

Ziele und Strategien

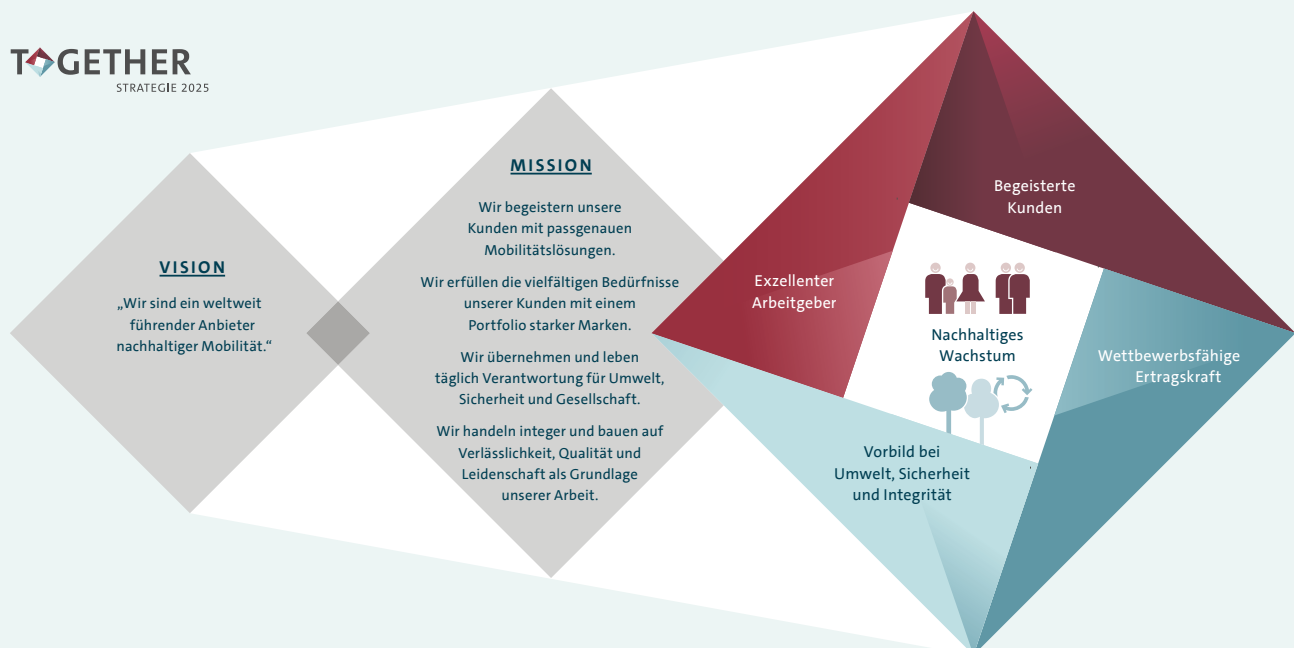
Mit dem Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ hat der Volkswagen Konzern den größten Veränderungsprozess in seiner Geschichte eingeleitet. Damit schaffen wir die Voraussetzungen, um auch in der Mobilitätswelt von morgen auf lange Sicht erfolgreich und einer der weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität zu sein.

Die automobilen Welt befindet sich im Wandel: Autonomes Fahren, Elektromobilität und vernetzte Fahrzeugkonzepte sind die dominierenden Trends. Die technologischen Veränderungen beeinflussen Kundenbedürfnisse und Geschäftsmodelle, neue Konkurrenten aus anderen Branchen dringen in den Markt, kürzere Innovationszyklen und der Aufbau neuer Kernkompetenzen erfordern einen steigenden Kapitalbedarf; strengere Emissionsregularien und eine höhere Marktvolatilität führen zu komplexeren Rahmenbedin-

gungen. Dies stellt uns als Automobilhersteller vor neue Herausforderungen.

Vor diesem Hintergrund hat der Vorstand des Volkswagen Konzerns im Juni 2016 mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Zukunftsprogramm „TOGETHER – Strategie 2025“ beschlossen und damit den größten Veränderungsprozess in der Geschichte von Volkswagen angestoßen. Wir wollen nicht nur die Mobilität der Gegenwart entscheidend mitgestalten, sondern auch die der

ZUKUNFTSPROGRAMM „TOGETHER – STRATEGIE 2025“



Zukunft. Deshalb stellen wir uns als Konzern mit der Vision, ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität zu sein, neu auf. Mit dem Zukunftsprogramm richten wir den Volkswagen Konzern fokussierter, effizienter, innovativer, kundennäher, nachhaltiger und konsequent auf profitables Wachstum aus.

Bei der Erarbeitung von „TOGETHER – Strategie 2025“, die auf der erfolgreichen „Strategie 2018“ aufsetzt, haben Experten aus allen Bereichen des Unternehmens mitgearbeitet. Die Strategie ist aus der Mitte des Unternehmens entstanden und bündelt das Wissen und die Erfahrungen sowie die visionäre Kraft des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Der Zeithorizont bis 2025 ist Bestandteil des Namens und steht für langfristiges und zukunftsorientiertes Denken und Handeln. Der Begriff „TOGETHER“ beschreibt die Haltung, die im Volkswagen Konzern für den zukünftigen und nachhaltigen Erfolg noch wichtiger sein wird. Mit der neuen Konzernstrategie wollen wir gemeinsam im Volkswagen Konzern mit faszinierenden Fahrzeugen und fortschrittlichen, passgenauen Mobilitätslösungen auch in Zukunft unsere Kunden begeistern und deren vielfältige Bedürfnisse mit einem Portfolio starker Marken erfüllen. Wir leben und übernehmen täglich Verantwortung in puncto Umwelt, Sicherheit und Gesellschaft und wollen Vorbild auf diesen Gebieten sein. Integrität, Verlässlichkeit, Qualität und Leidenschaft bilden dabei die Grundlage unserer Arbeit. Mit der neuen Ausrichtung behaupten wir die technologische Führung in der Branche und sichern gleichzeitig eine wettbewerbsfähige Ertragskraft. So wird Volkswagen auch in Zukunft ein attraktives Investment darstellen und darüber hinaus ein exzellenter, zuverlässiger und sicherer Arbeitgeber bleiben.

„TOGETHER – Strategie 2025“ bildet den Rahmen und setzt die Eckpfeiler für die Weiterentwicklung des Konzerns mit seinen starken Marken, weltweiten Produktionsstandorten sowie kompetenten und engagierten Mitarbeitern. Der im Zuge des Zukunftsprogramms erarbeitete Kodex der Zusammenarbeit bildet dabei das Fundament der Konzernstrategie. Er beschreibt die Art und Weise der Kooperation im Konzernverbund sowie im täglichen Miteinander und enthält als Kern die Werte aufrichtig, unkompliziert, vorbehaltlos, auf Augenhöhe und füreinander. Die korrespondierenden Strategien der Marken und Funktionalbereiche komplettieren den Veränderungsprozess.

VIER ECKPFEILER DES ZUKUNFTSPROGRAMMS

„TOGETHER – STRATEGIE 2025“

Die neue Konzernstrategie umfasst eine Fülle weitreichender Richtungsentscheidungen sowie konkreter Initiativen und zielt im Kern auf nachhaltige Zukunftssicherung und profitables Wachstum ab. Die umfassende Transformation des automobilen Kerngeschäfts, der Aufbau des neuen Geschäftsfelds Mobilitätslösungen, die Stärkung der Innovationskraft sowie die Sicherung der Finanzierung unserer Investitionen bilden die vier Eckpfeiler, denen insgesamt 16 strategische Konzerninitiativen zugeordnet sind.

Erster Eckpfeiler: Kerngeschäft transformieren

Fahrzeuge entwickeln, bauen und vertreiben, das bleibt auch künftig essenziell für den Volkswagen Konzern. Dieses Geschäft wird sich jedoch massiv und nachhaltig verändern. Deshalb bauen wir unser Kerngeschäft für das neue Zeitalter der Mobilität tiefgreifend um.

Im Zuge dieses Transformationsprozesses werden wir die Konzernmarken zukünftig trennschärfer positionieren und das Fahrzeug- und Antriebsportfolio mit Blick auf die attraktivsten und wachstumsstärksten Marktsegmente optimieren. Das Produktportfolio des Konzerns wird dabei unter Berücksichtigung regionaler Markt- und Kundenbedürfnisse auf Profitabilität ausgerichtet. Ein Schwerpunkt liegt hierbei auf der Elektromobilität. Fortgeführt wird die eingeleitete regionale Wachstumsstrategie in besonders attraktiven Automobilmärkten, die Expansions- und Investitionspläne für Nordamerika und das Ausbauprogramm für China bleiben bestehen. Insbesondere in Asien wollen wir das Economy-Segment, also das Segment preiswerter Basisprodukte, erschließen. Dafür streben wir auch Kooperationen mit lokalen Partnern an.

Der Volkswagen Konzern wird im Rahmen der Ausrichtung auf profitables Wachstum auch die modularen Baukästen überarbeiten und straffen, um die Komplexität in Entwicklung und Produktion zu reduzieren und gleichzeitig die Effizienz zu steigern. Beim Umbau des Kerngeschäfts geht es darüber hinaus um die konsequente Förderung von unternehmerischem Denken und Handeln. Dazu haben wir die Baureihenorganisation in den volumenstarken Pkw-Marken implementiert. Das Komponenten-geschäft wird neu ausgerichtet. Damit einhergehende Steigerungen der Wettbewerbsfähigkeit und der Effizienz sollen wichtige Beiträge für die Zukunftsthemen leisten.

Ein besonderer Fokus bei Fahrzeugen und Antrieben liegt auf der Elektromobilität. In den kommenden Jahren wollen wir mehr als 30 rein batterieelektrische Fahrzeuge (BEV) auf den Markt bringen und bis 2025 ein Volumen von zwei bis drei Millionen BEVs erreichen, was einem Anteil von rund 20 bis 25 % am erwarteten Konzernabsatz entspräche.

Angesichts des erwarteten Anstiegs des Markt- und Absatzvolumens von BEVs wird der Volkswagen Konzern die Batterietechnologie als Kernkompetenzfeld aufbauen. So werden Abhängigkeiten in diesen Bereichen vermieden. Darüber hinaus arbeiten wir mit Partnern zusammen.

Eine weitere wichtige Stoßrichtung bei der Transformation des automobilen Kerngeschäfts ist der Aufbau neuer Kernkompetenzfelder in den Zukunftsthemen Autonomes Fahren und Künstliche Intelligenz. Hier gilt es, die nötigen Ressourcen bereitzustellen – mit dem Ziel, eine wettbewerbsfähige technische Lösung für ein Self-Driving System bis zum Ende der Dekade zulassen zu können.

16 ÜBERGREIFENDE KONZERNINITIATIVEN



Unser Ziel und unser Anspruch ist, konsequent vom Kunden her zu denken. In drei Volkswagen Group Future Centers in Deutschland, den USA und China arbeiten Designer und Digitalisierungsexperten gemeinsam am Fahrzeug der Zukunft, um so das bestmögliche Kundenerlebnis zu bieten und dabei die neuen technologischen Möglichkeiten optimal zu nutzen.

Auch im Nutzfahrzeugbereich treiben wir mit den Marken Scania, MAN und Volkswagen Nutzfahrzeuge Zukunftsthemen wie die Entwicklung zum Anbieter intelligenter Transportlösungen voran. Volkswagen Truck & Bus soll sich als Mehrmarkenanbieter zum Global Champion der Branche entwickeln, mit einer signifikanten Präsenz in allen wichtigen Regionen der Welt und einer Verbesserung der Gesamtperformance.

Der Konzernbereich Finanzdienstleistungen wird auch unter der neuen strategischen Ausrichtung des Volkswagen Konzerns die Geschäftsmodelle der Marken unterstützen und eine bedeutende Ertragsquelle bleiben.

Zweiter Eckpfeiler: Geschäftsfeld Mobilitätslösungen aufbauen

Wir bauen Mobilitätsdienste im neuen markenübergreifenden Geschäftsfeld Mobilitätslösungen auf, das der zweite Eckpfeiler der neuen Konzernstrategie ist. In diesem Kontext haben wir mit MOIA eine neue Geschäftseinheit gegründet. Kernthema ist die Vermittlung von Fahrdienstleistungen auf Abruf, das sogenannte Ride Hailing. In der Folge sollen weitere, am Kundenbedarf orientierte, attraktive und profitable Angebote entwickelt oder zugekauft werden wie Robotaxis, Carsharing oder Transportdienstleistungen auf Abruf in der Logistikbranche. Dafür werden wir stärker als bisher auf Partnerschaften, Zukäufe und Venture-Capital-Investitionen setzen. Die Auswahl der Engagements wird zentral gesteuert, um den größtmöglichen Wert für den Konzern und seine Marken zu generieren.

Mit der Stadt Hamburg haben wir hierzu einen strategischen Partner für unseren Anspruch als ganzheitlicher Mobilitätsanbieter gewonnen. In dieser Partnerschaft liegen die Kooperations-schwerpunkte auf nachhaltigen urbanen Mobilitätskonzepten, Intermodalität, innovativen Fahrzeugen und Technologien, dem Autonomen Fahren und Parken sowie dem Management des Verkehrsflusses.

Dritter Eckpfeiler: Innovationskraft stärken

Sowohl für die Transformation des Kerngeschäfts als auch für das neue Geschäftsfeld Mobilitätslösungen ist es notwendig, dass wir unsere traditionell hohe Innovationskraft stärken und auf ein noch breiteres Fundament stellen. Dafür forciert der Volkswagen Konzern den digitalen Wandel in allen Unternehmensteilen.

Dies betrifft operative Themen wie Industrie 4.0 in der Produktion und Logistik oder die Digitalisierung im Vertrieb. Zudem soll mit der Initiative Organisation 4.0 die Arbeitsorganisation modernisiert und attraktiver gestaltet werden. Strukturen und Prozesse werden im Arbeitsalltag verändert und ein Klima geschaffen, das über alle Ebenen eine offene und partnerschaftliche Zusammenarbeit fördert.

Vierter Eckpfeiler: Finanzierung sichern

Der Weg zu einem weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität erfordert hohe Investitionen. Die Finanzierung dieser Investitionen soll vor allem durch Effizienzsteigerungen über alle Marken und Funktionalbereiche hinweg erfolgen: Operative Exzellenz betrifft die gesamte Wertschöpfungskette, von der Produktentstehung über den Einkauf und die Produktion bis zum Vertrieb. Zusätzliche Mittel für Zukunftsinvestitionen können auch durch eine Optimierung des bestehenden Marken- und Beteiligungsportfolios generiert werden.

Die Durchgängigkeit und noch engere Verzahnung der strategischen und operativen Planung sorgt für eine verbesserte Transparenz bei der finanziellen Bewertung und Beurteilung von Richtungsentscheidungen.

ZIELE UND KENNZAHLEN DER KONZERNSTRATEGIE

Mit den strategischen Initiativen beschreiben wir den Weg, wie wir unsere Vision erreichen wollen, ein weltweit führender Anbieter nachhaltiger Mobilität zu sein. Dafür haben wir die vier Zieldimensionen Begeisterte Kunden, Exzellenter Arbeitgeber, Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität sowie Wettbewerbsfähige Ertragskraft definiert, mit denen wir nachhaltig wachsen wollen.

Diese Zieldimensionen gelten konzernweit. Die strategischen Kennzahlen, anhand derer wir zukünftig den Umsetzungsgrad unserer Konzernstrategie messen, sind jedoch abhängig vom Geschäftsmodell. So ist das Geschäftsmodell unserer Pkw-Marken ein anderes als das der Lkw- und Bus-Marken, und es unterscheidet sich von Power Engineering oder dem Dienstleistungsgeschäft. Im Folgenden beschreiben wir die zu den Zieldimensionen gehörenden strategischen Ziele des Konzerns. Die strategischen Kennzahlen der Zieldimension Wettbewerbsfähige Ertragskraft sind im Konzern einheitlich definiert und festgelegt. Die inhaltliche Ausprägung der strategischen Kennzahlen in den anderen Zieldimensionen dauert im Zusammenhang mit der Konkretisierung der neuen Konzernstrategie an.

Zieldimension: Begeisterte Kunden

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

Zu den strategischen Kennzahlen zählen beispielsweise Loyalitätsrate, Eroberungsrate und Liegenbleiber.

Zieldimension: Exzellenter Arbeitgeber

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

Die strategischen Kennzahlen dieser Zieldimension umfassen unter anderem interne Arbeitgeberattraktivität gemessen am Stimmungsbarometer, externe Arbeitgeberattraktivität und Gleichstellungsindex.

Zieldimension: Vorbild bei Umwelt, Sicherheit und Integrität

Wir im Volkswagen Konzern leben und übernehmen täglich Verantwortung in puncto Umwelt, Sicherheit und Gesellschaft. Unser Denken und Handeln berücksichtigt dies bei allen Entscheidungen gleichermaßen.

Ressourceneinsatz und Emissionen unseres Produktportfolios sowie unserer Standorte und Werke haben unsere besondere Aufmerksamkeit. Dabei wollen wir kontinuierlich unsere CO₂-Bilanz (Carbon Footprint) verbessern und unsere Schadstoffemissionen verringern. Durch Innovationen und eine herausragende Qualität bieten wir unseren Kunden die höchste Produktsicherheit.

Wir wollen das Vertrauen unserer Kunden zurückgewinnen und festigen sowie die positive öffentliche Wahrnehmung des Konzerns wiederherstellen. Zu unseren obersten Grundsätzen gehören das Einhalten von Regeln und Gesetzen, die Etablierung von sicheren Prozessen und der offene Umgang mit Fehlern, um diese zukünftig zu vermeiden und abzustellen. Volkswagen will in puncto Integrität zum Vorbild für ein modernes, transparentes und erfolgreiches Unternehmen werden.

In den strategischen Kennzahlen dieser Zieldimension sind enthalten: Dekarbonisierungsindex und Messgrößen zu Emissionen sowie Regeleinhaltung, Prozesssicherheit und Fehlerkultur.

Zieldimension: Wettbewerbsfähige Ertragskraft

Investoren beurteilen uns danach, ob wir unseren Verpflichtungen in Bezug auf Zinszahlungen und Fremdkapitalrückzahlungen nachkommen. Als Eigenkapitalgeber erwarten sie eine angemessene Dividende und nachhaltige Wertsteigerungen der Aktien.

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

Operative Exzellenz in allen Geschäftsprozessen und Industrie-Benchmark – das sind die Ziele, an denen wir uns dazu ausrichten.

Die strategischen Kennzahlen werden für die Steuerung operationalisiert: Plan- und Ist-Daten ergeben sich aus dem Rechenwerk des Volkswagen Konzerns.

**STRATEGISCHE KENNZAHLEN:
WETTBEWERBSFÄHIGE ERTRAGSKRAFT**

	2015	2025
Operative Rendite ¹	6,0 %	7 bis 8 %
Forschungs- und Entwicklungskostenquote (F & E-Quote) im Konzernbereich Automobile	7,4 %	~ 6 %
Sachinvestitionsquote im Konzernbereich Automobile	6,9 %	~ 6 %
Netto-Cash-flow im Konzernbereich Automobile	8.887 Mio. €	Positiv, ermöglicht eine Ziel-Ausschüttungsquote von 30 %
Netto-Liquidität im Konzernbereich Automobile	24.522 Mio. €, 11,5 %	~ 10 % der Umsatzerlöse des Konzerns
Kapitalrendite (RoI) im Konzernbereich Automobile	-0,2 %	> 15 %

¹ 2015 vor Sondereinflüssen.