

Corporate-Governance-Bericht

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

DER DEUTSCHE CORPORATE GOVERNANCE KODEX – LEITLINIE FÜR ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

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

ENTSPRECHENSERKLÄRUNGEN (STAND: ZEITPUNKT DER JEWEILIGEN ERKLÄRUNG)

Am 17. November 2017 haben Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG die gesetzlich geforderte jährliche Entsprechenserklärung zum DCGK gemäß § 161 AktG mit folgendem Wortlaut abgegeben:

„Vorstand und Aufsichtsrat erklären:

1. Den vom Bundesministerium der Justiz am 12. Juni 2015 im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der ‚Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex‘ in der Fassung vom 05. Mai 2015 (‚DCGK‘) wurde im Zeitraum seit der letzten Entsprechens-

erklärung vom 18. November 2016 bis zum Inkrafttreten der geänderten Kodexfassung vom 07. Februar 2017 am 24. April 2017 mit Ausnahme der nachfolgend genannten Nummern aus den dort genannten Gründen entsprochen.

› a) 4.2.3 Abs. 4 (Abfindungs-Cap)

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

› b) 5.3.2 Satz 3 (Unabhängigkeit des Vorsitzenden des Prüfungsausschusses)

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

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

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

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

➤ d) 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 (erfolgsorientierte Aufsichtsratsvergütung)

Die Vergütung des Aufsichtsrats war bis zu der von der Hauptversammlung am 10. Mai 2017 beschlossenen und am 01. Juni 2017 wirksam gewordenen Satzungsänderung durch die Aktionäre in § 17 Abs. 1 unserer Satzung u. a. in Form einer Bindung an die Dividende geregelt. Wir gingen insoweit zwar von einer kodexkonformen Ausrichtung des variablen Vergütungsteils an der ‚nachhaltigen Unternehmensentwicklung‘ im Sinne von Nummer 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 des DCGK aus. Da aber nicht auszuschließen war, dass hierzu andere Auffassungen vertreten werden, wird vorsorglich eine Abweichung von dieser Empfehlung des Kodex‘ erklärt.

2. Den vom Bundesministerium der Justiz am 24. April 2017 im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der ‚Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex‘ in der Fassung vom 07. Februar 2017 („DCGK 2017“) wurde im Zeitraum seit Inkrafttreten dieser Fassung am 24. April 2017 und wird weiterhin mit Ausnahme der nachfolgend genannten Nummern aus den dort genannten Gründen entsprochen.

➤ a) 4.2.3 Abs. 4 (Abfindungs-Cap)

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

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

Die Gründe für die vorstehenden Ausnahmen a) bis c) ergeben sich aus den oben unter Ziffer 1 stehenden Ausführungen.

➤ d) 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 (erfolgsorientierte Aufsichtsratsvergütung)

Die Vergütung des Aufsichtsrats war bis zu der von der Hauptversammlung am 10. Mai 2017 beschlossenen und am 01. Juni 2017 wirksam gewordenen Satzungsänderung durch die Aktionäre in § 17 Abs. 1 unserer Satzung u. a. in Form einer Bindung an die Dividende geregelt. Wir gingen insoweit zwar von einer kodexkonformen Ausrichtung des variablen Vergütungsteils an der ‚nachhaltigen Unternehmensentwicklung‘ im Sinne von Nummer 5.4.6 Abs. 2 Satz 2 des DCGK 2017 aus. Da aber nicht auszuschließen war, dass hierzu andere Auffassungen vertreten werden, wurde vorsorglich eine Abweichung von dieser Empfehlung des Kodex‘ erklärt. Durch die am 01. Juni 2017 wirksam gewordene Änderung der Satzung wurde rückwirkend zum 01. Januar 2017 eine Festvergütung eingeführt, so dass der Empfehlung jedenfalls seit dem 01. Juni 2017 entsprochen wurde und wird.

➤ e) 4.2.3 Abs. 2 Satz 3 (variable Vergütungsbestandteile im Wesentlichen zukunftsbezogen)

Die Empfehlung, dass bei variablen Vergütungsbestandteilen mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage diese im Wesentlichen zukunftsbezogen sein sollen, wurde neu in den Kodex aufgenommen. Die entsprechenden Vergütungsbestandteile für die Mitglieder des Vorstands waren nach dem bisherigen System im Wesentlichen auf die Ergebnisse der vergangenen Geschäftsjahre bezogen und wurden dieser Empfehlung daher nicht gerecht. Im Februar 2017 hat der Aufsichtsrat ein neues System für die Vorstandsvergütung beschlossen, bei dem die mehrjährigen variablen Vergütungsbestandteile im Wesentlichen zukunftsbezogen sind. Das neue Vergütungssystem ist rückwirkend zum 01. Januar 2017 vollständig umgesetzt.

➤ f) 5.4.1 Abs. 2 Satz 1 (Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats; Kompetenzprofil)

Diese Empfehlung hinsichtlich der Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats wurde mit Inkrafttreten des DCGK 2017 dahingehend ergänzt, dass der Aufsichtsrat neben den Zielen für seine Zusammensetzung auch ein Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeiten soll. Für die Zeit vom Inkrafttreten der geänderten Fassung der Empfehlung bis heute ist dieser Empfehlung hinsichtlich der Ergänzung aufgrund der Neuheit nicht entsprochen worden. Nach entsprechenden Beratungen und Festlegung durch den Aufsichtsrat wird dieser Empfehlung ab heute vollumfänglich entsprochen.

➤ g) 5.4.1 Abs. 5 Satz 2 (Lebenslauf der Mitglieder des Aufsichtsrats)

Die Empfehlung, Lebensläufe aller Mitglieder des Aufsichtsrats samt einer Übersicht über die wesentlichen Nebentätigkeiten auf der Webseite des Unternehmens jährlich aktualisiert zu veröffentlichen, ist neu in den DCGK 2017 aufgenommen worden. Die Lebensläufe der Mitglieder des Aufsichtsrats samt Übersicht über die wesentlichen Tätigkeiten neben dem Aufsichtsratsmandat wurden am 01. August 2017 veröffentlicht. Seitdem wurde und wird der Empfehlung gefolgt.“

Die aktuelle Entsprechenserklärung ist auch auf unserer Internetseite www.volkswagenag.com/ir veröffentlicht.

Den Anregungen des DCGK in der aktuellen Fassung wird mit Ausnahme der Ziffer 4.2.3 Abs. 2 Satz 9 (keine vorzeitige Auszahlung variabler Vergütungsbestandteile) und Ziffer 5.1.2 Abs. 2 Satz 1 (Dauer von Vorstands-Erstbestellungen) gefolgt. Eine vorzeitige Auszahlung mehrjähriger variabler Vergütungsbestandteile ist teilweise bei (vorzeitigem) Ausscheiden eines Mitglieds des Vorstands vorgesehen und auch unabhängig davon könnten solche Vergütungsbestandteile vorzeitig ausbezahlt werden. Die Dauer von Vorstands-

Erstbestellungen wird der Aufsichtsrat dem jeweiligen Einzelfall angemessen und am Unternehmenswohl orientiert festlegen. Die Anregung in Ziffer 2.3.2 Satz 2 (Erreichbarkeit des Stimmrechtsvertreters während der Hauptversammlung) wurde auf der Hauptversammlung 2017 in der Weise umgesetzt, dass die Aktionäre bis 13:00 Uhr die von der Gesellschaft benannten Stimmrechtsvertreter auch auf elektronischem Weg zur Ausübung ihrer Stimmrechte erreichen konnten. Die Anregung in Ziffer 2.3.3 (Übertragung der Hauptversammlung) wurde auf der Hauptversammlung 2017 in der Weise umgesetzt, dass die einleitenden Ausführungen des Aufsichtsratsvorsitzenden und die Rede des Vorstandsvorsitzenden übertragen wurden.

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

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

ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

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

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

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

i **ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER VOLKSWAGEN AG**
www.volkswagenag.com/ir

i **ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER AUDI AG**
www.audi.com/cgk-erklaerung

i **ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER MAN SE**
www.corporate.man.eu

i **ENTSPRECHENSERKLÄRUNG DER RENC AG**
www.renk.eu/corporated-governance.html

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

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

- › Mindestens drei Aufsichtsratsmandate sollen Personen innehaben, die in besonderem Maße das Kriterium der Internationalität verkörpern.
- › Aufseiten der Anteilseigner sollen mindestens vier Personen ohne potenzielle Interessenkonflikte im Aufsichtsrat vertreten sein, insbesondere ohne solche Interessenkonflikte, die aufgrund einer Beratung oder Organfunktion bei Kunden, Lieferanten, Kreditgebern oder sonstigen Dritten entstehen können.
- › Des Weiteren sollen aufseiten der Anteilseigner mindestens vier Mandate auf Personen entfallen, die unabhängig im Sinne von Nummer 5.4.2 des DCGK sind.
- › Mindestens drei Aufsichtsratssitze sollen Personen innehaben, die in besonderem Maße zur Vielfalt (Diversity) beitragen.
- › Weiterhin sollen bei Wahlvorschlägen in der Regel keine Personen berücksichtigt werden, die zum Zeitpunkt der Wahl das 75. Lebensjahr vollendet haben oder die zum Zeitpunkt der Wahl bereits mehr als 15 Jahre dem Aufsichtsrat angehören.

Die vorstehenden Kriterien werden eingehalten.

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

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

- › Kenntnisse oder Erfahrungen in der Herstellung und im Vertrieb von Fahrzeugen und Motoren aller Art oder sonstigen technischen Erzeugnissen,
- › Kenntnisse über die Automobilbranche, das Geschäftsmodell und den Markt, Know-how zu den Produkten,
- › Kenntnisse auf dem Gebiet Forschung und Entwicklung, insbesondere im Bereich der für das Unternehmen relevanten Technologien,
- › Erfahrungen in unternehmerischen Führungspositionen oder Aufsichtsratsgremien großer Unternehmen,
- › Kenntnisse auf den Gebieten Governance/Recht/Compliance,

- › vertiefte Kenntnisse in den Bereichen Finanzen, in der Rechnungslegung oder in der Abschlussprüfung,
- › Kenntnisse des Kapitalmarktes,
- › Kenntnisse in den Bereichen Controlling/Risikomanagement, internes Kontrollsystem,
- › Personalkompetenz (insbesondere Suche und Auswahl von Vorstandsmitgliedern, Nachfolgeprozess) sowie Kenntnisse von Anreiz- und Vergütungssystemen für den Vorstand,
- › vertiefte Kenntnisse oder Erfahrungen in den Bereichen Mitbestimmung, Arbeitnehmerbelange und Arbeitswelt im Unternehmen.

Auch das Kompetenzprofil wird mit der aktuellen Besetzung des Aufsichtsrats erfüllt. Unabhängige Mitglieder des Aufsichtsrats im Sinne der Ziffer 5.4.2 des DCGK sind beziehungsweise waren Frau Hessa Sultan Al-Jaber, Frau Marianne Heiß, Frau Louise Kiesling, die Herren Hussain Ali Al-Abdulla, Bernd Althusmann und Stephan Weil sowie die inzwischen ausgeschiedenen Mitglieder Frau Annika Falkengren und Herr Olaf Lies. Die Lebensläufe der Mitglieder des Aufsichtsrats sind unter www.volkswagenag.com/ir abrufbar.

Aufgrund des Gesetzes für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst gilt ab dem 1. Januar 2016 für den Aufsichtsrat der Volkswagen AG für neu zu besetzende Mandate die gesetzlich vorgeschriebene Quote von mindestens 30% Frauen und mindestens 30% Männern. Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite haben beschlossen, dass jede Seite diese Quote eigenständig erfüllt (Getrennterfüllung). Aufseiten der Anteilseigner wird die Quote von mindestens 30% Frauen und mindestens 30% Männern seit der 56. Ordentlichen Hauptversammlung am 22. Juni 2016 erfüllt. Bei der Wahl der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat der Volkswagen AG am 6. April 2017 wurden Frau Ulrike Jakob, Frau Bertina Murkovic und Herr Athanasios Stimoniaris erstmals zu Mitgliedern des Aufsichtsrats gewählt. Die übrigen bisherigen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat wurden erneut in das Gremium gewählt. Die Amtszeit begann mit der Beendigung der Hauptversammlung am 10. Mai 2017. Damit wird die gesetzlich vorgeschriebene Quote von mindestens 30% Frauen und mindestens 30% Männern auch aufseiten der Arbeitnehmer erreicht. Sowohl die Anteilseigner- als auch die Arbeitnehmerseite erfüllten die Quote am 31. Dezember 2017.

Für den nach dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst festzulegenden Anteil von Frauen im Vorstand hat der Aufsichtsrat für den Zeitraum nach dem 31. Dezember 2016 eine Zielquote von 11,1% bestimmt. Die hierfür neu festgelegte Frist läuft bis zum 31. Dezember 2021. Mit Frau Hiltrud Dorothea Werner, die seit dem 1. Februar 2017 das Ressort Integrität und Recht verantwortet, beläuft sich der Anteil weiblicher Mitglieder im Konzernvorstand auf 11,1%. Damit wurde die Zielquote am 31. Dezember 2017 erfüllt.

Für die Frauenanteile im Management hat sich die Volkswagen AG nach dem Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen für den Zeitraum bis zum Jahresende 2021 Zielquoten von 13,0% für die erste Führungsebene und von 16,9% für die zweite Führungsebene gesetzt. Zum 31. Dezember 2017 lag der Frauenanteil in der aktiven Belegschaft in der ersten Führungsebene bei 10,4 (9,8)% und in der zweiten bei 14,0 (13,5)%.

VERGÜTUNGSBERICHT

Ausführliche Erläuterungen zum Vergütungssystem und zur individuellen Vergütung der Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat finden Sie im Vergütungsbericht auf den Seiten 67 bis 83 des Lageberichts, im Anhang des Volkswagen Konzernabschlusses auf der Seite 313 und im Anhang des Jahresabschlusses der Volkswagen AG auf Seite 63.

KONZERNERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Die Konzernerklärung zur Unternehmensführung ist Teil des zusammengefassten Lageberichts und auf unserer Internetseite www.volkswagenag.com/ir dauerhaft zugänglich. Sie enthält auch die Beschreibung der Diversitätskonzepte für Vorstand und Aufsichtsrat der Volkswagen AG.

i KONZERNERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG
www.volkswagenag.com/ir

COMPLIANCE

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

Bekenntnis zur Compliance auf oberster Ebene

Matthias Müller, Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG, hat im Rahmen der Global-Management-Informationsveranstaltung im März 2017 unterstrichen, dass integres und regelkonformes Verhalten Aufgabe jedes Einzelnen im Unternehmen ist: „Compliance und Integrität können nicht an eine andere Abteilung oder an eine einzelne Person delegiert werden – alle müssen ihren Beitrag leisten.“

Auch Hiltrud Dorothea Werner, Mitglied des Vorstands für Integrität und Recht, sagte anlässlich der Präsentation des neuen Code of Conduct (der Verhaltensgrundsätze des Volkswagen Konzerns) im September 2017: „Es ist unsere gemeinsame Aufgabe, den Begriff Integrität bei Volkswagen mit Leben zu füllen. Das bedeutet konkret, dass wir alle die bestehenden Regelwerke kennen, verantwortungsvoll handeln und die richtigen Entscheidungen treffen. Der neue Code of Conduct bildet dafür die elementare Grundlage.“

Stärkung der Compliance-Organisation

Angesichts der gestiegenen Relevanz des Themas Compliance wurde die Compliance-Organisation des Konzerns im Berichtsjahr neu strukturiert. Seit April 2017 ist Group Compliance ein eigener Bereich mit direkter Berichtslinie des Group Chief Compliance Officers an den Vorstand für Integrität und Recht. Er berichtet zudem an den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats.

Auch innerhalb des Bereichs wurden die Strukturen, Verantwortlichkeiten und Prozesse weiter geschärft und gestärkt. Die Compliance-Organisation des Volkswagen Konzerns wurde mit divisionalen und regionalen Compliance-Büros aufgestellt. Zentrale Unternehmensbereiche können somit durch eigene Compliance-Ansprechpartner noch besser unterstützt und beraten werden. Ergänzende Centers of Competence entwickeln und steuern zentrale Compliance-Themen für den gesamten Konzern. Die Leiter der Centers of Competence sowie die divisionalen und die regionalen Compliance-Büros berichten direkt an den Group Chief Compliance Officer. Die Kommunikation zwischen den Compliance-Verantwortlichen von Konzern und Marken sowie deren

Vernetzung wurde im Berichtsjahr durch regelmäßige Treffen und Teamkonferenzen intensiviert.

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

2017 wurde auf Ebene des Top-Managements das Group Compliance Committee unter dem Vorsitz des Vorstands für Integrität und Recht gegründet. Es trägt dafür Sorge, dass Compliance- und Integritätsstandards bereichs- und markenübergreifend einheitlich angewandt und kommuniziert werden. Weiterhin Bestand hatte das Compliance-Kernteam, das die Expertise zu Compliance-Themen aus unterschiedlichen Fachbereichen bündelt.

Compliance-Managementsystem

Unser Compliance-Managementsystem orientiert sich an nationalen und internationalen Standards. Ziel ist, regelkonformes Verhalten im Unternehmen zu fördern und zu stärken. Der neue Code of Conduct ist dabei das zentrale Element, um in der Belegschaft das Bewusstsein dafür zu stärken, sich richtig zu verhalten beziehungsweise ihr in Zweifelsfällen passende Ansprechpartner zu vermitteln.

Im Falle von schweren Verstößen gegen Gesetze und Regeln haben wir mit unserem neu geordneten Hinweisgebersystem ein adäquates Instrument, um angemessen vorzugehen.

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

Die Basis der Compliance-Arbeit im Volkswagen Konzern bildet ein Verfahren zur systematischen Risikoerkennung und -berichterstattung gemäß IDW-Standard PS 980. Das Jahr 2017 haben wir genutzt, um die Inhalte und den Prozess der bisherigen Compliance-Risikoanalyse zu überarbeiten. Ziel ist es, auf Konzernebene Transparenz über die Risikoexposition aller Konzerngesellschaften zu erhalten, die im Compliance-Scope enthalten sind.

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

Code of Conduct und Leitfäden

Der Code of Conduct des Volkswagen Konzerns wurde im Berichtsjahr grundlegend überarbeitet und durch den Konzernvorstand verabschiedet. Alle Konzerngesellschaften sind dazu verpflichtet, die neuen Verhaltensgrundsätze einzuführen. Auf Markenebene ist dies zum 31. Dezember 2017 erfolgt.

Basierend auf den Verhaltensgrundsätzen aus dem Jahr 2010, wurden Inhalte aktualisiert (zum Beispiel das Thema Umweltschutz) beziehungsweise neu aufgenommen (beispielsweise das Thema Produktkonformität). Die Lesbarkeit und der Praxisbezug wurden durch eine klare Gliederung, eine leichtere Sprache und konkrete Beispiele verbessert.

Besonders betont wird die Verantwortung jedes einzelnen Beschäftigten für regelkonformes Verhalten.

Die Einführung des neuen Code of Conduct wurde von einer intensiven internen Kommunikation in digitalen und in Printmedien begleitet.

Die Verhaltensgrundsätze sind wesentlicher Teil der Compliance-Schulungen und auch in operative Prozesse integriert: Beispielsweise enthalten neu geschlossene Arbeitsverträge für alle Beschäftigten bei der Volkswagen AG einen Hinweis auf die Verhaltensgrundsätze und die Verpflichtung, diese einzuhalten. Darüber hinaus waren die Verhaltensgrundsätze im Berichtsjahr weiterhin Bestandteil des jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächs und damit Bewertungsbestandteil der variablen, leistungsorientierten Vergütung.

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

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

Hinweisgebersystem

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

Bereits seit 2006 besteht im Unternehmen ein System, über das Hinweise auf Gesetzes- und Regelverstöße gemeldet werden können. Im Jahr 2017 wurde das Hinweisgebersystem verbessert und teilweise neu geordnet. Zum 1. November 2017 wurden die Verfahren weiter optimiert, um Hinweisen noch schneller, fairer und transparenter nachgehen zu können. Unter anderem wurde zum Jahresanfang im Bereich Compliance ein zentrales Aufklärungs-Büro eingerichtet, das für die Koordination des Hinweisgebersystems im Volkswagen Konzern und für die Bearbeitung von Hinweisen verantwortlich ist, die die Volkswagen AG und deren Tochtergesellschaften betreffen – mit Ausnahme der AUDI AG, der

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG und der Volkswagen Truck & Bus GmbH. Diese Gesellschaften betreiben jeweils für sich und ihre Untergesellschaften ein Aufklärungs-Büro.

Das Hinweisgebersystem arbeitet nach festgelegten Prozessen, um Hinweise auf Verstöße aufzuklären und gegebenenfalls zu ahnden. Bei den maßgeblichen Verfahrensgrundsätzen und -garantien steht der Schutz sowohl des Hinweisgebers als auch des Betroffenen im Vordergrund. Darüber hinaus regelt eine Konzernrichtlinie die Zuständigkeiten im Konzern und die konkrete Vorgehensweise für die Bearbeitung von Hinweisen.

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

Im Zuge der Weiterentwicklung des Hinweisgebersystems wurde das Berichtswesen neu aufgestellt, unter anderem um eine konzernweit einheitliche Handhabung sicherzustellen. Im Jahr 2017 wurden konzernweit 1.489 Hinweise registriert. Bei allen substantiierten Hinweisen wurden beziehungsweise werden Untersuchungen durchgeführt und dabei festgestelltes Fehlverhalten sanktioniert.

Kommunikation, Schulung und Beratung

Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen über Compliance zu informieren, beziehungsweise ihnen beratend zur Seite zu stehen, spielt bei unserer Compliance-Arbeit eine zentrale Rolle.

Über die interne, konzernweite Kommunikationsplattform „Group Connect“ informiert die Compliance-Organisation die Belegschaft regelmäßig über Compliance-relevante Inhalte. Auch über die Kanäle der internen Kommunikation von Konzern und Marken werden Inhalte zu regelkonformem Verhalten veröffentlicht. Schwerpunktthemen der Compliance-Kommunikation waren im Berichtsjahr die Einführung der überarbeiteten Verhaltensgrundsätze und die Weiterentwicklung des Hinweisgebersystems.

HINWEISGEBERSYSTEM

www.volkswagenag.com/de/group/compliance-and-risk-management/whistleblowersystem.html

E-Mail: io@volkswagen.de

CODE OF CONDUCT DES VOLKSWAGEN KONZERNS

www.volkswagenag.com/presence/konzern/documents/Code_of_Conduct_2017_VW_Konzern_deutsch.pdf

Darüber hinaus wurde das Thema regelkonformes Verhalten auf Mitarbeiterveranstaltungen sowie Betriebsversammlungen intensiv behandelt.

Im Jahr 2017 wurden konzernweit rund 219.000 Beschäftigte in unterschiedlichen Formaten zu Compliance-Themen geschult. Einem risikobasierten Ansatz folgend, werden verpflichtende Compliance-Schulungen zielgruppenspezifisch durchgeführt. Neben klassischen Vorträgen und Online-Lernprogrammen sind Fallstudien, Rollenspiele und andere interaktive Formate Bestandteil der Mitarbeiter- und Führungskräfte trainings. Zudem fand 2017 die Volkswagen Convention „Integrität, Kultur und Compliance“ statt, an der insgesamt mehr als 7.300 Führungskräfte und Betriebsratsmitglieder der Volkswagen AG, von Volkswagen Sachsen und von Volkswagen Osnabrück teilgenommen haben. Ziel der Convention war, den Veränderungsprozess bei Volkswagen weiter voranzutreiben.

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

Compliance-Kennzahlen

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

- › Regeleinhaltung, Prozesssicherheit und Fehlerkultur. Die Kennzahl basiert auf der Auswertung der Antworten auf drei Fragen aus dem Stimmungsbarometer, die die Einhaltung von Regelungen und Prozessen, deren Transparenz und Kontrolle sowie den Umgang mit Risiken und Fehlern zum Inhalt haben. Im Falle von Negativabweichungen entwickeln die betroffenen Fachabteilungen Maßnahmen und setzen diese um. Im Berichtsjahr verbesserte sich die Kennzahl auf 79,67 (79,03)%.

Für den Bereich Finanzdienstleistungen definieren wir ebenfalls eine strategische Kennzahl, den Compliance & Governance Indicator. Neben der Erreichung unserer wirtschaftlichen Ziele wollen wir auch die Einhaltung der rechtlichen Vorgaben und Regelungen gewährleisten sowie auf eine von Compliance und Integrität geprägte Kultur hinwirken. Hierfür haben wir in den einzelnen Gesellschaften eine Compliance-Funktion eingerichtet, die die Umsetzung von angemessenen und wirksamen Compliance-Vorgaben für die als wesentlich identifizierten Rechtsfelder begleitet. Um deren Wirksamkeit zu beurteilen, werden wir sowohl die Prüfungs- und Kontrollfeststellungen der Internen und Externen Revision, des Risikomanagements und von Compliance als auch die fristgerechte Bearbeitung der von diesen Kontrolleinheiten definierten Maßnahmen heranziehen.

Stärkung von Compliance in Unternehmensprozessen

Mit dem Gesetz zur Umsetzung der vierten EU-Geldwäschrichtlinie wurden neue Anforderungen an die Volkswagen AG als sogenannte Verpflichtete nach dem GWG (Gesetz über das Aufspüren von Gewinnen aus schweren Straftaten) gestellt.

Eine im Entwurf vorliegende Konzernrichtlinie wird den von allen Konzerngesellschaften umzusetzenden Mindeststandard zukünftig definieren.

Im Berichtsjahr wurde ein Konzept für einen neuen vertriebsbezogenen Geschäftspartnerprüfprozess erstellt. Ein wesentliches Ziel dieses neuen Prozesses ist die Schaffung von Transparenz innerhalb des Volkswagen Konzerns, um zu vermeiden, dass Konzerngesellschaften Geschäftsbeziehungen mit Geschäftspartnern eingehen, die von anderen Konzerngesellschaften zuvor als nicht integer eingestuft wurden. Der vertriebsbezogene Geschäftspartnerprüfprozess wird im Konzern ab 2019 sukzessive eingeführt.

Im Rahmen von „TOGETHER – Strategie 2025“ werden im Volkswagen Konzern kontinuierlich neue Geschäftsmodelle erwogen. Dies gilt insbesondere bei Digitalisierung, Automatisierung und Elektrifizierung, aber auch bei der Entwicklung von und der Beteiligung an Mobilitätskonzepten. Group Compliance unterstützt die strategischen Geschäftseinheiten bei der Umsetzung ihrer zukunftsorientierten Projekte mit individuellen Risikoprüfungen und darauf basierenden Empfehlungen.

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

Wirksamkeitsprüfung

Es wird sichergestellt, dass der kontinuierliche Verbesserungsprozess in Bezug auf das Compliance-Managementsystem fortgesetzt wird, zum Beispiel über unabhängige Prüfungen der Konzern-Revision in den Unternehmenseinheiten sowie durch den regelmäßigen Austausch mit externen Fachleuten. Für 2017 haben wir keine Hinweise auf die Unwirksamkeit unseres gegenwärtigen Compliance-Managementsystems.

INTEGRITÄT

Die Volkswagen AG befindet sich im größten Veränderungsprozess der Unternehmensgeschichte. Vor allem der Vertrauensverlust infolge der Dieseldiagnostik hat klargemacht, dass Volkswagen in puncto Integrität zum Vorbild für ein modernes, transparentes und erfolgreiches Unternehmen werden muss. Dieses Vorhaben stellt ein strategisches Ziel der „TOGETHER – Strategie 2025“ dar.

Mit der Schaffung des neuen Vorstandsressorts für Integrität und Recht zum 1. Januar 2016 haben wir die organisatorische Voraussetzung für ein zentrales Integritätsmanagement geschaffen. Die Konzernfunktion übernimmt die Planung, Vorbereitung und Durchführung von Programmen und Projekten zur Sensibilisierung, Aufklärung und Intensivierung eines gemeinsamen Integritätsbewusstseins sowie zur Stärkung einer gemeinsamen Integritätskultur im Unternehmen. Ständiger Austausch und Dialog zu Fragen der Integrität sind grundlegende Bestandteile des Integritätsmanagements.

Integres Verhalten ist Grundvoraussetzung für geschäftlichen Erfolg und eine positive Zukunft des Unternehmens. Nur durch dauerhafte und verlässliche Integrität gewinnt und stärkt unser Unternehmen das Vertrauen seiner Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre, Geschäftspartner und der Öffentlichkeit. Volkswagen wird die Integritätskultur im Unternehmen weiterentwickeln und ein gemeinsames konzernweites Bewusstsein für Integrität schaffen. Dafür haben wir bereits im Jahr 2016 ein Integritätsprogramm gestartet, das sich an alle Mitarbeiter des Unternehmens richtet.

UNABHÄNGIGER MONITOR

Als Bestandteil des am 11. Januar 2017 bekannt gegebenen und am 21. April 2017 von einem US-Bundesgericht bestätigten sogenannten Plea Agreement mit dem US-Justizministerium wurde Herr Larry D. Thompson im Juni 2017 zum unabhängigen Compliance Monitor bei Volkswagen bestellt. Darüber hinaus wird er auch als unabhängiger Compliance Auditor unter dem mit der US-amerikanischen Umweltschutzbehörde Environmental Protection Agency (EPA) separat geschlossenen sogenannten Third Partial Consent Decree und dem mit dem Bundesstaat Kalifornien und der Umweltschutzbehörde des US-Bundesstaates Kalifornien California Air Resources Board (CARB) vereinbarten Third California Partial Consent Decree agieren (zu diesen Vereinbarungen siehe auch unter Rechtsstreitigkeiten ab Seite 178). Für einen Zeitraum von drei Jahren wird Herr Thompson die Erfüllung der im Plea Agreement und in den Consent Decrees dargelegten Bedingungen durch Volkswagen beurteilen und beaufsichtigen. Dazu zählen auch Maßnahmen zur weiteren Stärkung der Compliance und der Berichts- und Kontrollsysteme bei Volkswagen sowie die Implementierung eines erweiterten Programms für Compliance und ethisches Verhalten.

RISIKOMANAGEMENT, ABSCHLUSSPRÜFUNG

Der sorgsame Umgang mit potenziellen Risiken für das Unternehmen ist in unserer täglichen Arbeit besonders wichtig. Das Risikomanagementsystem des Volkswagen Konzerns ist darauf ausgerichtet, Risiken frühzeitig zu identifizieren, zu bewerten, zu kommunizieren und zu steuern. Dieses System wird fortlaufend überprüft und gegebenenfalls an geänderte Rahmenbedingungen angepasst. Eine ausführliche Beschreibung des Risikomanagementsystems und des rechnungslegungsbezogenen Internen Kontrollsystems finden Sie im Risikobericht auf den Seiten 164 bis 167.

Der Aufsichtsrat hat einen Prüfungsausschuss eingerichtet, der sich insbesondere mit der Überwachung der Rechnungslegung, des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems, der Abschlussprüfung sowie der Compliance befasst. Darüber hinaus legt der Prüfungsausschuss dem Aufsichtsrat eine begründete Empfehlung für die Wahl des Abschlussprüfers

vor, holt eine Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers ein und befasst sich mit den von ihm zusätzlich erbrachten Leistungen, bereitet die Beschlussfassung über die Erteilung des Prüfungsauftrags vor und befasst sich dabei mit der Jahresprüfungsplanung, Prüfungsschwerpunkten, der Honorarvereinbarung sowie den Informationspflichten des Abschlussprüfers.

KOMMUNIKATION UND TRANSPARENZ

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

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

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

Weiterhin sind auf dieser Seite in der Rubrik „Finanznachrichten, Ad-hoc-Mitteilungen & Publikationen“, Menüpunkt „Stimmrechtsmitteilungen“, die Meldungen des Berichtsjahres gemäß §§ 21 ff. WpHG sowie die Mitteilungen zu sonstigen rechtlichen Angelegenheiten abrufbar.

Die Mandate der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats in Aufsichtsorganen finden Sie auf den Seiten 84 bis 87 dieses Geschäftsberichts. Die Aktionärsstruktur wird auf Seite 110 dargestellt.