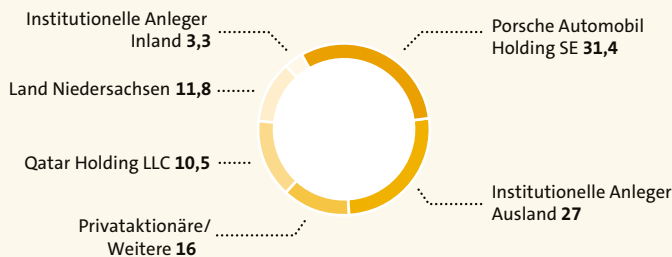
> [www.volkswagenag.com](http://www.volkswagenag.com) > Investor Relations

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

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

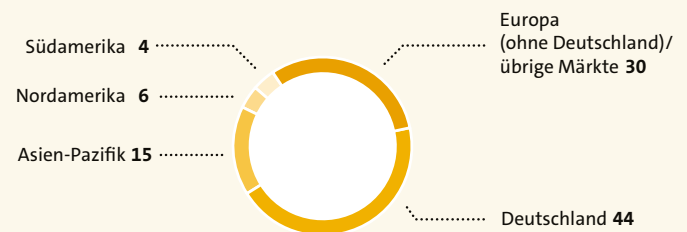
## AKTIONÄRSSTRUKTUR IN DER VOLKSWAGEN AG

zum 31. Dezember 2021, in % des gezeichneten Kapitals



## MITARBEITER NACH MÄRKTEN

zum 31. Dezember 2021, in %



## ORGANISATORISCHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR

Der Volkswagen Konzern ist einer der führenden Mehrmarkenkonzerne der Automobilindustrie. Die Geschäftstätigkeit des Unternehmens umfasst die Konzernbereiche Automobile und Finanzdienstleistungen. Alle Marken im Konzernbereich Automobile – mit Ausnahme der Marken Volkswagen Pkw und Volkswagen Nutzfahrzeuge – sind in eigenen Gesellschaften rechtlich verselbstständigt. Der Konzernbereich Automobile umfasst die Bereiche Pkw, Nutzfahrzeuge und Power Engineering. Im Bereich Pkw werden im Wesentlichen die Pkw-Marken sowie die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge des Volkswagen Konzerns konsolidiert. Der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit ist die Entwicklung von Fahrzeugen, Motoren und Fahrzeugsoftware, die Produktion und der Vertrieb von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen sowie das Geschäft mit Originalteilen. Das Produktportfolio erstreckt sich von Kleinwagen bis hin zu Fahrzeugen aus dem Luxussegment. Es beinhaltet auch Motorräder und wird durch Mobilitätslösungen ergänzt. Mit seinen Marken ist der Volkswagen Konzern auf allen relevanten Märkten der Welt vertreten. Zu den wesentlichen gehören derzeit die Region Westeuropa sowie die Länder China, USA, Brasilien, Russland, Mexiko, Polen und die Türkei.

Die Aufgaben waren bis zum 31. Dezember 2021 auf zehn Vorstandsressorts aufgeteilt. Neben dem Geschäftsbereich „Vorsitzender des Vorstands“, zu dem unter anderem die Markengruppe „Volumen“ gehört, sind die weiteren Geschäftsbereiche: „Einkauf“, „Technik“, „Finanzen“, „Personal und Truck & Bus“, „Integrität und Recht“, „Premium“, „Sport & Luxury“ sowie „China“. Bis zum 31. Dezember 2021 wurde der Geschäftsbereich „China“ vom Vorsitzenden des Vorstands und der Geschäftsbereich „IT“ vom Vorstandsmitglied für den Geschäftsbereich „Finanzen“ jeweils in Personalunion geführt. Seit dem 1. Februar 2022 ist für das Vorstandsressort „IT“ ein eigenes Vorstandsmitglied zuständig. Der Geschäftsbereich „China“ wurde mit Wirkung zum 1. August 2022 wieder einem eigenen Vorstandsmitglied zugewiesen.

Neben den Markengruppen wurde im Berichtsjahr die Konzerngesellschaft CARIAD SE weiter aufgebaut. Sie bündelt und baut die Softwarekompetenz im Volkswagen Konzern aus und wird ein standardisiertes Betriebssystem für die Fahrzeuge der Konzernmarken anbieten.

Zu Jahresbeginn 2021 wurde der ehemalige Geschäftsbereich „Komponente und Beschaffung“ getrennt und stattdessen die zwei neuen Vorstandsressorts „Einkauf“ und „Technik“ geschaffen. Im neuen Geschäftsbereich „Technik“ werden konzernweit alle Aktivitäten der Konzern-Komponente, die Vermarktung der


Volkswagen Baukästen an Dritte, die Entwicklung und Herstellung von Batteriezellen sowie die dazugehörige Beschaffung, die Themen Laden und Ladesysteme sowie die entsprechenden Joint Ventures weltweit verantwortet.

Im Dezember 2021 hat der Aufsichtsrat beschlossen, den Konzernvorstand personell zu verstärken und in diesem Zuge dessen Struktur und Funktionen neu zu organisieren. Mit Wirkung zum 1. Januar 2022 wurde das neue Vorstandsressort „Volkswagen Pkw“ eingerichtet. Zum 1. Februar 2022 wurde ferner das neue Vorstandsressort „Konzernvertrieb“ geschaffen.

Die Markengruppe „Volumen“ umfasst die Marken Volkswagen Pkw, SEAT/CUPRA, ŠKODA und Volkswagen Nutzfahrzeuge. Seit dem 1. März 2021 wird Bentley der Markengruppe „Premium“ zugeordnet, die bisher die Marken Audi, Lamborghini und Ducati umfasste. Seit dem Abgang von Bugatti aus dem Markenportfolio des Konzerns im November 2021 beinhaltet die Markengruppe „Sport & Luxury“ nunmehr nur noch die Marke Porsche. Die Markengruppe „Truck & Bus“ fungiert als Dach für die Nutzfahrzeugmarken Scania, MAN und Navistar.

Durch unser Führungsmodell können vorhandene Kompetenzen und Skaleneffekte besser genutzt, Synergien systematischer

gehoben und Entscheidungen beschleunigt werden. Zusätzlich schafft dies die Voraussetzung dafür, die Steuerung des Volkswagen Konzerns einfacher, schlanker und effektiver zu gestalten. Die Marken werden gestärkt und ihnen steht mehr Autonomie zu. Entscheidungen werden nach dem Prinzip der Subsidiarität auf der niedrigsten jeweils zuständigen Ebene getroffen, nah am operativen Geschäft. Weitere Informationen finden Sie im Kapitel „Struktur und Geschäftstätigkeit“ im Geschäftsbericht.

 > Geschäftsbericht 2021 > Konzernlagebericht > Struktur und Geschäftstätigkeit

## RECHTLICHE EINFLUSSFAKTOREN FÜR DAS GESCHÄFT

Auf das Geschäft der Volkswagen Gesellschaften wirken – wie auch bei anderen international tätigen Unternehmen – zahlreiche in- und ausländische Rechtsordnungen ein. Insbesondere handelt es sich dabei um dienstleistungs-, entwicklungs-, produkt-, produktions- und vertriebsbezogene Vorschriften sowie um aufsichts-, datenschutz-, finanz-, gesellschafts-, handels-, kapitalmarkt-, kartell- und steuerrechtliche Regelungen als auch solche des Arbeits-, Banken-, Beihilfe-, Energie-, Umwelt- und Versicherungsrechts.

## WERTSCHÖPFUNGSKETTE

### FORSCHUNG & ENTWICKLUNG

Der Volkswagen Konzern treibt die Transformation zum digitalen Mobilitätskonzern weiter voran und investiert in den kommenden fünf Jahren rund 89 Mrd. € in Zukunftstechnologien wie Elektromobilität und Digitalisierung.

### BESCHAFFUNG

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

### PRODUKTION

Je Arbeitstag werden im Volkswagen Konzern weltweit rund 33.000 Fahrzeuge gefertigt. Effizienz in der Produktion ist ein zentrales Ziel, ebenso wie Umweltschutz, Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten.

### MARKETING & VERTRIEB

Geschäftsbeziehungen mit Großkunden sind oft langfristige und stabile Partnerschaften. Der Anteil des Volkswagen Konzerns an gewerblichen Großkunden beträgt in Deutschland 42,1% und im restlichen Europa 26,5%.

### AFTERSALES & FINANZDIENSTLEISTUNGEN

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

### VERWERTUNG

Neben der Verwertung der Fahrzeuge am Ende ihrer Lebensdauer achten wir bereits bei der Entwicklung neuer Fahrzeuge auf die Recyclingfähigkeit der benötigten Werkstoffe, die Verwendung von qualitativ hochwertigem Recyclingmaterial und die Vermeidung von Schadstoffen.


## 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) enthält Grundsätze, Empfehlungen und Anregungen zur Leitung und Überwachung von Unternehmen. Die für diesen Zweck eingerichtete Regierungskommission hat die Grundsätze, Empfehlungen und Anregungen des DCGK auf Basis wesentlicher Vorschriften sowie national und international anerkannter Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung erarbeitet. Sie überprüft diese unter Einbeziehung aktueller Entwicklungen regelmäßig im Sinne der Best Practice auf ihre Relevanz und passt sie bei Bedarf an. Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG richten ihre Arbeit an den Grundsätzen, 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. Unsere veröffentlichte DCGK-Entsprechungserklärung finden Sie hier:


 > [www.volkswagenag.com](http://www.volkswagenag.com) > Investor Relations > Corporate Governance

### WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Erläuterungen zur Zusammensetzung, Arbeitsweise und zum Diversitätskonzept des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie Informationen zu Stimmrechten finden Sie im Kapitel „Corporate Governance“ im Geschäftsbericht 2021.

 > [Geschäftsbericht 2021](#) > Corporate Governance


Ausführliche Erläuterungen zum Vergütungssystem und zur individuellen Vergütung der Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat finden Sie im Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2021, der im Geschäftsbericht 2021 enthalten ist, im Anhang des Volkswagen Konzernabschlusses 2021 und im Anhang des Jahresabschlusses 2021 der Volkswagen AG.

 > [www.volkswagenag.com](http://www.volkswagenag.com) > Investor Relations > Corporate Governance > Vergütung

Der Konzernvorstand der Volkswagen AG hat im Jahr 2021 ein Update der steuerstrategischen Grundsätze verabschiedet, welches auf unserer Internetseite abgerufen werden kann.

Die Volkswagen AG übermittelt jährlich einen länderbezogenen Bericht (Country-by-Country-Reporting) an das Bundeszentralamt für Steuern, welcher unter anderem Informationen zu Steuerzahlungen sowie zu Steueraufwendungen/Steuererträgen pro Land enthält.

Der Volkswagen Konzern hat den Anspruch, seine Marketing- und Kommunikationsaktivitäten transparent und verantwortlich umzusetzen. Das beinhaltet Achtsamkeit gegenüber unserer Umwelt und erfordert, allen Individuen mit Respekt, Aufrichtigkeit und auf Augenhöhe zu begegnen. Dies gilt intern wie extern, online wie offline. Dafür hat der Konzern entsprechende Grundsätze entwickelt, die als Kompass dienen, um die Werte des Volkswagen Konzerns hinsichtlich Marketing und Kommunikationsaktivitäten umzusetzen.

 > [www.volkswagenag.com](http://www.volkswagenag.com) > Nachhaltigkeit > Strategie & Reporting > Policy

Mit der neuen Konzernstrategie „NEW AUTO – Mobility for Generations to Come“ wollen wir uns auf die globalen Veränderungen der Mobilität vorbereiten und damit die Transformation von Volkswagen in ein softwaregetriebenes Unternehmen maßgeblich vorantreiben.

Mit der im Jahr 2019 weiterentwickelten Konzernstrategie „TOGETHER 2025+“ hat Volkswagen einen der größten Veränderungsprozesse in der Unternehmensgeschichte angestoßen, mit dem Ziel, den Konzern fokussierter, effizienter, innovativer, kundennäher, nachhaltiger und konsequent auf profitables Wachstum auszurichten. Diese Strategie bildete bereits den Rahmen und setzte die Eckpfeiler, mit denen wir die Vision, ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität zu sein, erreichen wollen.

Die Transformation der Automobilindustrie hin zu Elektromobilität und Digitalisierung schreitet mit der technologischen Weiterentwicklung rasant voran. Demnach wird der Markt für Elektrofahrzeuge in den nächsten Jahren weiterhin stark anwachsen, weshalb die kosteneffiziente und nachhaltige Produktion von Batteriesystemen und der Ausbau der Ladeinfrastruktur erfolgentscheidend sein wird.

Weitreichendere Veränderungen für die Automobilindustrie wird jedoch der Übergang zu vernetzten, intelligenten und schließlich auch autonom fahrenden Fahrzeugen mit sich bringen. Voraussetzung hierfür ist der Ausbau von Entwicklungsfähigkeiten im Bereich Software, um die Kunden mit sich stetig verbessernden digitalen Funktionen begeistern zu können. Als wichtigster Meilenstein ist hier die Entwicklung des autonomen Fahrens zu nennen, welches das Mobilitätsenerlebnis der Kunden nachhaltig verändern wird und zusätzlich den Weg für neue Geschäftsmodelle ebnet.

Gleichermaßen wie die technologischen Trends stellen zunehmend auch weltwirtschaftliche und geopolitische Randbedingungen erhöhte Herausforderungen an die Automobilindustrie, beispielsweise der wirtschaftliche Einfluss unserer größten Mobilitätsmärkte China, USA und Europa sowie deren divergierende Entwicklung. Die Volkswirtschaft China wird auch künftig an Einfluss gewinnen und rapide wachsen, die enorme Entwicklung der Wirtschaftsleistung (BIP) unterstreicht die Relevanz des asiatischen Markts.

Nachhaltigkeit wird weiterhin ein Leitmotiv für das wirtschaftliche Handeln sein. Treiber hierfür sind die zunehmend wahrnehmbaren Folgen des Klimawandels und das geschärfte Kundenbewusstsein für eine nachhaltige Lebensweise.

Vor dem Hintergrund des sich rasant verändernden Umfelds und der daraus resultierenden Herausforderungen hat der Konzernvorstand im Mai 2021 mit Zustimmung des Aufsichtsrats die neue Konzernstrategie „NEW AUTO – Mobility for Generations to Come“ mit dem Fokus auf die Mobilitätswelt im Jahr 2030 beschlossen. Mit NEW AUTO ordnen wir unsere Prioritäten neu und entwickeln die dafür notwendigen Kompetenzen weiter auf unserem Weg vom Automobilhersteller zum Mobilitätskonzern. Das gilt neben der

Softwareentwicklung und den Fähigkeiten für autonomes Fahren auch für Bereiche wie Batterietechnik, Batterierecycling, Ladeinfrastruktur oder Mobilitätsdienste.

### DIE 12 INITIATIVEN DER STRATEGIE NEW AUTO

Die Konzernstrategie umfasst insgesamt zwölf Initiativen. Im Fokus stehen die technologischen Initiativen Mechatronics, Software, Battery, Charging und Mobility Solutions. Des Weiteren bilden sieben Basisinitiativen die Grundlage der strategischen Neuausrichtung des Volkswagen Konzerns. Hierzu zählen ESG, Decarbonization & Integrity, Business Model 2.0, die Regionen NAR und China, Group Steering Model, People & Transformation sowie Financing the Transformation.

Um die Ziele der jeweiligen Initiativen der Strategie für das Management und die Mitarbeiter möglichst transparent zu gestalten, hat der Konzernvorstand entschieden, die strategischen Ziele und Meilensteine mittels der OKR-Methode (Objectives and Key Results) zu strukturieren und regelmäßig zu messen. Dementsprechend werden für alle Initiativen innerhalb von einem Quartal erreichbare Ziele (Objectives) und anvisierte Zwischenergebnisse (Key Results) definiert, deren Fortschritt alle drei Monate mit dem Vorstand diskutiert wird.

### MECHATRONICS

Innovation, Technologie und nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit sind durch eine zukunftsorientierte Mechatronik-Plattform bereitzustellen. Eine einheitliche Plattform, die sogenannte SSP – Scalable Systems Plattform, soll maximale Synergien mit reduziertem Investitionsbedarf sowie schnelle und regelmäßige Technologieupdates ermöglichen und dabei die erforderliche Produktdifferenzierung im Konzernportfolio zur Verfügung stellen. Sie ist die Basis für autonomes Fahren und unterstützt uns dabei, Elektroautos für alle anzubieten.

### SOFTWARE

Anhand softwarebasierter Kundenfunktionen (zum Beispiel Fahrerassistenzsysteme) haben sich Fahrkomfort und Fahrzeugsicherheit in der Vergangenheit bereits deutlich verbessert. Die zukünftig vollständige Vernetzung von Fahrzeugen und die Weiterentwicklung zunehmend komplexerer Softwaretechnologien (zum Beispiel mithilfe künstlicher Intelligenz) werden unter anderem durch die Entwicklung des automatisierten Fahrens ein völlig neues Mobilitätsenerlebnis und eine zusätzliche Produktdifferenzierung ermöglichen. Im Sinne maximaler Synergien bei der Entwicklung von Softwareplattformen und softwaregetriebenen Kundenfunktionen bündelt der Volkswagen Konzern diese Entwicklungskompetenzen mit der neuen Software-Architektur E<sup>3</sup> 2.0 bei CARIAD. Entsprechend beinhaltet die Strategieinitiative Software die Maßnahmen, um die Entwicklung der Softwareplattformen für Konnektivität und automatisches Fahren sowie deren Ausrollen auf alle Fahrzeuge des Konzerns voranzutreiben.

## BATTERY

Energie, Batterie und Laden sollen zu einer unserer Kernkompetenzen werden. Um unsere strategischen Ziele zu erreichen, müssen wir uns zu einem profitablen Experten entlang des gesamten Batterie-lebenszyklus entwickeln. Dazu bündelt die Initiative „Cell and Battery Strategy“ konzernweites Know-how und treibt den Transformationsprozess zusammen mit unseren strategischen Partnern voran.

## CHARGING

Damit wir uns zukünftig als global agierender sowie umfassender Lade- und Energieservicedienstleister etablieren können, braucht es eine koordinierte und geschlossene Zusammenarbeit des Konzerns. Die Initiative „Charging and Energy Services“ vereint diesbezüglich markenübergreifende Aktivitäten, schafft Synergien und treibt den Aufbau eines dichten, flächendeckenden Ladenetzes voran.

## MOBILITY SOLUTIONS

Unter dem Leitspruch „Mobility for Generations to Come“ entwickelt der Volkswagen Konzern unter Berücksichtigung globaler Trends und sich verändernder Kundenbedürfnisse die Mobilitätslösungen der Zukunft. Dabei soll das autonome Fahren im Einklang mit neuen Mobilitätskonzepten für Volkswagen den Wandel zu einem der führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität kennzeichnen.

## ESG, DECARBONIZATION & INTEGRITY

ESG (Environmental, Social, Governance) beschreibt die Grundprinzipien nachhaltigen Wirtschaftens. Stakeholder des Konzerns (zum Beispiel Investoren, Beschäftigte, Kunden, NGOs) haben hohe Erwartungen an die ESG-Performance des Unternehmens, unter anderem an Themenfelder wie Dekarbonisierung und Integrität. Die ESG-Performance beeinflusst deshalb direkt die Marktkapitalisierung und die Kapitalkosten des Konzerns, genauso wie beispielsweise die Attraktivität als Arbeitgeber. Ziel der ESG-Konzerninitiative ist es deshalb, die ESG-Leistung des Konzerns zu verbessern, um unter anderem die Investitionsfähigkeit zu sichern und Kapitalkosten zu optimieren.

## BUSINESS MODEL 2.0

Mittels Vernetzung der Fahrzeuge sind wir zukünftig in der Lage, mit den Kunden über den gesamten Fahrzeuglebenszyklus hinweg in Kontakt zu bleiben und somit Dienste und Funktionen anzubieten, die auf ihre individuellen Bedürfnisse eingehen. In der Initiative Business Model 2.0 wird ein konzernweites Portfolio an Diensten entwickelt, welches die Schaffung eines nahtlosen und innovativen Produkterlebnisses verfolgt, das Marken, Kunden, Händler, unsere Partner sowie ganze Märkte miteinander verbindet.

## REGION NORDAMERIKA (NAR)

Nordamerika ist für den Volkswagen Konzern die Region mit dem größten Wachstumspotenzial, insbesondere im Bereich der E-Mobi-

lität. In den USA bringt Volkswagen eine breite Palette an hochattraktiven, auf den Markt zugeschnittenen Elektrofahrzeugen auf die Straße. Mit seinen Marken, Produkten und Services stellt sich der Konzern zukunftsgerichtet auf, um am Wachstum eines zunehmend elektrifizierten Markts zu partizipieren. Ziel ist es, im Bereich der E-Mobilität eine Steigerung des Marktanteils zu erzielen.

## REGION CHINA

Für den Volkswagen Konzern ist China als wichtigster Einzelmarkt von hoher strategischer Bedeutung, da sich auf diesem Wachstumsmarkt ein Großteil des Fahrzeugabsatzes konzentriert. In der Strategieinitiative bündeln sich daher alle wichtigen Maßnahmen, um die Erfolgsgeschichte von Volkswagen in China fortzuschreiben. Hierzu zählen ein umfassendes Maßnahmenprogramm für den Ausbau der Marktanteile im Elektrofahrzeugsegment und die Sicherung der Marktanteile bei den Verbrennern. Kernbestandteil ist weiterhin eine konzernweite Lokalisierungsstrategie, welche das Ziel verfolgt, den chinesischen Kunden maßgeschneiderte Produkte unter Verwendung global entwickelter Plattformtechnologien (Hardware und Software) anzubieten.

## GROUP STEERING MODEL

Um die Realisierung der Konzernstrategie und somit den nachhaltigen Erfolg des Volkswagen Konzerns zu erreichen, müssen wir Mechanismen zur schnellen Entscheidungsfindung sowie zur Realisierung von Synergien auf konstant hohem Level etablieren und permanent weiterentwickeln. Das aktualisierte Konzernsteuerungsmodell schärft die Abgrenzung von Verantwortlichkeiten und Rollen, sorgt für Transparenz und stärkt so die Zusammenarbeit im Konzern. In Kombination mit einer neu ausgerichteten finanziellen Steuerung entlang der Markengruppen sowie der dazu querschnittlichen Werttreiber stellt der Volkswagen Konzern sein Governance-Modell passend zu den Veränderungen des Umfelds zukunftsgerichtet auf.

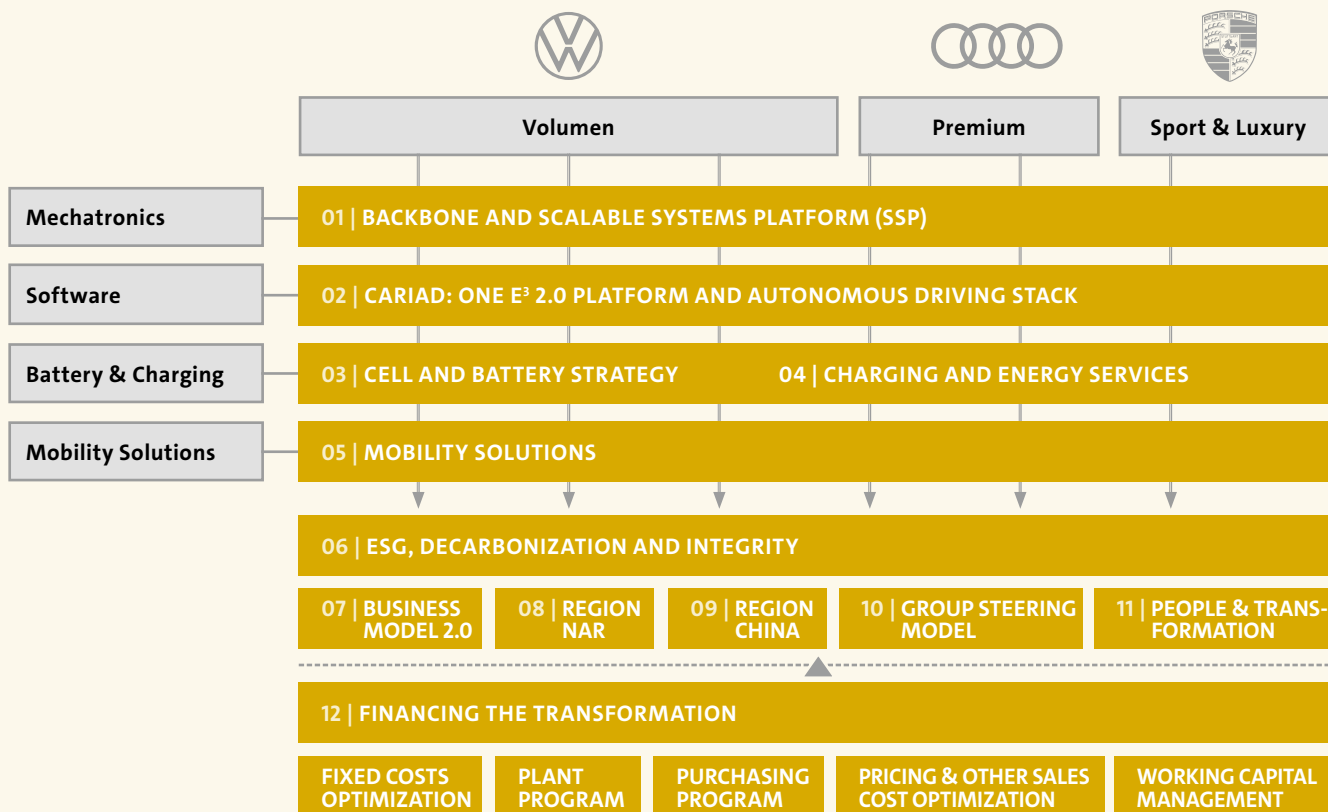
## PEOPLE & TRANSFORMATION

Mit dem angestrebten Wandel zu einem globalen Tech-Unternehmen wird der Volkswagen Konzern die größte Personaltransformation seiner Geschichte bestreiten. Um auch in Zukunft die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns zu sichern, müssen wir die besten Talente gewinnen und langfristig binden sowie die Beschäftigten mit umfangreichen Qualifizierungsmaßnahmen unterstützen. Darüber hinaus wird die Ausrichtung der Personalstruktur auf zukunftsstrebende Arbeitsfelder eine zentrale Rolle spielen.

## FINANCING THE TRANSFORMATION

Die durch Digitalisierung und Elektrifizierung getriebene Transformation erfordert umfassende Investitionen. Um diesen Finanzierungsbedarf zu decken, beabsichtigt die Initiative „Financing the Transformation“ vor dem Hintergrund der zwei Bereiche Kosten und Effizienz, noch mehr konzernweite Synergien über alle Funktionsbereiche entlang der Wertschöpfungskette zu heben. Daraus ergeben sich mehrere Aktionsfelder innerhalb der Initiative,

## DIE 12 INITIATIVEN DER STRATEGIE NEW AUTO



wie beispielsweise die Produktivitätssteigerung der Werke und Maßnahmen zur Optimierung der Geldflüsse (Cashflows) im Konzern.

### ZIELE UND KENNZAHLEN DER KONZERNSTRATEGIE

Mit den zwölf neu definierten Initiativen beschreiben wir den Weg, wie wir unsere Ziele erreichen wollen, die Mobilität für heutige und kommende Generationen zu gestalten. Übergeordnet wird unser Vorhaben durch vier Zieldimensionen geleitet. Die vier Zieldimensionen sind dabei: Begeisterte Kunden, Exzellenter Arbeitgeber, Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität sowie Wettbewerbsfähige Ertragskraft. Durch die konsequente Verfolgung dieser Ziele wollen wir nachhaltig wachsen. Die Zieldimensionen gelten konzernweit. Die strategischen Kennzahlen, anhand derer wir den Umsetzungsgrad unserer Konzernstrategie messen, sind abhängig vom jeweiligen Geschäftsmodell.

Die inhaltliche Ausgestaltung sowie die angepasste Zielsetzung der strategischen Kennzahlen auf das Jahr 2030 in den Zieldimensionen dauert im Zusammenhang mit der Konkretisierung und Weiterentwicklung der neuen Konzernstrategie an. Dabei wird die Relevanz der Kennzahlen auf Konzernebene überprüft, ihre Ausrichtung fortlaufend kontrolliert und wenn nötig adjustiert. Über die definierten nichtfinanziellen strategischen Kennzahlen berichten wir im Kapitel „Nachhaltige Wertsteigerung“ im Geschäftsbericht 2021.

#### Zieldimension: Begeisterte Kunden

Die vielfältigen Bedürfnisse unserer Kunden und passgenaue Mobilitätslösungen stehen im Mittelpunkt dieser Zieldimension. Unser Anspruch ist, die Erwartungen der Kunden zu übertreffen und dabei einen optimalen Kundennutzen zu generieren. Dazu bedarf es neben den besten Produkten, den effizientesten Lösungen und dem besten Service einer einwandfreien Qualität und eines hervorragenden Images. Wir wollen unsere Kunden begeistern, neue Kunden gewinnen und sie dauerhaft an uns binden – denn nur loyale und treue Kunden empfehlen uns weiter.

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

#### Zieldimension: Exzellenter Arbeitgeber

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

Für diese Zieldimension wurden die strategischen Kennzahlen interne Arbeitgeberattraktivität gemessen am Stimmungsbarometer

meter, externe Arbeitgeberattraktivität und externes Arbeitgeber-ranking sowie der Diversity-Index definiert.

**Zieldimension: Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität**

Wir im Volkswagen Konzern leben und übernehmen täglich Verantwortung in puncto Umwelt, Sicherheit und Gesellschaft. Dieser Anspruch soll sich in unserem Denken und Handeln und in allen unseren Entscheidungen gleichermaßen widerspiegeln. Ressourceneinsatz und Emissionen unseres Produktportfolios sowie unserer Standorte und Werke haben unsere besondere Aufmerksamkeit. Dabei wollen wir kontinuierlich unsere CO<sub>2</sub>-Bilanz (Carbon Footprint) verbessern und unsere Schadstoffemissionen verringern. Durch Innovationen und eine herausragende Qualität streben wir hohe Produktsicherheit an.

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

Die strategischen Kennzahlen dieser Zieldimension umfassen: Dekarbonisierungsindex, CO<sub>2</sub>-Flottenemissionen sowie Regelinhaltung, Fehlerkultur und Integrität.

**Zieldimension: Wettbewerbsfähige Ertragskraft**

Investoren beurteilen uns danach, ob wir unseren Verpflichtungen in Bezug auf Zinszahlungen und Fremdkapitalrückzahlungen nachkommen. Als Eigenkapitalgeber erwarten sie eine ange-

messene Dividende und eine nachhaltige Wertsteigerung ihrer Aktien.

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

Operative Exzellenz in allen Geschäftsprozessen und Industrie-Benchmark – das sind die Ziele, an denen wir uns ausrichten. Die strategischen Kennzahlen werden für die Steuerung operationalisiert: Plan- und Ist-Daten ergeben sich aus dem Rechenwerk des Volkswagen Konzerns.

**STRATEGISCHE KENNZAHLEN:  
WETTBEWERBSFÄHIGE ERTRAGSKRAFT**

	2015	2025
Operative Umsatzrendite <sup>1</sup>	6,0 %	8 bis 9 %
Forschungs- und Entwicklungskostenquote (F&E-Quote) im Konzernbereich Automobile	7,4 %	~ 6 %
Sachinvestitionsquote im Konzernbereich Automobile	6,9 %	~ 5 %
Netto-Cashflow im Konzernbereich Automobile	8.887 Mio. €	> 10 Mrd. €
Ausschüttungsquote	negativ	> 30 %
Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile	24.522 Mio. € 11,5 %	~ 10 % der Umsatzerlöse des Konzerns
Kapitalrendite (RoI) im Konzernbereich Automobile	-0,2 %	> 15 %

<sup>1</sup> 2015 vor Sondereinflüssen



## WESENTLICHKEITSANALYSE MIT KONZERNSTRATEGIE UND ESG-PERFORMANCE VERKNÜPFT

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

Im Berichtsjahr hat das Unternehmen erneut eine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt. Bei der Prüfung einer großen Zahl potenziell wesentlicher Themen wurde sowohl die externe als auch die unternehmensinterne Perspektive berücksichtigt. Die externe Seite bezog sich etwa auf Ergebnisse des Dialogprozesses mit dem Nachhaltigkeitsbeirat sowie dem Stakeholder-Panel, Reputationsbefragungen, die Anforderungen aus maßgeblichen internationalen und nationalen Rahmenwerken wie etwa der EU-Taxonomie, dem UN Global Compact, dem Sustainability Accounting Standards Board (SASB), der Global Reporting Initiative (GRI), den UN Sustainability Development Goals (UN SDGs) oder dem Handelsgesetzbuch (HGB), auf wesentliche ESG-Ratings sowie auf Trendanalysen und Benchmark-Untersuchungen.

Für die interne Dimension wurden vor allem eigene Konzernrichtlinien zum Nachhaltigkeitsmanagement, Wesentlichkeitsanalysen der Konzernmarken, Interviews mit Nachhaltigkeitsverantwortlichen der Konzernfunktionen, länderspezifische Risikoanalysen der Produktionsstätten des Volkswagen Konzerns, Impact-Analysen der finanziellen Wirksamkeit in den Fokusbereichen durch KI-gestützte Auswertung von 250 ESG-Kriterien sowie Auswertung von 30.000 öffentlichen Medienquellen in 170 Ländern und bei 700 Nicht-Regierungsorganisationen und eine SDG-Befragung bei Nachhaltigkeitsexperten der Volkswagen AG einbezogen.

Im Rahmen der Erarbeitung der Konzernstrategie NEW AUTO wurde die Auswahl der Fokusthemen vor dem Hintergrund der Anforderungen des Finanz- und Kapitalmarkts zusätzlich reflektiert. Als Ergebnis wurden die vier definierten Fokusbereiche Dekarbonisierung, Kreislaufwirtschaft, Verantwortung für Lieferketten und Wirtschaft sowie Menschen in der Transformation aus der Wesentlichkeitsanalyse 2020 bestätigt und im Jahr 2021 um die beiden Fokusbereiche Vielfalt und Integrität ergänzt und vom Konzernsteuerkreis Nachhaltigkeit als wesentlich eingestuft. Diese sechs Fokusbereiche decken ihrerseits einen wesentlichen Teil der von den ESG-Ratings formulierten Anforderungen für angewendete Bewertungskriterien ab:

- Dekarbonisierung
- Kreislaufwirtschaft
- Verantwortung für Lieferketten und Wirtschaft
- Vielfalt
- Menschen in der Transformation
- Integrität

Jedes Fokusthema ist jeweils mit einer klaren Ambition, Zielen und Meilensteinen, möglichen KPIs sowie Maßnahmenpaketen verbunden. Bereits heute sind ESG-relevante KPIs wie der Dekarbonisierungs-Index und der Diversity-Index vergütungsrelevant für die Mitglieder des Vorstands.

 > Corporate Governance


Die als wesentlich eingestuften Themen bilden im Folgenden auch maßgeblich die Struktur dieses Nachhaltigkeitsberichts ab und dienen als Basis für die Steuerung des Nachhaltigkeitsprogramms des Volkswagen Konzerns.

## AKTIONSPROGRAMM FÜR OPTIMIERTE ESG-PERFORMANCE


Die Konzernstrategie NEW AUTO stellt neben technologischen und produktbezogenen Initiativen auch die Verbesserung der ESG-Performance des Unternehmens in den Fokus. Denn diese wirkt sich direkt auf Marktkapitalisierung, Kapitalkosten und Investierbarkeit aus. Das liegt zum einen in der zunehmenden Regeldichte zur Nachhaltigkeit durch Rahmenseetzungen wie die EU-Taxonomie oder Vorgaben zur verantwortungsbewussten Ausgestaltung von Lieferketten begründet. Zum anderen erwarten Kapitalmarktakteure wie institutionelle Investoren nicht nur Transparenz zur Nachhaltigkeitsleistung der Unternehmen, sondern auch das Aufzeigen klarer Ambitionen, strategischer Entscheidungen und Verbesserungsmaßnahmen. Bereits heute erfolgt das Management des weltweiten Anlagevermögens zu schätzungsweise 35 % gemäß ESG-Anforderungen.

Im vergangenen Berichtsjahr haben wir ein Aktionsprogramm gestartet, das auf eine deutliche Verbesserung unserer Resultate in ESG-Ratings bis zum Jahr 2025 abzielt. Es besteht aus vier Säulen:

1. ESG-Performance-Management: Wir schließen bestehende Lücken in der ESG-Performance und schaffen zusätzliche Transparenz durch Offenlegung unserer Maßnahmen und Leistungskennzahlen.
2. ESG-Engagement: Wir erhöhen unsere kommunikative Präsenz im Kapitalmarkt, indem wir unsere Botschaften und Ergebnisse in Roadshows, Investoren-Konferenzen und weiteren Formaten vermitteln. Wir werben so um Vertrauen und profitieren zugleich von den Lerneffekten und dem Wissenstransfer, die dieser Dialog ermöglicht.







 > [www.volkswagenag.com](http://www.volkswagenag.com) > Investor Relations > Finanzkalender > Vergangene Termine

3. Management von Medienkontroversen: Wir streben an, die negative Auswirkungen von rechtlichen oder medial ausgetragenen Kontroversen bezüglich des Volkswagen Konzerns auf unsere Rating-Resultate zu reduzieren. Die Wiederaufnahme in den UN Global Compact ist hier ein wichtiger Meilenstein. Mit einem eigenen webbasierten Informationsangebot zu bestehenden ESG-Kontroversen rund um Volkswagen leisten wir einen zusätzlichen Beitrag zur Aufklärung und Versachlichung.

 > [www.volkswagenag.com](http://www.volkswagenag.com) > Investor Relations > Corporate Governance > ESG Controversies

4. Interne ESG-Dateninfrastruktur: Wir arbeiten an der Etablierung eines umfassenden ESG-Data-Reporting-Tools für eine bessere datengestützte Infrastruktur und schaffen zukünftig umfassende und maßgeschneiderte ESG-Informationsangebote für relevante Stakeholder.

Im Vergleich zu den Vorjahren hat sich die Bewertung des Unternehmens in den verschiedenen ESG-Ratings wie MSCI und Sustainalytics substanziell verbessert. Im Geschäftsjahr 2021 wurde Volkswagen im Klimarating CDP unverändert mit A-, im Water Disclosure Project (WDP) mit A bewertet.


	2019	2020	2021	
 MSCI	CCC	CCC	B	
 SUSTAINALYTICS <small>a Morningstar company</small>	41.4 (severe risk)	41.7 (severe risk)	29.6 (medium risk)	
 ISS ESG	C	C	C	

ESG-Rating-Skalen  
MSCI: CCC–AAA; Sustainalytics: 0–100; ISS: D–A+

### SOZIALEN UND ÖKOLOGISCHEN IMPACT UNSERES HANDELNS MESSBAR MACHEN

Der Volkswagen Konzern will die Wirkung seines Handelns künftig noch genauer quantitativ messen und, wenn möglich und sinnvoll, monetarisieren. Dabei geht es um die Bewertung positiver wie negativer Auswirkungen unter anderem auf Umwelt und Gesellschaft im Sinne der Inside-out-Perspektive, die einer der beiden Eckpfeiler der doppelten Wesentlichkeitsbetrachtung ist. Dieser Impact bezieht sich auf die gesamte Geschäftstätigkeit des Unternehmens einschließlich seiner Lieferketten sowie seiner Produkte und Dienstleistungen. Damit nehmen wir nicht nur Impulse aus der regulatorischen Entwicklung auf, wie sie von der EU-CSR-Richtlinie oder dem EU Green Bond Standard ausgehen, sondern auch von internationalen Initiativen und Vereinigungen wie der OECD oder dem World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Zugleich sind wir wie andere global agierende Unternehmen bestrebt, eine Impact-Bewertung noch stärker für unsere Entscheidungs- und Steuerungsprozesse, das Risikomanagement sowie das Reporting und die Kommunikation mit unseren Stakeholdern zu nutzen. Impact

Assessments stellen bei Volkswagen insbesondere bei der Bewertung von Mobilitätskonzepten bereits bewährte Instrumentarien dar. Hier werden kontinuierlich neue Angebote auf ihre Nachhaltigkeitswirkungen untersucht und bei Bedarf neu justiert.

 > Nachhaltigkeitswirkungen neuer Mobilitätsangebote

Die Ergebnisse zweier Pilotprojekte unter dem Titel „Impact Valuation@Volkswagen Group“ bilden die Basis für ein zukünftiges konzernweites Konzept. Um das Thema Impact-Messung voranzutreiben und vergleichsfähige Konzepte zu entwickeln, ist der Volkswagen Konzern gemeinsam mit der Marke Porsche der Value Balancing Alliance (VBA) beigetreten. Diese Initiative setzt sich auf internationaler Ebene branchenübergreifend für die Entwicklung einheitlicher Bewertungsstandards für die Impact-Messung sowie die finanzielle Bilanzierung von Nachhaltigkeitswirkungen ein. Der VBA gehören neben dem Volkswagen Konzern zahlreiche globale Unternehmen als Mitglieder an, wie etwa Bosch, BASF, BMW, SAP, Mitsubishi Chemical Holdings und Novartis.

## STRUKTUR UND AUFGABEN DER NACHHALTIGKEITSORGANISATION

Nachhaltigkeit bedeutet, langfristig tragfähige und intakte ökologische, soziale und ökonomische Systeme auf globaler, regionaler und lokaler Ebene zu erhalten. Der Volkswagen Konzern hat vielfältig Einfluss auf diese Systeme und übernimmt aktiv Verantwortung, um einen Beitrag zu deren Tragfähigkeit zu leisten. Hierfür wurde ein umfassendes Nachhaltigkeitsmanagement etabliert. Die damit verbundenen Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten sind in einer spezifischen Konzernrichtlinie kodifiziert. Das Nachhaltigkeitsmanagement verstehen wir dabei als kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP).

Die funktionsübergreifende Gesamtverantwortung für Nachhaltigkeit trägt der Vorstandsvorsitzende der Volkswagen AG. Weitere Verantwortung übernehmen die Ressortvorstände mit ihrer Zuständigkeit für spezifische Managementsysteme mit Nachhaltigkeitsbezug sowie der Konzernsteuerkreis Nachhaltigkeit. Diesem Steuerkreis gehören Führungskräfte zentraler Vorstandsbereiche und Konzernfunktionen, Vertreter der Marken sowie des Konzernbetriebsrats an. Der Steuerkreis definiert konkrete strategische Ziele und Programme, legt Maßnahmen zur einheitlichen bereichs-, marken- und regionsübergreifenden Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements fest und entscheidet über nachhaltigkeitsrelevante Grundsatzfragen und Positionen im Volkswagen Konzern.

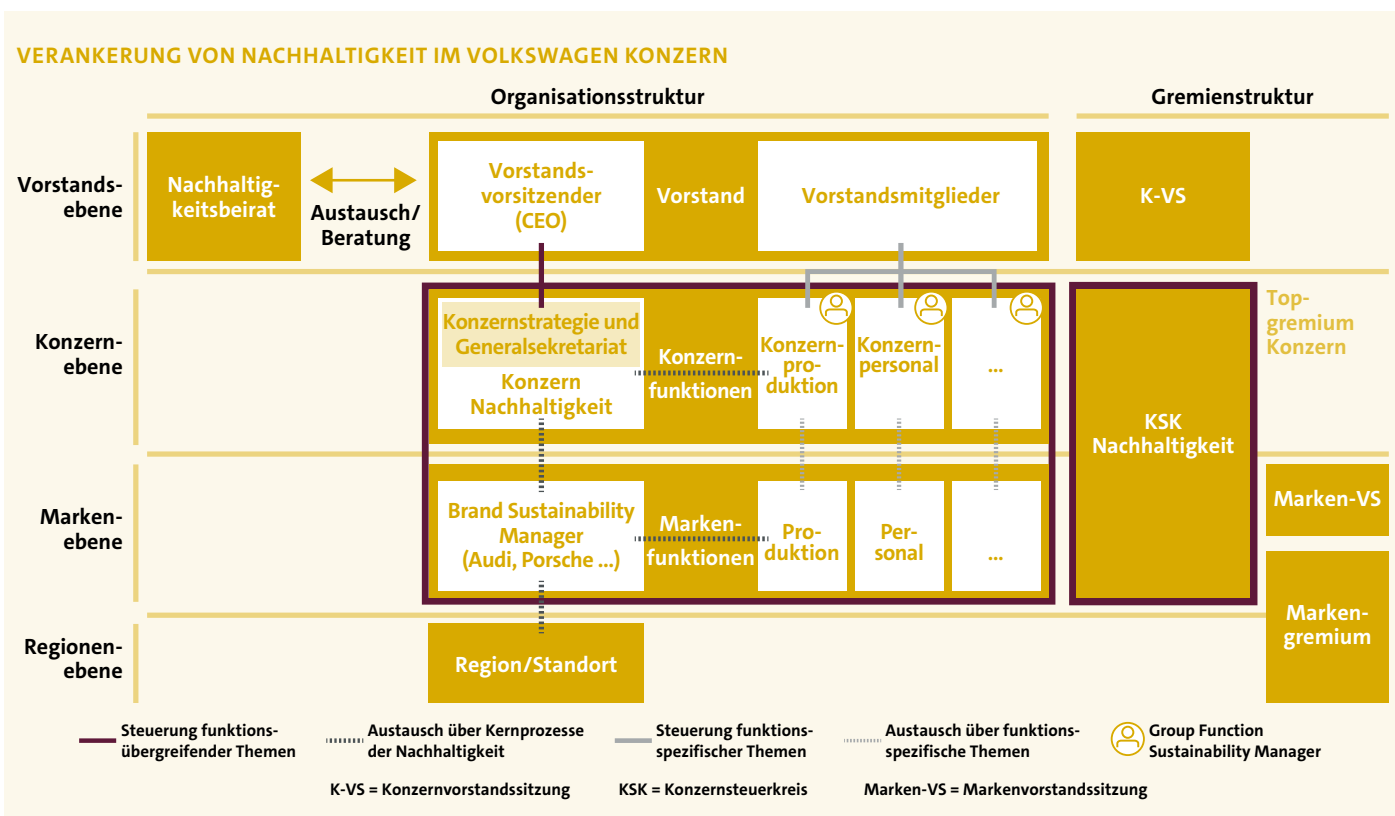
Die Konzernfunktion Nachhaltigkeit (Konzern Nachhaltigkeit) koordiniert alle nachhaltigkeitsrelevanten Aktivitäten sowie das konzernweite und funktionsübergreifende Netzwerk für Nachhaltigkeit. Über definierte Kernprozesse wird der Austausch mit Konzern-

funktionen, Marken sowie Gesellschaften strukturiert. Sie dienen dazu, Transparenz über externe Anforderungen zu schaffen und diese in unternehmerisches Handeln zu übersetzen. Zu den Kernprozessen gehören: Nachhaltigkeitsstrategie und Wesentlichkeitsanalyse, Stakeholder-Management, ESG-Ratings und -Rankings, Sustainability Policies und Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Konzern Nachhaltigkeit ist dem Bereich Konzernstrategie und Generalsekretariat zugeordnet, um eine enge Verknüpfung von Nachhaltigkeit mit den strategischen Unternehmenszielen und dem Kerngeschäft zu gewährleisten. Sie verantwortet zudem die Geschäftsstelle des Konzernsteuerkreises Nachhaltigkeit.

Über die Steuerung im Konzernsteuerkreis Nachhaltigkeit hinaus erfolgt ein regelmäßiger Austausch innerhalb des konzernweiten Nachhaltigkeitsnetzwerks über verschiedene Formate, wie den Group Sustainability Summit oder das im Berichtsjahr neu etablierte „Sustainability Manager Core Team“-Meeting (SMCT). Auf Markenebene übernehmen jeweils die Brand Sustainability Manager die funktionsübergreifende Koordination von Nachhaltigkeitsthemen, entwickeln die Nachhaltigkeitsstrategie, verantworten die Inhalte sowie Berichterstattung zu Nachhaltigkeitsthemen innerhalb der Marke, repräsentieren die Marke zu Nachhaltigkeitsthemen nach außen und stimmen sich mit der Konzern Nachhaltigkeit ab.


## NACHHALTIGKEITSBEIRAT ALS UNABHÄNGIGER IMPULSGEBER UND PARTNER

Auf Konzernebene nimmt der Nachhaltigkeitsbeirat eine herausgehobene Stellung ein. Das 2016 ins Leben gerufene Beratungsgremium unterstützt den Volkswagen Konzern bei wichtigen



strategischen Nachhaltigkeitsthemen und setzt sich aus international renommierten Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Politik und Gesellschaft zusammen. Das Gremium legt seine Arbeitsweise und -schwerpunkte unabhängig fest, verfügt über umfassende Informations-, Konsultations- und Initiativrechte und tauscht sich regelmäßig mit dem Vorstand, dem Top-Management und der Arbeitnehmervertretung aus.

Im Jahr 2021 standen die neue Konzernstrategie NEW AUTO mit der Vision „Mobility for Generations to Come“ sowie die Themen ESG und Engagement für Klimaschutz im Zentrum des Dialogs zwischen Volkswagen und dem Nachhaltigkeitsbeirat. Zudem befasste sich der Beirat mit dem Entwicklungsstand der Dekarbonisierung von Volkswagen, dem Fortschritt bei der Gestaltung nachhaltiger Lieferketten, den Bemühungen für mehr Diversität in der Belegschaft, dem Wandel der Beschäftigung, Kreislaufwirtschaft, Antikorruption und dem Themenbereich Zero Impact Mobility. Nach seinen Meetings adressierte der Nachhaltigkeitsbeirat seine Empfehlungen zu diesen und weiteren Aspekten an den Konzernvorstand. Die veröffentlichten Empfehlungsschreiben sind auf der Website des Nachhaltigkeitsbeirats einsehbar.

 > [www.volkswagenag.com](http://www.volkswagenag.com) > Nachhaltigkeit > Strategie & Reporting > Engagement > Nachhaltigkeitsbeirat

Darüber hinaus hat der Beirat ein Projekt zur Untersuchung der Digitalisierung in ihrer Funktion als Enabler für Nachhaltigkeit auf den Weg gebracht. Zudem wurde eine Studie zu den Potenzialen zukünftiger Arbeitsformen und der Qualifizierung zur Gestaltung des Wandels gestartet. Die Studie baut auf den Ergebnissen der vom Nachhaltigkeitsbeirat initiierten Beschäftigungsstudie mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO auf, die Ende 2020 veröffentlicht wurde. Im Mittelpunkt des im Vorjahr begonnenen Forschungsprojekts mit dem Mercator Research Institute on Global Commons and Climate Change (MCC) standen unter anderem ein gemeinsam mit der OECD organisierter Dialog zur Inklusivität und Effektivität von Klima-Gesetzgebung im Transportsektor und die Durchführung erster Analysen.

#### WIEDERAUFNAHME IN DEN UN GLOBAL COMPACT

Der Volkswagen Konzern ist 2021 nach fünfjähriger Pause wieder Teilnehmer des UN Global Compact, der weltweit größten Initiative für nachhaltige Unternehmensführung. Einem entsprechenden Antrag des Vorstandsvorsitzenden des Volkswagen Konzerns für eine erneute Teilnahme wurde stattgegeben. Der maßgebliche, vom Vorstandsvorsitzenden unterzeichnete „Letter of Recommitment“ sowie die Bestätigung der Wiederaufnahme durch den UN Global Compact sind auf der Website der Organisation zu finden. Im Zuge der Dieselkrise war das Unternehmen von der Mitgliedsliste gestrichen worden. Der Volkswagen Konzern war bereits seit August 2002 Teilnehmer im UN Global Compact. Auch nach der Streichung von der

Teilnehmerliste hatte das Unternehmen in den folgenden Jahren das Reporting an den UN Global Compact fortgesetzt und eine Wiederaufnahme angestrebt. Im Berichtsjahr engagiert sich der Volkswagen Konzern im Climate Ambition Accelerator und in der Target Gender Equality Initiative.


Ausschlaggebend für die erneute Aufnahme war das grundlegend erneuerte Compliance- und Integritätsregelwerk des Volkswagen Konzerns im Rahmen des erfolgreich abgeschlossenen Monitorships unter Aufsicht des US-Justizministeriums. Auch das ambitionierte Klimaschutzprogramm des Konzerns und die Einsetzung eines unabhängigen Nachhaltigkeitsbeirats spielten eine wesentliche Rolle.

Für Investoren und Asset-Manager im Kapitalmarkt ist die Mitgliedschaft im UN Global Compact ein wichtiges Kriterium für die Investierbarkeit in Aktien und Anleihen der Volkswagen AG. Nachhaltig orientierte Fonds sind in den letzten Jahren stark gewachsen und als Stakeholder unverzichtbar geworden.

#### GREEN FINANCE FRAMEWORK FÜR INVESTMENTS IN NACHHALTIGKEIT

Für die Transformation des Volkswagen Konzerns sind enorme Investitionen notwendig. Gleichzeitig sind Investoren auf der Suche nach nachhaltigen Anlagemöglichkeiten. Bereits seit 2020 verfügt die Volkswagen AG über ein Green Finance Framework für verschiedene Finanzierungsformen wie zum Beispiel Green Bonds, das den Rahmen für auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Finanzierungsinstrumente definiert. So verbinden wir unser Unternehmensziel der bilanziellen CO<sub>2</sub>-Neutralität bis 2050 konsequent mit unserer Finanzierungsstrategie. Die unter dem Green Finance Framework aufgenommenen Mittel fließen gezielt in umweltverträgliche Projekte wie die E-Mobilität, die sowohl die Kategorie „Clean Transportation“ der Green Bond Principles der International Capital Market Association (ICMA) erfüllen als auch im Einklang mit den Zielen der Vereinten Nationen sowie der Europäischen Union für nachhaltige Entwicklung stehen. Sustainalytics hat bestätigt, dass das Green Finance Framework mit den Green Bond Principles der ICMA und den Green Loan Principles der Loan Market Association (LMA) übereinstimmt.

Im Berichtsjahr hat der Volkswagen Konzern erstmals den Green Finance Report veröffentlicht, der den Allocation Report und den Impact Report beinhaltet. Nähere Informationen sind auf unserer Corporate Website unter der Rubrik Green Finance zu finden.

 > [www.volkswagenag.com](http://www.volkswagenag.com) > Investor Relations > Fremdkapital & Ratings > Green Finance

# NACHHALTIGKEITSWIRKUNGEN NEUER MOBILITÄTSANGEBOTE

## MOBILITÄTSLÖSUNGEN MESSBAR NACHHALTIGER GESTALTEN

Unsere globale Gesellschaft steht heute bei der Gestaltung der Mobilität vor der großen Herausforderung, deren richtiges Maß zu finden. Es existieren gleichzeitig Überlastungen einerseits und Defizite andererseits: In vielen Großstädten sind in Bezug auf Lärm, Verkehrsstaus, Unfälle, Parkraum oder schlechte Luftqualität die Grenzen erreicht oder überschritten. Zugleich gibt es zu wenige oder zu teure Verkehrsmittel für viele Menschen, deren Zugang zu und Teilhabe an der Gesellschaft eingeschränkt ist. Das gilt nicht nur in wirtschaftlich schwächeren Ländern, sondern auch in ländlichen Gebieten oder an Stadträndern in ökonomisch leistungsfähigeren Ländern.

Der Volkswagen Konzern bietet sowohl innovative Fahrzeugtechnologien als auch zukunftsweisende Mobilitätsdienstleistungen, mit denen das Unternehmen den Wünschen seiner Kunden gerecht werden will, aber auch zur Lösung von lokalen Umwelt- und Verkehrsproblemen in den urbanen Ballungszentren und ländlichen Räumen sowie zum globalen Klimaschutz beitragen kann. Auch die globale Kooperation mit Partnern über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus spielt hier eine wichtige Rolle. Uns leitet dabei die Vision „Mobility for Generations to Come“, die unsere Konzernstrategie NEW AUTO beschreibt.

### > Konzernstrategie NEW AUTO

Zu unseren wichtigsten Angeboten zählen der Ride-Pooling-Dienst MOIA sowie WeShare als Carsharing – beide im vollelektrischen Betriebsmodus. Mit „Volkswagen We“ verfügen wir über ein wachsendes Angebot an fahrzeugnahen digitalen Diensten und Mobilitätslösungen, die im Auto oder über das Smartphone genutzt werden können. Die Gestaltung der urbanen Mobilität nimmt eine Schlüsselrolle für den Volkswagen Konzern ein, denn viele Mobilitätsangebote werden zuerst in den Städten umgesetzt. Nach Schätzungen der UNO werden bis 2050 fast 70% der Weltbevölkerung in Städten leben.

## SIMULATIONSPLATTFORM FÜR MOBILITÄT SCHAFFT TRANSPARENZ UND ERMÖGLICHT VERBESSERUNGEN

Vielfach zeigt sich, dass gerade neue Mobilitätskonzepte die urbane Angebotsvielfalt erhöhen, aber nicht automatisch nachhaltig sind. Es ist daher wichtig, eine Bewertungsbasis zu schaffen, damit Mobilitätslösungen in ihrer Nachhaltigkeitswirkung einerseits abgeschätzt und andererseits beeinflusst werden können. Denn die Festlegung der richtigen Rahmenbedingungen und Regulierungen ist von entscheidender Bedeutung, um substanzielle Beiträge für nachhaltige Städte zu leisten und Geschäftsmodelle für Unternehmen zu erschließen. Der frühzeitige Wirkungsnachweis, dass Mobilitätslösungen tatsächlich Nachhaltigkeitswirkungen entfalten, ist auch zunehmend eine Forderung seitens politischer Akteure oder Städte und kann zum Bestandteil für Genehmigungen beziehungsweise den dauerhaften Betrieb werden.

Vor diesem Hintergrund ist im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements des Volkswagen Konzerns ein Mobility Simulation Framework aufgebaut worden. In dessen Fokus stehen Impact Assessments, die Mobilitätslösungen auf Basis realer Daten digital nachbilden. Mithilfe von Simulationen können mögliche Verbesserungen – oder auch unerwünschte Nebenwirkungen – frühzeitig sichtbar gemacht werden.

Bei der Bewertung werden verschiedene Kennzahlen verwendet, welche sowohl wissenschaftlich anerkannt sind als auch die Anforderungen der unterschiedlichen Akteure abbilden: So sind für den Kunden zum Beispiel kurze Reisezeiten wichtig, für die Gesellschaft die Minderung der CO<sub>2</sub>-Emissionen, Städte wollen möglichst wenig Fläche mit Verkehr belegen sowie die Luftqualität verbessern und für den Betreiber von Mobilitätsangeboten ist eine gute Auslastung seines Angebots unverzichtbar. Wir stehen bei diesen und weiteren Fragestellungen in regelmäßigem Austausch mit Stakeholdern und analysieren kontinuierlich Trends, damit wir bei Bedarf Zielfelder und Kriterien aktualisieren können. Die Methoden und Modellsätze zur Mobilitätssimulation werden in Zusammenarbeit mit Universitäten fortlaufend weiterentwickelt. Außerdem werden Realdaten und Erfahrungswerte von Mobilitätsanbietern zur kontinuierlichen Verbesserung genutzt. Die Simulationen und ihre Ergebnisse fließen in die Verbesserungen unserer Angebote wie zum Beispiel MOIA ein.

## THEMEN VON WIRKUNGSANALYSEN

Wichtige Bausteine auf dem Weg zur nachhaltigen Mobilität sind nach wie vor Maßnahmen zur Effizienzsteigerung und besseren Auslastung im Straßenverkehr. Ride-Pooling sowie städtische Ampelkreuzungen bleiben daher Fokusthemen für Impact Assessments bei Volkswagen. Bei Ride-Pooling-Angeboten wie MOIA gilt es, die Transportwünsche verschiedener Kunden möglichst optimal zu verknüpfen, um Umwege und Wartezeiten einerseits und eine hohe Auslastung andererseits möglichst gut auszubalancieren. Modellierung und Impact Assessments leisten hier wertvolle Dienste, um die hohe Komplexität abzubilden. Eine Simulation der Verkehrsströme im Raum Hannover hat etwa ergeben, dass kombinierte Angebote für Privatpersonen und Unternehmen Ride-Pooling deutlich effizienter und damit nachhaltiger machen. So sinkt nach dem Berufsverkehr die Auslastung der Fahrzeuge kräftig. Das ließe sich durch Gewerbekunden teilweise ausgleichen, zum Beispiel aus Gastronomie, Hotellerie und Einzelhandel. Auch ausgewählte Warentransporte sind vorstellbar, um Leerfahrten zu vermeiden.

Ebenfalls weiterentwickelt haben wir unser Impact Assessment an städtischen Ampelkreuzungen, die ein Nadelöhr der Verkehrskapazität und -qualität in Städten darstellen. Ein auf die Ampelkreuzung zufahrendes Fahrzeug kann beispielsweise zeit- und energieineffiziente Brems- und Anfahrmanöver vermeiden, wenn es vorab informiert ist, wann die Ampel auf Grün schaltet. Zudem werden die Effekte des zukünftigen Eintritts automatisch fahrender Fahrzeuge in den komplexen Verkehr an Kreuzungen geprüft.

## **ANALYSEERESULTATE ZEIGEN POTENZIALE OPTIMIERTE FAHRZEUGNUTZUNG**

Die Impact Assessments geben wichtige Hinweise auf die größten Hebel für eine Verbesserung der Nachhaltigkeitswirkungen, so vor allem hinsichtlich der Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen sowie der Entspannung der Flächenknappheit in Städten. Hier steht vor allem die bessere Nutzung von Fahrzeugen im Fokus. Insbesondere privat genutzte Autos sind zumeist schlecht ausgelastet. Sie werden durchschnittlich nur rund eine Stunde am Tag genutzt und verbleiben die übrige Zeit auf Parkplätzen im privaten oder öffentlichen Raum, was wiederum wertvolle urbane Flächen belegt. Der Lebenszyklus der Fahrzeuge ist lang, was dazu führt, dass weniger umweltfreundliche, veraltete Technologien zu lange im Straßenverkehr eingesetzt werden. Dagegen könnten in Zukunft elektrische Robotaxis rund um die Uhr fahren sowie mehr Menschen als heute auf einer Fahrt gebündelt transportieren. Carsharing kann die Nutzung von Autos auf mehrere Stunden pro Tag erhöhen, indem mehrere Nutzer nacheinander ein Fahrzeug im Tagesverlauf nutzen. Beide Lösungen führen zu einer effizienteren Nutzung mit weniger Autos und weniger Parkplatzbedarf in den Städten. Eine kombinierte Nutzung – die Verwendung desselben Autos für Sharing, Miete oder Abonnement – kann weitere Verbesserungen der Nutzungszeit bringen. Diese Mehrzwecknutzung der Flotten ist mit einem virtuellen Schlüssel über das Smartphone möglich.

## **URBANE MOBILITÄT VERKEHRSTRÄGERÜBERGREIFEND VERSTEHEN UND GEMEINSAM NACHHALTIG ENTWICKELN**

In urbanen Zentren sind die verkehrsinduzierten Probleme am dringendsten, gleichzeitig ist das Potenzial zur Veränderung hier am größten. Als langjähriges Mitglied im World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) suchen wir den Austausch mit

anderen an der Transformation mitwirkenden Unternehmen und Stakeholdern, um eigene Handlungsspielräume zu identifizieren. So führte der Volkswagen Konzern auch 2021 seine Mitarbeit im WBCSD-Projekt „Transforming Urban Mobility“ (TUM) fort. Dazu gehört das Teilprojekt „Commuter Behaviour Change“, bei dem die beteiligten Unternehmen nicht ihr Marktangebot, sondern die Mobilität der eigenen Mitarbeiter als Pendler nachhaltiger ausrichten wollen. Hierzu wurden Anwendungsbeispiele gesammelt, Erfahrungen ausgetauscht und Empfehlungen veröffentlicht, damit auch andere Unternehmen profitieren können.

Ein anderer Schwerpunkt lag auf dem Projekt „Mobility as a Service“ (MaaS), das gemeinsam vom WBCSD mit dem International Transport Forum (ITF) durchgeführt und im Berichtsjahr abgeschlossen wurde. Im Ergebnis wurden Mobilitätstrends identifiziert sowie regulatorische Herausforderungen und Lösungsansätze vorgestellt, mit denen MaaS einen Beitrag für Menschen und Gesellschaft leisten sowie Anbietern ein tragfähiges Geschäftsmodell erlauben kann.

Volkswagen Nutzfahrzeuge ist über MOIA Mitglied der MaaS Alliance, einer Public-Private-Partnership-Organisation, die sich das Ziel gesetzt hat, eine offene Plattform für die Umsetzung von MaaS-Projekten zu schaffen.

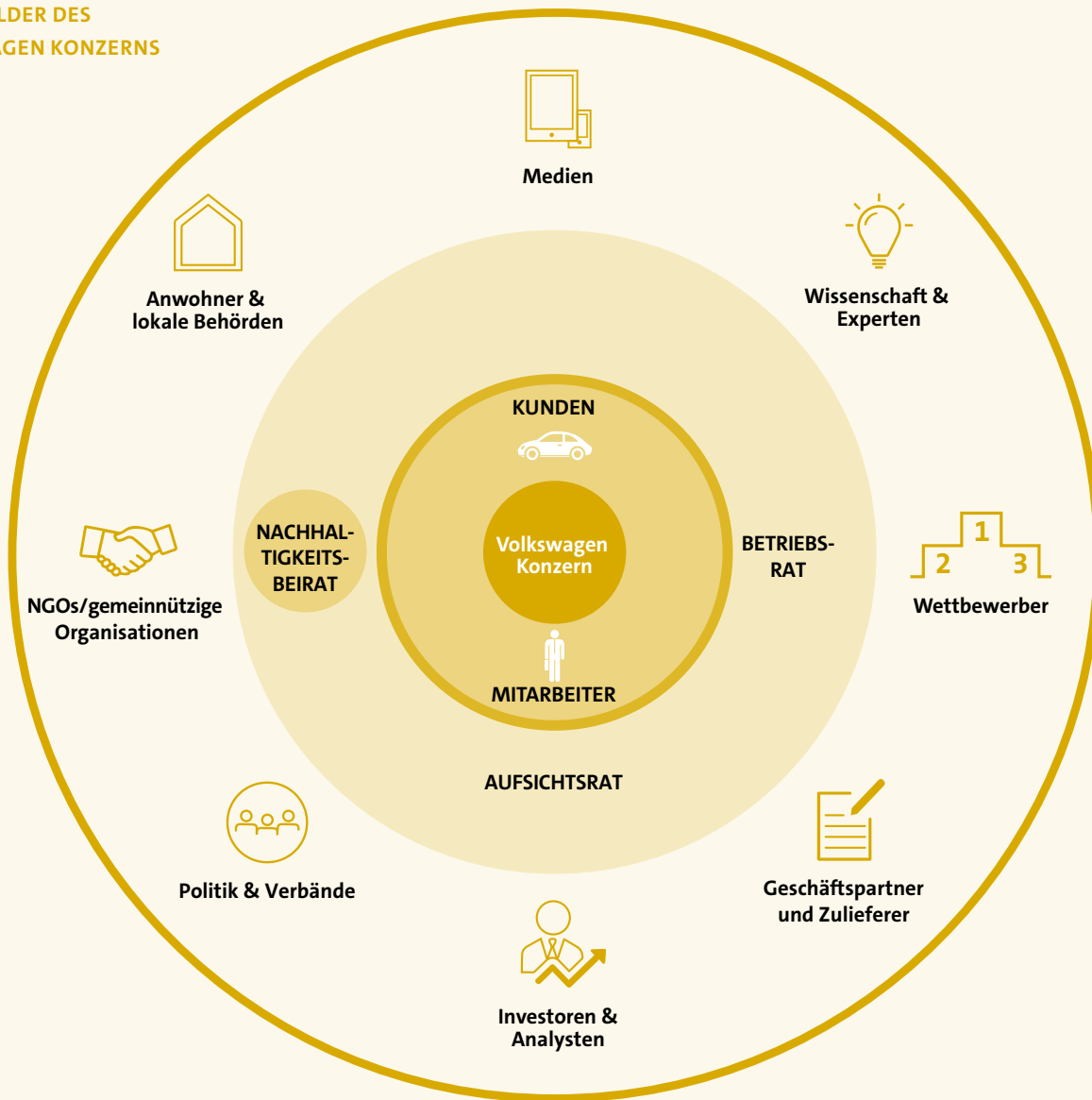
Der Volkswagen Konzern versteht sich als enger und verlässlicher Partner der Städte. In Kooperationen weltweit werden bereits verschiedene Projekte entwickelt, erprobt und umgesetzt. Dabei steht die Etablierung neuer Technologien im Vordergrund, welche die Verkehrs- und Umweltbelastung reduzieren sollen. Aktuell pflegt unser Unternehmen mit zahlreichen Städten Partnerschaften, darunter Hamburg, Hannover, Dresden und Wolfsburg in Deutschland sowie auf internationaler Ebene Prag und Barcelona.

## STRATEGISCHES STAKEHOLDER-MANAGEMENT

Stakeholder sind für uns Einzelpersonen, Gruppen oder Organisationen, die den Verlauf oder das Ergebnis von unternehmerischen Entscheidungen beeinflussen oder von ihnen beeinflusst werden. Im Zentrum des Stakeholder-Netzwerks stehen Kunden und Mit-

arbeiter. Um diesen Kern herum wurden acht weitere Gruppen identifiziert. Als besondere Schnittstelle zwischen internen und externen Stakeholdern fungieren die Kontroll- und Beratungsgremien des Konzerns, wie der Aufsichts- oder Betriebsrat und der Nachhaltigkeitsbeirat.

### STAKEHOLDER DES VOLKSWAGEN KONZERNS



Unter Stakeholder-Management verstehen wir die systematische und kontinuierliche Interaktion mit wesentlichen Interessens- und Anspruchsgruppen der Gesellschaft im Rahmen der Konzerninitiative zur ESG-Performanz, Dekarbonisierung und Integrität, die Teil der neuen Konzernstrategie NEW AUTO ist. Unser Stakeholder-Management zielt auf einen offenen, konstruktiven und auch kritischen Austausch mit den in der Grafik aufgeführten Stakeholdergruppen über deren Anforderungen und Erwartungen an uns sowie zentrale Themen unserer Konzernstrategie und deren Umsetzung ab. Unsere Marken und Regionen verfügen über eigene Stakeholder-Engagements. Aufgabe des Konzerns ist es, diese Aktivitäten in einem ganzheitlichen Stakeholder-Engagement-Rahmen zusammenzuführen. Dieser umfasst:


- das Stakeholder-Engagement auf Konzernebene mit spezifischen Gremien, Formaten und dem Fokus auf konzernweit relevanten Stakeholdern
- die Beratung und Koordination der Marken und Regionen bei der Umsetzung ihrer Aktivitäten
- die Durchführung regelmäßiger Stakeholder-Analysen und -Befragungen.

Das Stakeholder-Management gehört zu den Kernprozessen des Nachhaltigkeitsmanagements im Unternehmen. Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Organisation sind in der Konzernrichtlinie für Nachhaltigkeitsmanagement geregelt.

Als globales Unternehmen beeinflusst unsere Geschäftsaktivität das Leben sehr vieler unterschiedlicher Menschen. Ein international ausgerichtetes, effektives Stakeholder-Management ist für den Volkswagen Konzern zunehmend wichtig. Dies ist nicht nur die Grundlage für die Bestimmung wesentlicher Handlungsfelder der Nachhaltigkeitsstrategie, sondern auch zur Erfüllung steigender Erwartungen und Kommunikationsanforderungen unserer Stakeholder, deren Vertrauen in den Volkswagen Konzern wir weiter stärken wollen, notwendig. Darüber hinaus ist ein kontinuierlicher Austausch mit allen Gesellschaftsbereichen essenziell für die Erreichung der Unternehmensziele sowie die Einhaltung von Berichtsstandards, Normen und gesetzlichen Vorgaben.

Mit der Transformation des Volkswagen Konzerns vom Fahrzeughersteller zu einem weltweit führenden, softwaregetriebenen Mobilitätsanbieter und der Entwicklung neuer Kompetenzfelder wie autonomes Fahren, Batterietechnologie, Ladeinfrastruktur und Energiedienstleistungen wird sich auch das Spektrum unserer Stakeholder verändern beziehungsweise erweitern. Unser Anspruch ist es, durch einen kontinuierlichen Informations- und Meinungsaustausch alle Stakeholder in diesen Transformationsprozess einzubinden. Die Positionen unserer Stakeholder besser zu verstehen und ihr Feedback aktiv für die nachhaltige Entwicklung unseres Unternehmens und der Gesellschaft zu nutzen, sind dabei entscheidende Faktoren. Das ist die Basis, um unser Unternehmen unter den sich ebenfalls stetig verändernden ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen robust und zugleich flexibel für die Zukunft aufzustellen sowie die Reputation und damit die Akzeptanz unseres Unternehmens nachhaltig zu verbessern.

Unser Unternehmen ist Akteur in zahlreichen Netzwerken von Experten und Entscheidern, die einen bedeutenden Einfluss auf unser Geschäft und die Agenda im politisch-gesellschaftlichem Umfeld haben. Eine Übersicht der wichtigsten Mitgliedschaften befindet sich im Webauftritt.

 > [www.volkswagenag.com](http://www.volkswagenag.com) > Nachhaltigkeit > Strategie & Reporting > Engagement > Mitgliedschaften

#### REPUTATIONS-KPI SPIEGELT VERTRAUEN DER STAKEHOLDER

Einen entscheidenden Beitrag zur Verankerung des Stakeholder-Managements in der Strategie leistet der Key Performance Indicator (KPI) Reputation als Kennzahl des Konzerns. Der Indikator basiert auf den Antworten externer Stakeholder in der seit 2017 jährlich durchgeführten Konzernreputationsbefragung auf die Frage, zu

welchem Grad sie dem Volkswagen Konzern vertrauen. Die Erhebung dieses KPI ermöglicht eine ganzheitliche Perspektive von Einstellungen und Meinungen zum Unternehmen und lässt Veränderungen der Bewertungen über den Zeitverlauf erkennen.

In der Reputationsbefragung sind die Marken Audi, Porsche und Volkswagen Pkw durchgängig vertreten. Die Befragungsdaten basieren auf persönlichen Telefoninterviews, die mit für den Volkswagen Konzern wesentlichen Vertretern aus den Bereichen Politik und Verbände, Medien, Wissenschaft, NGOs, Investoren und Analysten sowie Geschäftspartnern in den drei Märkten (Deutschland, China, USA) durchgeführt werden. Bei allen Stakeholdergruppen werden grundsätzlich Vertreter der höchstmöglichen Entscheidungsebene befragt. Im Jahr 2021 erzielte der Konzern folgende Ergebnisse: In Deutschland gaben 80% der Stakeholder an, dass sie dem Volkswagen Konzern vertrauen (2020: 57%). In China betrug der Anteil 97% (2020: 92%) und in den USA 67% (2020: 78%). In Deutschland hat sich der Reputations-KPI damit um 23% im Vergleich zu 2020 verbessert. Nach seinem bisherigen Höchstwert im Jahr 2020 sank der Reputations-KPI in den USA 2021 auf 67%. Ohne Berücksichtigung des überdurchschnittlichen Anstiegs im Jahr 2020 entwickelt sich die Reputation des Volkswagen Konzerns auch in den USA seit 2017 stetig positiv.

Der Reputations-KPI hat sich  
in Deutschland um **23 %**  
im Vergleich zu 2020 verbessert.

#### STAKEHOLDER-PANEL ALS KRITISCHER BEGLEITER

Neben dem Nachhaltigkeitsbeirat hat der Volkswagen Konzern ein Stakeholder-Panel etabliert, das die Konzern-Nachhaltigkeitsaktivitäten seit über 20 Jahren begleitet. Das gesamte Panel (DACH, EU) umfasst derzeit mehr als 200 Institutionen und Organisationen.

Nach pandemiebedingter Unterbrechung des Austauschs mit unseren Stakeholdern haben wir im Berichtsjahr die Entwicklung einer langfristigen Stakeholder-Engagement-Strategie aufgenommen, die 2022 in die konkrete Umsetzung gehen wird und die Aktivitäten und Veranstaltungen des Panels mit denen des Nachhaltigkeitsbeirates stärker synchronisieren wird. Zudem ist für 2022 der Aufbau eines internationalen Panels geplant.



## EINSATZ FÜR EINE INTAKTE UMWELT

Wir haben als einer der größten Automobilhersteller der Welt umfassende Gesetzesanforderungen für alle Standorte und Märkte zu beachten und verfolgen das Ziel, den hohen Erwartungen unserer internen und externen Stakeholder an die Wirksamkeit des Umweltmanagements gerecht zu werden – auch und gerade nach der Dieselhysterie. Zudem wollen wir unseren freiwilligen Selbstverpflichtungen in Sachen Umwelt und regelkonformes Verhalten gerecht werden. Das Umwelt-Compliance-Management ist daher insbesondere eine Risikovorsorge gegenüber Regelverstößen, die mit Schäden für die Umwelt, unser Unternehmen und die Gesellschaft verbunden sein können. Ziel unseres Umweltmanagements ist zudem eine kontinuierliche Verbesserung unserer Umweltleistungen und die Verringerung unserer Umweltauswirkungen.

Zu den Schwerpunkten der neuen Konzernstrategie NEW AUTO zählt die ESG-Performance des Unternehmens. Im Bereich Umweltschutz (E) bilden Dekarbonisierung und Kreislaufwirtschaft die Fokusthemen. Diese sind darüber hinaus Kernelemente des Konzernleitbilds Umwelt „goTOzero“. Zugleich gehört die Umweltverträglichkeit unserer Produkte, Dienstleistungen und Prozesse zu unseren Konzerngrundsätzen. Mit dem elektrischen Antrieb, der digitalen Vernetzung und dem autonomen Fahren wollen wir unsere Automobile sauberer, intelligenter, leiser und sicherer machen. Wir nutzen unsere Innovationskraft, um unseren ökologischen Fußabdruck zu verringern, und zwar über den gesamten Lebenszyklus unserer Produkte und Mobilitätsangebote. Unsere Innovationen sollen gleichzeitig unsere Kunden darin unterstützen, umweltfreundlicher zu handeln.

## LEITBILD „GOTOZERO“: MINIMIERUNG NEGATIVER AUSWIRKUNGEN AUF DIE UMWELT

Der Volkswagen Konzern bündelt sämtliche Maßnahmen im Umweltschutz unter dem Konzernleitbild Umwelt „goTOzero“. Dieses Konzept steht programmatisch für eine die Umwelt möglichst wenig belastende und bilanziell CO<sub>2</sub>-neutrale Wirtschaftsweise, die sich der Volkswagen Konzern bis 2050 zum Ziel gesetzt hat.

Wörtlich heißt es im Konzernleitbild Umwelt: „Für alle unsere Produkte und Mobilitätslösungen streben wir danach, Umweltauswirkungen entlang des gesamten Lebenszyklus – von der Rohstoffgewinnung bis zum Lebensende – zu minimieren, um Ökosysteme intakt zu halten und einen positiven Impact für die Gesellschaft zu schaffen. Compliance mit Umweltregulierungen, Standards und freiwilligen Selbstverpflichtungen ist eine Grundvoraussetzung für unser Handeln.“ Dieses Konzernleitbild vereint alle strategischen und compliance-bezogenen Aspekte der Umweltaktivitäten und bildet die Basis für die Verknüpfung von Zielen, Kennzahlen, Programmen und Maßnahmen. Das Leitbild wird kontinuierlich überprüft und seine Zielstellungen an neue Anforderungen und veränderte Rahmenbedingungen angepasst.

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

- **Klimawandel:** Volkswagen bekennt sich zum Pariser Klimaabkommen der Vereinten Nationen. Das Ziel ist, bis 2050 ein bilanziell CO<sub>2</sub>-neutrales Unternehmen zu werden. Bereits bis 2025 sollen die Emissionen an Treibhausgasen von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen im Vergleich zu 2015 über den gesamten Lebenszyklus um 30% gesenkt werden. Zusätzlich hat das Unternehmen ein von der Science Based Targets Initiative (SBTi) bestätigtes Dekarbonisierungsziel aufgestellt, das eine Reduktion von 30% von 2018 bis 2030 ohne Kompensationen vorsieht.

### > Dekarbonisierung

Ein wesentlicher Teil der Zielerreichung ist der Umstieg auf erneuerbare Energien, dazu will das Unternehmen den Umstieg auf regenerative Energien entlang des gesamten Lebenszyklus aktiv vorantreiben.

- **Ressourcen:** Volkswagen will seine Ressourceneffizienz weiter verbessern und Ansätze zu Wiederverwertung und Recycling in den Bereichen Werkstoffe, Energie und Wasser fördern. Bis 2025 soll die Umwelt durch die Produktion hinsichtlich Energie, Wasser, Abfall sowie flüchtiger organischer Verbindungen im Vergleich zu 2010 um 45% pro Fahrzeug entlastet werden.
- **Luftqualität:** Volkswagen treibt die Elektromobilität auch voran, um die lokale Luftqualität durch eine Verringerung der Emissionen von Stickoxiden sowie Feinstaub zu verbessern.
- **Umwelt-Compliance:** Volkswagen will hinsichtlich Integrität ein Vorbild für ein modernes, transparentes und erfolgreiches Unternehmen werden, indem der Konzern effektive Managementsysteme installiert und kontrolliert, die die Umweltauswirkungen seiner Mobilitätslösungen über alle Lebenszyklusphasen hinweg abdecken.

## STEUERUNG UND COMPLIANCE IM UMWELTBEREICH

Der Volkswagen Konzern hat eine Umweltpolitik formuliert, die an die gemeinsame Verantwortung von Führungskräften und Belegschaft für die Umsetzung der Umweltziele appelliert. In der Umweltpolitik verpflichtet sich das Unternehmen zum Schutz der Umwelt, zur Erfüllung bindender Verpflichtungen und zur fortlaufenden Verbesserung des Umwelt-Compliance-Managementsystems sowie der Umweltleistung.

Zudem wurde eine Konzernrichtlinie für das Umwelt-Compliance-Managementsystem implementiert, die Anforderungen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten in Bezug auf Umwelt und Compliance beschreibt. Diese Richtlinie bildet den Rahmen für die Umsetzung von Umwelt-Compliance-Managementsystemen über alle Phasen der Geschäftstätigkeit und den gesamten Lebenszyklus der Fahrzeuge in unseren Marken und Gesellschaften. Die Richtlinie definiert die Mindestanforderungen an die operativen Organisationen für die Umsetzung eines Umwelt-Compliance-Managementsystems und gibt ihnen die Flexibilität, diese in einer Weise umzusetzen, die ihrer Geschäftstätigkeit entspricht.

Im Jahr 2019 haben wir es uns intern zum Ziel gesetzt, dass alle Produktions- und Entwicklungsstandorte im Konzern die Zertifizierung von Umweltmanagementsystemen nach ISO 14001 oder dem Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) durch Dritte verpflichtend umsetzen. Da die Standards jedoch nicht die Frage beantworten, wie Fehlverhalten vorzubeugen und wie angemessen darauf zu reagieren ist, hat der Volkswagen Konzern die etablierten Umweltmanagementsysteme um wichtige Compliance-Aspekte erweitert.

Unsere Umwelt-Compliance-Managementsysteme sollen sicherstellen, dass ökologische Aspekte und Pflichten in unserer Geschäftstätigkeit erkannt und angemessen berücksichtigt werden. Missachtung von umweltbezogenen Verpflichtungen, Täuschung oder Fehlverhalten werten wir als schwerwiegenden Compliance-Verstoß. Die Übereinstimmung unseres Handelns mit den Vorgaben unserer Umweltpolitik und anderen umweltbezogenen Konzernvorgaben werden jährlich evaluiert und an den Konzernvorstand, an die jeweiligen Vorstände der Marken beziehungsweise an die Geschäftsführer der Gesellschaften berichtet.

Die höchste interne Entscheidungsebene für Umweltbelange ist der Konzernvorstand. Sowohl der Vorstand der Volkswagen AG als auch die Vorstände der Marken berücksichtigen bei relevanten Unternehmensentscheidungen nicht nur wirtschaftliche, sondern auch soziale und umweltbezogene Aspekte. Die konzernweite Steuerung des Umweltschutzes einschließlich der Umsetzung der Programme zur Ressourceneffizienz und der Kontrolle der Zielerreichung erfolgt durch den Konzernsteuerkreis Umwelt und Energie. Er ist das oberste Umweltgremium im Volkswagen Konzern und für die Berichterstattung an den Konzernvorstand beziehungsweise den Umweltverantwortlichen im Konzernvorstand zuständig. Der Konzernsteuerkreis CO<sub>2</sub> und der Konzernsteuerkreis Fleetcompliance und Abgas übernehmen die Steuerung wichtiger Einzelaspekte im Produktbereich – wie CO<sub>2</sub>-Emissionen und Abgase. Die Verantwortung für den Klimaschutz trägt der Konzernsteuerkreis Nachhaltigkeit.

Der Volkswagen Konzern koordiniert die Aktivitäten der Marken, die ihrerseits die Maßnahmen in den Regionen steuern. Organisatorisch sind die Marken und Gesellschaften im Umweltbereich eigenverantwortlich. Sie leiten ihre Umweltschutzaktivitäten aus den konzernweit geltenden Zielen, Leitlinien und Grundsätzen ab. Zum Nachweis der Zielerreichung werden jährlich die wesentlichen Umweltkennzahlen offengelegt und es wird transparent über den Fortschritt der Bestrebungen des Konzerns berichtet.

Der Prozess der externen Zertifizierung ist weit fortgeschritten. 2021 verfügten 110 unserer 120 Standorte inklusive der zentralen Entwicklungsbereiche über eine Zertifizierung gemäß ISO 14001 oder

EMAS. Bezogen auf die Mitarbeiterzahl sind das über 99%. Zusätzlich haben 65 Produktionsstandorte ihre Energiemanagementsysteme gemäß ISO 50001 zertifizieren lassen. Seit 2009 wird in der technischen Entwicklung der Marke Volkswagen Pkw zusätzlich die „Integration von Umweltaspekten in die Produktentwicklung“ gemäß ISO/TR 14062 zertifiziert. Die SEAT-Entwicklung ist nach ISO 14006 zertifiziert.

### **Grenzwerte überprüfen und einhalten**

Im Bereich der Verbrennungsmotoren richten wir uns nach den national und international festgelegten Gesetzesnormen und Grenzwerten. So ist in der Europäischen Union seit dem 1. September 2019 für Neuzulassungen die Erfüllung der Unternorm Euro 6d-TEMP obligatorisch. Sie verlangt neben der Anwendung des WLTP-Messverfahrens (WLTP = Worldwide Harmonized Light Vehicles Test Procedure) zusätzlich die Messung nach dem RDE-Standard (RDE = Real Driving Emissions). Im Gegensatz zum WLTP-Verfahren erfolgen die Emissionsmessungen dort nicht auf dem Prüfstand, sondern im laufenden Straßenverkehr. Zum 1. Januar 2021 wurde die Unternorm Euro 6d für alle Neuzulassungen obligatorisch. Damit einher geht eine weitere Reduzierung der Emissionsgrenzwerte unter RDE-Bedingungen.

Zur Einhaltung der gesetzlichen Verpflichtung im Rahmen der Euro-6-Norm verfügen unsere Dieselfahrzeuge serienmäßig über einen SCR-Katalysator und die neuen TSI-beziehungsweise TFSI-Ottomotoren flächendeckend über einen Partikelfilter.

### **Konzernweite Kommunikation und Vernetzung zu Umweltthemen**

Der Volkswagen Konzern hat als Format der internen Kommunikation für die Mitarbeiter den „Group Environmental Talk“ etabliert. An der Veranstaltung im Jahr 2021 nahmen mehrere Konzernvorstände und der Sprecher des Nachhaltigkeitsbeirates des Volkswagen Konzerns, Georg Kell, teil. Im Fokus der Diskussion standen der European Green Deal und die Potenziale des Volkswagen Konzerns im Bereich Kreislaufwirtschaft.

Zudem wurden vom Unternehmen im Berichtsjahr erstmals Umweltwochen – „goTOzero weeks“ – in den Marken und Regionen durchgeführt. Ziele der konzernweiten Kampagne waren die Informationsvermittlung und Vernetzung der Mitarbeiter im Volkswagen Konzern, um die Aktivitäten im Umweltschutz unternehmensweit voranzubringen. Im Zentrum standen Mitmach-Aktionen, Expertenvorträge sowie zahlreiche digitale Workshops und Informationsangebote zu den Themen Dekarbonisierung, Energie, Umwelt-Compliance, Biodiversität, Wasser, Abfall und Kreislaufwirtschaft.

## LIFE-CYCLE-ANSATZ BESTIMMT ANALYSE UND HANDELN

Wir betrachten die von uns verursachten Umweltauswirkungen über den ganzen Lebenszyklus und sämtliche Stufen der Wertschöpfungskette hinweg. Dies umfasst den Herstellungsprozess mit der Rohstoffentnahme, der Werkstoffherstellung, den Prozessen bei unseren Lieferanten sowie der eigenen Produktion an unseren Standorten, die Nutzungsphase mit den Fahrzeugemissionen und der notwendigen Kraftstoffbereitstellung und schließlich die Verwertung des Altfahrzeugs am Ende des Lebenszyklus. Für detaillierte, ISO-genormte Lebenszyklusanalysen (Life Cycle Assessment – LCA) nutzen wir eine spezifische LCA-Software mit der eigenen LCA-Datenbank LEAD (Life Cycle Environmental Assessment Database), mit der der konzernweite Austausch von Daten und einheitliche Berechnungsgrundlagen für Umweltbilanzen ermöglicht werden. Im nächsten Schritt identifizieren wir Hotspots im Lebenszyklus und leiten daraus geeignete Lösungen zur Reduzierung der Umweltauswirkungen ab. Dies bezeichnen wir als Life Cycle Engineering. Entsprechend unserem Life-Cycle-Ansatz beziehen wir unsere Lieferanten frühzeitig in die Minimierung der Umweltauswirkungen ein.

So betrachten wir beispielsweise für die Lebenszyklusanalyse des ID.3 hinsichtlich der Wirkungskategorien insbesondere den Klimaeffekt. Hierbei werden CO<sub>2</sub> und alle anderen klimarelevanten Emissionen erfasst und in sogenannte CO<sub>2</sub>-Äquivalente umgerechnet. Die Volkswagen AG hat hier die TÜV NORD CERT Umweltgutachter GmbH als unabhängige externe Stelle mit der Prüfung einer eigenen Ökobilanz-Studie gemäß der geltenden Normen DIN EN ISO 14040 und DIN EN ISO 14044 beauftragt. Als Rahmen wurde entsprechend der Norm die Herstellungsphase beginnend bei der Rohstoffgewinnung, die Nutzungsphase über 200.000 km für den Personentransport im WLTP-Fahrzyklus bis zur Verwertung des Golf 8 und des ID.3 zugrunde gelegt.

## SCHONENDER UMGANG MIT NATÜRLICHEN RESSOURCEN

Unsere Zielwerte in den Bereichen CO<sub>2</sub>, Energie, Wasser, Abfall sowie flüchtige organische Verbindungen – die UEP (Umweltentlastung Produktion) – wurden im Rahmen der Produktionsstrategie definiert und mit Zielen für Konzern und Marken unterlegt. Aufgrund der hohen Umweltrelevanz legen wir dabei einen besonderen Fokus auf Energie und CO<sub>2</sub>.

## UMWELTENTLASTUNG PRODUKTION (UEP)

Bis 2025 sollen die produktionsbedingten Umweltbelastungen hinsichtlich Energie, CO<sub>2</sub>, Wasser, Abfall sowie flüchtiger organischer Verbindungen (VOC) im Vergleich zu 2010 um 45 % pro Fahrzeug reduziert werden. Die folgenden Werte zeigen die Entwicklung dieser Indikatoren von 2010 bis 2021 (Datenstand 11 + 1 Monate)<sup>1</sup>.

- UEP: –29,0 % (2020: –32,4%)<sup>2</sup>

Die folgenden fünf Indikatoren bilden die Kennzahl UEP:

- Energiebedarf pro Fahrzeug: –3,5 % (2020: –12,4%)
- CO<sub>2</sub>-Emissionen pro Fahrzeug: –33,3 % (2020: –35,2%)
- Wasserverbrauch pro Fahrzeug: –11,6 % (2020: –17,1%)
- Abfall zur Beseitigung pro Fahrzeug: –61,6 % (2020: –57,3%)<sup>3</sup>
- VOC-Emissionen pro Fahrzeug: –62,0 % (2020: –61,7%)

Im Jahr 2021 blieb die Produktionssituation aufgrund von globalen Lieferengpässen bei elektronischen Bauteilen zusätzlich zu den pandemiebedingten Herausforderungen angespannt. Die Produktionsunterbrechungen an vielen Standorten und die dadurch reduzierten Produktionsvolumina führten in vielen Fällen zu einem Anstieg der spezifischen Ressourcenbedarfe und somit zu einer von den Zielen abweichenden Entwicklung der spezifischen Umweltkennzahlen pro Fahrzeug.

# UEP: –29,0 %

(2020: –32,4%)<sup>2</sup>

Die Erfolge der in diesem Jahr durchgeführten Maßnahmen und Aktivitäten zur weiteren Reduzierung der negativen Umweltauswirkungen unserer Fabriken spiegeln sich dadurch erneut nicht direkt in den Umweltindikatoren der UEP wider.

<sup>1</sup> Die Werte für den Dezember des Berichtsjahres enthalten einen Schätzwert. Die Schätzwerte des Vorjahres wurden bei der aktuellen Datenerhebung ersetzt.

<sup>2</sup> Konzernbereich Pkw und leichte Nutzfahrzeuge, Bugatti anteilig enthalten.

<sup>3</sup> Abfall zur Beseitigung enthält nur produktionspezifische Mengen.

## UMWELTSCHUTZ IN DER FERTIGUNG VERANKERN: ZERO IMPACT FACTORY

Mit der Konzern-Produktionsstrategie one.PRODUCTION planen wir die Produktion von morgen. Ressourceneinsatz und Emissionen der Standorte des Volkswagen Konzerns erfordern dabei besondere Aufmerksamkeit. Das Programm „goTOzero – Zero Impact Factory“ entwickelt konkrete Schritte hin zu einer nachhaltigeren Produktion. Die Vision dahinter ist eine Fabrik ohne negative Auswirkungen auf die Umwelt. Wir haben eine Checkliste mit derzeit 143 Umweltkriterien entwickelt, die die Standorte dabei unterstützt, ihren Status auf dem Weg zu einer „Zero Impact Factory“ zu bestimmen. Hierzu gehören neben den Kriterien Klimaschutz und Energie, Emissionen, Wasser und Abfall auch Aspekte wie das Erscheinungsbild der Fabrik, Engagement für die Biodiversität, Schutz des Bodens, Vermeidung von Betriebsstörungen, ein funktionierendes Umweltmanagement, bessere Ressourceneffizienz hin zur Kreislaufwirtschaft sowie ein umweltneutrales Mobilitätsmanagement für Mitarbeiter und Gütertransport.

Zur weitergehenden Implementierung arbeiten wir an den folgenden Schwerpunktthemen:

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

Zur Würdigung besonders innovativer Umweltprojekte und zur Steigerung des Bekanntheitsgrades der Initiative werden wir ab 2022 den „Zero Impact Factory Award“ vergeben. Für das kommende Jahr stehen dabei messbar erfolgreiche Maßnahmen zur Umweltverbesserung auf den Gebieten Plastikvermeidung und Recycling im Fokus.

Zudem erfassen wir in dem IT-gestützten System „Maßnahmen@web“ Umweltmaßnahmen und fördern damit den konzernweiten Best-Practice-Austausch. Im Berichtsjahr wurden 1.544 umgesetzte Maßnahmen im Bereich Umwelt und Energie dokumentiert, die auf die Verbesserung der Infrastruktur und der Produktionsprozesse von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen gerichtet sind.

## EINSATZ FÜR BIODIVERSITÄT

Die Herstellung und der Betrieb unserer Fahrzeuge hat durch Immissionen, Flächenverbrauch und Transport einen Einfluss auf die Biodiversität – von der Rohstoffgewinnung über die Nutzungsphase bis zum Recycling. Volkswagen ist sich seiner Verantwortung bewusst und engagiert sich seit 2007 über Naturschutzprojekte für den Schutz und Erhalt der biologischen Vielfalt. Als Gründungsmitglied der Initiative Biodiversity in Good Company e.V. haben wir uns in einem Commitment dazu verpflichtet. In diesem erkennen wir zudem die drei Ziele des internationalen Übereinkommens über die biologische Vielfalt (CBD) an und haben entsprechende Handlungsfelder definiert, um im Rahmen unseres wirtschaftlichen Handelns unseren Beitrag zum Erreichen dieser Ziele zu leisten.

 > [www.volkswagenag.com](http://www.volkswagenag.com) > Nachhaltigkeit > Strategie & Reporting > Policy

Neben der Unterstützung von Naturschutzprojekten weltweit haben wir uns zum Ziel gesetzt, die Biodiversität auch an den Produktionsstandorten zu erhöhen. Maßnahmen wie das Anlegen von Blühwiesen, das Anpflanzen von Bäumen und Sträuchern und die Aufstellung von Nisthilfen für Fledermäuse, Vögel und Insekten wurden bereits lokal umgesetzt. Für die Erhöhung der Biodiversität an den Produktionsstandorten haben wir ein Bewertungstool eingeführt, das auch in die Checkliste integriert ist. Eine regelmäßige Überprüfung der Wirksamkeit von Biodiversitätsmaßnahmen erfolgt über das Umwelt-Compliance-Managementsystem. Ein weiterer Baustein unseres Engagements ist die Sensibilisierung von Mitarbeitern für das Thema Biodiversität durch Information und Schulung sowie durch Einbindung in Projekte.

KENNZAHLEN UMWELTMANAGEMENT<sup>1</sup>

Kennzahl	Einheit	2021	2020	Hinweise und Kommentare
Standorte, die gemäß ISO 14001 oder EMAS zertifiziert sind, im Volkswagen Konzern	Anzahl	110	107	
Anteil derer bezogen auf Mitarbeiterzahl	in %	99,6	99	
Produktionsstandorte, die gemäß ISO 50001 zertifiziert sind, im Volkswagen Konzern	Anzahl	65	59	
Produktionsstandorte, die gemäß ISO 50001 zertifiziert sind, in der Volkswagen AG	Anzahl	6	6	
Standorte, die gemäß ISO 14001 oder EMAS zertifiziert sind, in der Volkswagen AG	Anzahl	6	6	
Anteil deren bezogen auf Mitarbeiterzahl	in %	100	100	
<b>Spezifische Emissionsreduktion (strategische Kennzahlen)</b>				
<b>im Volkswagen Konzern</b>				
Veränderung UEP, gesamt	in %	-29,0	-32,4	
Veränderung spezifischer Energiebedarf	in %	-3,5	-12,4	
Veränderung CO <sub>2</sub> -Emissionen	in %	-33,3	-35,2	
Veränderung spezifische VOC-Emissionen	in %	-62,0	-61,7	
Veränderung spezifischer Wasserverbrauch	in %	-11,6	-17,1	
Veränderung spezifischer Abfall zur Beseitigung	in %	-61,6	-57,3	Nur produktionspezifische Mengen
<b>in der Volkswagen AG</b>				
Veränderung UEP, gesamt	in %	9,4	-11,3	
Veränderung spezifischer Energiebedarf	in %	20,8	-7,2	
Veränderung spezifische CO <sub>2</sub> -Emissionen	in %	19,9	-6,3	
Veränderung spezifische VOC-Emissionen	in %	-15,1	-18,9	
Veränderung spezifischer Wasserverbrauch	in %	19,7	4,7	
Veränderung spezifischer Abfall zur Beseitigung	in %	-25,6	-40,4	Nur produktionspezifische Mengen
<b>Energieverbrauch</b>				
Energieverbrauch im Volkswagen Konzern	in Mio. MWh/a	21,98	21,62	
davon in der Volkswagen AG	in Mio. MWh/a	4,76	4,65	
Energieverbrauch im Volkswagen Konzern	in kWh/Fzg	2.432	2.207	Pkw & leichte Nfz
davon in der Volkswagen AG	in kWh/Fzg	7.246	5.570	
Energieverbrauch Wärme – Pkw & leichte Nutzfahrzeuge	in Mio. MWh/a	5,89	5,33	
Energieverbrauch Wärme – Volkswagen AG	in Mio. MWh/a	1,89	1,60	
Energieverbrauch Wärme – weitere Konzernbereiche	in Mio. MWh/a	0,76	0,71	
Gesamtstromverbrauch im Volkswagen Konzern (Anteil am Gesamtenergieverbrauch)	in %	50	52	
in der Volkswagen AG	in %	43	46	
Gesamtstromverbrauch (absolut)	in Mio. MWh/a	11,05	11,20	
in der Volkswagen AG	in Mio. MWh/a	2,04	2,12	

<sup>1</sup> In der Konzernbetrachtung sind folgende Standorte nicht enthalten: die vier Service-Center von Scania (Johannesburg, Narasapura, Kuala Lumpur, Taoyuan City); ein Standort von MAN Truck & Bus (Serendah); zwei Standorte in China (Hefei, Suzhou) und fünf Standorte von NAVISTAR (Huntsville, Springfield, Tulsa, Escobedo, Santo Amaro).

Kennzahl	Einheit	2021	2020	Hinweise und Kommentare
<b>VOC-Emissionen</b>	in t/a	13.593	14.856	
davon Pkw & leichte Nfz	in t/a	12.506	13.700	
davon Volkswagen AG	in t/a	1.118	1.339	
davon weitere Konzernbereiche	in t/a	1.087	1.156	
<b>VOC-Emissionen</b>	in kg/Fzg	1,57	1,58	Pkw & leichte Nfz
davon Volkswagen AG	in kg/Fzg	1,77	1,69	
<b>Frischwasser</b>				
Frischwassermenge	in Mio. m <sup>3</sup> /a	39,69	41,77	
davon Pkw & leichte Nfz	in Mio. m <sup>3</sup> /a	32,07	32,65	
davon Volkswagen AG	in Mio. m <sup>3</sup> /a	3,62	3,98	
davon weitere Konzernbereiche	in Mio. m <sup>3</sup> /a	7,62	9,12	
Frischwassermenge	in m <sup>3</sup> /Fzg	4,02	3,77	Pkw & leichte Nfz
davon Volkswagen AG	in m <sup>3</sup> /Fzg	5,74	5,02	
<b>Abfall zur Beseitigung</b> (nur produktionspezifische Mengen)				
Nicht gefährlicher Abfall	in t/a	28.961	36.130	
davon Pkw & leichte Nfz	in t/a	25.019	30.611	
davon Volkswagen AG	in t/a	1.439	1.311	
davon weitere Konzernbereiche	in t/a	3.942	5.519	
Gefährlicher Abfall	in t/a	54.369	63.313	
davon Pkw & leichte Nfz	in t/a	46.480	55.612	
davon Volkswagen AG	in t/a	8.738	8.909	
davon weitere Konzernbereiche	in t/a	7.889	7.701	
Nicht gefährlicher Abfall	in kg/Fzg	3,13	3,53	Pkw & leichte Nfz
davon Volkswagen AG	in kg/Fzg	2,28	1,65	
Gefährlicher Abfall	in kg/Fzg	5,82	6,41	Pkw & leichte Nfz
davon Volkswagen AG	in kg/Fzg	13,83	11,24	
Umgesetzte Maßnahmen „Maßnahmen@web“	Anzahl	1.544	1.520	
in der Volkswagen AG	Anzahl	467	452	

## RISIKOMANAGEMENT ALS FRÜHWARNSYSTEM

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

## RISIKOMANAGEMENT- UND INTERNES KONTROLLSYSTEM

Der verantwortungsvolle Umgang mit den Risiken wird bei uns durch ein umfassendes Risikomanagement- und Internes Kontrollsystem (RMS/IKS) unterstützt. Es definiert die wesentlichen Grundsätze und Elemente für unseren Konzern als Grundlage einer angemessenen und wirksamen Steuerung sowie Kontrolle wesentlicher Risiken. Dies umfasst Risiken mit Auswirkungen sowohl auf den Volkswagen Konzern als auch auf Umwelt und Gesellschaft. Damit ist es auch unmittelbar für die Bewertung von nichtfinanziellen Risiken anwendbar, die im Zuge der Verfolgung der Ziele und der Umsetzung der Maßnahmen in den Fokusbereichen auftreten könnten.

### > ESG-Performance-Management und Wesentlichkeitsanalyse

Die organisatorische Ausgestaltung des RMS/IKS basiert auf dem international anerkannten „COSO Enterprise Risk Management“-Rahmenwerk (COSO = Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Über eine Konzernrichtlinie zum Risikomanagement sind alle Geschäftsbereiche und -einheiten zur Implementierung eines RMS/IKS verpflichtet. Der Vorstand erhält anlassbezogene und vierteljährliche Risikoberichte.

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

Die operativen Risikomanagement- und internen Kontrollsysteme der einzelnen Marken, Gesellschaften und Fachbereiche bilden die erste Linie. Das RMS/IKS ist integraler Bestandteil der Aufbau- und Ablauforganisation des Volkswagen Konzerns. Ereignisse, die ein Risiko begründen können, werden in der ersten Linie identifiziert und beurteilt. Gegenmaßnahmen werden eingeleitet, die verbleibenden potenziellen Auswirkungen bewertet und zeitnah in die Planungen eingearbeitet. Wesentliche Risiken werden anlassbezogen an die relevanten Gremien gemeldet. Die Ergebnisse des operativen Risikomanagements fließen kontinuierlich in die Planungs- und Kontrollrechnungen ein. Zielvorgaben, die in den Planungsrunden vereinbart wurden, unterliegen einer permanenten Überprüfung innerhalb revolvierender Planungsüberarbeitungen. Parallel dazu fließen die Ergebnisse der Maßnahmen zur Bewältigung der Risiken zeitnah in die monatlichen Voraus-

schätzungen zur weiteren Geschäftsentwicklung ein. Somit liegt dem Vorstand über die dokumentierten Berichtswege auch unterjährig ein Gesamtbild der aktuellen Risikolage vor.

Die zweite Linie ist die Konzern-Risikomanagement-Organisation. Diese setzt unter anderem Standards für das RMS/IKS, unterstützt die Bereiche durch entsprechende Schulungen und koordiniert die vierteljährliche Risikoabfrage. Für wesentliche Risiken, definiert anhand von quantitativen und qualitativen Bewertungskriterien sowie einer Eintrittswahrscheinlichkeit, erfolgt eine vierteljährliche Berichterstattung an den Konzernvorstand. Der zusätzliche jährliche GRC-(Governance, Risk, Compliance)-Regelprozess, mit einem Fokus auf die internen Kontrollaktivitäten, wird sukzessive durch ein sogenanntes Standard-IKS ersetzt. Im Standard-IKS werden nunmehr standardisierte Kontrollziele für die wesentlichen Marken, Gesellschaften und Unternehmensbereiche zur Abdeckung von Prozessrisiken vorgegeben. Die dokumentierten Kontrollaktivitäten werden regelmäßig auf ihre Wirksamkeit hin geprüft und somit das IKS verbessert.

Die dritte Linie ist die Konzernrevision, die im Rahmen ihrer unabhängigen Prüfungshandlungen den Aufbau und die Umsetzung des RMS und IKS regelmäßig überprüft.

Das Risikomanagement des Volkswagen Konzerns wird kontinuierlich weiterentwickelt, um den stetig steigenden internen und externen Anforderungen im Bereich Unternehmensverantwortung Rechnung zu tragen.

## RISIKEN NICHTFINANZIELLER BELANGE

Nichtfinanzielle Belange finden sowohl in der Methodik als auch in den Inhalten unseres RMS/IKS Berücksichtigung. Im Standard-IKS werden sogenannte Master-Kontrollkataloge eingesetzt, die standardisierte Prozessrisiken und damit verbundene Kontrollziele als Vorgabe für in den Marken und Gesellschaften durchzuführende interne Kontrollen enthalten. Risiken und Anforderungen mit Bezug auf Produkt- oder Umwelt-Compliance werden in verschiedenen Master-Kontrollkatalogen, wie zum Beispiel für die Produktion, adressiert. Zur Sicherstellung der Angemessenheit der Master-Kontrollkataloge werden diese jährlich auf ihre Aktualität hin überprüft und bei Bedarf angepasst. Im Risiko-Quartalsprozess erfolgt eine Einordnung der Risiken in sogenannte Risiko-Cluster.

Die nichtfinanziellen Belange gemäß CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz werden sowohl in den Master-Kontrollkatalogen im Standard-IKS als auch in den Risiko-Clustern des Risikoquartalsprozesses adressiert. Beispielsweise werden Umweltbelange im Master-Kontrollkatalog „Umwelt und Nachhaltigkeit“ über das Risiko „Die wesentlichen Umwelt- und Nachhaltigkeitsrisiken unserer Produkte, Produktion und Dienstleistungen entlang des gesamten Lebenszyklus sind nicht/unzureichend identifiziert“ berücksichtigt. Im Master-Kontrollkatalog „Compliance“ dient das Risiko „Compliance-Verstöße und -Risiken (Hinweise) werden nicht oder nicht ausreichend adressiert und nicht zeitnah/korrekt bearbeitet“ dazu, dem Belang „Bekämpfung von Korruption


und Bestechung“ Rechnung zu tragen. Im Risiko-Quartalsprozess sind in diesem Prozess beispielsweise Risiko-Cluster für Umwelt- Risiken, Emissionsrisiken, Compliance-Risiken beziehungsweise CO<sub>2</sub>-Risiken oder produktbezogene Risiken vorgegeben, die die Belange adressieren.

Zu den Risiken, die sich auf unser finanzielles Ergebnis auswirken können, gehören auch allgemeine Umweltrisiken sowie Risiken des Klimawandels. Zu nennen sind hier beispielhaft Risiken, die aus unterschiedlichen CO<sub>2</sub>- und Emissionsvorgaben resultieren können, aber auch Wetterextreme, Stürme oder Überschwemmungen mit Auswirkungen auf Produktion, Infrastruktur und Lieferketten. Die Darstellung der aus Sicht des Volkswagen Konzerns relevanten Risiken erfolgt im Risiko- und Chancenbericht des Lageberichts. Im Geschäftsjahr 2021 wurden weiterhin Risiken mit Bezug zur Einhaltung der Regulierungen zu CO<sub>2</sub>-Flottenemissionen in einzelnen Marken und Märkten identifiziert. Hierzu erfolgt eine nähere Darstellung im Risiko- und Chancenbericht unter der Überschrift „Umweltschutzrechtliche Auflagen“ des Geschäftsberichts. Weitere Risiken können sich aus der Geltungmachung von eigentlich zivilrechtlichen umweltpolitischen Zielvorstellungen ergeben.

Der Volkswagen Konzern erzeugt mit seiner Geschäftstätigkeit und seinen Produkten aufgrund der CO<sub>2</sub>-Emissionen über den gesamten Lebenszyklus wesentliche negative Auswirkungen auf den Aspekt Umwelt. Wir möchten unseren Beitrag zur Begrenzung der Erderwärmung auf deutlich unter 2 Grad Celsius gemäß des Pariser Klimaabkommens leisten, indem wir bis 2050 als gesamter Konzern ein bilanziell CO<sub>2</sub>-neutrales Unternehmen sein wollen. Dafür wurde die Dekarbonisierung als Fokusthema in der Konzernstrategie NEW AUTO fest verankert. Weitere Ausführungen zu den Auswirkungen, Zielen und Maßnahmen sind im Kapitel Dekarbonisierung zu finden.

 > Dekarbonisierung

Darüber hinaus sind keine weiteren Risiken mit sehr wahrscheinlich schwerwiegenden negativen Auswirkungen identifiziert worden.

 > Geschäftsbericht 2021 > Konzernlagebericht > Risiko- und Chancenbericht



## GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG

Als guter „Corporate Citizen“ wollen wir fortlaufend wirtschaftlicher Impulsgeber sein und in weiteren (Geschäfts-)Prozessen zu Struktur-entwicklung und Chancengleichheit beitragen. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung gegenüber unseren Stakeholdern gehört seit jeher zu unserem Selbstverständnis. Wir verfügen bislang noch nicht über eine konzernweit gültige Corporate-Citizenship-Strategie, sehen dies jedoch aus Gründen der Transparenz und Steuerungsfähigkeit als notwendig an. Daher arbeiten wir gegenwärtig an einer strategischen Grundlage für dieses Handlungsfeld. Die Schwerpunkte unseres philanthropischen Engagements liegen in der Förderung von Zukunfts-, Umwelt-, Bildungs- und Sozialprojekten an vielen unserer Standorte weltweit.

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

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

Im Berichtsjahr wurde die Erarbeitung konzernweit gültiger Corporate-Citizenship-Leitlinien forciert, deren Verabschiedung und Roll-out-Beginn für das Jahr 2022 geplant ist.

## EUROPEAN IMPACT HERO FÖRDERT NACHHALTIGE START-UPS

Volkswagen und Audi haben gemeinsam mit SAP und Microsoft Deutschland ein europaweites Programm zur Förderung von nachhaltig und sozial ausgerichteten Unternehmern unterstützt. Das Programm „European Impact Hero“ fördert Start-ups aus den Bereichen Kreislaufwirtschaft, Klima und Nachhaltigkeit in der Lieferkette mit Expertise von ehrenamtlich tätigen Mitarbeitern der vier großen Unternehmen, wertvollen Kontakten und einem Preisgeld – gestiftet von „Ecopreneur.EU“, einem europäischen Netzwerk nachhaltig ausgerichteter Unternehmen.

European Impact Hero wurde eingebettet in den „European Social Economy Summit“ (EUSES), der gemeinsam von der Europäischen Kommission und der Stadt Mannheim organisiert wurde. Die Konferenz wird alle sechs Jahre von der Europäischen Kommission ausgerichtet, mit dem Ziel, die Sozialwirtschaft in Europa zu stärken und ihren Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung, sozialen Inklusion und ökologischen Transformation zu verdeutlichen.

Im Mai 2021 qualifizierten sich im Rahmen des Impact Hero Day nach einer intensiven Bewerbungsphase, einer Juryauswahl und der Präsentation innovativer Problemlösungen zehn Start-ups für das Impact Hero Lab und damit hochkarätige Unterstützung für die Weiterentwicklung ihres Geschäftsmodells in einem 6-monatigen Acceleratorprogramm.

Im „Impact Hero Lab“ werden den Start-ups verschiedene Experten und Mentoren zur Seite gestellt. Beim Abschlussevent im November 2021 stellten die geförderten Unternehmen ihre Geschäftsmodelle Impact-Investoren und den fördernden Unternehmen vor. Das Start-up mit den größten Fortschritten aus dem Programm Biodiversity & Ecosystem Futures (BEF) gewann den mit 5.000 € dotierten European Impact Hero Award.

## PARTNERSCHAFT MIT MICROSOFT FÜR DIGITALE BILDUNG

Der Volkswagen Konzern verknüpft bei seinem gesellschaftlichen Engagement immer häufiger Nachhaltigkeit mit der Digitalisierung und setzt dabei auf Partnerschaften. Im Rahmen einer langfristig angelegten Zusammenarbeit mit Microsoft Deutschland fokussieren wir uns unter anderem auf Projekte im Bereich digitale Bildung und Fortbildung. Menschen soll so der Zugang zu digitalen Technologien erleichtert und damit die Teilhabe an der Gesellschaft und an Zukunftschancen erhöht werden.

In der Autostadt in Wolfsburg haben beide Kooperationspartner digitale Bildungsangebote auch im Berichtsjahr ausgebaut, die sich sowohl an Schüler als auch an Jugendliche, Erwachsene und Lehrkräfte richten. Zu den neuen Formaten zählte beispielsweise ein wöchentliches Livestream-Lernangebot („Mittwochs um 4 lernen wir“). Auf einem eigenen YouTube-Kanal wurde dabei umfangreiches Wissen aus den Themenfeldern Programmieren, künstliche Intelligenz, autonomes Fahren sowie Technik und Design spielerisch und kurzweilig vermittelt.

## UMFANGREICHE SPENDENAKTIONEN WELTWEIT

Im Berichtsjahr haben wir uns weltweit in einer großen Anzahl an Projekten nachhaltig für Umwelt und Gesellschaft engagiert. Wir gewähren Geld- und Sachspenden für Aktivitäten und Projekte mit den Schwerpunkten Bildung, Kultur und Sport sowie soziale Anliegen. Sie werden nur an Einrichtungen vergeben, die als gemeinnützig anerkannt oder durch besondere Regelungen zur Annahme von Spenden befugt sind.

Der Volkswagen Konzern hat 2021 1 Mio. € für die Sofort- und Nothilfe in den vom Hochwasser betroffenen Gebieten in Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz gespendet. Die Spende erhielt das Deutsche Rote Kreuz (DRK), das die Hilfe vor Ort mit rund 3.500 Einsatzkräften organisiert hat. Die vom Volkswagen Konzern zur Verfügung gestellten Mittel dienen der direkten Versorgung der notleidenden Menschen und wurden für die Verteilung von Hilfsgütern sowie für medizinische Nothilfe ver-

wendet. Darüber hinaus wurden Ausstattung und Versorgung der zahlreichen Helfer des DRK finanziert. Auch die Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG stellte Spendengelder in Höhe von 1 Mio. € für die Flutopfer im Rahmen der „Aktion Deutschland Hilft“ zur Verfügung, ergänzt um eine Spende von 500.000 € für die internationale Fluthilfe des DRK in Belgien, Österreich und den Niederlanden. Mitarbeiter der AUDI AG spendeten zugunsten der Flutopfer über 400.000 € – diese Summe wurde von der AUDI AG auf Beschluss des Vorstands auf 800.000 € aufgestockt.


# 800

## Projekte und Initiativen weltweit

Insgesamt spendete die Volkswagen AG im Berichtsjahr 31,2 Mio. €.

Im Jahr 2021 wurden mehr als 800 Projekte und Initiativen weltweit von den Marken und Gesellschaften unterstützt.

Über die einzelnen Themen und Vorhaben informiert unsere Website:

 > [www.volkswagenag.com](http://www.volkswagenag.com) > Nachhaltigkeit > Strategie & Reporting > Engagement > Corporate Citizenship Projekte weltweit