

Wertsteigernde Faktoren

Verantwortung und Nachhaltigkeit im gesamten Wertschöpfungsprozess

Mit großem Engagement entwickelt und fertigt unsere Fachmannschaft Automobile in höchster Qualität, die Kunden rund um den Globus begeistern. Entlang der gesamten Wertschöpfungskette stehen Verantwortung und Nachhaltigkeit gegenüber unseren Mitarbeitern, der Gesellschaft und der Umwelt im Mittelpunkt unseres Handelns.

Die wichtigsten finanziellen Leistungsindikatoren des Volkswagen Konzerns haben wir im Kapitel Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage bereits beschrieben. Ebenso geben die nicht finanziellen Leistungsindikatoren Auskunft darüber, wie effektiv die Werttreiber unseres Unternehmens sind. Dazu zählen die Prozesse in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Marketing und Vertrieb, Informationstechnologie sowie Qualitätssicherung. Übergeordnet nehmen wir dabei stets unsere Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern, der Gesellschaft und der Umwelt wahr. In diesem Kapitel zeigen wir anhand von Beispielen aus den jeweiligen Bereichen, wie wir den Unternehmenswert von Volkswagen nachhaltig erhöhen.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY UND NACHHALTIGKEIT

Volkswagen ist aufgrund seiner Unternehmenskultur wie kaum ein anderes Unternehmen geeignet, das moderne Verständnis von Verantwortung und Nachhaltigkeit mit den traditionellen Werten unternehmerischen Handelns zu verbinden. Als global agierender Konzern unterstützt Volkswagen soziale Projekte und Hilfsbedürftige durch ein weltweites Engagement und Spendenwesen und integriert dieses Konzept zugleich in ein modernes Leitbild, in dem die strategische Verankerung von Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette im Mittelpunkt steht. Die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts, insbesondere die Ressourcen- und Klimaschonung sowie die Gerechtigkeit innerhalb und zwischen Generationen, werden in dem Leitbild der Verantwortung und Nachhaltigkeit zusammengeführt. Nachhaltigkeit verlangt die Zielbalance von ökonomischer, ökologischer und sozialer Dimension. Unser CSR-Konzept sorgt dafür, dass wir auf jeder Stufe des Wertschöpfungsprozesses Risiken vermeiden, Entwicklungschancen frühzeitig erkennen und unsere Reputation weiter erhöhen. So leistet CSR einen notwendigen Beitrag zur langfristigen Sicherung und Wertsteigerung des Unternehmens.

Wesentliche Herausforderungen nachhaltigen Wirtschaftens

Ausgehend von unserer Strategie 2018 ermitteln wir gemeinsam mit unseren Anspruchsgruppen, welche Themen für die langfristige Zukunftsfähigkeit von Volkswagen wesentlich sind. In diesem analytisch fundierten Prozess werten wir aktuelle internationale Nachhaltigkeitsstudien aus und führen einen umfassenden Dialog mit unseren Stakeholdern. Dazu zählen Analysten, Politik und Behörden, Wissenschaft, Nichtregierungsorganisationen und nicht zuletzt unsere Mitarbeiter. Sowohl auf Marken- als auch auf Konzernebene diskutieren wir ausführlich wichtige Herausforderungen für unser Unternehmen und die Automobilindustrie. Die Materialitätsanalyse ist ein kontinuierlicher Prozess, in dem interne Gremien die identifizierten Themen beraten und gewichten. Das Ergebnis ist der Fahrplan unserer Nachhaltigkeitsstrategie: eine Matrix mit den wesentlichen Themen. Sie finden sie auf der folgenden Seite.

Nachhaltigkeitsmanagement

Der Konzernvorstand ist zugleich das höchste Nachhaltigkeitsgremium im Unternehmen (Nachhaltigkeitsboard). Er wird periodisch vom Konzern-Steuerkreis CSR & Nachhaltigkeit über die Themen Verantwortung und Nachhaltigkeit informiert. Diesem Steuerkreis gehören Top-Manager zentraler Vorstandsbereiche, der Konzernbetriebsrat sowie Vertreter der Marken und Regionen an. Der Steuerkreis verabschiedet die Nachhaltigkeitsstrategie, mit deren Hilfe der Konzern sein Ziel erreichen will, im Jahr 2018 das nachhaltigste Automobilunternehmen der Welt zu sein.

Seit 2006 koordiniert die CSR-Geschäftsstelle alle Aktivitäten innerhalb des Konzerns und der Marken und bedient sich dabei standardisierter Strukturen, Prozesse und Berichte. Sie richtet die CSR-Aktivitäten strategisch aus und handelt als Steuerungseinheit für die internen Managementprozesse und den Stakeholder-Dialog. CSR-Projektteams arbeiten bereichsübergreifend an aktuellen

IM MITTELPUNKT UNSERES HANDELNS (ERGEBNIS DER MATERIALITÄTSANALYSE)



Themen wie der Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen. Seit 2009 findet regelmäßig ein internationaler Austausch zwischen den CSR-Koordinatoren aller Marken und Regionen statt. Für die konzernweite Koordination der Umweltverantwortlichen gibt es außerdem eine Konzern-Umweltkonferenz und einen Konzern-Umweltstrategiekreis. Mit einem Konzern-Beauftragten für Umwelt, Energie und neue Geschäftsfelder haben wir die Weichen für einen ökologischen Umbau des Volkswagen Konzerns gestellt.

Die Voraussetzungen für eine umfassende und zeitnahe CSR- und Nachhaltigkeitsberichterstattung des Konzerns haben wir mit der Einführung des IT-gestützten Nachhaltigkeitsmanagementsystems und der weiteren Integration der Kennzahlensysteme geschaffen. Den steigenden Erwartungen der Stakeholder in Bezug auf eine aktuelle und differenzierte Darstellung der CSR- und Nachhaltigkeitsleistungen des Unternehmens kommt Volkswagen mit der erhöhten Steuerungseffizienz und Transparenz des Kennziffernsystems nach.

Verhaltensgrundsätze und Leitlinien

Konzernweit gültige Verhaltensgrundsätze geben unseren Mitarbeitern einen Wegweiser an die Hand, um rechtliche und ethische Herausforderungen bei ihrer täglichen Arbeit zu bewältigen. In diese Grundsätze sind die Konzernwerte Kundennähe, Höchstleistung, Werte schaffen, Erneuerungsfähigkeit, Respekt, Verantwortung und Nachhaltigkeit eingeflossen. Für die Einhaltung der Grundsätze ist jeder einzelne Mitarbeiter gleichermaßen verantwortlich.

Weitere wichtige Leitlinien für unser Handeln sind internationale Konventionen, Gesetze und interne Regeln. Mit der „Erklärung zu den sozialen Rechten und den industriellen Beziehungen bei Volkswagen“ (Volkswagen Sozialcharta), der Charta der Zeitarbeit und der Charta der Arbeitsbeziehungen bekennen wir uns zu grundlegenden sozialen Rechten und Prinzipien.

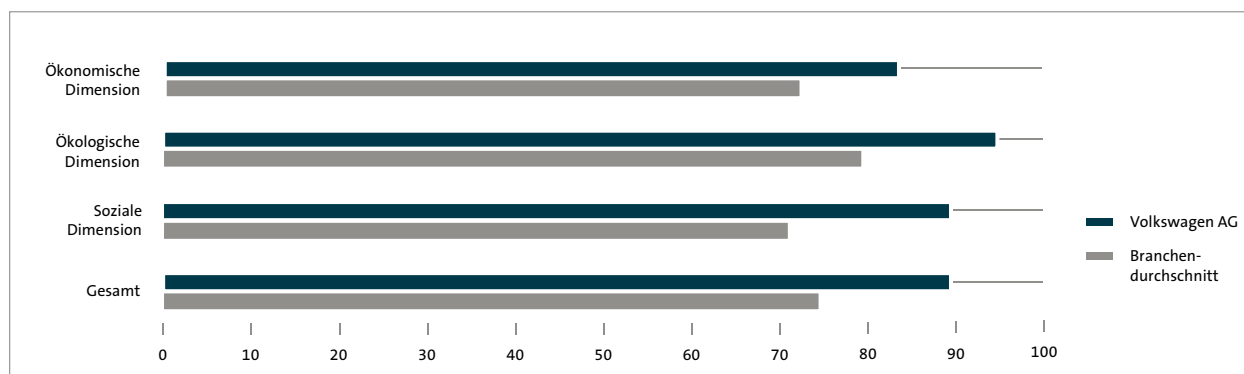
Strategischer Stakeholder-Dialog

Für Volkswagen ist die Mitgestaltung nationaler und internationaler Unternehmensnetzwerke ein wesentlicher Bestandteil des permanenten Dialogs mit wichtigen gesellschaftlichen Gruppen und Akteuren. Wir bringen unsere technische und soziale Kompetenz ein und unterstützen zahlreiche Projekte. Der Konzern ist im Vorstand des führenden europäischen Unternehmensnetzwerks für Corporate Social Responsibility, CSR Europe, vertreten. National arbeiten wir im Vorstand von econsense mit, dem Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e.V. Zusammen mit zahlreichen anderen Unternehmen hat Volkswagen das „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“ unterzeichnet.

Seit 2002 engagieren wir uns intensiv in der größten und wichtigsten CSR-Initiative der Welt, dem Global Compact. Die 7.000 beteiligten Unternehmen aus über 135 Ländern arbeiten dort gemeinsam daran, die Weltwirtschaft nachhaltiger und gerechter zu gestalten. Volkswagen leistet einen wesentlichen Beitrag zu diesem Vorhaben. Zehn Prinzipien zu Menschenrechten, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung bilden das

ERGEBNISSE DER SAM-BEWERTUNG 2012

in Prozent



Wertegerüst des Global Compact. Im Jahr 2012 haben wir erneut den „Global Compact Advanced Level“ erreicht und an allen Standorten unseres Unternehmens unser unternehmerisches Handeln an den Grundsätzen des Global Compact ausgerichtet. Mit unserem Know-how unterstützen wir zudem andere Unternehmen im Global Compact dabei, ihre weltweite Verantwortung wahrzunehmen. Dazu gehört zum Beispiel die ständige Mitarbeit im Beratergremium zur Nachhaltigkeit in der Zuliefererkette. Außerdem engagiert sich Volkswagen im Prozess der Aktionen der UN-Nachhaltigkeitskonferenz Rio+20.

Volkswagen und der Naturschutzbund Deutschland e.V. (NABU) – die größte deutsche Umweltschutzorganisation – führen seit über zehn Jahren eine einzigartige Kooperation. Sie beruht auf wechselseitiger Achtung unterschiedlicher Interessen. Die Zusammenarbeit besteht aus drei Komponenten: Beratung, Dialog und Projekte. In diesem Rahmen sensibilisieren wir die Öffentlichkeit für Belange der Umwelt und der Nachhaltigkeit.

Ein ökologischer wie ökonomischer Erfolg ist das Projekt des Flottenmanagements mit der Volkswagen Leasing GmbH. Durch den Einsatz unserer effizientesten Fahrzeuge reduzieren wir sowohl die CO₂-Emissionen als auch die Kosten aufseiten der Flottenbetreiber. Das Projekt ist zudem eine besonders wirksame Form des Klimaschutzes, da wir in seinem Rahmen Mittel für den Schutz der Moore in Deutschland, die bedeutende CO₂-Speicher sind, bereitstellen.

Beispielhaft für ein ökologisch ganzheitliches Konzept steht die Haltung „Think Blue.“ der Marke Volkswagen. Das bedeutet für die Produkte, dass – über den gesamten Lebenszyklus betrachtet – ökologische Nachhaltigkeit ein Kernelement darstellt. In der technischen Entwicklung werden umweltrelevante Aspekte wie Klimaschutz und Ressourcenschonung frühzeitig berücksichtigt. Darüber hinaus gibt „Think Blue.“ Verhaltenshinweise, wie jeder Einzelne seinen Beitrag durch ein bewusstes Umweltverhalten leisten kann. Unter dem Umweltprogramm „Think

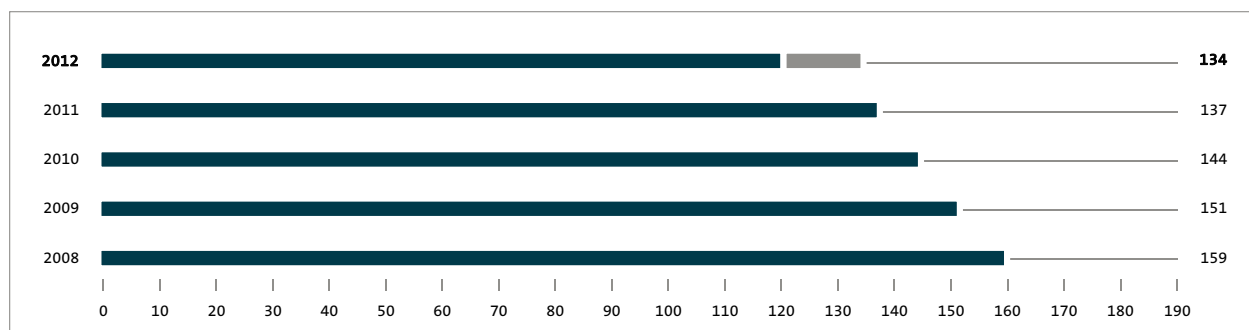
Blue. Factory.“ will die Marke bis 2018 die wichtigsten Umweltkennzahlen Energiebedarf, Abfall, Wasserverbrauch, CO₂- sowie Lösemittlemissionen um 25 % senken. Dabei wird eine einheitliche Mess- und Berichtsmethodik in allen Werken weltweit angewandt. Die Unterstützung ökologischer Projekte sowie das Engagement in Kooperationen sind darüber hinaus elementarer Bestandteil von „Think Blue.“. So zeigten beispielsweise bei der Weltmeisterschaft im Kraftstoffsparen „Think Blue. World Championship 2012.“ 18 Teams aus 17 Ländern, dass kraftstoffsparendes Verhalten Spaß macht und das persönliche Fahrverhalten den Verbrauch maßgeblich positiv beeinflusst.

Volkswagen in Nachhaltigkeitsrankings und -indizes

Da Analysten und Investoren CSR und Nachhaltigkeit als Leitindikatoren einer zukunftsorientierten Unternehmensführung betrachten, stützen sie ihre Empfehlungen und Entscheidungen verstärkt auch auf das CSR- und Nachhaltigkeitsprofil von Unternehmen. Insbesondere ziehen sie Nachhaltigkeitsratings heran, um die Leistungen eines Unternehmens in den Bereichen Ökologie, Soziales und Ökonomie zu beurteilen. Erreicht ein Unternehmen in diesen Ratings Bestnoten, hat das aber nicht nur eine deutliche Signalfunktion für seine Stakeholder, sondern erhöht auch seine Attraktivität als Arbeitgeber und die Motivation seiner Mitarbeiter.

Volkswagen belegte – wie in den Jahren zuvor – auch im Geschäftsjahr 2012 in den wichtigsten internationalen Ratings und Indizes eine Spitzenposition innerhalb seiner Branche. Wir sind als eines von nur drei Automobilunternehmen im Dow Jones Sustainability World Index gelistet, dem die Bewertung durch die Schweizer Vermögensverwaltungsgesellschaft SAM zugrunde liegt. MAN ist als einziges deutsches Unternehmen im Sektor Maschinenbau des Dow Jones Sustainability World Index und des Dow Jones Sustainability Europe Index vertreten. Zudem hat das norwegische Versicherungsunternehmen Storebrand

CO₂-EMISSION DER EUROPÄISCHEN (EU 27) PKW-NEUWAGENFLOTTE DES VOLKSWAGEN KONZERNS
in Gramm pro Kilometer



Volkswagen in den 2012 neu aufgesetzten Trippel Smart and SPP Global Topp 100-Fonds aufgenommen. In diesem Fonds berücksichtigt es die 100 nachhaltigsten Unternehmen der Welt. Im Bereich „Soziales“ sind wir dort führend.

Zum 31. Dezember 2012 war Volkswagen in folgenden Nachhaltigkeitsindizes vertreten: Advanced Sustainability Performance Index (ASPI), Dow Jones Sustainability World Index, ECPI Ethical Index Europe, ECPI Ethical Index EMU, ECPI Ethical Index Global, Ethibel Sustainability Indices (ESI) Excellence, FTSE4Good und STOXX Global ESG Leaders Indices.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Im Geschäftsjahr 2012 konzentrierten sich die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten des Konzerns unverändert darauf, die Produktpalette zu erweitern und die Funktionalität, Qualität, Sicherheit und Umweltverträglichkeit der Konzernprodukte zu verbessern.

Schwerpunkte unserer Forschungs- und Entwicklungsarbeit

Besondere Aufmerksamkeit widmete die Forschung und Entwicklung der ökologischen und ökonomischen Ausrichtung des Fahrzeugportfolios. Ein Konzern-Beauftragter, der alle Konzernaktivitäten zum Thema Umwelt, Energie und neue Geschäftsfelder steuert und koordiniert, um dadurch größtmögliche Synergien zu erreichen, hat seine Arbeit im Berichtsjahr ausgeweitet.

Der Volkswagen Konzern hat sich das Ziel gesetzt, den durchschnittlichen CO₂-Ausstoß seiner Pkw-Neuwagenflotte in Europa bis 2015 auf unter 120 g/km zu senken. In den vergangenen fünf Jahren konnten wir diesen Wert um 25 g CO₂/km auf 134 g CO₂/km senken. Ab 2012 sind die CO₂-Emissionen für die europäischen Pkw-Neuwagenflotten der Fahrzeughersteller gesetzlich reglementiert. Für das Jahr 2012 galt, dass 65 % der Neuwagenflotte unter dem gesetzlich vorgeschriebenen Wert von 130 g CO₂/km liegen müssen: Für den Volkswagen Konzern betrug dieser Wert im Berichtsjahr 120 g CO₂/km. Wir bieten aktuell 324 Modellvarianten an, die weniger als 130 g CO₂/km

emittieren. Mit 207 Modellvarianten unterschreiten wir bereits die Schwelle von 120 g CO₂/km. 33 Modellvarianten liegen unter 100 g CO₂/km (siehe dazu auch die Grafik auf Seite 196).

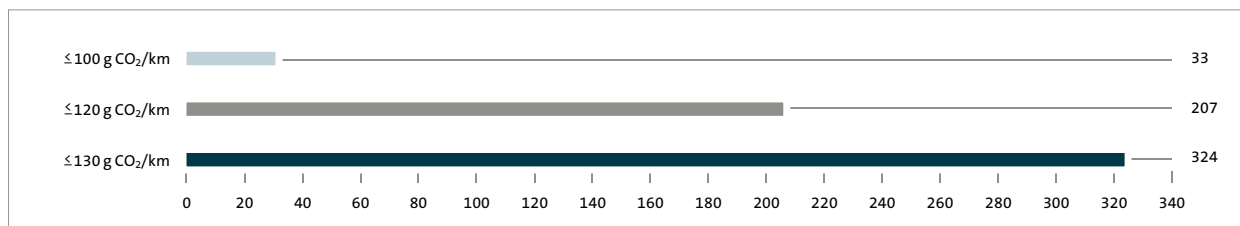
Darüber hinaus konzentrierten wir uns im Jahr 2012 auf Kommunikationstechnologien, insbesondere die Kommunikation des Fahrzeugs mit anderen Fahrzeugen (Vehicle-to-Vehicle) sowie die Kommunikation von Fahrzeug und Infrastruktur (Vehicle-to-Infrastructure). Der Austausch von Informationen mit anderen Verkehrsteilnehmern und mit der Infrastruktur und damit die Vernetzung des Fahrzeugs mit seiner Umwelt wird ein wesentlicher Bestandteil der Automobilität der Zukunft sein.

Um die ehrgeizigen CO₂-Reduktionsziele in der Automobilindustrie zu erreichen, gewinnt der Leichtbau für die Großserie zunehmend an Bedeutung. Durch das gemeinsame Engagement der Volkswagen Konzernforschung und der Ressorts Produktion und Komponente wird das Thema Leichtbau und dessen zukünftige Fertigungstechnologien forciert. In der Forschungsfabrik „Open Hybrid LabFactory“ wird die gesamte Wertschöpfungskette von der Kohlenstofffaser über den Fertigungsprozess bis hin zur Herstellung funktionaler Leichtbau-Komponenten – einschließlich der konzeptionellen Kompetenzen für die Bauteilauslegung und das Recycling – abgebildet. International agierende Technologieführer und Spitzenkräfte der Forschung betreuen sämtliche Prozessschritte und bringen ihre gebündelte Kompetenz in den Aufbau der gemeinsam genutzten Forschungsfabrik ein.

Ein weiteres Kompetenzfeld bei Volkswagen sind die virtuellen Techniken. In der Vergangenheit wurden diese erfolgreich eingesetzt, um den Entwicklungs-, Produktions- oder Serviceprozess von Fahrzeugen zu beschleunigen und zu verbessern. Mit immer leistungsfähigeren Endgeräten, beispielsweise Smartphones, werden diese Technologien aber auch für den Fahrzeugkunden nutzbar. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Augmented-Reality-Technologie, bei der die reale Welt erkannt und durch virtuelle Informationen angereichert wird. Mit dieser Technologie wird ein Smartphone zu einem innovativen

CO₂-EMISSIONEN – STATUS QUO

Anzahl Fahrzeuge



Bordbuch: Der Kunde filmt ein Fahrzeugbauteil mit seinem Smartphone und erhält multimedial aufbereitete Bedienhinweise. Die Marke Audi hat diese Technologie erstmals als Smartphone-Applikation „Audi A1 eKurzinfo“ in Serie gebracht. Weitere Applikationen für vergleichbare Anwendungen werden in der Volkswagen Konzernforschung erarbeitet, um auch auf diesem Gebiet die Führungsrolle sicherzustellen.

Die Volkswagen Group of America eröffnete im August 2012 im US-Bundesstaat Kalifornien ein hochmodernes Forschungs- und Entwicklungszentrum, das die Antriebe und Fahrzeuge mehrerer Konzernmarken testet und optimiert. Herzstück ist das Abgas- und Klimazentrum, das den Emissionsausstoß und das Verhalten der Fahrzeuge bei extremen Temperaturen prüft. Porsche erweitert sein Forschungs- und Entwicklungszentrum in Weissach bei Stuttgart unter anderem um einen hochmodernen Windkanal und ein Design-Studio. ŠKODA vergrößert sein Technologie- und Entwicklungszentrum in Česana, nahe dem Unternehmenshauptsitz in Mladá Boleslav, um 21 neue Motoren- und Komponentenprüfstände – eine der größten Investitionen im Entwicklungsbereich, die aktuell in der Tschechischen Republik getätigt werden.

Innovative Produkte begeistern unsere Kunden

Das Center of Automotive Management, ein unabhängiges Institut für empirische Automobil- und Mobilitätsforschung, verleiht jährlich die „AutomotiveINNOVATIONS Awards“ an Fahrzeughersteller. Mit Siegen in den Kategorien „Innovationsstärkster Konzern“, „Bester Hersteller: Konventionelle Antriebe“ und „Bester Hersteller: Fahrzeugkonzepte“ unterstrich der Volkswagen Konzern im Geschäftsjahr 2012 seine Spitzenposition.

Nachfolgend stellen wir ausgewählte Innovationen vor – Modelle, Aggregate oder Systeme, die im abgelaufenen Geschäftsjahr in den Markt eingeführt wurden.

Im neuen Polo BlueGT kam erstmals bei einem Vierzylinder-Turbomotor die Zylinderabschaltung zum Einsatz. Diese Technologie deaktiviert automatisch den zweiten und dritten Zylinder bei niedrigen und mittleren Lastzuständen, ohne dass es der Fahrer merkt. Dadurch sinkt der Verbrauch des 1.4 TSI-Motors spürbar. Ausgestattet mit diesem starken Aggregat und einem Siebengang-

Doppelkupplungsgetriebe verbraucht der sportliche Polo BlueGT durchschnittlich nur 4,5 l auf 100 km, die CO₂-Emission beträgt 105 g/km.

Mit dem Jetta Hybrid wurde 2012 nach dem Touareg Hybrid der zweite Volkswagen vorgestellt, unter dessen Motorhaube sich Benzin- und Elektromotor zu einem Antriebsmodul vereinen. Die Kombination aus 1.4 TSI-Motor (110 kW/150 PS), Elektromotor (20 kW) und Siebengang-Doppelkupplungsgetriebe ermöglicht dynamisches und sparsames Fahren.

Nach der ersten Präsentation des up! im Jahr 2011 stellte die Marke Volkswagen Pkw im Berichtsjahr zwei weitere Varianten des Kleinwagens vor. Der up! Viertürer ermöglicht dank weit ausschwenkender Türen selbst groß gewachsenen Personen ein bequemes Ein- und Aussteigen. Optional kann er mit einem für dieses Fahrzeugsegment ungewöhnlichen Panoramadach ausgerüstet werden. Der eco up! – angetrieben von einem CNG-Motor mit 50 kW (68 PS) – erreicht mit einer CO₂-Emission von 79 g/km einen Spitzenwert im Wettbewerbsvergleich.

Das Innovations-Highlight der Marke Volkswagen Pkw war im Berichtsjahr der komplett neu entwickelte Golf, der auf dem Modularen Querbaukasten basiert. Er ist bis zu 100 kg leichter und 23 % sparsamer als sein Vorgänger.

Für Fahrspaß sorgen die neu entwickelten Benzin- und Dieselmotoren-Generationen mit einem Leistungsspektrum von 63 kW (85 PS) bis 169 kW (230 PS). Sie sind serienmäßig unter anderem mit einem Start-Stopp-System und einem Rekuperationsmodus für die Rückgewinnung der Bremskraft ausgestattet und fahren dadurch besonders sparsam. In Verbindung mit dem aktiven Zylindermanagement kommt beispielsweise der 1.4 TSI-Ottomotor mit durchschnittlich 4,7 l auf 100 km aus. Die neu konzipierte Klimaanlage trägt ebenfalls dazu bei, den Verbrauch zu senken. Darüber hinaus sind für den Golf zahlreiche neue Sicherheits- und Assistenzsysteme erhältlich, unter anderem der Front Assist mit integrierter City-Notbremsfunktion, die Müdigkeitserkennung, eine serienmäßige elektronische Differenzialsperre, der Spurhalteassistent Lane Assist, die Verkehrszeichenerkennung und die neueste Generation der automatischen Einparkunterstützung Park Assist, die mit einer grafischen 360°-Darstellung vor Hindernissen warnt. Die serienmäßige Multikollisionsbremse,

die der ADAC 2012 mit dem Gelben Engel prämierte, bremst das Fahrzeug nach einem Unfall ab, um die restliche Energie zu reduzieren und somit typische Folgeunfälle zu vermeiden. Zusätzliche Technologien wie die Progressivlenkung, eine Fahrprofilauswahl mit fünf Programmen und das neue Info- und Entertainmentsystem mit einem Display, das via Näherungssensor auf Handbewegungen reagiert, runden das Ausstattungspaket ab. Äußerlich folgt der Golf einer zeitlosen Formensprache mit horizontalen Linien der Frontpartie, einer betont kräftigen C-Säule und puristisch formvollendeten Flächen.

Die Marke Audi feierte im Geschäftsjahr 2012 die Weltpremiere der dritten Generation des Audi A3. Er war das erste Fahrzeug im Volkswagen Konzern, das auf dem Modularen Querbaukasten basierte und von der damit verbundenen Reduktion von Komplexität, Kosten und Entwicklungsaufwand profitiert hat. Der neue A3 Sportback ist bis zu 90 kg leichter als sein Vorgänger und kann als Fahrzeug der Premium-Kompaktklasse mit zahlreichen Fahrerassistenzsystemen wie dem Audi adaptive cruise control ausgestattet werden. Dieses hält das Auto bis zu einer Geschwindigkeit von 200 km/h im gewünschten Abstand zum vorausfahrenden Fahrzeug, indem es selbstständig beschleunigt und abbremst.

Mit den neuen Modellen A6 hybrid und A8 hybrid erweiterte Audi 2012 die jeweiligen Baureihen. Beide Modelle verfügen über einen 2.0 TFSI- und einen Elektromotor und können sowohl über den Verbrennungs- beziehungsweise den Elektromotor als auch im Hybridmodus angetrieben werden. In Verzögerungsphasen gewinnen die Fahrzeuge Energie zurück, bei starker Beschleunigung werden beide Motoren aktiviert. Mit einer Gesamtleistung von 180 kW (245 PS) verbraucht der A6 hybrid lediglich 6,2l Superkraftstoff; die CO₂-Emission liegt bei lediglich 145 g/km.

Der neue SEAT Leon ist das erste Fahrzeug im A-Segment, das die Full-LED-Scheinwerfer-Technologie nutzt. Sie unterstützt zum einen das besondere Design des Fahrzeugs und erhöht zum anderen die Funktionalität. In Qualität und Anmutung – insbesondere im Innenraum – stellt der Leon eine Revolution für die Marke SEAT dar. Der Leon basiert ebenfalls auf dem Modularen Querbaukasten. Die dadurch erzielte Gewichtsersparnis von 90 kg im Vergleich zum Vorgängermodell verleiht ihm mehr Fahrdynamik und wirkt sich positiv auf den Verbrauch aus. Die optimierte Fahrwerksabstimmung kombiniert Komfort und Sportlichkeit, ganz der Marke SEAT entsprechend. Ein umfassendes Assistenz- und Infotainmentsystem rundet das Gesamtpaket ab.

Scania präsentierte im Geschäftsjahr 2012 seine neu entwickelten, innovativen Dieselmotoren mit 9 und 13l Hubraum sowie zwei neue Hochleistungsgasmotoren. Die effizienten Aggregate erfüllen alle die zukünftige Abgasnorm Euro 6.

MAN feierte im Geschäftsjahr 2012 die Weltpremiere der neuen Lkw der TG-Familie, die den künftigen Abgasstandard Euro 6 erfüllen. Sie verbrauchen genauso wenig Kraftstoff wie ihre besonders sparsamen Vorgängermodelle.

Studien und Konzeptfahrzeuge weisen den Weg in die Zukunft

In diesem Abschnitt beschreiben wir ausgewählte Konzeptfahrzeuge und Studien, die wir 2012 neben den zahlreichen Serienfahrzeugen vorgestellt haben.

Die Marke Volkswagen Pkw präsentierte im Jahr 2012 mit der weiterentwickelten Studie Cross Coupé einen kompakten SUV mit innovativem Allrad- und Plug-in-Hybridantrieb, der mit seinem progressiven und dynamischen Auftritt einen Ausblick auf das Design künftiger SUV-Modelle gibt. Das Fahrzeug besitzt gleich drei Motoren, die als Hybridsystem effizient zusammenwirken: Für den Antrieb der Vorderachse stehen ein 140 kW (190 PS) starker TDI- sowie ein Elektromotor mit 40 kW Leistung zur Verfügung. Soll das Cross Coupé im Allradmodus oder rein elektrisch betrieben werden, schaltet sich ein weiterer Elektromotor (85 kW) für die Hinterachse dazu. Für die gelungene Kombination aus kraftvollem Design und umweltfreundlichem Antrieb erhielt das Cross Coupé den eCar Award 2012 von AUTO BILD und AUTOTEST.

Im Rahmen der Präsentation des neuen Golf stellte die Marke Volkswagen Pkw auch die Studie des neuen Golf BlueMotion vor. Er erzielt mit einem Durchschnittsverbrauch von 3,2l Diesel auf 100 km und einer CO₂-Emission von nur 85 g/km Spitzenwerte und setzt neue Maßstäbe in seiner Fahrzeugklasse.

Der Taigun, die Studie eines SUV im kompakten Format, orientiert sich technisch stark an der New Small Family. Angetrieben von einem neuen 1.0 Dreizylinder-TSI-Motor mit 81 kW (110 PS) kommt der Viersitzer mit einem Durchschnittsverbrauch von rund 4,5l auf 100 km aus. Eine praktische Dachreling mit integrierten LED-Scheinwerfern prägt sein äußeres Erscheinungsbild. Im Inneren haben wir erstmals Drehregler in den Lüftungsdüsen der Schalttafel eingesetzt, über die die Temperatur und die Gebläsestufe geregelt sowie die Einstellungen abgelesen werden können.

Mit der Konzeptstudie crosslane coupé weist Audi in den Bereichen Design sowie Fahrzeug- und Antriebskonzept den Weg in die Zukunft. Die Kombination aus Technik, Konstruktion und Design deutet die Formensprache kommender Q-Modelle von Audi an. Das Fahrzeugkonzept beschreitet mit seinem Multimaterial Space Frame völlig neue Wege – mit positiver Wirkung auf Gewicht, Kosten und die energetische Gesamtbilanz – und ist eine weitere Evolutionsstufe im Leichtbau von Audi. Ein innovativer und effizienter Plug-in-Hybridantrieb, basierend auf einem eigens entwickelten 1.5 Dreizylinder-TFSI-Motor und zwei Elektromotoren, setzt mit einem Kraftstoffverbrauch von

nur 1,1 l pro 100 km und einer CO₂-Emission von lediglich 26 g/km neue Maßstäbe.

Der für den chinesischen Markt ausgelegte Audi A6 L e-tron concept ist die erste Hybrid-Technikstudie in der Oberklasse. Er besitzt als Plug-in-Hybrid einen 2.0 TFSI-Motor mit 155 kW (211 PS) sowie einen Elektromotor mit 70 kW und kann im rein elektrischen Betrieb eine Strecke von 80 km zurücklegen.

Die Konzeptstudie Porsche Panamera Sport Turismo e-hybrid verbindet die nächste Generation des Hybridantriebs mit neuen Ideen für ein evolutionäres, sportliches Karosseriekonzept. Er kombiniert Porsche-Performance mit umfassender Alltagstauglichkeit. Der Plug-in-Hybridantrieb mit einer Leistung von bis zu 306 kW (416 PS) beschleunigt den Panamera Sport Turismo in weniger als sechs Sekunden von null auf 100 km/h. Über ein großes zentrales TFT-Farbdisplay kann der Fahrer vielfältige Informationen abrufen und anzeigen lassen – von der Drehzahl über Fahrinformationen bis hin zur Navigation.

Bentley und Lamborghini zeigten im Berichtsjahr mit den SUV-Studien Bentley EXP 9 F und Lamborghini Urus die Möglichkeit für weitere Baureihen in den beiden Marken auf. Beide Allradmodelle überzeugen durch ihr muskulöses Design und ihren kraftvollen Antrieb und interpretieren das Fahrzeugsegment völlig neu.

Volkswagen Nutzfahrzeuge präsentierte 2012 mit dem Amarok Canyon eine Extremvariante des Pickups. Das Concept Car überragt das Serienmodell in Höhe und Breite deutlich. Um eine maximale Offroad-Tauglichkeit zu ermöglichen, wird die Studie von einem durchzugsstarken 2.0 TDI-Biturbo mit 132 kW (180 PS) angetrieben. Abseits befestigter Straßen kann der Allradantrieb 4MOTION zugeschaltet werden.

Mit dem Hybrid-Forschungsfahrzeug Metropolis zeigte MAN einen Schwer-Lkw, der in der Innenstadt rein elektrisch angetrieben werden kann und so Transport- und Verteilungsaufgaben emissionsfrei und geräuscharm erledigt.

MAN stellte im Berichtsjahr den Prototypen des Ottogasmotors 20V35/44G vor, der für den stationären Einsatz in Kraftwerken entwickelt wurde. Der einstufig aufgeladene Motor verfügt mit 10,6 MW über die höchste Leistung in seinem Segment. Dank zahlreicher, innovativer Technik-Bausteine verfügt er über einen sehr hohen Wirkungsgrad und hält alle derzeit bekannten Emissionsgrenzwerte ein.

Effizienzsteigerung durch Synergien

Bei neuen Fahrzeugprojekten nutzen die einzelnen Marken des Volkswagen Konzerns sogenannte Modulbaukästen, die gewährleisten, dass Synergieeffekte sowohl zwischen Modellen einer Baureihe als auch baureihen- und markenübergreifend optimal genutzt und gesteigert werden. Neue Fahrzeuge für bereits bestehende und noch zu erschließende Märkte lassen sich damit effizienter konzipieren.

Der im Wesentlichen von der Marke Audi entwickelte Modulare Längsbaukasten (MLB) und seine Evolutionsstufe MLB evo bilden die Basis für Fahrzeuge, deren Motor längs zur Fahrtrichtung eingebaut ist. Den MLB entwickeln wir insbesondere hinsichtlich der Themen Leichtbau und Elektrifizierung weiter. Bei Audi laufen bereits seit 2007 Modelle vom Band, die auf dem MLB basieren. Mit dem Einsatz des Modularen Querbaukasten (MQB) hat der Volkswagen Konzern im Jahr 2012 einen Quantensprung bei der Weiterentwicklung der markenübergreifenden Plattform- und Modulstrategie gemacht. Der MQB ermöglicht die Konzeption von Fahrzeugen, deren Architektur die Anordnung des Motors quer zur Fahrtrichtung vorsieht. Dabei können Fahrzeuge mit unterschiedlichen Längen, Breiten und Radständen produziert werden; damit kommen wir dem wachsenden Kundenwunsch nach Vielfalt bei Modellen, Ausstattung und Design nach. Gleichzeitig reduziert der MQB die Komplexität, die Stückkosten und den Entwicklungsaufwand. Erzielte Einsparungen nutzen wir dazu, unter anderem die Ausstattung unserer Fahrzeuge weiter zu verbessern. Mit dem Audi A3 wurde im Frühjahr 2012 das erste Fahrzeug auf den Markt gebracht, das auf dem MQB basiert. Im Jahresverlauf folgte das wichtigste Modell der Marke Volkswagen Pkw – der neue Golf. Zukünftig wird der MQB das technische Fundament für zahlreiche Modelle der Marken Volkswagen Pkw, Audi, SEAT und ŠKODA bilden. Dadurch werden zum Beispiel Innovationen aus den Bereichen Infotainment und Fahrerassistenz breit verfügbar.

Den nächsten Schritt in der Weiterentwicklung dieser Strategie geht der Konzern mit dem Modularen Standardantriebsbaukasten (MSB) unter Federführung der Marke Porsche. Der MSB bildet die Grundlage für Fahrzeuge, deren Motor in Längsrichtung eingebaut ist und die in der Basisvariante über einen Heckantrieb verfügen.

Auch auf andere Bereiche des Automobilbaus übertragen wir den Modulgedanken konsequent. Der Modulare Infotainment Baukasten (MIB) bietet fahrzeugklassen- und markenübergreifend eine variable Hardwareplattform für vielfältige Infotainment-Funktionen und individuelle Designs. Der Modulare Diesel Baukasten (MDB), der die Basis für unsere neuen, noch effizienteren und dynamischeren Drei- und Vierzylinder-Dieselmotoren bildet, debütierte 2012 im neuen Audi A3.

Mit strategischen Allianzen Kräfte bündeln

Im Geschäftsjahr 2012 hat Volkswagen die bestehende Kooperation mit der Daimler AG weitergeführt.

Die Erforschung und Weiterentwicklung von Hochvolt-Batteriesystemen für Plug-in-Hybrid- und Elektrofahrzeuge treiben wir konsequent voran, indem wir Kooperationen mit kompetenten Batterieherstellern eingehen; 2012 haben wir diese Zusammenarbeit intensiviert. Die 2010 zusammen mit unserem Partner VARTA Microbattery GmbH in

Ellwangen gegründete VOLKSWAGEN VARTA Microbattery Forschungsgesellschaft mbH & Co. KG hat im Berichtsjahr ihre Arbeit vertieft und erste, sehr positive Resultate erzielt. Sie soll automobiltaugliche Batteriezellen und die dazugehörige Fertigungstechnologie erforschen und entwickeln. Unsere Kompetenzen auf dem Gebiet der Elektrotraktion erweitern wir durch zahlreiche Hochschulkooperationen.

Einbindung von externem F&E-Know-how

Das Fachwissen unserer Lieferanten spielt neben den konzerneigenen Ressourcen eine wichtige Rolle im Entwicklungsprozess und wird uns in den kommenden Jahren dabei helfen, unsere Modelloffensive konsequent fortzusetzen. Die frühzeitige und enge Zusammenarbeit interner und externer Kapazitäten gewährleistet, dass wir Projekte in der gewünschten Qualität und mit verkürzter Entwicklungszeit erfolgreich abschließen. Vor allem in kreativen Prozessen sowie auf dem Gebiet der virtuellen Techniken und der Megatrends können wir auf externes Fachwissen zurückgreifen.

Aber auch bei unterstützenden Dienstleistungen, in nachgeschalteten Prozessen wie der Serienbetreuung sowie bei nachbessernden und nicht kundenrelevanten Tätigkeiten nutzen wir externe Kapazitäten. Darüber hinaus bauen wir die Zusammenarbeit mit späteren Serienlieferanten konsequent aus, da deren Kompetenz bei der Entwicklung von Modulen und Komponenten besonders wichtig ist.

Zahlreiche Patente von Mitarbeitern eingereicht

Die hohe Zahl und die technologische Qualität der eingereichten Ideen belegten 2012 erneut die große Innovationskraft unserer Mitarbeiter. Sie meldeten im Berichtsjahr 4.313 Patente an, davon 2.128 in Deutschland und 2.185 im Ausland. Schwerpunkte bildeten Innovationen in den Bereichen modulares Infotainment, Fahrerassistenzsysteme, Elektroantriebstechnik und Stahl-Leichtbau.

F&E-Kennzahlen

Im Geschäftsjahr 2012 stiegen die gesamten Forschungs- und Entwicklungskosten des Automobilbereichs im Vergleich zum Vorjahr um 32,1 %. Neben neuen Modellen standen unter anderem die Elektrifizierung unseres Fahrzeugportfolios und die Effizienzsteigerung der Motorenpalette im Mittelpunkt, wobei alternative Antriebstechnologien einen zunehmenden Anteil ausmachten. Die Aktivierungsquote stieg auf 27,5 (23,1) %. Mit 8,9 (7,2) Mrd. € waren die nach IFRS ergebniswirksamen Forschungs- und Entwicklungskosten höher als im Jahr 2011; ihr Anteil an den Umsatzerlösen des Konzernbereichs Automobile lag unverändert bei 5,1 (5,1) %.

Am 31. Dezember 2012 waren im Bereich Forschung und Entwicklung – inklusive der At-Equity-konsolidierten Joint-Venture-Gesellschaften in China – konzernweit 42.089 Mitarbeiter (+21,1 %) tätig; das entspricht einem Anteil an der Gesamtbelegschaft von 7,7 %.

FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSKOSTEN IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE

Mio. €	2012	2011	2010	2009	2008
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	9.515	7.203	6.257	5.790	5.926
davon aktivierte Entwicklungskosten	2.615	1.666	1.667	1.947	2.216
Aktivierungsquote in %	27,5	23,1	26,6	33,6	37,4
Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten	1.951	1.697	2.276	1.586	1.392
Forschungs- und Entwicklungskosten lt. GuV	8.851	7.234	6.866	5.429	5.102

BESCHAFFUNG

Die Beschaffung hat im Berichtsjahr den Schwerpunkt ihrer Arbeit darauf gelegt, die Fahrzeuganläufe insbesondere im Hinblick auf den Modularen Querbaukasten abzusichern, neue Beschaffungsmärkte zu erschließen und die Qualität in den Lieferketten präventiv sicherzustellen.

Beschaffungsstrategie

Die vier aus der Konzernstrategie 2018 abgeleiteten Beschaffungsziele haben auch im Berichtsjahr ihre Gültigkeit behalten: erstens marktkonforme Top-Qualität und Innovationen zu wettbewerbsfähigen Preisen zu bieten; zweitens die gesteckten Kostenziele zu erreichen und die Wirtschaftlichkeit unserer Produkte über die gesamte Laufzeit zu gewährleisten; drittens das globale Volumenwachstum durch nachhaltige Verfügbarkeit und gleichbleibend hohe Qualität der Kaufteile abzusichern sowie viertens die Zufriedenheit der Mitarbeiter und die Attraktivität des Geschäftsbereichs Beschaffung weiter zu steigern.

Jedem dieser Ziele haben wir Handlungsfelder zugeordnet. Aktuell gewährleisten 30 Programme mit genau definierten Maßnahmen und Verantwortlichkeiten für alle Marken und Regionen, dass diese Ziele erreicht werden. Die einheitliche Beschaffungsstrategie über alle Marken und Regionen hinweg ermöglicht es uns, konzernweit Chancen zu nutzen und Stärken zu bündeln sowie gleichzeitig Schwächen und Risiken zu minimieren.

Ausweitung des Prozessoptimierungsprogramms

Die Prozessoptimierung ist ein fester Bestandteil der Arbeit in der Beschaffung geworden. In allen Marken und Regionen des Volkswagen Konzerns arbeiten Experten daran, Prozesse zu standardisieren und sie kontinuierlich zu verbessern. Im Jahr 2012 haben wir die Beschaffungsorganisationen der Volkswagen Group of America, von Volkswagen India, Volkswagen Group Rus, Porsche, Scania und MAN in das Prozessoptimierungsprogramm Beschaffung aufgenommen. Die Marke Porsche beispielsweise wurde innerhalb von vier Monaten in die Kernprozesse der Konzern-Beschaffung eingebunden. So konnten schon 2012 gemeinsame Entscheidungen zu Beschaffungsvorgängen getroffen werden.

Wir prüfen gezielt und fortlaufend, ob die Einführung neuer beziehungsweise die Optimierung bestehender Prozesse die erwarteten zeitlichen und qualitativen Vorteile bringt. Auf diese Weise stellen wir sicher, dass die ergriffenen Maßnahmen nachhaltig wirken.

Stabile Versorgungssituation bei Kaufteilen und Rohmaterialien

Die Versorgungssituation war im Berichtsjahr geprägt von dem wachsenden Fahrzeugabsatz in China, Nord- und Südamerika sowie der weiter steigenden Nachfrage nach Fahrzeugen aller Segmente mit hochwertiger Ausstattung. Daraus resultierte ein steigender beziehungsweise veränderter Bedarf an Kaufteilen. Die Versorgung aller Komponenten- und Fahrzeugwerke war dennoch jederzeit gewährleistet. Besonders hervorzuheben ist dabei die erfolgreiche Absicherung der Fahrzeuganläufe auf Basis des Modularen Querbaukastens (MQB) bei den Marken Audi, Volkswagen und SEAT.

Darüber hinaus gab es im Jahr 2012 außerplanmäßige Ereignisse, die unter anderem zu Produktionsausfällen bei Lieferanten von Rohmaterial führten. In diesen Situationen zeigte sich die Wirksamkeit unserer Prozesse und Sicherheitsmechanismen, die wir aufgrund der Erkenntnisse aus den Naturkatastrophen in Japan 2011 installiert und in der Organisation verankert hatten. Mit Hilfe einer geschäftsübergreifenden „Task Force“, die ein etablierter Bestandteil unseres Krisenmanagements ist, konnte die Versorgungssicherheit, in Zusammenarbeit mit den Lieferanten, jederzeit gewährleistet werden.

Ein wichtiges Instrument der Versorgungsabsicherung ist die kontinuierliche Anbindung unserer Lieferanten an die Systeme des Bedarfs- und Kapazitätsmanagements. Das integrierte Kapazitätsmanagement INCA bietet den angebundenen Lieferanten die Möglichkeit, ihre Kapazitäten online zu pflegen. Sie erhalten darüber hinaus für einen Planungshorizont von bis zu 24 Monaten Einsicht in die Bedarfsvorschau für ihre Teile.

Wegen der anhaltenden Eurokrise waren für die meisten Rohmaterialien und Einsatzstoffe im Jahr 2012 sinkende Preise auf den Spotmärkten zu verzeichnen. Trotz dieser Tendenz bewegten sich die Preise jedoch nach wie vor auf einem hohen Niveau und unterlagen starken

Schwankungen. Insgesamt zeigten sich die Märkte sehr angespannt und nervös, vor allem die Preise für Rohöl waren sehr volatil und zeigten eine hohe Sensitivität in Bezug auf politische Unsicherheiten und Spekulationsinflüsse.

Die konjunkturellen Effekte wirkten sich auch auf das Preisniveau der Seltenen Erden aus. Auf dem von China dominierten Markt waren, im Vergleich zu den historischen Höchstpreisen des Jahres 2011, rückläufige Preise zu beobachten. Diese bewegten sich jedoch weiterhin auf einem vergleichsweise hohen Niveau.

Kaufteile- und Lieferantenmanagement zur Qualitätssicherung innerhalb des Lieferprozesses

Im Zuge unserer Wachstumsstrategie stehen sowohl wir als auch unsere Partner bei der globalen Beschaffung von Komponenten vor großen Herausforderungen. Das Kaufteilemanagement ist der „technische Arm“ der Beschaffung. Werkzeug- und Prozessexperten sichern in den Fahrzeugneuanläufen präventiv die Werkzeugherstellung und den Aufbau neuer Fertigungsstandorte der Lieferanten vor Ort ab. Darüber hinaus unterstützt das Kaufteilemanagement den Linieneinkauf bei der Absicherung der Teileversorgung. Neue Technologiefelder wurden in das Aufgabenportfolio aufgenommen, um dem volatilen Umfeld und der technischen Komplexität gerecht zu werden. Vor diesem Hintergrund ist das Kaufteilemanagement ein integraler Bestandteil der globalen Volumenabsicherung.

Ein besonderer Fokus des Kaufteilemanagements liegt auf den Untertierlieferanten. Direktlieferanten von Volkswagen greifen gewöhnlich auf eine hohe Anzahl von Sublieferanten zu, deren Wertschöpfungsprozesse eine zusätzliche Herausforderung darstellen. Daher wird der gesamte Wertschöpfungsprozess bereits kurz nach der Auftragsvergabe in einem Zielvereinbarungsgespräch mit dem Lieferanten geschäftsbereichsübergreifend analysiert und entsprechend präventiv bearbeitet.

Erschließung neuer Beschaffungsmärkte

Um die Kostenziele im Rahmen der Konzernstrategie 2018 zu erreichen, haben wir Maßnahmen definiert, die auch im Jahr 2012 konsequent umgesetzt wurden. Eine dieser Maßnahmen ist die Erschließung kostengünstiger

Beschaffungsmärkte durch das C3-Sourcing-Programm (Cost-Competitive-Country-Sourcing). Ziel dieses Programms ist es, wettbewerbsfähige Beschaffungsmärkte nicht nur für die Produktion der dort lokalisierten Fahrzeugprojekte, sondern auch für Fahrzeugprojekte in anderen Ländern zu nutzen. Dazu werden Bauteile aus den C3-Regionen exportiert, ohne dass wir Abstriche bei unseren Qualitätsansprüchen machen müssten.

Um den Anteil der C3-Vergaben im Warenfluss nachhaltig zu gewährleisten, haben wir die weltweiten Regionalbüros geschäftsbereichsübergreifend weiterentwickelt. Diese Büros identifizieren neue Lieferanten und begleiten sie bis zur Vergabeentscheidung, im Anschluss sichert das Kaufteilemanagement der Regionalbüros die Lieferfähigkeit ab.

Ein Beispiel für die erfolgreiche Erschließung neuer Märkte ist die Region Südostasien. Über das im Jahr 2010 eröffnete Regionalbüro in Kuala Lumpur wurden bereits über 250 Lieferanten aus ganz Südostasien an die Volkswagen Systemlandschaft angeschlossen und bei diesen lokalen Lieferanten ein signifikantes Beschaffungsvolumen beauftragt.

Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen

Das Konzept „Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen“ sorgt bereits seit 2006 dafür, dass auch unsere Geschäftspartner die konzernweit gültigen Umwelt- und Sozialstandards berücksichtigen. Wesentliche Bausteine des Konzepts sind die vom Konzernvorstand für Beschaffung und vom Group Chief Compliance Officer unterzeichneten Nachhaltigkeitsanforderungen, ein Früherkennungssystem zur Risikominimierung, Transparenz im Beschaffungsprozess sowie Lieferantenmonitoring und -entwicklung. Dabei stehen die Optimierung von Nachhaltigkeitsaspekten gemeinsam mit unseren Geschäftspartnern sowie die nachhaltige Sicherung unserer Volumenströme im Vordergrund.

Im Berichtszeitraum haben wir die Zusammenarbeit unserer Lieferanten mit den Marken und Regionen des Konzerns intensiviert und verstetigt. Unter anderem führten wir zahlreiche Informationsveranstaltungen durch und stellten ein internetbasiertes Qualifizierungsmodul auf der Konzern Business Plattform bereit. Alle auf der

Plattform registrierten Lieferanten wurden aufgefordert, dieses Qualifizierungsmodul mit anschließender Erfolgskontrolle zu absolvieren. Das Tool können auch alle Mitarbeiter der Beschaffung bei Volkswagen nutzen, um ihr Wissen zum Thema „Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen“ zu vertiefen.

Weiterhin wurden alle Geschäftspartner aufgefordert, einen Fragebogen zu unseren Nachhaltigkeitsanforderungen auszufüllen. Eine zentrale Konzernstelle überwacht die Ergebnisse, um gemeinsam mit unseren Lieferanten Verbesserungsmaßnahmen und Maßnahmenpläne zu entwickeln. Dies hat im Berichtszeitraum nicht nur zu einer verstärkten Sensibilisierung unserer Lieferanten, sondern

auch zu Optimierungen im Bereich der Wertschöpfungskette, zum Beispiel durch die Minimierung von Versorgungsrisiken, beigetragen.

Beschaffungsvolumen

Zum Beschaffungsvolumen des Volkswagen Konzerns zählen im Wesentlichen Produktionsmaterial, Dienstleistungen und Investitionen. Im Berichtsjahr war eine Zunahme um 16,8 % auf 128,7 Mrd. € – einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen – zu verzeichnen. Der Anteil der Zulieferer in Deutschland lag bei 38,8 (39,3) %.

BESCHAFFUNGSVOLUMEN NACH MARKEN UND MÄRKTEN

Mrd. €	2012	2011	%
Volkswagen Pkw	77,0	69,7	+ 10,5
Audi ¹	22,7	21,0	+ 7,9
ŠKODA	6,6	6,6	+ 0,2
SEAT	3,7	3,4	+ 9,7
Bentley	0,6	0,5	+ 11,2
Porsche ²	1,4	–	–
Volkswagen Nutzfahrzeuge	2,4	2,4	– 1,4
Scania	5,2	5,1	+ 2,4
MAN ²	9,1	1,5	x
Volkswagen Konzern	128,7	110,2	+ 16,8
Europa/Übrige Märkte	88,1	75,4	+ 16,9
Nordamerika	6,2	4,7	+ 32,2
Südamerika	8,0	8,1	– 1,7
Asien-Pazifik	26,4	22,0	+ 20,0

1 Audi inklusive Lamborghini und Ducati (ab August 2012).

2 Porsche ab August 2012, MAN ab November 2011.

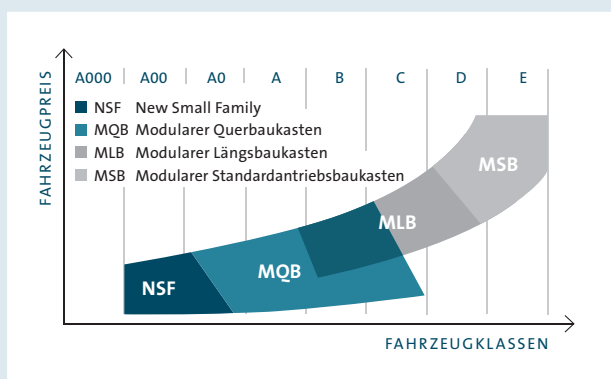
TECHNIK-SPEZIAL

Revolution aus dem Baukasten

Startschuss für den Modularen Querbaukasten

Den Verbrauch unserer Fahrzeuge erheblich zu senken, sie zu weltweit wettbewerbsfähigen Kosten herzustellen und gleichzeitig die Profitabilität und Produktivität zu steigern – diese Ziele verfolgt der Volkswagen Konzern mit seinen modularen Baukästen. Sie stellen die Weiterentwicklung unserer Plattform- und Modulstrategie dar, die ihren Ursprung in der Mitte der 90er Jahre hat. Das neueste Mitglied unserer Baukastenfamilie ist der Modulare Querbaukasten (MQB). Er ist die Basis für Fahrzeuge, deren Motor quer zur Fahrtrichtung eingebaut ist. Mit dem neuen Audi A3, dem neuen Golf und dem neuen SEAT Leon haben wir 2012 die ersten Modelle auf der Grundlage dieses Baukastens eingeführt. 2013 folgten weitere Fahrzeuge.

MODULARE BAUKÄSTEN IM VOLKSWAGEN KONZERN



Mit dem MQB erstreckt sich die modulare Baukastenstrategie des Volkswagen Konzerns jetzt vom A0- bis zum C-Segment. Die Fahrzeuge der New Small Family ergänzen sie zudem im A00-Segment. Mehr als 40 Modelle wollen wir langfristig und markenübergreifend auf der Grundlage des MQB produzieren – in höchster Qualität, markenindividuell und zugeschnitten auf die unterschiedlichen Marktanforderungen. Dabei können wir Fahrzeuggewicht und Verbrauch verringern und neue Technologien, zum Beispiel aus den Bereichen Infotainment und Assistenzsysteme, anbieten, die bislang höheren Segmenten vorbehalten waren.

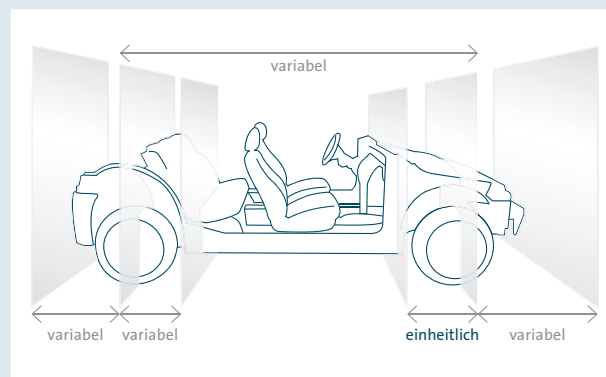
Untrennbar verbunden mit dem MQB ist sein Pendant in der Produktion: der Modulare Produktionsbaukasten (MPB). Er umfasst den kompletten Produktionsprozess – vom Presswerk bis zur Montage – und legt Standards für Fertigungsanlagen fest. Indem wir weltweit gleiche Anlagenkomponenten einsetzen, können wir die Produktion hinsichtlich Stückzahlen und Fahrzeugtypen flexibler gestalten als bisher.

Mit MQB und MPB sind wir in der Lage, erstens sowohl den erforderlichen Einmalaufwand, beispielsweise die Entwicklungskosten, als auch die Fertigungszeiten deutlich zu senken

und zweitens eine Nutzung über mehrere Fahrzeuggenerationen möglich zu machen. Darüber hinaus ermöglichen es die Baukästen, dass wir in einem Werk auf denselben Anlagen verschiedene Modelle produzieren, in unterschiedlicher Stückzahl und sogar von verschiedenen Marken. So können wir unsere Kapazitäten im ganzen Konzern flexibler nutzen.

Der MQB erlaubt neben konventionellen Benzin- und Dieselmotoren auch die Integration von alternativen Aggregaten, zum Beispiel Gas-, Hybrid- oder Elektroantriebe. Bislang waren für jedes Fahrzeug Anpassungen nötig, die einzeln erbracht werden mussten. Mit dem MQB ist eine hochflexible Fahrzeugarchitektur entstanden, bei der konzeptbestimmende Abmessungen wie Radstand, Spurbreite, Rädergröße und Sitzposition konzernweit abgestimmt sind und variabel zum Einsatz kommen. Andere Abmessungen, zum Beispiel der Abstand der Pedale zur vorderen Radmitte, sind immer gleich und gewährleisten eine einheitliche Systematik des Vorderwagens.

GRUNDARCHITEKTUR EINES MQB-FAHRZEUGS



Mit dem in die MQB-Strategie integrierten Modularen Otto-motor Baukasten (MOB) und dem Modularen Diesel Baukasten (MDB) zeigen wir, wie groß das Potenzial konventioneller Aggregate bei der Verbrauchsreduzierung ist. Beide Baukästen umfassen komplett erneuerte Motorenfamilien. Die neuen Ottomotoren etwa bieten eine Reihe technischer Innovationen und verringern darüber hinaus Gewicht und Einzelkosten. Beispielsweise wird zum ersten Mal in einem Vierzylinder-Großserienmotor das aktive Zylindermanagement (ACT) umgesetzt, das den Antrieb wesentlich effizienter macht. Weil Otto- und Dieselmotoren die im identischen Winkel geneigte Einbaulage besitzen, können Abgasstrang, Antriebswellen und Getriebe-einbaulage vereinheitlicht werden. Das verringert die Zahl der Motor- und Getriebevarianten im MQB-System des Konzerns um fast 90 %.

PRODUKTION

Im Geschäftsjahr 2012 hat der Volkswagen Konzern sein Produktionsnetzwerk erneut vergrößert und zum ersten Mal in seiner Geschichte über 9 Mio. Fahrzeuge weltweit produziert. Mit dem Wachstum des Konzerns steigen auch die Anforderungen an die Produktion. Um diese zu bewältigen, hat der Geschäftsbereich Produktion mit allen Marken und Regionen die Strategie „Produktion 2018“, bestehend aus den Kernzielen Kundenbegeisterung, hoher Ergebnisbeitrag, Erhöhung der Produktionskapazität sowie Attraktivität für die Mitarbeiter formuliert und diesen Zielen 13 Handlungsfelder zugeordnet. Patenschaften, die von Mitgliedern des Vorstands und des Top-Managements des Bereichs sowie von Projektteams aller Marken und Regionen übernommen wurden, sollen die fristgerechte Umsetzung der Maßnahmen in den Handlungsfeldern gewährleisten. Ziel ist, die leistungsstärkste und faszinierendste Automobilproduktion der Welt aufzubauen.

Produktionsstandorte

Das Produktionsnetzwerk des Volkswagen Konzerns wurde im Jahr 2012 um fünf Standorte erweitert und umfasste am Ende des Berichtsjahres insgesamt 99 Produktionsstätten weltweit. Es setzt sich zusammen aus 58 Automobil-, Nutzfahrzeug- und Motorradfabriken sowie 41 Komponentenwerken. Durch die Integration von Ducati in den Volkswagen Konzern gehören erstmals Motorradwerke zum Fertigungsverbund. Neu hinzugekommen sind nach der vollständigen Einbringung des Automobilgeschäfts von Porsche in den Volkswagen Konzern auch die dazugehörigen Werke in Zuffenhausen und Leipzig. Die neu errichtete Fahrzeugfabrik im chinesischen Yizheng hat im Berichtsjahr die Produktion aufgenommen.

Europa bildet mit 67 Fahrzeug- und Komponentenstandorten nach wie vor das Zentrum der Produktionstätigkeit des Volkswagen Konzerns. Der Region Asien-Pazifik kommt mit inzwischen 17 Standorten eine wachsende Bedeutung zu. Um auch langfristig den wichtigen nordamerikanischen Markt mit lokal gefertigten Fahrzeugen zu bedienen, ist der Konzern dort inzwischen mit drei Fertigungsstandorten vertreten. In Südamerika (neun Standorte) und Afrika (drei Standorte) blieb die Anzahl der Fertigungsstandorte im Berichtsjahr unverändert.

China ist der größte Absatzmarkt des Volkswagen Konzerns. Um die Erfolgsgeschichte in diesem Markt fortzusetzen, haben wir mit unseren beiden Joint-Venture-Partnern den Ausbau umweltfreundlicher Fertigungskapazitäten beschlossen. Das Joint Venture Shanghai Volkswagen eröffnete Mitte des Jahres die Fahrzeugfabrik in Yizheng im Süden des Landes. Dort startete zunächst die Produktion des Polo, im Dezember 2012 begann auch die Fertigung von Fahrzeugen der Marke ŠKODA. Mit dem Ausbau der bestehenden Werke in Changchun, Nanjing

und Chengdu sowie weiteren neuen Werken in Foshan und Ningbo wird die Kapazität in China bis 2018 auf circa 4 Mio. Fahrzeuge pro Jahr ausgebaut. Um dem erwarteten Marktwachstum in den ländlicheren Gebieten Chinas frühzeitig Rechnung zu tragen, vereinbarte das Joint Venture Shanghai Volkswagen die Errichtung eines Fahrzeugwerks im westchinesischen Urumqi. Bereits 2013 sollen dort in einem ersten Schritt teilerlegte Fahrzeuge montiert werden. Um den steigenden Bedarf an Aggregaten zu decken, der sich aus der Ausweitung der Fahrzeugproduktion in China ergibt, bauen wir vier Motorenfertigungen an verschiedenen Standorten auf, die ab 2013 Motoren der neuesten Generation produzieren. Darüber hinaus wurde der Grundstein für ein neues Werk für die Produktion von Doppelkupplungsgetrieben gelegt.

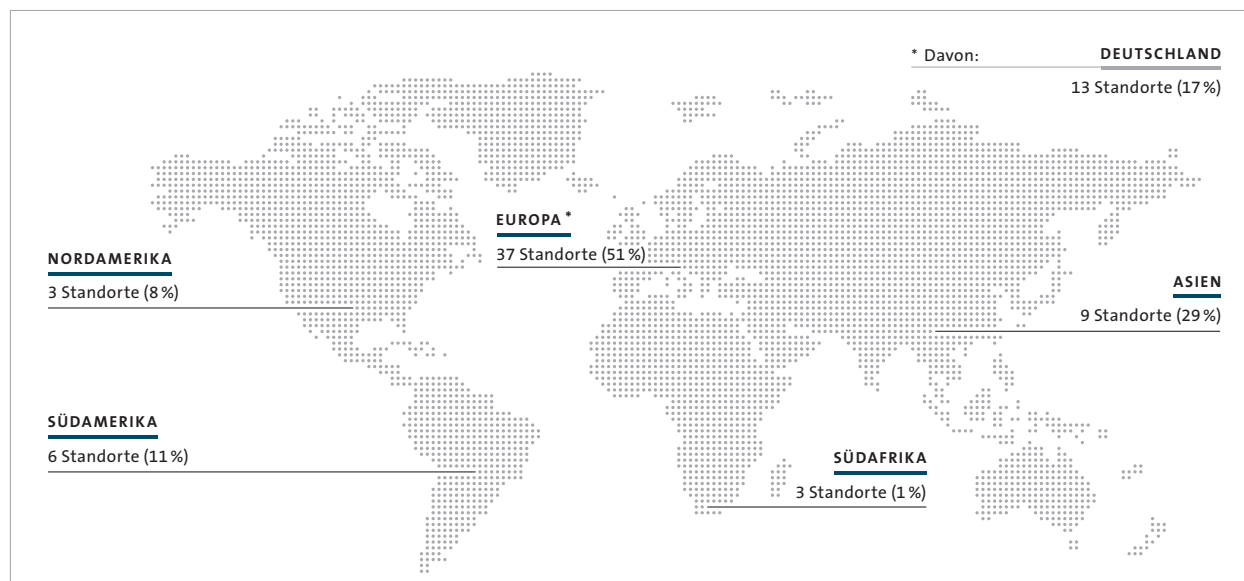
Neben China gewinnt die ASEAN-Region im Rahmen unserer Wachstumsstrategie zunehmend an Bedeutung. Im März 2012 haben wir mit dem Bau einer Volkswagen Produktionshalle auf dem Gelände unseres Partners DRB-Hicom in Malaysia begonnen. Ab dem 1. Quartal 2013 werden dort zukünftig bis zu circa 30.000 zusätzliche Volkswagen Modelle auf CKD-Basis gefertigt. Dieser Schritt dient der langfristigen Erschließung des malaysischen Automobilmarktes und ist ein wichtiger Baustein unserer ASEAN-Strategie. Bei unserem indonesischen Partner Indomobil montieren wir bereits Fahrzeuge der Marken Volkswagen Pkw, Audi und Volkswagen Nutzfahrzeuge.

Mit dem Start der Motorenproduktion im mexikanischen Silao Anfang 2013 wurde das 100. Werk des Volkswagen Konzerns eröffnet und der Produktionsverbund in Nordamerika um zusätzliche Kapazitäten für die lokale Produktion erweitert. Damit wird – wie auch mit den Standorten in Chattanooga, Puebla und Queretaro sowie San José Chiapa – die lokale Präsenz auf dem wichtigen nordamerikanischen Absatzmarkt weiter verstärkt und unser ehrgeiziges Wachstumsziel in dieser Region unterstützt sowie ein wichtiger Beitrag zur Absicherung gegen Wechselkursschwankungen geleistet.

Der anhaltend stark wachsende Markt in Russland ist für den Volkswagen Konzern von strategischer Bedeutung. Um unsere Position in diesem Markt weiter zu stärken und auszubauen, haben wir durch den im Juni 2011 abgeschlossenen Vertrag zur Auftragsfertigung mit der GAZ Group in Nizhny Novgorod die Voraussetzung geschaffen, unsere lokale Kapazität kurzfristig um circa 110.000 Fahrzeuge jährlich zu erhöhen. Im Dezember 2012 haben wir dort gemeinsam mit GAZ die CKD-Produktion des ŠKODA Yeti gestartet. Im März 2013 folgt der Jetta und Mitte 2013 der ŠKODA Octavia. Zur lokalen Belieferung unserer Fahrzeugfertigungen entsteht in unmittelbarer Nähe unseres Fahrzeugwerks in Kaluga ein Motorenwerk mit einer Jahreskapazität von 150.000 Einheiten. Ab 2015 werden dort Motoren der modernsten Generation produziert.

FAHRZEUGPRODUKTIONSSTANDORTE DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Anteil an der Gesamtproduktion 2012 in Prozent

**Neuanläufe und Produktionsjubiläen**

Der Volkswagen Konzern hat im Jahr 2012 weltweit insgesamt 28 Neuanläufe in der Produktion gemeistert; 14 Mal handelte es sich um neue Produkte oder Produktnachfolger. Der Höhepunkt war der Fertigungsbeginn des Golf der siebten Generation in den Werken Wolfsburg und Zwickau im August. Bereits im April startete die Produktion des neuen Audi A3 in Ingolstadt. Die Marke ŠKODA erweiterte ihre Modellpalette mit dem Rapid im Juli in Mladá Boleslav. Der neue Porsche Boxster ging im September in Osnabrück in die Serienproduktion. Im italienischen Sant'Agata Bolognese fertigt Lamborghini seit Oktober den Aventador. Für die Marke SEAT war der Start des Leon Nachfolgers in Martorell ein wichtiger Meilenstein im Produktionskalender.

Außerdem konnte der Volkswagen Konzern 2012 einige Jubiläen feiern: Weltweit hat der Volkswagen Konzern im März das 175-millionste Fahrzeug produziert. Der Tiguan überschritt in Deutschland und China insgesamt die Marke von einer Million gefertigten Fahrzeugen. In unserem Werk im südafrikanischen Uitenhage rollte im September das 3-millionste Fahrzeug vom Band; die Marke SEAT hat seit ihrer Zugehörigkeit zum Volkswagen Konzern 10 Mio. Autos produziert. Auch in unserer Komponentenfertigung gab es ein Jubiläum: Die Fertigung in Kassel produzierte das 111.111.111. Getriebe.

Anlauf der Fertigung auf Basis des Modularen Querbaukastens

Der Bedarf an und die Nachfrage nach Fahrzeugen sowie die Anzahl von Fahrzeug- und Aggregatderivaten wachsen ebenso stetig wie die kundenspezifischen Anforderungen

auf den weltweiten Märkten. Damit wir dem gerecht werden können, müssen wir unsere Produktionskapazitäten optimal nutzen. Die im Konzern entwickelten modularen Baukästen bieten die Möglichkeit, verschiedene Fahrzeug- und Antriebskonzepte in einer einheitlichen Fahrzeugarchitektur mit geringstmöglichem Aufwand abzubilden und damit den Anforderungen der verschiedenen Märkte gerecht zu werden. Dank unserer standardisierten Produkte und Fertigungsprozesse können wir unterschiedliche Modelle verschiedener Marken auf einer Produktionslinie fertigen. Damit gewinnen wir deutlich an Flexibilität, wenn wir die Belegung unserer Werke planen.

Mit dem Anlauf des neuen Audi A3 und dem Produktionsstart des neuen Golf wurde der MQB bei den Marken Audi und Volkswagen Pkw erstmals eingesetzt. Der ebenfalls neu entwickelte Modulare Produktionsbaukasten (MPB) überträgt den Modulgedanken vom Fahrzeug in die Fertigung. Durch standardisierte Anlagen und Betriebsmittel werden die Flexibilität und die Wirtschaftlichkeit in bestehenden Strukturen erhöht. Die modular aufgebauten Anlagen ermöglichen die Fertigung von unterschiedlichsten Modellen, unter anderem mit verschiedenen Antriebsarten und Radständen. So können beispielsweise an einem Arbeitstag mehrere Varianten des Golf auf einer Produktionslinie gefertigt werden – die Limousine, der Variant und der Golf Plus.

Beim Anlauf weiterer Modelle, die auf dem MQB basieren, werden mit dem Einsatz des MPB zusätzliche Effizienzvorteile wirksam. Von den standardisierten und bereits erprobten Modulen profitieren zum Beispiel die Fabriken in Foshan und Puebla, die ebenfalls den Golf produzieren werden.

In der Motorenfertigung ist im Rahmen des MQB-Starts die Produktion einer neuen Ottomotoren- und einer neuen Dieselmotoren-Familie angelaufen.

Das Konzern-Produktionssystem

Die Ende 2007 getroffenen Betriebsvereinbarungen zum Volkswagen-Weg haben den Grundstein für einen nachhaltigen Veränderungsprozess in der Unternehmenskultur und für ein neues gemeinsames Verständnis bei Volkswagen gelegt. Das Ziel ist ein ganzheitlicher Entwicklungsprozess des Unternehmens auf dem Weg zum führenden Automobilhersteller der Welt.

Mit dem Volkswagen-Weg wollen wir die Effizienz, Produktivität, Qualität, Kommunikation, Zusammenarbeit, Ergonomie und Teamarbeit verbessern. Das erreichen wir, indem wir dauerhaft Verschwendung vermeiden und Arbeitsmethoden perfektionieren. Dabei steht immer der Mensch im Mittelpunkt. In der KVP-Kaskade (Kaskade zum Kontinuierlichen Verbesserungsprozess) werden daher in mehreren Stufen – sowohl im direkten als auch im indirekten Bereich – Arbeitsplätze und Abläufe optimiert. Mit Hilfe von Workshops und der aktiven Beteiligung der Mitarbeiter konnten bereits viele Lösungen gefunden werden, die zu Produkt- oder Prozessstandards weiterentwickelt wurden. Das wertschöpfungsorientierte, synchrone Konzern-Produktionssystem liefert die notwendigen Methoden und Instrumente, um den Volkswagen-Weg umzusetzen, die Qualität und die Termintreue zu erhöhen und gleichzeitig Kosten zu reduzieren. Konzernweit einheitliche Standards und stabile Prozesse steigern die Produktivität und verkürzen die Durchlaufzeiten. Ein wichtiger Ansatz dabei ist die Qualifizierung. Um die Standards auf Dauer zu etablieren, durchlaufen die Mitarbeiter in Lean- und Trainingscentern konzernübergreifende Schulungen zur KVP-Kaskade. Das erst im vergangenen Jahr eröffnete Trainingscenter Logistik bei VOLKSWAGEN SLOVAKIA wurde bereits prämiert: Der von der Fachzeitschrift „ATZproduktion“ und der Beratungsfirma „Growth Consulting Europe“ vergebene „Lean & Green Efficiency Award 2012“ für eine schlanke und umweltfreundliche Produktion ging an das Werk in Bratislava. Und auch das Stammwerk in Wolfsburg bekam einen Preis. Mit dem von der Fachzeitschrift „Automobil Produktion“ verliehenen „Automotive Lean Production Award 2012“ wurden die Erfolge des Volkswagen-Wegs in Bezug auf die nachhaltige Verbesserung der Produktivitäts- und Verwaltungsprozesse ausgezeichnet. Am ŠKODA-Stammwerk in Mladá Boleslav haben wir in diesem Jahr ein Trainingscenter zur Optimierung der Fertigungs- und Verwaltungsprozesse eröffnet. Die kontinuierliche Qualifizierung der Mitarbeiter ist ein fester Bestandteil unserer Produktionsstrategie.

Ein in Umsetzung und permanenter Weiterentwicklung befindliches neues Logistikkonzept für den Volkswagen Konzern gestaltet die Versorgung der Produktionsstandorte und die dazugehörigen Material- und Informationsflüsse noch effizienter. Dabei stehen nicht nur die internen Abläufe der Materialbereitstellung an den Montagelinien der Fahrzeugwerke im Fokus, sondern auch die vorgelagerten Transport- und Logistikprozesse zwischen uns und unseren Lieferanten. Vor allem dort bestehen Synergiepotenziale, die die verschiedenen Marken und Werke des Konzerns nutzen können. Sie ergeben sich vor allem aus geringeren Materialbeständen, stabileren Prozessen, verbesserten Informationen und mehr Transparenz.

E-Traktion in der Produktion

Aus den bevorstehenden Anläufen von rein- und teil-elektrisch angetriebenen Fahrzeugen ergeben sich Herausforderungen für die Produktion. Wir haben uns im Jahr 2012 bereits intensiv mit der Thematik befasst und entsprechende Vorbereitungen getroffen. Dabei standen eine fertigungsgerechte Produktgestaltung, die Integration in bestehende Fertigungslinien und die Qualifikation der Mitarbeiter im Mittelpunkt.

Die bereits für die Produktion der Hybridfahrzeuge des Konzerns geltenden Vorgaben und die gesammelten Erfahrungen wurden genutzt, weiterentwickelt und in den Volkswagen Standardisierungsprozess eingesteuert. Sie leisten so einen Beitrag zur Erweiterung des Produktionssystems für elektrisch angetriebene Fahrzeuge.

Ausweitung der Technologiekompetenz in der Warmumformung

Der Prozess der Warmumformung von speziellen Stählen ist seit einigen Jahren ein etabliertes Verfahren zur Herstellung höchstfester, Crash-relevanter Karosseriebauteile.

Volkswagen hat sich bereits frühzeitig für die Eigenproduktion von pressgehärteten Bauteilen entschieden und treibt die Technologieentwicklung im Sinne einer höheren Produktivität und verbesserter Bauteileigenschaften stetig voran. Mit dem steigenden Bedarf solcher Bauteile in den Produktbaukästen sind im abgelaufenen Geschäftsjahr die ersten zwei Warmumformlinien am Standort Wolfsburg erfolgreich angelaufen.

Sowohl die Ofentechnologie als auch die Werkzeugtechnik wurden erneut optimiert. Die Warmumformlinien wurden in Y-Bauweise (zwei parallele Öfen und eine Presse) zur Taktzeitoptimierung errichtet. Zudem wird der üblicherweise nachfolgende Laserbeschnitt nunmehr zum Teil durch den sogenannten Warmbeschnitt bereits im Umformwerkzeug ersetzt. Das spart Energie- und Investitionskosten und reduziert zudem die Fertigungszeit.

MARKT-SPEZIAL

Vom Pionier zum Marktführer in China

Eine Erfolgsgeschichte starker Partnerschaften

Seit Beginn seiner Reform- und Öffnungspolitik vor über 30 Jahren ist China zu einem der wichtigsten Automobilmärkte der Welt aufgestiegen und bildet inzwischen den größten Absatzmarkt des Volkswagen Konzerns. Mit einem Anteil von 20,8% am Pkw-Markt und 2,8 Millionen verkauften Fahrzeugen im Geschäftsjahr 2012 ist der Volkswagen Konzern Marktführer in China.

Das Fundament dafür haben wir 1984 mit der Gründung des Joint Ventures Shanghai-Volkswagen Automotive Company Ltd. (SVW) gelegt. Das erste Modell, das wir in Shanghai produziert haben, war der Santana; er prägte den chinesischen Automobilmarkt über viele Jahre. Nach der Einführung der Marke ŠKODA im Jahr 2007 und nunmehr 10 lokal gefertigten Modellen kann die SVW heute auf über acht Millionen produzierte Fahrzeuge zurückblicken. Im Jahr 1991 entstand das Gemeinschaftsunternehmen FAW-Volkswagen Automotive Company Ltd. (FAW-VW) in Changchun. Die erste eigene Fabrik der FAW-VW nahm 1993 mit dem Jetta die Produktion auf, die zwei Jahre später um die Marke Audi erweitert wurde und inzwischen 10 Modelle umfasst. Bis heute liefen bei FAW-VW mehr als sechs Millionen Fahrzeuge vom Band.

Um die stetig steigende Nachfrage in China bedienen zu können, haben wir mittlerweile 17 Gesellschaften gegründet – inklusive Komponenten-, Finanz- und Vertriebsgesellschaften. Ein wichtiger Meilenstein war die Gründung der Volkswagen Group China im Jahr 2004. Sie koordiniert und verwaltet alle Aktivitäten des Volkswagen Konzerns in China. Aufgrund der steigenden Bedeutung des chinesischen Marktes haben wir 2012 das Vorstandsressort China geschaffen.

Ende der 90er Jahre wurde verstärkt mit der Diversifikation der Produktpalette begonnen. Entscheidend dafür war 2007 der Aufbau des Importgeschäfts, das wir mittlerweile auf alle Pkw-Marken im Konzern ausgedehnt haben. Unser Produktportfolio in China umfasst heute alle Segmente vom Kleinwagen bis zum Luxusportwagen. Aufstrebende Fahrzeugklassen wie das SUV-Segment haben wir frühzeitig in der lokalen Produktion berücksichtigt. Ebenso wird der Nutzfahrzeugbereich für uns an Bedeutung gewinnen.

Einen wesentlichen Beitrag zu unserem Erfolg in China leistet unsere Lokalisierungsstrategie: Neben Fahrzeugen, die wir auch auf den übrigen Märkten der Welt vertreiben, bilden speziell für chinesische Kunden modifizierte Fahrzeuge (zum Beispiel mit langem Radstand) sowie exklusiv für den chinesischen Markt entwickelte Modelle die Eckpfeiler. Sowohl auf Produktseite mit innovativen Motoren- und Getriebegenerationen als auch auf Fertigungsseite mit modernsten Fahrzeug- und Komponentenwerken setzen wir neueste Technologien ein.

Mit unseren Fahrzeugwerken in Shanghai und Changchun verfügen wir seit Beginn unseres Chinageschäfts über zwei

starke Standbeine in den östlichen und nördlichen Küstenprovinzen. Um die landesweite Präsenz und die positive Wahrnehmung des Volkswagen Konzerns in China zu stärken sowie den aktuellen, regionalen Wachstumstrends zu folgen, wurden die Strategien „Go South“ und „Go West“ definiert. Konkrete Maßnahmen dieser Strategien sind die aktuell im Aufbau befindlichen Werke in Foshan, Ningbo und Urumqi sowie der mittelfristig geplante, deutliche Ausbau des Händlernetzes. Die „Go South“ Strategie hat bereits seit 2008 zu einem deutlichen Ausbau der Marktanteile in den südlichen Regionen geführt. Mit der „Go West“ Strategie wollen wir von der wachsenden Bedeutung der Regionen im Landesinneren profitieren.

DIE STRATEGIEN „GO SOUTH“ UND „GO WEST“



Mit seinem umfangreichen Produktportfolio, neuesten Technologien sowie den Planungen zu Hybrid- und Elektrofahrzeugen ist der Volkswagen Konzern bestens gerüstet, um zukünftigen Herausforderungen – zum Beispiel anspruchsvollen Emissionsgrenzen oder Zulassungsbeschränkungen in Megacities – zu begegnen und auch langfristig eine Schlüsselrolle auf dem Automobilmarkt in China innezuhaben. Da das durchschnittliche Einkommen der Bevölkerung steigt und die Urbanisierung – schon rund 130 Städte in China haben über eine Million Einwohner – sowie die Industrialisierung im Westen stetig voranschreiten, bietet der chinesische Automobilmarkt weiterhin großes Potenzial. Auf 1.000 Einwohner kommen derzeit gerade einmal circa 50 Pkw; in Deutschland sind es rund 520. Auch das Ersatzteil- und Gebrauchtwagengeschäft sowie Finanzdienstleistungen im Automobilsektor werden in China zukünftig stark an Bedeutung gewinnen. Mit Initiativen wie „Das WeltAuto.“ und dem Ausbau der lokalen Finanzdienstleistungen strebt der Volkswagen Konzern auch in diesen Zukunftsmärkten eine Vorreiterrolle an.

MARKETING UND VERTRIEB

Der Volkswagen Konzern besitzt ein einzigartiges Produktportfolio: Es besteht aus zwölf erfolgreichen Marken, die Jahr für Jahr weltweit Millionen von Kunden begeistern. Wir haben im Jahr 2012 das individuelle und unverwechselbare Image jeder einzelnen Marke gezielt gestärkt und ihre Positionierung im Markt optimiert.

Die Markenvielfalt des Volkswagen Konzerns

Der Slogan „Volkswagen – Das Auto.“ vereint die drei Kernbotschaften innovativ, werthaltig und verantwortungsvoll, die die Marke Volkswagen Pkw auszeichnen. Weltweit verbinden die Kunden mit Volkswagen Pkw die Attribute Qualität, Zuverlässigkeit und deutsche Ingenieurskunst. Aufgrund dieses Markenprofils, das bei unseren Kunden Vertrauen schafft, ist die Marke Volkswagen für Millionen von Kunden beim Kauf eines Automobils die erste Wahl. Im Mittelpunkt der weltweiten Markenführung stehen die aktuellen und zukünftigen Präferenzen und Wünsche der Kunden. Sie sind der Ausgangspunkt für die Entwicklung bedarfsorientierter und gleichzeitig bezahlbarer Innovationen. Das ist unser Wettbewerbsvorteil; auf dieser Grundlage verfolgt die Marke Volkswagen Pkw das Ziel, mittel- bis langfristig der innovativste Volumenhersteller zu werden und gleichzeitig in jeder Klasse die beste Qualität zu bieten.

Die Marke Audi hat sich mit dem Leitgedanken „Vorsprung durch Technik“ zu einer der weltweit stärksten Automobilmarken im Premiumsegment entwickelt. Ihr Ziel ist, die Marktführerschaft in diesem Segment zu übernehmen. Dazu setzt die Marke Audi konsequent auf ihr Leitbild, das von Progressivität, Hochwertigkeit und Sportlichkeit geprägt ist. Die zahlreichen Preise und Auszeichnungen, die Audi Modelle jedes Jahr erhalten, sowie der Erfolg der „Vier Ringe“ auf allen Märkten weltweit belegen eindrucksvoll, dass sich Audi zu einer Premiummarke mit hohem Ansehen entwickelt hat. Die Markenstrategie mit innovativen technischen Lösungen und emotionaler Designsprache ist die Basis dieses Erfolgs.

„Simply clever“ – mit diesem Slogan hat sich ŠKODA vor allem in Europa und China zu einer der am stärksten aufstrebenden Marken entwickelt. Ein überzeugendes Preis-Leistungs-Verhältnis und ein attraktives Design prägen das Markenbild; hinzukommen intelligente Raumkonzepte, die technisch einfach sind, aber raffinierte und praktische Details aufweisen. Zahlreiche Auszeichnungen für das gute, anspruchsvolle und innovative Design der Fahrzeuge sind ein Beleg für die hohe Anerkennung dieses Markenkonzepts.

Das Bild der spanischen Marke SEAT prägen Modelle, die regelmäßig Preise für ihr herausragendes Design erhalten. Die Fokussierung auf die markanten Attribute dynamisch, jung und designorientiert schärft das Profil der Marke SEAT, die dadurch vor allem in Europa stärker

wachsen will. Den Anspruch der Marke, passionierter Perfektionist und emotionaler Technologieträger zu sein, bringt der neue Markenclaim „Enjoyneering“ treffend zum Ausdruck.

Der Sportwagenhersteller Porsche fasziniert Autofans auf der ganzen Welt seit Jahrzehnten. Dem hohen Qualitätsanspruch der Marke ist es zu verdanken, dass mehr als 70 % aller jemals produzierten Porsche Fahrzeuge noch heute auf den Straßen in vielen Ländern der Erde unterwegs sind. Die Markenwerte des Sportwagenherstellers zeichnen sich durch Gegensätze aus: Exklusivität und Akzeptanz, Tradition und Innovation, Performance und Alltagstauglichkeit, Design und Funktionalität. „Aus Möglichkeiten das Maximum herausholen“, so lautet das Prinzip von Porsche.

Mit den drei Kernwerten Zuverlässigkeit, Wirtschaftlichkeit und Partnerschaftlichkeit steht Volkswagen Nutzfahrzeuge für souveräne Mobilität. Die Marke bietet verschiedenen Kundengruppen eine Reihe unterschiedlicher Transportlösungen auf höchstem technischen Niveau. Die leichten Nutzfahrzeuge der Baureihen Caddy, Saveiro, Multivan/Transporter, Crafter und Amarok orientieren sich an den individuellen Transportanforderungen von Handel und Gewerbe, Behörden und Dienstleistern. Private Kunden schätzen familienfreundliche Großraumfahrzeuge und freizeitorientierte Reisemobile als Derivate der leichten Nutzfahrzeuge.

Exklusivität, Eleganz und Stärke – das sind die Eigenschaften, die unsere Marken Bentley, Bugatti und Lamborghini in den oberen Fahrzeugsegmenten auszeichnen. Sie runden die Markenvielfalt des Volkswagen Konzerns im Pkw-Segment ab.

Die schwedische Marke Scania folgt den Leitgedanken „Der Kunde zuerst“, „Respekt gegenüber dem Einzelnen“ und „Qualität“. Seit über 100 Jahren fertigt das erfolgreiche Unternehmen leistungsstarke und technisch hoch innovative Lkw und Busse. Die Marke bietet ihren Kunden effiziente Transportlösungen, die durch Serviceangebote und Finanzdienstleistungen ergänzt werden.

Zuverlässigkeit, Innovation, Dynamik und Offenheit – das sind die Unternehmenswerte der Marke MAN. Diese Werte sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren für MAN, einem führenden europäischen Nutzfahrzeug-, Motoren- und Maschinenbauunternehmen. Neben Lkw und Bussen fertigt das Unternehmen Dieselmotoren, Turbomaschinen, schlüsselfertige Kraftwerke und Spezialgetriebe.

Ducati ist einer der renommiertesten Motorradhersteller im Premiumsegment, der mit seinen Produkten große Emotionen weckt. Ihre Kunden überzeugt die italienische Marke mit höchster Handwerksqualität, Kompromisslosigkeit und herausfordernder Dynamik. Der italienische Stil spiegelt sich in den Linien jedes einzelnen Motorrads der Marke wider.

Kundenzufriedenheit und Kundentreue

Unsere Vertriebsaktivitäten richten wir stets darauf aus, unsere Kunden zufriedener zu machen – das hat für uns höchste Priorität. Mit den im Geschäftsjahr 2011 eingeführten Maßnahmen und Prozessen konnten wir auch 2012 die Zufriedenheit der Käufer unserer Fahrzeuge, der Kunden im After-Sales-Bereich und unserer Handelspartner steigern.

Die Konzernmarken ermitteln regelmäßig die Zufriedenheit ihrer Kunden. Schwerpunkte werden vor allem bei den Themen Produkt und Service gesetzt. Aus den Umfrageergebnissen leiten sie Maßnahmen ab, um die Kundenzufriedenheit weiter zu erhöhen.

Die Marken Porsche und Audi nehmen – bezogen auf die Gesamtzufriedenheit der Kunden mit dem Produkt – auf den europäischen Kernmärkten sowohl im Vergleich zu anderen Konzernmarken als auch zu Wettbewerbern Spitzenränge ein. Die übrigen Marken des Konzerns erreichen Werte über oder auf Wettbewerbsniveau.

Kundenzufriedenheit ist eine Voraussetzung für Kundenloyalität. Kunden verhalten sich unseren Marken gegenüber loyal und vertrauen ihnen, wenn sie mit unseren Produkten und Dienstleistungen zufrieden sind. Die regelmäßig ermittelten Loyalitätswerte zeigen eindrucksvoll, wie groß dieses Vertrauen ist. Bereits mehrere Jahre in Folge konnte die Marke Volkswagen Pkw die Loyalität ihrer Kunden zum Beispiel in den europäischen Kernmärkten auf hohem Niveau halten. Die Marke ŠKODA belegt dank ihrer loyalen Kunden im Wettbewerbsvergleich ebenfalls seit mehreren Jahren einen Platz auf den vorderen Rängen.

Struktur des Konzernvertriebs

Die Mehrmarkenstruktur des Volkswagen Konzerns unterstützt die Eigenständigkeit unserer Marken. Dennoch setzen wir auf markenübergreifende Vertriebsaktivitäten, um Vertriebsvolumina und Marktanteile zu erhöhen, die Ergebnisbeiträge und die Effizienz des Vertriebs zu steigern und gleichzeitig Kosten zu verringern.

2012 haben wir die Händler stärker an die IT-Systemlandschaft des Konzerns angebunden; sie ist ein Teil unserer Vertriebsnetzstrategie und dient dazu, den Informationsaustausch der Händler untereinander sowie zwischen den Händlern und dem Großhandel zu optimieren. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Handel und dessen Rentabilität stehen dabei im Mittelpunkt. Unser Großhandelsgeschäft steuern wir in mehr als 20 Märkten über konzerneigene Gesellschaften. Eine Zentralstelle zur Steuerung dieser nationalen Vertriebsgesellschaften macht die Vertriebsaktivitäten transparenter und wirtschaftlicher und schafft Synergien zwischen den verschiedenen Marken und ihren Aktivitäten. Best-Practice-Ansätze einzelner Gesellschaften können wir so schnell

und effizient auf die übrigen Großhandelsgesellschaften übertragen. Die Zentralstelle trägt wesentlich dazu bei, dass wir die Ziele unserer Strategie 2018 erreichen.

Nachdem wir zum 1. März 2011 das Vertriebsgeschäft der Porsche Holding Salzburg erworben hatten, haben wir 2012 die Integration dieser Gesellschaft vorangetrieben und Aufgaben im Volkswagen Konzern neu ausgerichtet, um ihre speziellen Kompetenzen voll nutzen zu können. Die konzerneigenen Handelsaktivitäten haben wir weitgehend unter der Management-Verantwortung der Porsche Holding Salzburg zusammengefasst, um sie noch effizienter und schlagkräftiger zu machen. Die Porsche Holding Salzburg ist ein wichtiger Baustein zur Übernahme der Importeursfunktion in aufstrebenden Märkten, beispielsweise in Südamerika.

Großkundengeschäft weiter ausgebaut

Geschäftsbeziehungen mit Großkunden sind durch ihre Langfristigkeit gekennzeichnet. Unter volatilen Rahmenbedingungen gewährleistet diese Kundengruppe einen stabileren Fahrzeugabsatz als die Privatkunden. Im Geschäftsfeld Großkunden hat der Volkswagen Konzern im Jahr 2012 seine gut etablierte Position in Europa weiter ausgebaut.

Der Volkswagen Konzern besitzt in Deutschland und im europäischen Ausland im Geschäft mit gewerblichen Großkunden eine breite Kundenbasis. Unser umfangreiches Produktangebot ermöglicht uns, die Erfüllung individueller Mobilitätsanforderungen aus einer Hand anbieten zu können.

Remarketing: Effizientes Gebrauchtwagenmanagement und attraktive Restwerte

Im Rahmen der Strategie 2018 setzt der Volkswagen Konzern auf ein professionelles Gebrauchtwagenmanagement. Vor allem im Hinblick auf die Steigerung des Verkaufsvolumens und die Profitabilität unterstützt das Geschäftsfeld Gebrauchtwagen das Neuwagengeschäft nachhaltig. Im Fokus steht die Sicherstellung stabiler und wettbewerbsüberlegener Restwerte der Fahrzeuge.

Im Geschäftsjahr 2012 konnten wir den Erfolg der eigenständigen Gebrauchtwagenmarken wie „Das WeltAuto.“ oder „Audi Gebrauchtwagen :plus“ weiter steigern. Einen besonderen Schwerpunkt hatten die Marken im vergangenen Jahr darauf gelegt, ihre Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit zu präsentieren, eine emotionale Bindung zum Kunden aufzubauen und so ein unverwechselbares positives Markenerlebnis zu schaffen. Unsere Gebrauchtwagenprogramme steigern den Wiedererkennungswert der einzelnen Marken und gewährleisten ein weltweit gleich hohes Leistungsniveau, effiziente Prozesse und eine transparente Steuerung im Gebrauchtwagengeschäft.

Durch organisationsübergreifende Projekte nutzen wir die einzigartige Markenvielfalt, bündeln Know-how im Konzern und bauen unsere Marktposition weiter aus. Gemäß unserem Ziel, nachhaltige kundenorientierte Dienstleistungen zu entwickeln, führen wir außerdem Befragungen zum Kundenverhalten und zu den Kundenbedürfnissen durch.

Um die steigende Komplexität des Gebrauchtwagen-geschäfts bewältigen und flexibel auf neue Marktentwicklungen reagieren zu können, haben wir 2012 standardisierte und harmonisierte IT-Systeme und -Prozesse für das Gebrauchtwagengeschäft eingeführt.

Für unseren langfristigen Erfolg ist die Entwicklung der Gebrauchtwagenmarken in den Wachstumsmärkten weiterhin von entscheidender Bedeutung.

QUALITÄTSSICHERUNG

Die Zufriedenheit unserer Kunden weltweit wird maßgeblich von der Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen bestimmt. Auch 2012 konnten wir unser hohes Qualitätsniveau halten und damit zum Wachstum und zur Wertsteigerung des Volkswagen Konzerns beitragen.

Die Qualitätssicherung von Volkswagen beschäftigt sich präventiv nicht nur mit Prozesssicherheit und Produktzuverlässigkeit, sondern vor allem mit der Kundenzufriedenheit. Dabei geht es um drei wesentliche Faktoren: konsequent an Kundenwünschen orientierte Fahrzeugkonzepte, gut strukturierte Fertigungsprozesse, die eine makellose Auslieferungsqualität sicherstellen, sowie Exzellenz bei Fahrzeugübergabe und anschließendem Service des Händlers.

Orientierung am Kundenwunsch

Damit wir den Wünschen unserer Kunden überall auf der Welt gerecht werden, sorgt die Qualitätssicherung dafür, dass regionale Besonderheiten erkannt, priorisiert und anschließend in der Konzeption neuer Produkte, aber auch in der Produktion bereits etablierter Fahrzeugmodelle angemessen berücksichtigt werden. Hierzu zählen zum Beispiel die verfügbare Kraftstoffqualität, die Straßenverhältnisse, die Verkehrsdichte und das landestypische Nutzungsverhalten sowie die lokale Gesetzgebung. Das starke Wachstum von Volkswagen außerhalb Europas – insbesondere in den BRIC-Staaten – rückt vor allem die Rahmenbedingungen in diesen Märkten in den Fokus der Qualitätssicherung.

Wir erfassen die Kundenanforderungen in den verschiedenen Märkten hauptsächlich mit Hilfe von Studien und Kundenbefragungen. Im Geschäftsjahr 2012 lag unser Hauptaugenmerk darauf, das bereits etablierte geschäftsbereichsübergreifende Programm zur Steigerung der Kundenzufriedenheit weiterzuentwickeln. Es verfolgt unter

anderem das Ziel, dass Erkenntnisse aus der Produktnutzung verstärkt in die Konzeption zukünftiger Produkte einfließen.

Produkt- und Lieferantenqualität

Zufrieden und loyal sind Kunden nur dann, wenn ihre Erwartungen an ein Produkt oder eine Dienstleistung erfüllt oder sogar übertroffen werden. Zuverlässigkeit, Anmutung und Service bestimmen die vom Kunden wahrgenommene Qualität im gesamten Produkterlebnis. Unser Anspruch ist, unsere Kunden in allen diesen Bereichen zu überraschen und zu begeistern, um sie durch hervorragende Qualität zu überzeugen.

Im Berichtsjahr gingen mehrere neue Werke in Betrieb, es fanden zahlreiche Produktanläufe statt und wir haben erstmals den Modulare Querbaukasten (MQB) eingesetzt. Auch unter diesen herausfordernden Rahmenbedingungen ist es uns gelungen, das hohe Qualitätsniveau des Vorjahres für alle Konzernmarken und -standorte zu bestätigen und die Anzahl der Schadensfälle auf einem konstant niedrigen Niveau zu halten. Dazu haben auch unsere Lieferanten in erheblichem Umfang beigetragen, von denen wir neben höchster Produktqualität und Liefertreue auch nachhaltiges Handeln erwarten.

2012 haben wir den Prozess der Fehlereliminierung weiter standardisiert, um künftig noch schneller auf Störungen am Fahrzeug reagieren und unseren Kunden noch schneller helfen zu können. Eine hohe Geschwindigkeit beim Abstellen von Fehlern zahlt sich für den Volkswagen Konzern nicht nur in Gestalt einer höheren Kundenzufriedenheit aus, sondern senkt auch die Gewährleistungs- und Kulanzkosten.

Servicequalität

Die weltweite Servicequalität zu steigern und damit die Kundenzufriedenheit zu erhöhen ist unser Ziel im Bereich Service. Ansatzpunkte gibt es im Handelsbetrieb als direkter Schnittpunkt zum Kunden ebenso wie im After-Sales-Geschäft. In engem Kontakt mit dem Handel erkennen wir Mängel, die während des emotionalen Moments der Fahrzeugübergabe auftreten könnten, frühzeitig und beheben sie systematisch.

Im Jahr 2012 haben wir die Prozesse an der Schnittstelle zwischen Märkten und Herstellern weiter geschärft. Hierzu wurde der Technische Service, bisher ein Teil der Qualitätssicherung, in den Vertrieb After-Sales eingegliedert. Die dadurch gewonnene Marktnähe hilft dem Technischen Service, Störungen am Fahrzeug noch frühzeitiger zu erkennen, zu priorisieren, Gegenmaßnahmen zu ergreifen und deren Wirksamkeit zu beurteilen. Qualitätssicherung und Technischer Service arbeiten auch in der neuen Struktur eng zusammen.

MITARBEITER

Exzellente Leistung, daraus resultierender Erfolg und Teilhabe an dessen Ertrag stehen im Mittelpunkt der Personalstrategie von Volkswagen. Nur eine Spitzenmannschaft kann die exzellenten Leistungen erbringen, die notwendig sind, damit Volkswagen die Nummer eins im internationalen Automobilbau wird. Diese personalpolitische Leitlinie gilt konzernweit.

Am 31. Dezember 2012 beschäftigte der Volkswagen Konzern einschließlich der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen 549.763 Mitarbeiter, 9,5 % mehr als am Ende des Geschäftsjahres 2011 (501.956 Mitarbeiter). Wesentliche Faktoren für diese Zunahme waren neben dem volumenbedingten Wachstum vor allem die Konsolidierungen von Porsche mit 17.502 Mitarbeitern und des Motorradherstellers Ducati mit 1.197 Mitarbeitern. Die Verteilung zwischen den im Inland und den im Ausland beschäftigten Mitarbeitern des Konzerns hat sich im vergangenen Jahr dadurch leicht verschoben: Arbeiteten Ende 2011 noch 44,8 % der Mitarbeiter in Deutschland, so waren es am Bilanzstichtag 45,4 %.

Bereits im Jahr 2011 haben allein die Volkswagen AG, die Volkswagen Sachsen GmbH, die AUDIAG und die Volkswagen Financial Services AG insgesamt 3.301 Zeitarbeitnehmer in die Stammbelegschaft übernommen. Darüber hinaus konnten 2012 in diesen Konzerngesellschaften 1.591 Zeitarbeitnehmer in einem festen Arbeitsverhältnis angestellt werden.

Bei Volkswagen ist der Berufseinstieg im Wesentlichen über zwei Wege möglich: die Berufsausbildung im Unternehmen und die Einstellung von Hochschulabsolventen.

Berufsausbildung bei Volkswagen

Die Berufsausbildung leistet einen zentralen Beitrag zur Entwicklung einer Spitzenmannschaft bei Volkswagen. In den vergangenen Jahren hat Volkswagen sein Engagement für die duale Ausbildung weiter verstärkt und international weitere Standorte in die Berufsausbildung einbezogen. Im Dezember 2012 beschäftigte der Konzern weltweit 16.714 Auszubildende, davon 11.913 in Deutschland.

Die Volkswagen AG bildete am 31. Dezember 2012 an ihren sechs Standorten Wolfsburg, Hannover, Braunschweig, Kassel, Emden und Salzgitter 4.838 Auszubildende und Studierende im Praxisverbund in insgesamt 32 Berufen und 26 Studiengängen aus. Gegenüber 2011 wurden 125 zusätzliche Ausbildungsplätze geschaffen. Weitere 50 Ausbildungsplätze entstanden bei der Volkswagen Sachsen GmbH, der Automobilmanufaktur Dresden GmbH und bei der Volkswagen Osnabrück GmbH.

Die AUDIAG verzeichnete zum Ende des Jahres 2012 insgesamt 2.459 Auszubildende in 23 Berufen. Weiterhin waren zum Jahresende 2.212 Auszubildende bei MAN und 453 Auszubildende bei Porsche in Deutschland beschäftigt.

An einer Vielzahl von Standorten im Ausland existiert mittlerweile eine Berufsausbildung nach dualem Prinzip, an weiteren ist diese im Aufbau. So begann bei der Volkswagen Group Rus im Werk Kaluga im Jahr 2012 bereits der dritte Ausbildungsjahrgang. Neben den bisherigen Ausbildungsberufen Kraftfahrzeugmechatroniker, Konstruktions- und Fertigungsmechaniker, Kraftfahrzeuglackierer und Mechatroniker wurde mit der Fachkraft für Lagerlogistik ein weiteres Berufsbild aufgenommen.

Bei Volkswagen in Chattanooga, USA, haben zum dritten Mal Auszubildende eine Ausbildung zum Mechatroniker begonnen. Diese wird hier gemeinsam mit den lokalen Partnern Tennessee Technology Center und Chattanooga State Community College durchgeführt.

Bei Volkswagen Navarra in Pamplona eröffnete im April 2012 ein modernes Ausbildungszentrum. Der Bau des Ausbildungszentrums und das Engagement für Bildung werden in dieser Region Spaniens als bedeutender Beitrag von Volkswagen zur Übernahme sozialer Verantwortung gewürdigt.

Die weltweit besten Auszubildenden des Unternehmens werden jährlich von Konzernvorstand und Welt-Konzernbetriebsrat mit dem Best-Apprentice-Award ausgezeichnet. Dieser Preis wurde Ende November 2012 in München zum zwölften Mal vergeben. 29 Ausgebildete aus 13 Ländern nahmen die Ehrung entgegen.

Im Talentkreis für junge Fachkräfte fördert Volkswagen besonders talentierte Ausgebildete. Er ist ein wichtiges Instrument, um fachlich und persönlich herausragende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim Übergang von der Berufsausbildung in die berufliche Praxis zu begleiten. In der Volkswagen AG und der Volkswagen Financial Services AG nahmen im Dezember 2012 insgesamt 232 junge Talente an diesem zweijährigen Entwicklungs- und Qualifizierungsprogramm teil. 163 Talente haben das Programm bereits abgeschlossen.

Der Schwerpunkt der Volkswagen Berufsausbildung liegt auf der fachlichen Entwicklung der Auszubildenden. Darüber hinaus profitieren sie von einer Reihe ergänzender Programme und Angebote. In Deutschland gehören hierzu die Kooperation der Volkswagen Berufsausbildung mit dem Gründer- und Hightech-Wettbewerb „Jugend gründet“ sowie die Ausrichtung der Wettbewerbe „ProTalent“ und „ProMechaniker“. In Kooperation mit der Porsche Inter Auto GmbH & Co. KG in Salzburg und der VOLKSWAGEN SLOVAKIA a.s. in Bratislava erhalten Auszubildende der Volkswagen AG bereits die Möglichkeit, erlernte Kenntnisse und Fähigkeiten im Ausland zu vertiefen sowie berufliche Mobilität und Flexibilität zu entwickeln.

Eine mehr als zwanzigjährige Tradition hat das Engagement der Volkswagen Auszubildenden in der Gedenkstätte Auschwitz. Vorbereitet und betreut vom Internationalen Auschwitz Komitee und der Volkswagen Coaching GmbH,

reisen mindestens viermal jährlich Auszubildende von Volkswagen und polnische Jugendliche für je zwei Wochen nach Auschwitz, um dort am Erhalt der Gedenkstätte mitzuarbeiten. Über 2.100 Jugendliche aus Deutschland und Polen haben mittlerweile an dem Programm teilgenommen. Seit 2012 haben nun auch Auszubildende weiterer Volkswagen Tochter- und Beteiligungsgesellschaften die Möglichkeit, bei der Erhaltung der Gedenkstätte in Auschwitz zu helfen.

Nach ihrer Ausbildung haben Berufsanfänger seit 2006 die Möglichkeit, mit dem Programm „Wanderjahre“ für zwölf Monate zu einer Konzerngesellschaft ins Ausland zu gehen. Inzwischen beteiligen sich 32 Gesellschaften des Volkswagen Konzerns in 17 Ländern an diesem Entwicklungsprogramm. Mehr als 320 junge Mitarbeiter des Konzerns haben bislang diese Chance wahrgenommen. Im Jahr 2012 begannen 46 „Wanderer“ aus Deutschland sowie 10 Programmteilnehmer aus vier weiteren Ländern ihr „Wanderjahr“ im Volkswagen Konzern.

Entwicklung von Hochschulabsolventen

Hoch qualifizierter Nachwuchs ist für die Zukunft des Unternehmens unentbehrlich, denn in der Automobilindustrie zählt die Innovationskraft zu den entscheidenden Wettbewerbsfaktoren. Volkswagen fördert seinen akademischen Nachwuchs mit einem differenzierten Konzept: der Studentischen Talentbank und dem Akademischen Talentpool.

Bereits seit 1998 entwickelt Volkswagen mit der Studentischen Talentbank besonders leistungsstarke Studenten im fachlichen und überfachlichen Bereich. Rund 2.100 Studenten haben sich seitdem durch ihren engagierten Einsatz während eines Praktikums bei Volkswagen qualifiziert. Volkswagen begleitet diese ehemaligen Praktikanten während ihres weiteren Studiums und lädt sie beispielsweise zu Fachvorträgen, Seminaren oder Exkursionen zu Volkswagen Standorten ein.

Kurz vor ihrem Studien- oder Promotionsabschluss werden talentierte Studierende in den Akademischen Talentpool aufgenommen. Mit diesem neuen Rekrutierungsinstrument können ausgewählte Potenzialträger im Unternehmen sichtbar gemacht und für einen qualifizierten Berufseinstieg in den Fachbereichen berücksichtigt werden.

Um jungen Hochschulabsolventen einen optimalen Start im Unternehmen zu ermöglichen, bietet Volkswagen das Trainee-Programm „StartUp Direct“ an. Über einen Zeitraum von zwei Jahren lernen die Teilnehmer neben der Arbeit im eigenen Fachbereich nicht nur das Unternehmen Volkswagen eingehend kennen, sondern nehmen zudem an ergänzenden Qualifizierungsmaßnahmen teil. Hinzu kommen mehrwöchige Einsätze in Produktion und Vertrieb sowie optional ein Auslandsaufenthalt.

Hochschulabsolventen mit internationaler Ausrichtung können alternativ dazu das Programm „StartUp Cross“ durchlaufen. Dieses internationale Programm sieht während seiner 18-monatigen Dauer einen dreimonatigen Auslandseinsatz vor. Über 2.000 Trainees haben seit 2008 im Rahmen eines der beiden Programme ihre ersten Erfahrungen bei Volkswagen gesammelt.

Zur internationalen Talentgewinnung bietet der Volkswagen Konzern seit 2012 jungen Ingenieuren aus Südeuropa mit dem Trainee-Programm „StartUp Europe“ die Chance, internationale Berufserfahrung zu sammeln. Volkswagen richtet sich mit diesem Programm zunächst an Hochschulabsolventen aus Spanien und Portugal. Nach einem Einsatz in der jeweiligen Auslandsgesellschaft in Spanien oder Portugal folgen bis zu 21 Monate in einer deutschen Konzerngesellschaft. Eine Festanstellung ist nach Abschluss des zweijährigen Programms möglich.

Weiterbildung und Qualifizierung für jeden Mitarbeiter

Zur individuellen Personalentwicklung im Unternehmen gehört es, Mitarbeiter zu fördern und ihnen die Chance zu geben, sich Kompetenzen anzueignen und diese weiterzuentwickeln. Die Möglichkeiten zur Qualifizierung bietet Volkswagen jedem Einzelnen in den Berufsfamilien an. Zu einer Berufsfamilie zählen alle Mitarbeiter, die Tätigkeiten auf der Basis verwandter Fachkompetenzen ausüben und dabei über Erfahrungs- und Entwicklungsstufen hinweg zusammenarbeiten. Das Lernen und Lehren geschieht unter Einbindung der eigenen Fachexperten im Rahmen bewährter und neuer Qualifizierungsformate. Damit orientiert sich die Gestaltung der Lernprozesse mehr als bisher an den konkreten Arbeitsprozessen und den fachlichen Kompetenzanforderungen der Berufsfamilie: Es wird eine effizientere und bedarfsgerechtere Wissensvermittlung ermöglicht.

Der Ansatz des gemeinsamen Lernens wird bei Volkswagen stetig ausgebaut und erweitert: Immer mehr Bereiche des Unternehmens gründen Berufsfamilien mit eigenen Akademien, in denen sie ihre Kompetenzentwicklung organisieren. Als Dachorganisation aller Akademien im Konzern wurde 2012 die Volkswagen Group Academy konzipiert. Mit ihr soll von der beruflichen Ausbildung bis zur akademischen Weiterbildung ein Qualifizierungsverbund entstehen, der Synergien nutzt und konzernweit hohe Qualitäts- und Kompetenzstandards sicherstellt.

Ein besonderes Augenmerk bei der Aus- und Weiterbildung gilt den Meistern im Volkswagen Konzern. Ihre Qualifizierung wird zurzeit auf weltweit einheitliche Standards umgestellt und an den internationalen Standorten eingeführt: Die Meister-Basis-Qualifizierung bereitet zukünftige Meister auf ihre Tätigkeit als Führungskraft in der Produktion vor. Im Berichtsjahr wurden bei Volkswagen insgesamt 364 Meister qualifiziert, davon 140 im Ausland.

Angehende Führungskräfte bereitet Volkswagen mit der Führungskräfte-Basis-Qualifizierung und einer anschließenden Prüfung auf die Übernahme von Führungsaufgaben vor. Beide Elemente werden zunehmend in den internationalen Konzerngesellschaften eingeführt.

Eine Entwicklung ins Management ermöglicht der Managementauswahlprozess: In der Vergleichenden Durchsprache des Fachbereiches werden Kandidaten aufgrund ihrer fachlichen Kompetenzen ausgewählt. In einem fachbereichsübergreifenden Management Assessment Center werden anschließend ihre unternehmerischen Kompetenzen geprüft. Das Management Assessment Center wurde 2012 in Indien, Russland, China und in den USA erfolgreich implementiert.

Auch für andere Berufsgruppen im Konzern gibt es eine Vielzahl passgenauer Qualifizierungsangebote. Vor allem die Volkswagen Coaching GmbH als zentraler Weiterbildungsträger der Volkswagen AG bietet ein breites Spektrum von Maßnahmen an. Hierzu gehören Programme zur Personalentwicklung, ein überfachliches Seminar- und Kursangebot sowie spezielle, auf den konkreten Bedarf einzelner Berufsfamilien abgestimmte Qualifizierungen. So wird sichergestellt, dass jeder einzelne Mitarbeiter seine Kompetenz individuell und aufgabenbezogen weiterentwickeln kann. Gleichzeitig wird die systematische Entwicklung der Belegschaft in Bezug auf die Unternehmens- und Fachbereichsziele gefördert. In insgesamt 9.193 Qualifizierungsmaßnahmen der Volkswagen Coaching GmbH haben sich im Jahr 2012 mehr als 110.624 Teilnehmer mit insgesamt 269.128 Teilnehmertagen weitergebildet. Im Bereich der fachlichen Kompetenzentwicklung – zum Beispiel Fabrikautomation, Roboter- und Applikationstechnik oder Wirtschaft – nahmen 70.382 Teilnehmer an 7.027 Weiterbildungen und Qualifizierungen mit 162.869 Teilnehmertagen teil. Im Bereich der überfachlichen Kompetenzentwicklung – dazu zählen beispielsweise Mitarbeiterführung und Persönlichkeitsentwicklung – bildeten sich 40.242 Teilnehmer in 2.166 Maßnahmen mit 106.259 Teilnehmertagen weiter. Damit für die Anforderungen des Unternehmens stets ein aktuelles

Weiterbildungsangebot bereitsteht, wurden im Berichtsjahr 324 Programme und Maßnahmen neu entwickelt.

Weiterbildung auf wissenschaftlichem Niveau: die AutoUni

Die Verfügbarkeit akademischen Spezialwissens innerhalb des Volkswagen Konzerns gewährleistet die AutoUni. Hier orientieren sich die Bildungsangebote, die gemeinsam mit den Fachbereichen und kooperierenden Hochschulen erarbeitet werden, an den Bedarfen der Berufsfamilien. Die AutoUni bietet mit ihren acht Instituten eine Vielzahl von Vorträgen, Konferenzen, Programmen und Kooperativen Studienmodulen auf universitärem Niveau an. In Kooperativen Studienmodulen werden wissenschaftliche Themen vertieft bearbeitet und mit einer Prüfung abgeschlossen. Die Aktivitäten der in Wolfsburg ansässigen AutoUni werden seit einigen Jahren international ausgeweitet. Insgesamt nahmen 2012 über 15.000 Personen an 273 Veranstaltungen der AutoUni teil. Rund ein Viertel des Angebots fand außerhalb des Konzernsitzes Wolfsburg statt. Im Sinne des regionalen Engagements von Volkswagen waren rund 40 % der Veranstaltungen für die Öffentlichkeit zugänglich. Ein inhaltlicher Schwerpunkt lag auf der zukünftigen Mobilität: Innovative Antriebe sowie Komfort, Barrierefreiheit und Nachhaltigkeit der Verkehrssysteme sind gefordert.

Darüber hinaus ist die AutoUni maßgeblich am Doktorandenprogramm des Konzerns beteiligt. Im Jahr 2012 wurden mehr als 440 Doktoranden in den verschiedenen deutschen Gesellschaften des Volkswagen Konzerns betreut. Die Doktoranden forschen an anspruchsvollen, für das Unternehmen relevanten Dissertationsthemen. Hierzu arbeiten sie eng mit ihrem jeweiligen Fachbereich im Konzern zusammen, der den Dissertationsbetreuer seitens des Unternehmens stellt. Die Dissertationen können in der Schriftenreihe der AutoUni veröffentlicht werden. Aktive und ehemalige Volkswagen Doktoranden treffen im Doktorandenkolleg regelmäßig zu Kolloquien, Vorträgen, Sport und anderen Veranstaltungen zusammen. Das Doktorandenkolleg und seine Aktivitäten werden in Eigenregie von den Doktoranden organisiert und durchgeführt.

Frauenförderung und familienbewusste Personalpolitik

In der Unternehmenskultur von Volkswagen haben sowohl der Beruf als auch die Familie einen sehr hohen Stellenwert. Eine familienbewusste Personalpolitik ist für Volkswagen ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Dieses Engagement hat Tradition: 1989 war Volkswagen das erste deutsche Großunternehmen, das eine Richtlinie zur Förderung von Frauen verabschiedete und mit gezielten Programmen unterlegte. Bereits 2007 definierte die Volkswagen AG erstmals konkrete Ziele, um den Frauenanteil im Unternehmen zu erhöhen. Im Frühjahr 2011 legte der Volkswagen Konzern im Rahmen einer freiwilligen Selbstverpflichtung differenzierte Ziele vor, um den Anteil von Frauen bei Volkswagen in Deutschland nachhaltig zu steigern.

FRAUENANTEILE VOLKSWAGEN KONZERN IN DEUTSCHLAND*
Stand 31. Dezember 2012

%	2012	2011
Auszubildende gesamt	26,8	26,4
Gewerbliche Auszubildende	20,9	20,4
Kaufmännische Auszubildende	52,3	52,9
Studierende im Praxisverbund	31,3	32,0
Management gesamt	9,3	8,5
Management	11,0	10,1
Oberes Management	7,0	6,4
Top-Management	5,5	4,9

* Ohne Scania, MAN und Porsche.

Ein wegweisendes Mittel dafür ist die Quotierung bei der Einstellung von Hochschulabsolventen. Volkswagen stellt die besten Hochschulabsolventen eines Jahrgangs in den benötigten Fachrichtungen ein und entwickelt diese konsequent weiter. Hier orientiert sich Volkswagen an dem Anteil der Absolventinnen in den jeweiligen Studiengängen. Dieser Systematik folgend müssen rund 10 % der eingestellten Absolventen des Studiengangs Maschinenbau Frauen sein. In der Elektrotechnik sind es ebenfalls 10 % und in den Wirtschaftswissenschaften 50 %. Gemittelt über alle für Volkswagen relevanten Studiengänge ergibt sich aus diesen differenzierten Quoten das Ziel, bei der Einstellung von Hochschulabsolventen einen Frauenanteil von mindestens 30 % zu erreichen. Schon frühzeitig geht Volkswagen auf weibliche Studierende zu: Zum Beispiel mit dem bundesweit ausgeschriebenen „Woman DrivING Award“ und den neu eingeführten „Woman Experience Days“ richtet sich Volkswagen an Studentinnen und Absolventinnen der Ingenieurwissenschaften, um sie für technische Berufe bei Volkswagen zu gewinnen.

Dieser erhöhte Anteil neu ins Unternehmen eintretender qualifizierter Frauen ermöglicht es, in den folgenden

Jahren den Anteil weiblicher Führungskräfte kontinuierlich zu steigern. Der Volkswagen Konzern strebt in Deutschland langfristig einen Frauenanteil von 30 % auf allen Hierarchieebenen im Management an. So konnte der Frauenanteil im Management des Volkswagen Konzerns in Deutschland von 8,5 % (2011) auf 9,3 % (2012) erhöht werden. 41 Frauen durchliefen 2012 das Mentoring-Programm der Volkswagen AG, das sie auf dem Weg ins Management unterstützt.

Darüber hinaus verfolgt Volkswagen das Ziel, den Anteil der Facharbeiterinnen und Meisterinnen auf 10 % anzuheben. Derzeit liegt der Anteil der Meisterinnen in der Volkswagen AG bei 4,3 %. 2012 wurden 31 Frauen durch ein gezieltes Mentoring-Programm auf dem Weg zur Meisterin unterstützt.

Mit einem Anteil von 26,8 % weiblichen Auszubildenden im Jahr 2012, insbesondere von 20,9 % im gewerblich-technischen Bereich, nimmt der Volkswagen Konzern in Deutschland einen Spitzenplatz in der Automobilindustrie ein. Dieser Anteil soll in Richtung 30 % ausgebaut werden. Daher wirbt Volkswagen gezielt um weibliche Talente, zum Beispiel mit speziellen Informationstagen über die gewerblich-technische Berufsausbildung bei Volkswagen und Berufserlebnistagen für junge Frauen. Das Unternehmen beteiligt sich seit Jahren am bundesweiten Girls' Day und bot 2012 etwa 2.000 Schülerinnen einen praxisnahen Einblick in die Berufe der Automobilbranche.

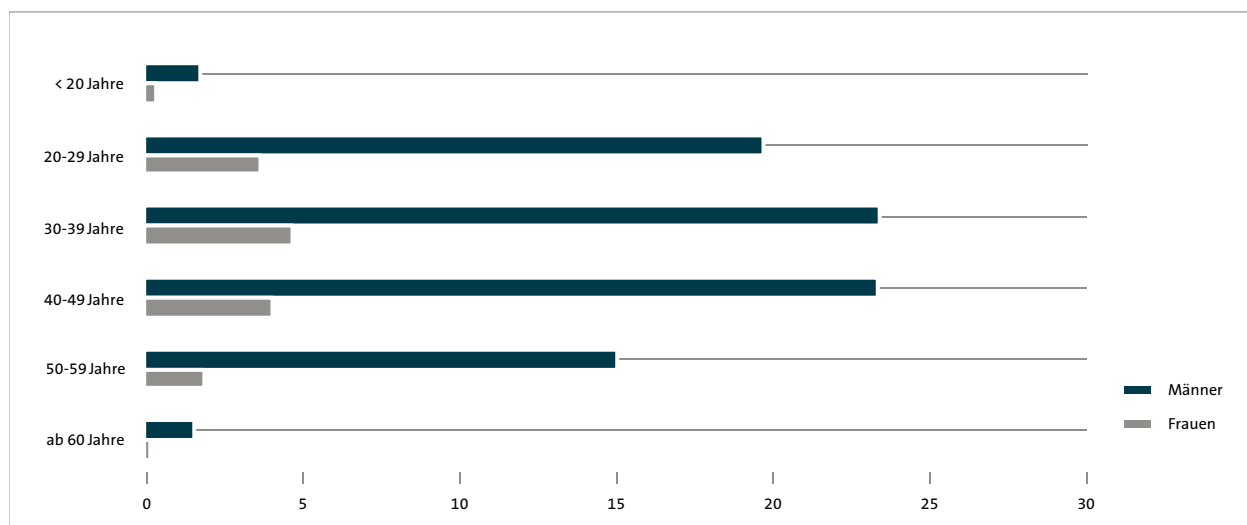
Neben der Gewinnung und Förderung weiblicher Talente arbeitet Volkswagen kontinuierlich an der Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dazu zählen ein hohes Maß an Arbeitszeitflexibilität und eine Vielfalt an Teilzeit- und Schichtmodellen sowie betriebsnahe und betriebseigene Kinderbetreuung. Um den Kontakt zu Beschäftigten in Elternzeit zu halten und ihnen einen qualifizierten Wiedereinstieg zu ermöglichen, bietet Volkswagen Elternzeittreffen und Seminare an.

Leistungsförderung und Erfolgsbeteiligung

Weiterentwicklung und Qualifizierung sind für den Volkswagen Konzern ein wichtiger Baustein auf dem Weg zur Spitzenmannschaft. Die systematische Förderung und Honorierung von Leistung und die Umstellung der Vergütungssysteme auf eine nachhaltige Beteiligung der Beschäftigten am erreichten Unternehmenserfolg sind ein weiterer Bestandteil unserer Strategie. Seit dem Jahr 2010 gibt es in der Volkswagen AG durchgängige und einheitliche Kriterien für die Entwicklung von Kompetenz und die Bewertung von Leistung. Diese gelten für die gesamte Belegschaft – vom Auszubildenden bis zum Top-Manager. Die Kriterien sind durch konkrete Anreizsysteme in der Entgeltstruktur unterlegt.

ALTERSSTRUKTUR DER BELEGSCHAFT DES VOLKSWAGEN KONZERNS*

in Prozent



* Ohne Scania und MAN.

Für die Tarifbeschäftigten der Volkswagen AG gilt ein Entgeltsystem, das aus drei wesentlichen Elementen besteht:

- › der Grundvergütung in Gestalt des monatlichen Entgelts,
- › dem tariflich vereinbarten Anspruch auf Erfolgsbeteiligung,
- › seit Anfang 2011 der leistungsorientierten Vergütungskomponente, die zusätzlich die Leistungen jedes Einzelnen honoriert.

Das um die leistungsorientierte Vergütungskomponente erweiterte Entgeltsystem hat sich in der Volkswagen AG als Instrument zur Teilhabe der Belegschaft am Erfolg bewährt. Gleichzeitig trägt es zur individuellen Leistungshonorierung bei Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit bei. Der Standard des dreistufigen Vergütungssystems wird im Konzern zunehmend umgesetzt.

Beteiligung der Mitarbeiter

Mit dem Stimmungsbarometer können sich die Mitarbeiter im Volkswagen Konzern aktiv in das Unternehmensgeschehen einbringen. Diese einheitliche konzernweite Mitarbeiterbefragung erhebt einmal jährlich die Zufriedenheit der Beschäftigten. Im Anschluss an die Befragung werden die Ergebnisse gemeinsam von Vorgesetzten und Mitarbeitern besprochen. Hierbei kommen Beschwerden und Probleme genauso zur Sprache wie Vorschläge zur besseren Arbeitsgestaltung. Die dabei vereinbarten Verbesserungsmaßnahmen werden im Zeitraum bis zur nächsten Befragung umgesetzt. Im Jahr 2012 wurde das Stimmungsbarometer zum fünften Mal durchgeführt. In die Befragung einbezogen waren 102 Standorte und Gesellschaften in 32 Ländern. Von über 378.000 zur Teilnahme eingeladenen Mitarbeitern nahmen mehr als 342.000 teil. Erstmals dabei waren die Porsche Holding Salzburg, die Volkswagen Osnabrück GmbH und die Volkswagen Group

Japan K.K. Neben der Beteiligung der Mitarbeiter stellt der Stimmungsindex eine wesentliche Kenngröße des Stimmungsbarometers dar. Auch hier ist für den Konzern eine positive Entwicklung zu verzeichnen.

Ein weiteres Instrument, für dessen Erfolg das Engagement der Mitarbeiter große Bedeutung hat, ist der Volkswagen-Weg. Seit fünf Jahren ist er ein fester Bestandteil bei Volkswagen – mit dem Ziel, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung zu sichern. Im Mittelpunkt steht ein umfassender Verbesserungsprozess mit der ständigen Weiterentwicklung von Produktivität und Effizienz sowie Qualität, Ergonomie, Führung und Zusammenarbeit. Mit dem Volkswagen-Weg hat das Unternehmen ein beständiges Instrument etabliert, um nach hohen Standards flächendeckend, systematisch und verbindlich Probleme zu lösen und Verbesserungen voranzutreiben. Die Beteiligung eines jeden Mitarbeiters ermöglicht es, in den einzelnen Bereichen des Unternehmens Arbeitsplätze, Prozesse und Strukturen immer weiter zu verbessern. Die anderen Marken des Volkswagen Konzerns verfügen über ähnliche Programme zur Steigerung der Effizienz. So kommt in der Produktion beispielsweise ein konzernweit für alle Marken einheitliches Produktionssystem zum Einsatz.

Volkswagen legt großen Wert darauf, die Ideen und Verbesserungsvorschläge seiner Mitarbeiter in die Arbeitsorganisation und den Produktionsprozess einfließen zu lassen. Gesichtet und bewertet werden die Anregungen der Mitarbeiter im Volkswagen Ideenmanagement, das an allen deutschen Standorten vertreten ist. Die Anfänge des Vorschlagwesens bei Volkswagen reichen bis in das Jahr 1949 zurück. Seitdem ist das Engagement der Mitarbeiter für die Verbesserung von Prozessen und Produkten eine feste Messgröße für die Kreativität, Fachlichkeit und Moti-

vation der Belegschaft. Das Ideenmanagement ist damit ein wichtiges Führungs- und Motivationsinstrument für betriebliche Vorgesetzte. Im Berichtsjahr wurde konsequent an der Vernetzung der Volkswagen Standorte weltweit gearbeitet.

Die Mitarbeiter des Volkswagen Konzerns reichten im Geschäftsjahr 2012 konzernweit 536.532 Verbesserungsvorschläge ein, 12,9 % mehr als im Vorjahr (475.073). Die im Berichtszeitraum umgesetzten 380.475 Verbesserungsideen trugen erheblich dazu bei, die Qualität unserer Produkte zu erhöhen und Prozesse effizienter zu gestalten. Dadurch reduzierten sich die Kosten im Konzern um insgesamt 358,1 Mio. €. Die Ideengeber erhielten für ihre Kreativität und ihre Mitgestaltung des Unternehmensgeschehens Prämien in Höhe von insgesamt rund 34,1 Mio. €. Darüber hinaus trägt das Ideenmanagement dazu bei, die Arbeit bei Volkswagen sicherer und gesundheitsverträglicher zu machen. Durch erfolgreich realisierte Ideen werden Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz kontinuierlich verbessert.

Gesundheitsvorsorge und Arbeitsschutz

Gesundheitsmanagement bei Volkswagen geht weit über klassische Gesundheitsvorsorge und Arbeitsschutz hinaus. Denn das bei Volkswagen seit Langem praktizierte ganzheitliche Gesundheitsmanagement umfasst auch Aspekte der Arbeitsorganisation, der Ergonomie, des Führungsstils und der Perspektive für jeden Einzelnen.

Mit dem Checkup wurde bei Audi im Jahr 2006 und bei Volkswagen im Jahr 2010 eine kostenlose und umfassende Vorsorgeuntersuchung für alle Mitarbeiter eingeführt. Das inzwischen etablierte Instrument trägt dazu bei, die Gesundheit, Fitness und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern. Die hohe diagnostische Qualität des Checkups wird von den Beschäftigten allgemein anerkannt: Seither wurden über 42.000 Volkswagen Checkups und über 51.000 Audi Checkups durchgeführt.

Nach der erfolgreichen Implementierung des Checkups an den deutschen Standorten lag der Schwerpunkt 2012 weiterhin auf der Ausweitung der internen und externen Präventionsangebote, die mit diesem Instrument verknüpft sind. Zudem wurde die großflächige Einführung des Volkswagen Checkups an ausländischen Konzernstandorten fortgeführt, wie zum Beispiel im Werk Puebla bei Volkswagen de México. In weiteren Gesellschaften werden bestehende Vorsorgeuntersuchungsprogramme an den konzernweiten Standard des Checkups angepasst. Parallel dazu gewährleistet Volkswagen mit Verbesserungen entlang des gesamten Produktentstehungsprozesses, dass die Qualität der Arbeitsplätze und die aus der Produktion

resultierenden Belastungen für die Mitarbeiter bereits in der Planungs- und Konstruktionsphase der Fahrzeugmodelle berücksichtigt werden. Die gemeinsame Zielsetzung ist es, mit Wissenschaft und Praxis einen Einklang zwischen ergonomisch modernen Arbeitsplätzen und innovativen Arbeitsprozessen zu schaffen. Durch den Einsatz von Ergotherapeuten an den Produktionslinien können Mitarbeiter direkt an ihrem Arbeitsplatz zu einer ergonomischeren Ausführung der Arbeitsabläufe beraten und angeleitet werden.

Im Rahmen der Führungskräfteentwicklung werden betriebliche Vorgesetzte dafür sensibilisiert, Zusammenhänge zwischen Führung und Gesundheit der Mitarbeiter in ihrer Führungspraxis stärker zu berücksichtigen. Darüber hinaus werden zum Arbeitsschutz seit Anfang 2012 verpflichtende Qualifizierungsmodule für alle angehenden Führungskräfte durchgeführt. Auf der Grundlage des 2010 implementierten Konzern-Arbeitsschutz-Management-systems haben alle einbezogenen Konzernmarken und -gesellschaften ihre bestehenden Arbeitsschutzorganisationen und -prozesse analysiert. Die Ergebnisse stehen nun in einem zentralen Datenbanksystem konzernweit zur Verfügung. Dies schließt die systematische Kommunikation über identifizierte Good-Practice-Beispiele im Volkswagen Konzern ein.

Betriebliche Sozialleistungen

Die Volkswagen AG versichert jeden Beschäftigten im Rahmen einer Kollektivunfallversicherung gegen Unfälle mit Todes- oder Invaliditätsfolge. In den internationalen Konzerngesellschaften profitieren die Mitarbeiter von weiteren betrieblichen Leistungen: Dazu zählen je nach Standort Transport- und Verpflegungszuschüsse, kostengünstiger Wohnraum, monatliche Kinderbetreuungszuschüsse sowie Vergünstigungen für ausgewählte Freizeitaktivitäten. Zusätzliche Leistungen in der Gesundheitsversorgung oder Rentenzusatzversicherungen runden das Angebot standortspezifisch ab.

Zur Absicherung des Alterseinkommens ehemaliger Mitarbeiter unterhalten die Volkswagen AG sowie ihre Marken- und Tochtergesellschaften betriebliche Altersversorgungssysteme. Diese beruhen in Deutschland auf einer Direktzusage. In der Volkswagen AG besteht die betriebliche Altersversorgung aus der Grundversorgung und den Zusatzversorgungen Beteiligungsrente I und II. Während Grundversorgung und Beteiligungsrente I arbeitgeberfinanziert sind, bietet die Beteiligungsrente II den Beschäftigten die Möglichkeit, durch Entgeltumwandlung selbst Vorsorge aus dem Bruttoentgelt zu betreiben.

Seit 2001 werden die Aufwendungen für die Direktzusage der Volkswagen AG über den vom Volkswagen Pension Trust e.V. treuhänderisch verwalteten betriebsinternen Pensionsfonds am Kapitalmarkt angelegt. Ende 2012 nutzten 22 weitere deutsche Konzerngesellschaften diese Möglichkeit. In den betriebsinternen Pensionsfonds wurden bis Ende 2012 insgesamt 3.009 Mio. € für die Absicherung der Beschäftigten im Alter, bei Erwerbsminderung und im Todesfall als lebenslange Rentenzahlung eingebracht. Mit der Direktversicherung besteht eine weitere Möglichkeit der arbeitnehmerfinanzierten Vorsorge durch Entgeltumwandlung.

Das Zeit-Wertpapier der Volkswagen AG ist ein Instrument zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit. Seit 1998 können Beschäftigte aus ihrem Bruttoentgelt und aus Zeitguthaben Beiträge einbringen, die über den vom Volkswagen Pension Trust e.V. treuhänderisch verwalteten Zeit-Wertfonds am Kapitalmarkt angelegt werden. Das aufgebaute Zeit-Wertguthaben kann für eine bezahlte Freistellung vor der Altersrente verwendet werden. Der Guthabenstand des Zeit-Wertfonds betrug am Ende des Berichtsjahres 1.329 Mio. €.

PERSONALKENNZAHLEN

Stand 31. Dezember 2012

	2012	2011	2010	2009	2008
Auszubildende im Konzern	16.714	15.021	10.545	9.846	9.884
gewerblich	12.508	11.249	7.799	7.439	7.498
kaufmännisch	4.206	3.772	2.746	2.407	2.386
Passive Altersteilzeit	7.804	4.488	4.778	7.070	8.841
Aktive Konzernbelegschaft	525.245	482.447	384.058	351.584	351.203
Gesamtbelegschaft	549.763	501.956	399.381	368.500	369.928
Europa	410.427	378.030	290.159	278.779	284.962
Amerika	63.193	58.072	54.571	48.529	48.867
Afrika	6.461	6.602	6.546	5.608	6.194
Asien	68.704	58.540	47.607	35.123	29.423
Australien	978	712	498	461	482
Anteil weiblicher Beschäftigter im Konzern (in %)	15,2	14,7	14,2	14,2	14,0
Fehlzeiten ¹ (in %)	3,2	3,4	3,3	2,5	3,0
Anzahl Betriebsunfälle ²	1.728	1.806	1.855	1.865	1.819
Unfallhäufigkeit ²	2,9	3,2	3,6	4,0	4,0

1 Produktionsstandorte ohne Scania, MAN und Porsche.

2 Produktionsstandorte ohne Scania, MAN und Porsche (2009 auch ohne Audi Brüssel); Unfallhäufigkeit = Anzahl der Betriebsunfälle x 1 Mio./geleistete Arbeitsstunden.

INFORMATIONSTECHNOLOGIE (IT)

Die Kommunikationsgesellschaft, die nahezu durchgängige Unterstützung von Geschäftsprozessen durch Informationstechnologien und der Aufbau neuer Standorte stellen die IT großer Unternehmen vor ständig neue Herausforderungen. Eine technologisch und quantitativ angemessen ausgestattete IT-Infrastruktur bildet die Basis für stabile Systeme und somit für eine optimale IT-Unterstützung.

Die energie- und ressourceneffiziente Ausstattung der IT-Infrastruktur ist für Volkswagen ein wichtiges Anliegen: Green IT ist für uns kein Schlagwort, sondern Handlungsmaxime. Das neue Rechenzentrum der Marke Audi am Standort Ingolstadt ist ein Beispiel für konsequentes Handeln im Volkswagen Konzern: Schon ab 12°C Umgebungstemperatur erfolgt die Kühlung ausschließlich mit Außenluft. Obwohl mehr als doppelt so viele Server im Einsatz sind wie zuvor, kann durch innovative Technik in mehr als der Hälfte eines Jahres auf Kühlung mit energieintensiven Kältekompressoren verzichtet werden. Trotz des Wachstums wurde so der Energieverbrauch des Rechenzentrums um rund ein Drittel gesenkt.

Ebenso unerlässlich wie eine moderne IT-Infrastruktur ist die effiziente Weiterentwicklung der Anwendungslandschaft an den verschiedenen Unternehmensstandorten, in den Geschäftsabläufen und im Vertriebsnetz. Bei allen Marken des Volkswagen Konzerns programmieren die IT-Mitarbeiter die Systeme nicht nur, sondern sie unterstützen auch die Anwender in der Technischen Entwicklung, in der Produktion und im Vertrieb. Auf diese Weise entstehen Anwendungen, die genau auf die Bedürfnisse der Nutzer zugeschnitten sind. Mit der „Digitalen Fabrik“ beispielsweise können die Fabrikplaner bei Volkswagen schon weit vor dem ersten Spatenstich virtuell durch die zukünftigen Werkshallen gehen. Mit FIS – dem konzernweiten Fertigungs-, Informations- und Steuerungssystem – sorgt die IT mit dafür, dass die Mitarbeiter an der Produktionslinie das richtige Fahrzeug zur richtigen Zeit bauen können. Bereits Ende 2011 startete gemeinsam mit der Volkswagen Financial Services AG das IT-gestützte Car-sharing-Projekt „Quicar – Share a Volkswagen“. An derzeit 50 Stationen in Hannover stehen Quicar-Kunden 200 Golf BlueMotion zur Verfügung, die sie an sieben Tagen in der Woche rund um die Uhr nutzen können. Bei all diesen IT-Leistungen gilt: Lokale Kompetenzteams entwickeln weltweite und markenübergreifend einsetzbare Lösungen. So schafft Volkswagen in den Geschäftsbereichen IT-Standards, die unter anderem Grundlage für die Umsetzung von Synergiepotenzialen sind.

UMWELTMANAGEMENT IM KONZERN

Bis zum Jahr 2018 wollen wir auch in ökologischer Hinsicht an der Spitze der Automobilindustrie stehen. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen wir zum einen die Produktion in unseren Werken auf der ganzen Welt umweltfreundlicher gestalten. An allen Standorten des Konzerns planen wir daher, den Energie- und Wasserverbrauch sowie die Emissionen und Abfälle im Vergleich zum Jahr 2010 um 25 % zu verringern. Im Geschäftsjahr 2012 haben wir erneut Fortschritte erzielt, die Grafiken auf Seite 221 geben einen Überblick. Weitere Umweltkennzahlen finden Sie im Nachhaltigkeitsbericht des Volkswagen Konzerns. Zum anderen wollen wir, dass unsere Produkte umweltfreundlicher werden. Die CO₂-Emission der europäischen Neuwagenflotte soll daher bis 2015 um 30 % im Vergleich zu 2006 reduziert werden. Jede neue Modellgeneration soll 10 bis 15 % effizienter sein als das jeweilige Vorgängermodell. Unsere Konzern-Umweltpolitik und das konzernweite Umweltmanagement bilden die Grundlage dafür, dass wir diese Ziele erreichen.

Das Umweltmanagement stellt sicher, dass die ökologischen Aspekte der Nachhaltigkeit in der Produktentwicklung und in der Produktion an allen Standorten berücksichtigt werden. Tragende Säulen sind dabei die weltweit geltenden Konzern-Umweltgrundsätze für Produkt und Produktion. Seit 2010 unterstützt uns dabei ein konzernweites Energiemanagementsystem.

Seit 1995 beteiligt sich Volkswagen mit seinen deutschen Standorten freiwillig am Öko-Audit der EU sowie weltweit am Umweltzertifizierungsverfahren gemäß der internationalen Norm EN ISO 14001. Seit 1996 gilt diese Norm auch für das Umweltmanagementsystem der Technischen Entwicklung von Volkswagen, das seit 2009 zusätzlich nach DIN ISO/TR 14062 zertifiziert wird. Durch Rezertifizierungen und externe Kontrollen konnten wir unsere Vorreiterrolle auch im Berichtsjahr bestätigen.

Um Umweltaspekte konzernweit umzusetzen, schulen wir an vielen Standorten gezielt Sachkundige für Umweltschutz. Sie unterstützen die Umweltbeauftragten vor Ort und tragen dazu bei, den Umweltschutz auf eine breite Basis zu stellen. Seit 1976 tauschen die Umweltbeauftragten der europäischen Standorte regelmäßig ihre Erfahrungen aus. Bei Umweltkonferenzen auf regionaler und auf Konzernebene besprechen sie aktuelle Themen, stellen Best-Practice-Beispiele vor, leiten konkrete Maßnahmen ein und synchronisieren somit die Arbeit im Sinne der Umweltpolitik von Volkswagen. Im Berichtsjahr fand die 5. Konzern-Umweltkonferenz in Wolfsburg statt, bei der über 400 Experten aus den Standorten zusammentrafen und Umsetzungsstrategien, Maßnahmen und Projekte diskutierten. Eine zusammenfassende Präsentation steht unter www.volkswagenag.com/nachhaltigkeit zur Verfügung.

Klimaschutz

Der Schutz des Klimas ist für Volkswagen aus Nachhaltigkeitssicht eine der wichtigsten Aufgaben, denn ein Unternehmen, das mehr als 9 Mio. Fahrzeuge im Jahr produziert, trägt eine besondere Verantwortung. Mit effizienten Fahrzeugen aus effizienter Produktion und der Nutzung regenerativer Energiequellen kommen wir dieser Verantwortung nach.

Der Vorstand bezieht den Klimawandel sowie die daraus resultierenden Chancen und Risiken in alle strategischen Entscheidungen ein. Sie basieren insbesondere auf den Informationen des Steuerkreises CSR & Nachhaltigkeit und des Konzern-CO₂-Steuerkreises, zum Beispiel dem Management- und Analysetool „CO₂-Registrierkasse“. Sie ist ein Instrument, das jedes Fahrzeugprojekt des Konzerns über den gesamten Produktentstehungsprozess bezüglich seiner CO₂-Emissionen analysiert. Vorgaben zur CO₂-Einsparung sind in den Konzern-Umweltgrundsätzen sowie in den Umweltzielen der Technischen Entwicklung fixiert. Für den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen allen Marken und Regionen wurde ein konzernweites „Expertennetzwerk Klima und Energie“ etabliert.

Effiziente Fertigung

Den größten ökologischen Einfluss hat ein Automobil während seiner Nutzungsphase. Doch auch in der Produktion stecken enorme Potenziale für mehr ökologische Nachhaltigkeit.

Die einzelnen Konzernmarken haben bereichsübergreifende Initiativen gestartet, um die Fertigung effizienter zu gestalten. In diesen Initiativen werden Potenziale aufgespürt, Strategien und Lösungen entwickelt sowie Maßnahmen umgesetzt. Exemplarisch stehen dafür die Initiativen „Think Blue. Factory.“ der Marke Volkswagen Pkw und „GreenFuture“ der Marke ŠKODA.

Beispiele aus dem Berichtsjahr verdeutlichen, dass diese Initiativen greifen: Am Standort Chattanooga sorgt eine neue, bedarfsgerecht gestaffelte Druckluftherzeugung für 15 % Energieeinsparung. Im russischen Kaluga werden heiße Abgase aus dem Kesselhaus über einen zusätzlichen Wärmetauscher geführt. So wird Wärme gewonnen und für das Warmwassersystem genutzt. Das spart jährlich rund 1.000 MWh Energie und senkt die CO₂-Emissionen um 485 t pro Jahr. Am Standort Emden ist 2012 ein neuer Karosseriebau entstanden. Die dafür ins Erdreich eingebrachten rund 5.000 Gründungspfähle nutzt Volkswagen als Energiespeicher: Im Sommer geben sie die Abwärme aus den Schweißanlagen zur Wärmespeicherung ins Erdreich ab; im Winter werden mit der gespeicherten Wärme die Hallen beheizt.

Volkswagen setzt an vielen Standorten auf eigene Energieerzeugung aus regenerativen Quellen, um den Anteil zugekaufter Primärenergie zu senken. Zum Beispiel erzeugt die Fotovoltaikanlage auf der Fertigungshalle des Karosseriebaus für den Audi A3 in Ingolstadt jährlich rund 460 MWh Strom. Im Jahr 2012 konnten weitere Anlagen in Betrieb genommen werden, etwa in Braunschweig und Hannover (jeweils 420 MWh pro Jahr). Anfang 2013 wird eine weitere Solaranlage mit über 33.000 Solarpanels am Volkswagen Standort Chattanooga installiert. Am italienischen Standort Sant'Agata Bolognese der Marke Lamborghini hat im Berichtsjahr ein neues, 17.000 m² großes Solarkraftwerk die CO₂-Emissionen um 30 % reduziert.

Dass Energiesparen manchmal auch bedeuten kann, zunächst mehr Energie zu verbrauchen, zeigt das Beispiel der Warmumformung von Stahlblechen. Dieser Prozess formt und vergütet den Stahl durch das sekundenschnelle Abkühlen von 950°C auf etwa 175°C in einem einzigen Schritt. Dabei kann das Material bis zu sechs Mal mehr gestreckt werden als bei konventionellem Tiefziehstahl. Das Ergebnis sind dünnere und damit leichtere Bauteile, die aber genauso stabil sind wie herkömmliche Teile. Zwar ist der Energieeinsatz für diese Warmumformung zunächst höher, der Energiebedarf des Fahrzeugs über seinen gesamten Lebenszyklus ist aber dank des geringeren Gewichts niedriger. Der neue Golf wird beispielsweise mit solchen Teilen gefertigt.

Auch in Sachen Materialeffizienz konnte Volkswagen im Jahr 2012 neue Meilensteine setzen. Am Standort Wolfsburg wurde die Breite der sogenannten Coils – also der Flachstahlbänder, aus denen Karosserieteile hergestellt werden – reduziert. Dadurch fällt deutlich weniger Verschnitt an. Außerdem wurden die Werkzeuge, die Bauteilgeometrien und die Platinschachtelung dafür optimiert, einen höheren Materialnutzungsgrad zu erzielen. Bei der Produktion des neuen Golf fällt dadurch 15 % weniger Abfall an als für das Vorgängermodell. Insgesamt werden durch Optimierungen bei weiteren Modellen jährlich rund 73.000 t Stahl eingespart.

In der Lackiererei am Standort Wolfsburg gingen im Berichtsjahr 48 Lackierroboter der neuesten Generation in Betrieb. Sie sind mit innovativen Farbwechsel- und Applikationssystemen ausgestattet, die den Lack- und Spülmittelverbrauch sowie die Lackabfälle um bis zu 50 % reduzieren, was einer Einsparung von 800.000 € entspricht. Darüber hinaus benötigen die Roboter bis zu 20 % weniger Druckluft und deutlich weniger Energie als ihre Vorgängermodelle. So können pro Jahr 120 t CO₂-Emission vermieden werden.

Wasserwirtschaft

Wasserverbräuche reduzieren, Abwassermengen verringern, verunreinigtes Wasser wiederaufbereiten und Lebensräume schützen – das sind die Kernpunkte der nachhaltigen Wasserwirtschaft bei Volkswagen, die in den Umweltgrundsätzen des Konzerns festgeschrieben sind. Wir haben uns das Ziel gesteckt, den Wasserverbrauch pro Fahrzeug bis 2018 in allen Werken im Vergleich zu 2010 um 25 % zu senken. Mit welchen Technologien dieses Ziel erreicht werden kann, zeigen folgende aktuelle Beispiele für die effiziente Wassernutzung.

Im chinesischen Foshan nehmen wir derzeit eine praktisch abwasserfreie Fertigung in Betrieb. Dort werden Abwässer in einer biologischen Kläranlage mit Membran-Bio-Reaktoren gesammelt und für den erneuten Einsatz aufbereitet. Diese Technologie erzielt einen Wirkungsgrad von 98 % in Bezug auf biologisch abbaubare Wasserverunreinigungen. Die Anlage ist die erste ihrer Art im Automobilsektor Chinas und die größte im Volkswagen Konzern.

Im brasilianischen Werk Taubaté wird dank eines füllerlosen Lackierprozesses und einer innovativen Lacknebelabscheidung 20 % weniger Wasser verbraucht.

Am mexikanischen Standort Puebla sank der Wasserverbrauch pro Fahrzeug von 5,1 m³ (1999) auf aktuell rund 3,0 m³. Dieser Erfolg basiert darauf, dass Abwässer besser aufbereitet werden und dass intelligente Anlagen zum Einsatz kommen, die Regenwasser sammeln und nutzbar machen.

Eine positive Zwischenbilanz konnten wir 2012 für das Wiederaufforstungsprojekt am Vulkan Popocatepetl in Mexiko ziehen. Die neu gepflanzten Bäume und andere Maßnahmen sorgen dafür, dass der Boden dort mehr Regenwasser speichern kann. Dadurch werden dem Grundwasser jährlich rund 2,6 Mio. m³ zusätzliches Wasser zugeführt – deutlich mehr, als das Volkswagen Werk Puebla benötigt.

Volkswagen informiert die Öffentlichkeit und seine Stakeholder ausführlich darüber, wie das Unternehmen mit der Ressource Wasser umgeht. Seit 2011 nimmt Volkswagen am Water Disclosure Project (WDP) teil und stellt seine Daten der Öffentlichkeit zur Verfügung. Ein zentraler Aspekt dabei ist der sogenannte Water Footprint, den wir für ausgewählte Modelle aus der umfassenden Datengrundlage unserer Umweltbilanzen errechnen. Auf dieser Grundlage können wir die Prozesse mit dem höchsten Wasserverbrauch im gesamten Produktlebenszyklus

ermitteln. Bei der Berechnung dieser „Wasserbilanzen“ erfassen wir nicht nur den Wasserverbrauch an unseren Produktionsstandorten, sondern in allen Phasen der Wertschöpfung.

Für unvermeidbare Wasserentnahmen sucht Volkswagen – wo immer möglich – nach entsprechenden Ausgleichsmöglichkeiten: Für das derzeit im südchinesischen Ningbo entstehende Werk zum Beispiel treiben wir die kompensatorische Ausweisung von Wattenmeer-Schutzgebieten am Gelben Meer voran.

Lärmreduktion

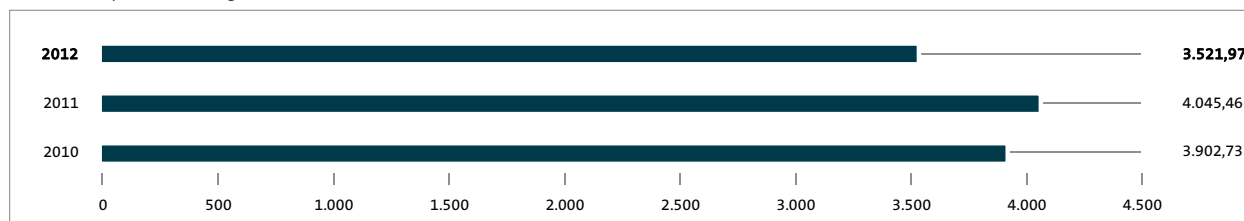
Ein verantwortungsvoller Umgang mit der Umwelt verlangt von einem Automobilhersteller, dass er das gesamte Wirkungsspektrum seiner Fahrzeuge betrachtet. Dazu zählt in zunehmendem Maße auch das Thema Lärm. Volkswagen stellt sich dieser Verantwortung – nicht nur im Bestreben nach immer geringeren Geräuschemissionen des Einzelfahrzeugs, sondern auch in Form weitreichender Aktivitäten auf dem Gebiet des Gesamtverkehrslärms. Das Ziel ist, den Einfluss des Autos auf den Verkehrslärm besser zu verstehen, um daraus abzuleiten, welche Aufgaben der Fahrzeughersteller künftig hat und wo – im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes – der Dialog auch mit anderen Beteiligten zu führen ist.

In Kooperation mit der international renommierten Lärmkontor GmbH, Hamburg, haben wir ein sogenanntes Lärmtool entwickelt, mit dem am Modell einer fiktiven Stadt Maßnahmen zur Lärmreduzierung quantitativ in ihrer Wirkung auf den Lärmpegel insgesamt sowie auf die Anzahl der Betroffenen verglichen werden können. Das Hauptaugenmerk liegt auf dem Gesamtverkehr, nicht auf dem Einzelfahrzeug. Neu dabei ist, dass dieses Lärmtool erstmals die Immissionsseite zeigt, also wie viel Lärm bei wie vielen Bewohnern der Stadt „ankommt“. Die ausschließliche Betrachtung der Lärmquellen hatte bisher ein verzerrtes Bild der Wirksamkeit lärmreduzierender Maßnahmen gezeichnet. Zu den Stellgrößen gehören unter anderem Verkehrsmenge, Anteil von Pkw und Nutzfahrzeugen, Geschwindigkeit, Fahrbahnbelag, Antriebsgeräusch und Rollgeräusch.

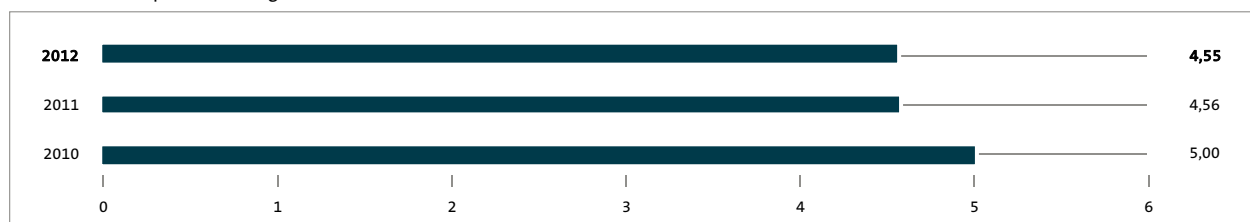
Volkswagen leistet mit diesen Aktivitäten einen Beitrag dazu, dass künftige Maßnahmen zur Lärmreduzierung besser abgestimmt und Finanzmittel gezielter eingesetzt werden können.

VOC-EMISSIONEN (FLÜCHTIGE ORGANISCHE VERBINDUNGEN)*

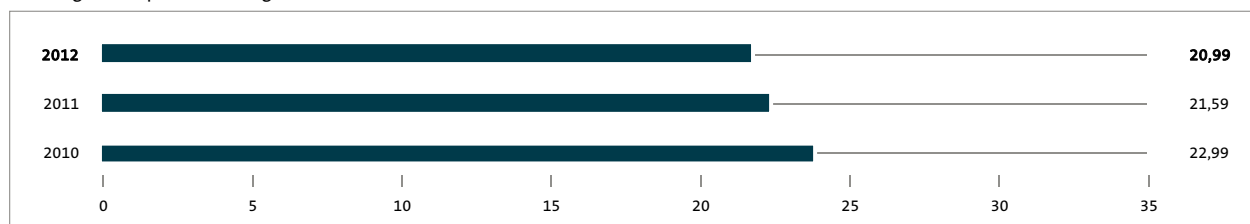
in Gramm pro Fahrzeug

**FRISCHWASSERVERBRAUCH***

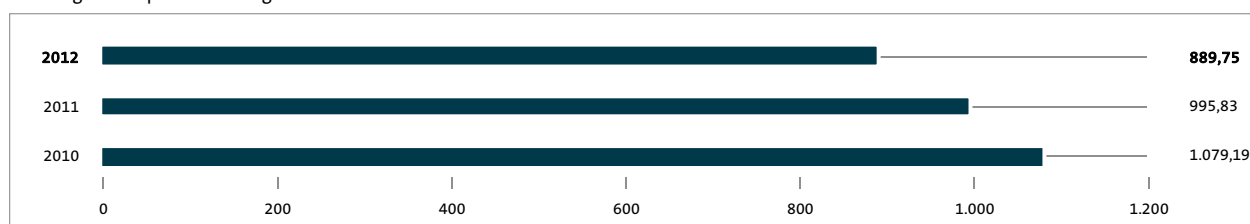
in Kubikmeter pro Fahrzeug

**ZU BESEITIGENDER ABFALL***

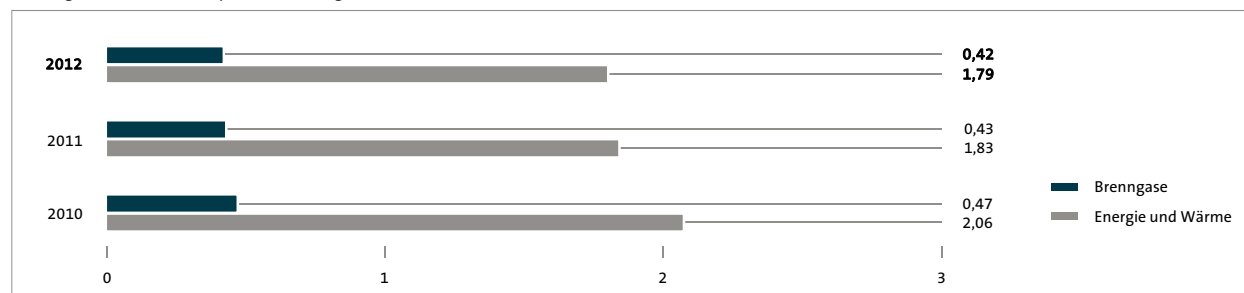
in Kilogramm pro Fahrzeug

**CO₂-EMISSIONEN***

in Kilogramm pro Fahrzeug

**ENERGIEVERBRAUCH***

in Megawattstunden pro Fahrzeug



* Produktion von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen.

Lebenszyklusanalyse und Umweltprädikat

Lebenszyklusanalysen sind bei Volkswagen ein Instrument, um die Umweltwirkungen eines Automobils zu reduzieren. Im Rahmen dieser Analysen untersuchen wir Fahrzeuge, Komponenten und Werkstoffe von der ersten Designskizze über die Produktion und Nutzung bis zur Entsorgung, weil ein Fahrzeug nicht nur in der Nutzungsphase Energie verbraucht und Emissionen freisetzt. Da die Umweltwirkungen in den verschiedenen Phasen des Lebenszyklus unterschiedlich sind, ergreifen wir differenzierte Maßnahmen, um eine möglichst umweltfreundliche Mobilität zu erreichen.

Am Anfang der Analyse steht die Sachbilanz. Dafür sammeln wir Daten zu jedem einzelnen Werkstoff, Bauteil und Prozessschritt. Sie geben Aufschluss über sämtliche Emissionen in Luft, Wasser und Boden sowie über Abfälle, die während des gesamten Lebenszyklus entstehen. Darüber hinaus zeigt die Sachbilanz auf, wie viel Primärenergie für ein komplettes Autoleben genutzt wird, und wie viel Emissionen wie CO₂, Kohlenmonoxid, Schwefeldioxid, Stickoxide, Kohlenwasserstoffe oder Methan entstehen.

Im zweiten Schritt legt die Wirkungsabschätzung die potenziellen Umweltwirkungen eines Fahrzeugs offen. Dazu werden die verschiedenen Stoffströme aus Produktion, Nutzung und Verwertung sogenannten Umweltwirkungskategorien – Treibhauseffekt, Sommersmog, Versauerung, Ozonabbau und Überdüngung – zugeordnet.

Abschließend findet eine Zertifizierung auf der Grundlage der Norm ISO EN 14040 statt. Volkswagen lässt von externen Sachverständigen wie dem TÜV Nord prüfen, ob entsprechend dieser Norm gehandelt wurde, und stellt die Ergebnisse der Lebenszyklusanalyse in Form eines Umweltprädikats transparent dar. Im Berichtszeitraum erhielt zum Beispiel der neue Golf das Umweltprädikat. Es dokumentiert den ökologischen Fortschritt gegenüber dem Vorgängermodell über den gesamten Lebenszyklus.

Externe Umweltauszeichnungen

Im Geschäftsjahr 2012 haben die Marken und Projekte des Volkswagen Konzerns viele Auszeichnungen für ihre Umweltfreundlichkeit erhalten.

Die Stiftung Warentest untersuchte 2012 neun Car-sharing-Anbieter aus Deutschland und den Niederlanden. Das Angebot Quicar der Volkswagen Finanzdienstleistungen erhielt die Note 1,8 und wurde Testsieger. Dabei überzeugte Quicar die Sachverständigen unter anderem in den Kategorien Buchung, Fahren und Online-Auftritt.

Der Verkehrsclub Deutschland e.V. ermittelt jährlich die umweltfreundlichsten Fahrzeuge. Gesamtsieger für den Jahrgang 2012/2013 wurde der erdgasbetriebene Volkswagen eco up!. Er setzt mit 79 g CO₂/km ökologisch und ökonomisch neue Maßstäbe. Neben dem ersten Platz in der Gesamtwertung siegte der eco up! auch in der Kategorie „Die Klimabesten“.

Das brasilianische Magazin „Auto Esporte“ zeichnete im vergangenen Jahr den Gol Ecomotion und den Polo BlueMotion mit dem Award „Green Car of the Year“ aus – einem der bedeutendsten Preise für effiziente Fahrzeuge in Brasilien.

Der ADAC verleiht jährlich einen der wichtigsten Preise der Automobilindustrie: den Gelben Engel. In der Kategorie „Auto der Zukunft“ wurde der erdgasbetriebene Passat TSI EcoFuel ausgezeichnet. Ausschlaggebend für den Erfolg war vor allem sein schadstoffarmes Antriebssystem.

MAN erhielt in Brasilien fünf verschiedene Preise für umweltfreundliche Technologien. Für die Pionierarbeit in der Entwicklung des ersten brasilianischen Hybrid-Lkw ging der „AEA Environment Award“ der Vereinigung brasilianischer Automobilingenieure an den Constellation 17.280 6x2 Híbrido. Dieser Hybrid-Lkw gewann zudem zwei „Renewable Energy Infrastructure Awards“. Für ein Fahrzeug aus der TGS-Reihe, das flexibel mit Diesel und Ethanol angetrieben werden kann, erhielt MAN den „Top Ethanol Award“. Eine weitere Auszeichnung für das Umweltengagement ging an MAN für seine vorausschauende Forschung zum Einsatz von Bioenergie.

Die Nutzfahrzeug-Fachzeitschriften „Verkehrsrundschau“ und „Trucker“ verliehen 2012 zum zweiten Mal den Titel „Green Truck“. Der Scania R 480 Euro 6 konnte sich dank seines geringen Kraftstoffverbrauchs, der damit verbundenen niedrigen CO₂-Emission und der Einhaltung der Euro-6-Abgasnorm gegen die Konkurrenz durchsetzen und den Titel sichern.

Im globalen Nachhaltigkeitsranking „Best Global Green Brands 2012“ der Markenberatung Interbrand konnte sich Volkswagen gegenüber dem Vorjahr um zwei Plätze auf Rang vier verbessern und ist damit sowohl umweltfreundlichster Autohersteller als auch „grünstes“ Unternehmen Deutschlands.

Antriebs- und Kraftstoffstrategie

Der Einsatz effizienter und nachhaltiger Antriebe ist für Volkswagen von großer strategischer Bedeutung. Der Konzern arbeitet nicht nur an der kontinuierlichen Optimierung konventioneller Antriebe, sondern verfolgt – nach wie vor – verschiedene alternative Antriebskonzepte, allen voran die Elektrotraktion. Derzeit wählen unsere Kunden überwiegend konventionelle Motoren als Antriebsquellen für ihre Fahrzeuge. Auf dem Weg hin zu einer CO₂-neutralen und nachhaltigen Mobilität wird es auch in Zukunft ein Nebeneinander von elektrifizierten Antrieben und konventionellen Verbrennungsmotoren geben. Begleitet wird diese Koexistenz von einer kontinuierlichen Zunahme des Anteils CO₂-neutraler Energieträger, sei es beispielsweise in Form von regenerativ erzeugtem Strom für Elektrofahrzeuge, durch die Herstellung CO₂-neutraler Biokraftstoffe oder dem synthetischen Erdgas. Letzteres entsteht in Elektrolyse- und Methanisie-

rungsanlagen, die mit Strom betrieben werden, der aus Windenergie gewonnen wird. Es kann unter anderem in dafür entwickelten CNG-Verbrennungsmotoren als Antriebsenergie eingesetzt werden. Darüber hinaus befasst sich der Konzern mit innovativen, erneuerbaren Kraftstoffen, die in der Herstellung CO₂ binden und die CO₂-neutrale Mobilität in greifbare Nähe rücken lassen.

Insbesondere in den weltweiten Wachstumsmärkten wie Russland, Indien und Fernost wird aus heutiger Sicht der Verbrennungsmotor auch die nächsten Jahre die breite Basis für Antriebe bilden. Im Hinblick auf einen verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen ist hier eine Optimierung der Verbrennungsmotoren mit dem Ziel einer nachhaltigen, zukunftsweisenden Mobilität immens wichtig. Um dieser Herausforderung wirkungsvoll zu begegnen, hat der Volkswagen Konzern völlig neue Generationen von Otto- und Dieselmotoren entwickelt, die sukzessive in die Fahrzeugpalette des Volkswagen Konzerns Einzug halten. Diese Aggregate wurden erstmals 2012 in den Nachfolgermodellen von Audi A3 und Golf eingesetzt.

Die neuen Motoren verfügen ausnahmslos über Turboaufladung, Direkteinspritzung und ein serienmäßiges Start-Stopp-System. Darüber hinaus nutzen sie weitere kraftstoffsparende Technologien wie ein intelligentes Thermomanagement zur Reduzierung mechanischer und energetischer Verluste, Rekuperation, eine bedarfsgesteuerte Regelung von Nebenaggregaten sowie eine variable Ventilsteuerung. In vielen Konzernfahrzeugen mit Ottomotoren kommt seit 2012 erstmals ein aktives Zylindermanagement zum Einsatz, das einzelne Zylinder automatisch und für den Fahrer unbemerkt abschaltet, wenn sie nicht gebraucht werden. Der Einsatz dieser innovativen Technologie senkt den Kraftstoffverbrauch je nach Motor um bis zu 0,5 l pro 100 km. Das aktive Zylindermanagement wird im Polo BlueGT, im neuen Golf, in den Audi-Modellen A3, S6, S7 Sportback und S8 sowie im Bentley Continental eingesetzt.

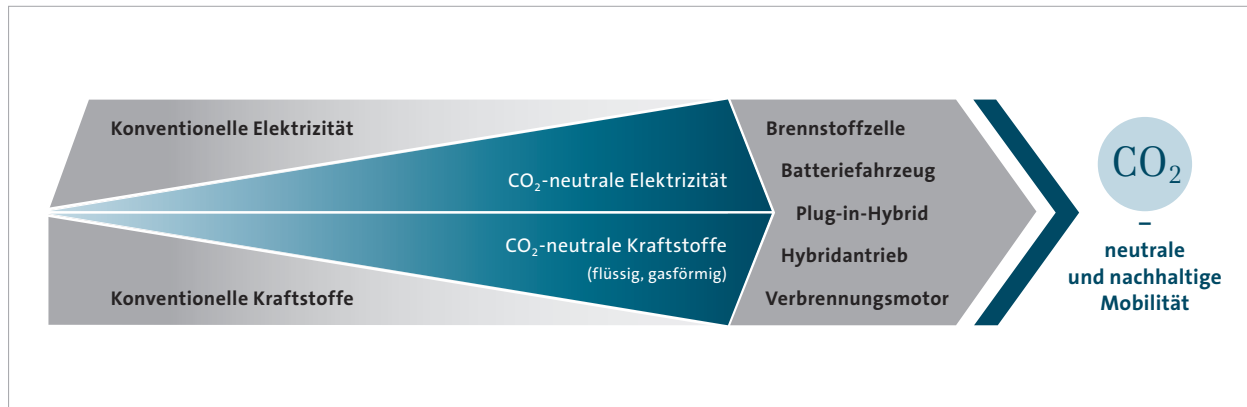
Eine weitere Möglichkeit, den Kraftstoffverbrauch zu reduzieren, bietet die Fahrprofilwahl. Sie ist bereits heute in einigen Fahrzeugen des Volkswagen Konzerns verfügbar und wurde 2012 mit der neuen Generation des Golf erstmals in ein Volumenmodell integriert. Über die

Fahrprofile eco, normal und sport, die der Fahrer seinen Wünschen entsprechend wählt, werden Motor- und Getriebesteuerung sowie Nebenaggregate und Klimaanlage bedarfsgerecht eingesetzt.

Welche Erfolge bereits heute mit der Kombination aus effizienten konventionellen Antrieben und fahrzeugseitigen Innovationen – beispielsweise rollwiderstandsoptimierten Reifen oder Aerodynamikmaßnahmen – erzielt werden, zeigen die Effizienzmodelle des Konzerns. Sie sind zum Beispiel bei Volkswagen unter dem Namen „BlueMotion“, bei ŠKODA als „GreenLine“ und bei SEAT als „ECOMOTIVE“ verfügbar. Der Polo BlueMotion gehört mit einer CO₂-Emission von 87 g/km und einem Verbrauch von nur 3,3 l auf 100 km zu den umweltfreundlichsten und sparsamsten Fünftürern der Welt. Beim neuen Golf BlueMotion – erhältlich ab Mitte 2013 – mit seinem neuen 1.6 TDI-Motor wird der Durchschnittsverbrauch bei nur 3,2 l auf 100 km liegen, die CO₂-Emission bei lediglich 85 g/km. Der ab 2013 erhältliche ŠKODA Octavia GreenLine emittiert nur 89 g/km CO₂; der Verbrauch liegt bei 3,4 l Diesel auf 100 km. Der seit Ende 2012 erhältliche eco up! emittiert mit seinem 1.0 CNG-Motor nur 79 g/km CO₂.

Dass ein Dieselmotor im Premiumsegment gleichzeitig dynamisch und sparsam sein kann, stellen die Marken Audi und Porsche eindrucksvoll unter Beweis. Der 3.0 TDI-Motor mit Biturbo-Aufladung im neuen Audi SQ5 TDI verfügt über eine Leistung von 230 kW (313 PS) und verbraucht lediglich 6,8 l Diesel auf 100 km. Porsche präsentiert im Cayenne S Diesel einen 4.2 l V8-Dieselmotor ebenfalls mit Biturbo-Aufladung und einer Leistung von 281 kW (382 PS). Der Verbrauch liegt bei lediglich 8,3 l Diesel auf 100 km.

Unsere erfolgreichen TSI-, TFSI- und TDI-Motoren, idealerweise kombiniert mit den innovativen Doppelkupplungsgetrieben des Konzerns, bilden eine gute Basis für einen effizienten Antrieb aktueller und zukünftiger Fahrzeuge. Sie lassen sich modular mit elektrischen Komponenten zu Hybridantrieben kombinieren. Als Plug-in-Version können solche Fahrzeuge an der Steckdose aufgeladen werden und sind – je nach Modell – in der Lage, zwischen 20 und 80 km rein elektrisch zu fahren.

DER WEG ZUR CO₂-NEUTRALEN MOBILITÄT

Bei der Elektrifizierung des Antriebs ist der Hybrid, insbesondere der Plug-in-Hybrid, ein zentrales Thema für den Volkswagen Konzern, da er derzeit die beste Ergänzung zum Otto- oder Dieselmotor darstellt. Er vereint die Vorteile zweier Technologien und erfüllt damit gleich mehrere Kundenerwartungen: einen uneingeschränkten Aktionsradius dank des Verbrennungsmotors, einen attraktiven elektrischen Fahranteil im urbanen Alltagsbetrieb, keinerlei Einschränkungen bei Geschwindigkeit, Steigfähigkeit oder Anhängelasten sowie ein hohes CO₂-Minderungspotenzial. Deshalb treibt der Volkswagen Konzern diese Technologie mit einer neuen, großen Offensive voran. Einer ihrer wesentlichen Bestandteile ist die Integration in die modulare Baukastenstrategie. Diese unterstreicht den Stellenwert der Elektromobilität im Konzern, die damit langfristig einen festen Platz in der Konzern-Produktstrategie einnimmt. Mit den Hybridversionen der Modelle Jetta, Touareg, Audi Q5, Audi A6, Audi A8, Porsche Cayenne S und Porsche Panamera S sind bereits heute in vielen Fahrzeugklassen kombinierte Antriebe verfügbar.

Das Zeitalter der reinen Elektromobilität wird Volkswagen im Jahr 2013 einläuten – zunächst wird der e-up!, anschließend der e-Golf im Markt eingeführt. Auch im Geschäftsjahr 2012 haben die Marken des Konzerns umfassende internationale Flottenerprobungen mit reinen Elektrofahrzeugen und einer Vielzahl von Kundengruppen durchgeführt und damit Technik, Alltagstauglichkeit und Nutzeranforderungen für den späteren Serieneinsatz optimiert. Aktuell sind beispielsweise zehn ŠKODA Octavia Green E Line bei verschiedenen Nutzern in Tschechien im Einsatz. Für eine breite Markteinführung

von Elektrofahrzeugen sind jedoch noch einige Herausforderungen zu meistern. Die Weiterentwicklung von leistungsfähigen Batterien und der Aufbau von Technologiekompetenz im Bereich der Batteriechemie sind unerlässlich, um die Reichweite und damit die Attraktivität von Elektrofahrzeugen zu steigern. Eine weitere Herausforderung ist die Integration des Elektroautos in die bestehende Infrastruktur. Hinsichtlich einer vernetzten Ladestrategie (Smart Grid), des Aufbaus einer flächendeckenden Infrastruktur, insbesondere mit Schnellladestationen, der Buchung der Ladestationen und der Abrechnung von Strom sind noch viele Fragen offen, die gemeinsam mit Politik, Kommunen und Energieversorgern zu beantworten sind. In der intelligenten Vernetzung von Automobil-, Energieversorgungs- und Telekommunikationsbranche sieht der Volkswagen Konzern die Chance, seinen Kunden den Wechsel zur Elektromobilität zu erleichtern beziehungsweise attraktiv zu gestalten – etwa durch neue Dienstleistungen und Geschäftsmodelle – beispielsweise über mobile Onlinedienste zu Ladezustand und -möglichkeiten.

Volkswagen wird nicht nur die Karosserie, sondern auch die Kernkomponenten des Elektroautos fertigen: den Elektromotor und das Batteriesystem. Für die Produktion des Motors ist das Werk Kassel vorgesehen, die Batteriemodule werden im Werk Braunschweig zu einem Batteriesystem montiert.

Mit dieser Basis aus konventionellen und alternativen Technologien sowie der modularen Baukastenstrategie, die eine schnelle Übernahme der Innovationen in verschiedene Fahrzeuge erlaubt, ist der Volkswagen Konzern für die Herausforderungen der Zukunft bestens gerüstet.

Biodiversität

Die biologische Vielfalt und die Leistungen der Ökosysteme sind die Grundlage des Lebens und des Wirtschaftens. Dieser Gewissheit steht ein dramatischer Verlust an Arten, Ökosystemen und genetischer Vielfalt gegenüber. Der Schutz der Biodiversität gehört daher zu den vordringlichsten Aufgaben unserer Zeit. Auch die Wirtschaft ist aufgerufen, hier Verantwortung zu übernehmen. Bei Volkswagen gehört der Schutz der Biodiversität schon seit 2007 zu den Unternehmenszielen. Industrieunternehmen leisten ihren Beitrag in Form klassischer Projekte im Natur- und Artenschutz, vor allem aber durch die Reduktion von Treibhausgasemissionen und durch wirkungsvolles Umweltmanagement an ihren Produktionsstandorten. Volkswagen erhebt den Anspruch, Vorreiter beim Schutz der biologischen Vielfalt zu sein. Im Berichtszeitraum haben wir deshalb die Integration des Themas in unsere Prozesse vorangetrieben. Außerdem engagierten wir uns unter anderem in folgenden Projekten:

- Förderung der wissenschaftlichen Erforschung der Biodiversität mit dem Volkswagen Programm „Por amor al planeta“ in Mexiko
- Schutz von Delfinen und Pinguinen in Südafrika als Sponsorpartner der Rhino Protection Initiative der Wilderness Foundation
- Unterstützung einer von der EU geförderten Arteninventur in Nationalparks der Tschechischen Republik
- Förderung diverser Natur- und Umweltschutzprojekte, darunter das größte europäische Flussrenaturierungsprojekt an der Unteren Havel, ein Projekt zur Vernetzung

von Lebensräumen im Allertal sowie die Einrichtung von Landschaftskorridoren für Wildkatzen in Zusammenarbeit mit dem Bund für Umwelt und Naturschutz (BUND)

- finanzielles und organisatorisches Engagement für umfangreiche Moorrenaturierungen in Norddeutschland
- Vorbereitung einer Machbarkeitsstudie über die Renaturierung russischer Moore in der Region Nizhny Novgorod
- Fortsetzung der Green Future Environmental Education Initiative der Volkswagen Group China gemeinsam mit chinesischen Partnern, erstmals unter Mitwirkung der deutschen Naturschutzjugend (NAJU)

Für den Schutz der Artenvielfalt sind systematische und kontinuierliche Stakeholder-Dialoge von zentraler Bedeutung. Daher hat Volkswagen den Austausch mit Verbänden und Institutionen gesucht. Beispielsweise unterstützte der Konzern die 11. Naturschutzkonferenz der Convention on Biological Diversity im indischen Hyderabad im Oktober 2012. Außerdem engagierte sich Volkswagen in der internationalen Initiative Biodiversity in Good Company und in der Projektgruppe Biodiversität des Nachhaltigkeitsforums econsense. Kontinuierliche Beratung erhält Volkswagen durch den NABU auf der Basis eines langfristig angelegten strategischen Stakeholder-Dialogs.

Das Reporting und die Kommunikation über Aktivitäten zum Schutz der Biodiversität haben wir 2012 ausgeweitet. Dazu wurde unter anderem als interaktive Plattform für die Kooperation mit dem NABU die Website www.mobil-fuer-mensch-und-natur.de gestaltet.