

360°

DER 10-PUNKTE-PLAN Die wichtigsten Handlungsfelder



Nelly Kennedy:
Die Marke im Mittelpunkt
(Seite 22)



USA:
Neues Scout-Werk entsteht
(Seite 30)



Gunnar Kilian:
Das sagt der Personalchef
(Seite 56)

¹ID. Buzz Pro: Stromverbrauch in kWh/100 km: kombiniert 21,7–20,6; CO₂-Emissionen in g/km: kombiniert 0 | ²ID. 2all: Das Fahrzeug ist eine Studie und wird nicht zum Verkauf angeboten. | ³ID.4 Pro Performance mit 150 kW / 77 kWh: Stromverbrauch in kWh/100 km: kombiniert 19,6–16,4; CO₂-Emissionen in g/km: kombiniert 0 | ⁴Volkswagen Tavendor: Das Fahrzeug wird in Deutschland nicht zum Verkauf angeboten. | ⁵ID.4 (US-Version): Das Modell wird in Deutschland nicht zum Verkauf angeboten. | ⁶Taycan 4S Sport Turismo: Stromverbrauch kombiniert (WLTP): 24,7–20,5 kWh/100 km, Elektrische Reichweite innerorts (WLTP): 449–601 km, Reichweite kombiniert (WLTP): 358–496 km, CO₂-Emissionen kombiniert (WLTP): 0 g/km | ^{3,6}Für diese Fahrzeuge liegen nur noch Verbrauchs- und Emissionswerte nach WLTP und nicht nach NEFZ vor. Angaben zu Verbrauch und CO₂-Emissionen bei Spannbreiten in Abhängigkeit von den gewählten Ausstattungen der Fahrzeuge.

ANZEIGE

Programmänderungen vorbehalten.

AUTOSTADT



SUMMER IN THE AUTOCITY.

**SOMMERFESTIVAL VOM 7. JULI BIS 20. AUGUST
IN DER AUTOSTADT IN WOLFSBURG.**

Erleben Sie nationale und internationale Top-Acts – von Rock bis Pop, von Jazz bis Hip-Hop. Werden Sie aktiv bei unseren Mitmach-Angeboten oder auf unseren Kletterobjekten. Etwas mehr Entspannung gefällig? Chillen Sie auf einem unserer E-Boote oder in unseren Lounge-Schaukeln im Park und im Beachclub. Auf Ihre Kinder warten ein Inflatable Playground und ein umfangreiches Ferienprogramm.

Das ganze Programm, Infos und Tickets unter autostadt.de/sommer

Liebe Kolleginnen und Kollegen,



Oliver Blume

Im Volkswagen Konzern stehen die Menschen im Mittelpunkt. Wir setzen auf attraktive Marken und Produkte – und streben mit ihnen in eine neue Ära elektrischer und digitaler Mobilität. Und wir kommen dabei gut voran. In den vergangenen Monaten haben wir wichtige Weichen für das Unternehmen gestellt. Unser 10-Punkte-Plan setzt dabei die Leitplanken. Mit ihm legen wir den Fokus auf die Themen, die für unsere Zukunft entscheidend sind.

Diese Ausgabe des 360°-Magazins greift die einzelnen Punkte auf – und erklärt auf mehr als 60 Seiten, wo wir aktuell stehen. Dies ist besonders wichtig bei so einem entscheidenden Programm. Denn wie bei vielen Mannschaftssportarten gilt auch hier: Die Umsetzung ist eine Teamaufgabe, die wir nur gemeinsam meistern können. Und die wir nur ins Ziel bringen, wenn alle Beteiligten auf dem aktuellen Stand sind und wissen, worum es geht. Folgende Punkte weisen uns dabei den Weg:

1. **Planungsrunde**
2. **Produkte**
3. **China**
4. **Nordamerika**
5. **CARIAD**
6. **Plattformen & Technologie**
7. **Batterie, Laden & Energie**
8. **Mobilitätslösungen**
9. **Nachhaltigkeit**
10. **Kapitalmarkt**

Im vergangenen September haben wir gesagt: Das sind die Bälle, die im Spielfeld liegen. Und diese müssen am Jahresende im Tor sein. Heute können wir sagen: Viele dieser Bälle haben wir schon in Tore verwandelt. Und die übrigen spielen wir gerade schnell und präzise

nach vorn. So stellen wir mit unserer strategischen Investitionsplanung die Weichen in Richtung Zukunft (Punkt 1). Wir konzentrieren uns auf unsere Produkte – auf Design, Qualität und auf ein zukunftsgerechtes Technologieprofil. Dabei werden auch unsere Ikonen wie der Golf oder der Porsche 911 Teil der elektromobilen Zukunft sein (Punkt 2). Mit Blick auf den chinesischen Markt lautet unser Ansatz: in China, für China. Im Kern geht es darum, unsere Produkte noch stärker auf den chinesischen Kunden auszurichten und die Entwicklung neuer Technologien zu beschleunigen (Punkt 3).

Den nordamerikanischen Markt wollen wir als drittes starkes Standbein neben Europa und China etablieren (Punkt 4). Bei der CARIAD haben wir die nächsten Meilensteine gesetzt – strategisch, strukturell und personell (Punkt 5). Wir haben unsere Zukunftsplattform SSP neu strukturiert (Punkt 6) und beim Aufbau unserer Batteriezellproduktion und beim Ausbau der Ladeinfrastruktur ebenfalls wichtige Fortschritte erzielt (Punkt 7). Auch unsere Mobilitätslandkarte ordnen wir neu (Punkt 8) und gehen das Thema Nachhaltigkeit entschlossen an (Punkt 9). Und wir sind überzeugt, dass wir den Wert unseres Unternehmens nachhaltig steigern können (Punkt 10).

Wir haben in den vergangenen Monaten viel erreicht. Und es ist beeindruckend zu sehen, wie unser Team im gesamten Konzern all die komplexen Aufgaben anpackt – mit Teamgeist, Tempo und Leidenschaft. Aber wir wissen auch: Der Volkswagen Konzern kann noch mehr. Also gehen wir gemeinsam die nächsten Schritte an.

Viel Spaß beim Lesen wünscht

Oliver Blume
Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG

Impressum 360° Magazin „Der 10-Punkte-Plan“

Herausgeber
Interne Kommunikation
Konzern und Marke Volkswagen

Anschrift
Brieffach 1977, K-GK-I
38440 Wolfsburg
Telefon 05361 9-89634
Mail 360Grad@Volkswagen.de

V. i. S. d. P.
Dirk Borth, Daniela Tostmann
Leitung Interne Kommunikation

Redaktion:
Alexander Ott (Projektleiter), Nadine Schäfer,
Oliver Keppler, Anja Steinmetz, Jesko Giessen,
Kai Grüber, Kirsten Beuscher, Dirk Schlinkert,
Jennifer Ehmling, Carolin Hampel, Viola Petrasch,

Matthias Schultz (Interne Kommunikation),
Christina Bednarz (Volkswagen Nutzfahrzeuge),
Bianca Rummel (BR), Constantin May (CARIAD),
Andreas Groß, Moritz Rüscher (beide Group Technology),
Tobias Fruh (Volkswagen Immobilien)

Layout/Produktion:
Melanie Zastrow (Volkswagen AG),

TERRITORY GmbH
Redaktionsschluss: 22.06.2023

Fotos/Illustrationen:
Volkswagen AG, Adobe Stock, Getty Images,
Matthias Leitzke, EYECATCHME

Druck:
Dierichs Druck+Media, Kassel

Inhalt

03 Editorial

Oliver Blume im Interview

- 06 Der Volkswagen Konzernchef über die Umsetzung seines 10-Punkte-Plans
- 11 Auf einen Blick: Diese Handlungsfelder sind Teil des 10-Punkte-Plans.

Planungsrunde

- 12 Planungsrunde: Was ist das eigentlich?
- 14 2023–2027: Diese Investitionen plant der Konzern.
- 15 Planungsrunde digital
- 16 Doppelinterview Rainer Seidl und Daniel Kauer: Planungsrunde ist der Gesamtplan für alle.

Produkte

- 18 Markengruppen: Stark allein, stärker zusammen
- 21 Designstrategie schärfen
- 22 Nelly Kennedy im Interview: „Die Marke kann ein Lebenspartner der Menschen sein.“

China

- 24 China: Das Fitnesscenter für die Autoindustrie
- 27 Digitaler Alltag in China: Wenn ein Roboter die Nudeln bringt.

Nordamerika

- 28 Volkswagen treibt Wachstumsstrategie voran.
- 30 Neues Scout-Werk in South Carolina

CARIAD

- 32 So läuft der Neustart bei CARIAD.
- 34 Die Mannschaft hinter dem Group Application Store
- 35 Aus Wolfsburg und dem Silicon Valley zu CARIAD
- 36 So arbeitet CARIAD weltweit an der Volkswagen Automotive Cloud.

Plattformstrategie

- 38 Interview: Gernot Döllner, Leiter Konzern Strategie, über die geplante SSP-Plattform
- 40 Aus MEB wird MEB+: Volkswagen entwickelt die Erfolgsplattform weiter.

Batterie, Laden, Energie

- 42 Group Technology: das Powerhouse
- 43 Batteriezellen fertigt der Konzern bald selbst.
- 44 Die Batterie-Pioniere von Group Technology
- 45 Elli baut Europas größtes Ladenetz.
- 46 Vorreiter auf drei Kontinenten
- 47 Elektroauto: Die Batterie als mobile Powerbank

Mobilitätslösungen

- 48 Eine Plattform für alle Mobilitätslösungen

Nachhaltigkeit

- 50 Interview: Chief Sustainability Officer Dirk Voeste über die Strategie und ESG-Ziele

Kapitalmarkt

- 53 Capital Markets Day: Fokus auf strategische Ausrichtung
- 54 Virtuelle Börsengänge: Was steckt dahinter?

Gunnar Kilian im Interview

- 56 „Qualifizierung ist der entscheidende Schlüssel.“

Daniela Cavallo im Interview

- 58 „Ohne Teamgeist kommt keiner der 10 Punkte ins Ziel.“

Die Rolle der Kommunikation

- 60 Den 10-Punkte-Plan verständlich erklären

Mitarbeiterumfrage

- 62 Wie sieht für euch das Auto der Zukunft aus?



56

Im Interview: Konzern Personalvorstand Gunnar Kilian spricht über den 10-Punkte-Plan, die Transformation und warum Qualifizierung dafür entscheidend ist.

¹ID. Buzz Pro: Stromverbrauch in kWh/100 km: kombiniert 21,7–20,6; CO₂-Emission in g/km: kombiniert 0
²CUPRA Born 150 kW (204 PS) 58 kWh: Stromverbrauch in kWh/100 km: kombiniert 15,3; CO₂-Emission in g/km: kombiniert 0
^{1,2}Für diese Fahrzeuge liegen nur noch Verbrauchs- und Emissionswerte nach WLTP und nicht nach NEFZ vor. Angaben zu Verbrauch und CO₂-Emissionen bei Spannweiten in Abhängigkeit von den gewählten Ausstattungen der Fahrzeuge.

06

Interview zum 10-Punkte-Plan: Konzernchef Oliver Blume erklärt, wo das Unternehmen aktuell steht.

„Wir kommen in allen Bereichen des 10-Punkte-Plans gut voran.“

Oliver Blume



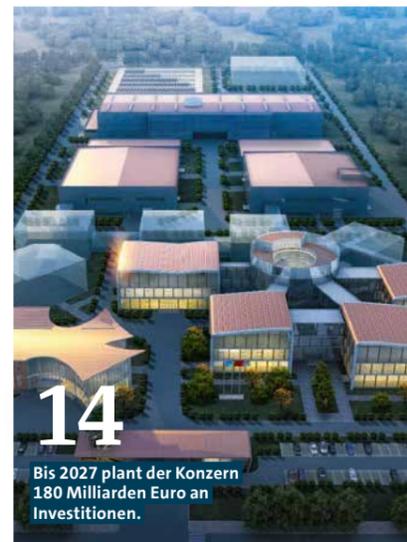
45

Elli baut Europas größtes Ladenetz.



22

Interview: CMO Nelly Kennedy will das Marketing der Marke Volkswagen näher an die Menschen bringen.



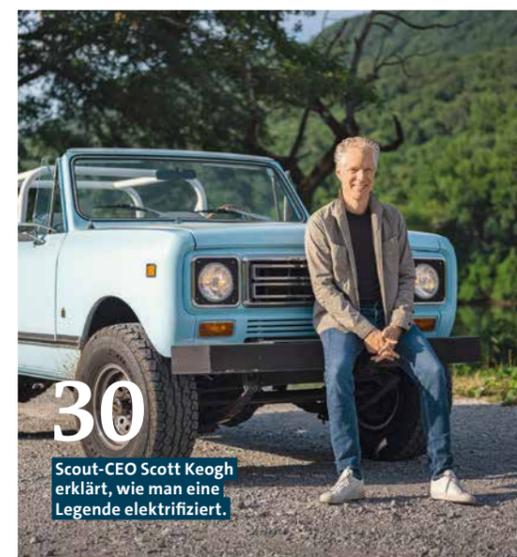
14

Bis 2027 plant der Konzern 180 Milliarden Euro an Investitionen.



48

Eine Plattform für alle Mobilitätslösungen.



30

Scout-CEO Scott Keogh erklärt, wie man eine Legende elektrifiziert.

„Wir arbeiten intensiv an der Gegenwart und Zukunft des Volkswagen Konzerns.“

INTERVIEW

Im vergangenen Jahr hat Volkswagen Konzernchef **Oliver Blume** seinen 10-Punkte-Plan vorgelegt. Darin aufgeführt sind die wichtigsten Handlungsfelder, die für das Unternehmen oberste Priorität haben. Im Interview erklärt Blume, wo das Unternehmen aktuell in der Umsetzung steht und warum Fokus und Teamgeist so wichtig sind.

Herr Blume, in einem Interview haben Sie sich einmal als Spielertrainer bezeichnet. Um im Bild zu bleiben: Wie viele Bälle haben Sie seit Amtsantritt im Tor versenkt?

Wir haben viele Tore geschossen, gemeinsam, als Mannschaft. Ein Spielertrainer ist immer Teil eines Teams. Und wenn ich auf die vergangenen Monate zurückblicke, haben wir über Teamgeist viel erreicht. Ich erlebe täglich hoch motivierte Kolleginnen und Kollegen, die trotz aller Herausforderungen an einem Strang ziehen. Wir arbeiten seit September gemeinsam und sehr intensiv an der Gegenwart und Zukunft des Volkswagen Konzerns, über alle Marken hinweg.

Was würden Sie da hervorheben?

Im Grunde kommen wir in allen Bereichen des 10-Punkte-Plans gut voran. Ob bei Produkten, Plattformen, Technologien, Regionen oder Finanzen. Organisatorisch haben wir zudem die operativen Querschnittsfunktionen des Konzerns mit Top-Leuten der Marken besetzt. In den Bereichen Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Vertrieb, Design, Qualität und Kommunikation konnten wir Konzern und Marken enger miteinander verbinden. Das war wichtig, allein dadurch haben wir schon jetzt an Tempo und Effektivität gewonnen und nutzen noch stärker Synergien.

In Ihrem 10-Punkte-Plan steht die finanzielle Robustheit an oberster Stelle. Muss sich der Konzern bei diesem Thema besser aufstellen?

Alle Felder des 10-Punkte-Plans sind gleich wichtig. Aber ja, beim Thema finanzielle Robustheit werden wir nötige Fortschritte machen. Wir haben im Geschäftsjahr 2022 ein Rekordergebnis erzielt, trotz der wirtschaftlichen Herausforderungen. Wir verfügen also über eine starke finanzielle Basis, die wir aber auch brauchen, um weiterhin strategisch in wichtige Zukunftsfelder zu investieren. Ziel ist ein effizienter Einsatz unseres Kapitals. Wir wollen unseren Fokus noch stärker auf Rendite und den Netto-Cashflow richten, um unsere Marken robuster aufzustellen und die Schwelle, ab der sie Gewinn machen – den sogenannten Break-even-Punkt – weiter abzusenken.

Werden nach Porsche weitere Marken an die Börse gehen?

Wir haben keine weiteren Börsengänge im Blick. Aber unsere Marken entwickeln sogenannte Virtual Equity Stories. Dabei geht es darum, die Markenprofile weiter zu schärfen und darüber den unternehmerischen Fokus zu stärken. Die Equity Stories geben Antworten auf Fragen wie: Gibt es eine klare Strategie? Sind die Marken eindeutig positioniert? Sind wir technisch stark genug, vor allem bei den Elektroautos? Und dieses Vorgehen hilft den Marken, sich auf die wichtigsten Themen zu fokussieren.

Sind wir denn technisch stark genug aufgestellt?

Wir sind im Konzern ein tolles Team. Wir haben unsere Produktstrategie bereits überarbeitet und Design- und Qualitätsprogramme aufgesetzt. Denken Sie nur an den ID.2all¹ oder den gerade vorgestellten ID.7². Beide Fahrzeuge kommen bei den Medien, aber auch unseren Beschäftigten gut an. Und wir werden in den nächsten Jahren weitere attraktive Elektro-Modelle über alle Marken hinweg bringen. Modelle wie der Porsche Taycan³ oder der ID. Buzz⁴ sind dafür schon heute gute Beispiele. Und auch eine Ikone wie der Golf muss Teil unserer elektromobilen Zukunft sein, ebenso der Tiguan. Wir werden unsere Autos dort positionieren, wo sie hingehören. Das ist für mich eines der wichtigsten Elemente meines 10-Punkte-Plans. Denn Kunden kaufen Marken und ihre Produkte. →



Oliver Blume über den ID.2all der Marke Volkswagen: „Das Fahrzeug kommt bei Medien wie Beschäftigten gut an“.

¹ID.2all: Das Fahrzeug ist eine Studie und wird nicht zum Verkauf angeboten.

²ID.7: Seriennahe Studie. Das Fahrzeug wird noch nicht zum Verkauf angeboten.

³Porsche Taycan: Stromverbrauch kombiniert (WLTP): 23,9–19,6 kWh/100 km, Elektrische Reichweite innerorts (WLTP): 440–566 km, Reichweite kombiniert (WLTP): 371–503 km, CO₂-Emissionen kombiniert (WLTP): 0 g/km

⁴ID. Buzz Pro: Stromverbrauch in kWh/100 km: kombiniert 22,0–20,6; CO₂-Emission in g/km: kombiniert 0.

^{3,4}Für die Fahrzeuge liegen nur noch Verbrauchs- und Emissionswerte nach WLTP und nicht nach NEFZ vor. Angaben zu Verbrauch und CO₂-Emissionen bei Spannbreiten in Abhängigkeit von den gewählten Ausstattungen der Fahrzeuge.



mit Horizon Robotics und ThunderSoft treiben wir Themen wie die Entwicklung von Fahrerassistenzsystemen und hochautomatisiertem Fahren, Konnektivität und Infotainment schon jetzt stärker voran. Außerdem investieren wir rund eine Milliarde Euro in ein neues Entwicklungszentrum, in dem wir die Entwicklungszeiten neuer Produkte um 30 Prozent senken werden.

Und wie läuft das Geschäft in den USA?

Immer mehr Amerikanerinnen und Amerikaner steigen

auf E-Mobilität um. Für uns ist das eine große Chance, unseren Marktanteil in Nordamerika bis 2030 deutlich zu erhöhen. Wir verfolgen dort ein ambitioniertes Wachstumsprogramm. Der Konzern und seine Marken bieten schon heute eine der größten vollelektrischen Modellpaletten in den Vereinigten Staaten. Und im US-Bundesstaat South Carolina werden wir ein Fahrzeugwerk für unsere elektrische Rugged-SUV- und Pickup-Marke Scout errichten. Unser Ziel ist dabei auch, eine global ausgewogenere Präsenz auszusteuern – Nordamerika als starkes drittes Standbein neben Europa und China.

Dazu passt die Ankündigung, in Kanada die erste Batteriezellfabrik außerhalb Europas aufzubauen.

Ja, genau. Mit unserer Tochter PowerCo sind wir auf dem Weg zu einem wichtigen Spieler im Batteriegeschäft. Wir haben bereits den Bau zweier Fabriken beschlossen – in Salzgitter und im spanischen Valencia. Die Fabrik im kanadischen Ontario wird die dritte Gigafactory, in der wir ab 2027 nachhaltige Einheitszellen produzieren. Eine weitere Gigafabrik wird in Kooperation mit Northvolt in Schweden errichtet. Außerdem arbeiten wir daran, der führende Anbieter eines smarten Lade- und Energieökosystems zu werden. Daher bauen wir aktuell zusammen mit Partnern in Europa, China und den Vereinigten Staaten ein umfassendes High-Power-Ladenetzwerk mit bis zu 45.000 Ladepunkten bis 2025 auf.

Die Software war bislang eines der größeren Probleme. Wie ist hier die Lage?

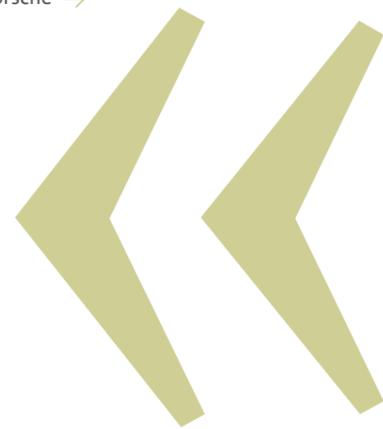
Ich habe schon bei meinem Amtsantritt im September betont, dass unsere Software-Tochter CARIAD ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den Volkswagen Konzern ist. Bei der Neuausrichtung haben wir in den vergangenen Monaten gute Fortschritte erzielt – unter anderem haben wir die Software-Architekturen und die damit verbundenen Zeitleisten für unsere Fahrzeugprojekte neu geordnet. Jetzt setzen wir die nächsten Meilensteine für die Weiterentwicklung, strategisch, strukturell – und seit 1. Juni mit Peter Bosch als neuem CEO auch personell. Der Fokus von CARIAD liegt auf der Entwicklung digitaler Zukunftstechnologien für die Marken des Konzerns. Wir werden unser Tempo beschleunigen und uns weiter für

Partnerschaften öffnen, denn die Wünsche und der Lebensstil unserer Kunden sind uns wichtig. Wir wollen ihre Erwartungen immer wieder übertreffen – das tun wir mit erstklassigen Partnern. Dazu verbinden wir unsere Kompetenzen mit den besten Lösungen im Markt. Die Software wird in diesem Zuge noch enger mit der Fahrzeugentwicklung verknüpft.

Und wann wird die neue Scalable Systems Plattform, kurz SSP, eingeführt?

Kurzfristig entwickeln wir den MEB weiter. Auf dieser Plattform basieren die Volkswagen ID. Modelle, aber auch Fahrzeuge von Audi, Škoda und Cupra. Porsche und Audi führen zudem die PPE ein, die sogenannte Premium Platform Electric, die im neuen Porsche →

„Wir sind auf dem Weg zu einem wichtigen Spieler im Batteriegeschäft.“



„Wir werden mehr in China für China entwickeln.“

Wie sieht der Plan für China aus?

Wir werden mehr in China für China entwickeln. Bereits vergangenes Jahr haben wir unser markenübergreifendes China Board eingeführt, das mehr Freiheiten hat, schnelle Entscheidungen für die Region zu treffen. Denn niemand kennt die Kunden besser als die Menschen vor Ort. Deshalb werden wir noch mehr lokale Entwicklungskompetenz aufbauen, mit CARIAD in China, aber auch mit anderen Partnern. Durch unsere Zusammenarbeit



Erklärt seinen 10-Punkte-Plan: Konzernchef Oliver Blume.

¹ID. Buzz Pro: Stromverbrauch in kWh/100 km: kombiniert 22,0–20,6; CO₂-Emission kombiniert in g/km: 0; Für das Fahrzeug liegen nur noch Verbrauchs- und Emissionswerte nach WLTP und nicht nach NEFZ vor. Angaben zu Verbrauch und CO₂-Emissionen bei Spannweiten in Abhängigkeit von den gewählten Ausstattungen des Fahrzeugs.

¹Amarok Aventura: Kraftstoffverbrauch in l/100 km: kombiniert 10,4–10,2; CO₂-Emissionen in g/km: kombiniert 272–266. Für die Fahrzeuge liegen nur noch Verbrauchs- und Emissionswerte nach WLTP und nicht nach NEFZ vor. Angaben zu Verbrauch und CO₂-Emissionen bei Spannweiten in Abhängigkeit von den gewählten Ausstattungen des Fahrzeugs.



Oliver Blume: „Wir werden in den nächsten Jahren weitere attraktive E-Modelle bringen“. Der Porsche Taycan ist schon heute ein gutes Beispiel dafür.

e-Macan² und dem Audi Q6 e-tron³ ab dem nächsten Jahr eingesetzt werden wird. Mit diesen beiden Plattformen sind wir gut aufgestellt und absolut wettbewerbsfähig.

Aber richtig ist: Die SSP wird kommen und soll unser nächster revolutionärer Schritt sein. Eine konzernweite, skalierbare Plattform, bei der Software ein integraler Bestandteil des Entwicklungsprozesses ist. Die SSP wird es uns ermöglichen, in Zukunft noch mehr Synergien zu schaffen. Wir wollen sie bis Ende des Jahrzehnts konzernweit ausgerollt haben.

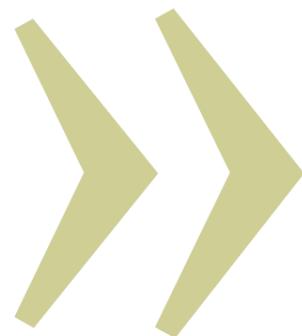
Auch das Thema Nachhaltigkeit findet sich in Ihrem Plan. Kommt der Konzern hier voran?

Klares Ja. Nachhaltigkeit denken wir gesamtheitlich: ökologisch, sozial und wirtschaftlich. Deshalb haben wir für alle Felder ein messbares ESG-Programm mit klaren Zielen. Ein Schlüsselement unserer Strategie ist das Reduzieren der CO₂-Emissionen durch den entschlossenen Übergang zur E-Mobilität. Wir sind auf einem sehr guten Weg. Der Anteil an verkauften E-Fahrzeugen des Konzerns steigt stetig. Bis 2030

wollen wir unseren rein elektrischen Anteil an den Auslieferungen in Europa auf rund 70 Prozent steigern. Für die Marke Volkswagen sollen in Europa 80 Prozent erreicht werden. Und bei Porsche sollen es weltweit sogar mehr als 80 Prozent vollelektrischer Fahrzeuge sein.

Ob 75 Jahre Porsche oder die Weltpremiere des ID.7⁴: In diesem Jahr standen und stehen viele Highlights auf dem Programm. Worauf freuen Sie sich besonders?

Jedes dieser Ereignisse ist auf seine Weise wichtig und spannend. Wenn ich auf die kommenden Monate schaue, freue ich mich daher vor allem auf die Möglichkeit, viele Kolleginnen und Kollegen zu treffen und mit ihnen in den Austausch zu gehen. Ob bei der 75-Jahr-Feier von Porsche in Stuttgart, dem Familienfest in Wolfsburg oder der Group Connect am Jahresende in Berlin. Und auch unsere Standorte bleiben wöchentlich im Fokus. Ich freue mich auf Austausch, Projekte und Erfolge mit dem gesamten Konzern-Team. •



„Ich freue mich auf den Austausch mit dem gesamten Konzern-Team.“

Das ist der 10-Punkte-Plan des Volkswagen Konzerns.

- 1 Planungsrunde**
 Die finanzielle Robustheit ist für den Volkswagen Konzern von größter Bedeutung.
- 2 Produkte**
 Wir führen unsere Marken-Ikonen in das elektrische Zeitalter.
- 3 China**
 Wir treiben unsere Transformation voran – hin zu E-Mobilität und Softwareentwicklung.
- 4 Nordamerika**
 Wir wollen den US-Markt als dritte Säule des Konzerns stärken – neben Europa und China.
- 5 CARIAD**
 Wir haben unsere Softwareaktivitäten neu ausgerichtet und entwickeln unsere Softwareeinheit CARIAD kontinuierlich weiter.
- 6 Plattformen & Technologie**
 Wir werden unsere Scalable Systems Platform (SSP) bis Ende des Jahrzehnts für alle Marken ausrollen.
- 7 Batterie, Laden & Energie**
 Wir nehmen Schlüsseltechnologien selbst in die Hand und erschließen damit neue Profit-Pools.
- 8 Mobilitätslösungen**
 Wir entwickeln eine Mobilitätsplattform, die das gesamte Ökosystem mobiler Services für alle Marken in einer App abdeckt.
- 9 Nachhaltigkeit**
 Wir werden anspruchsvolle Environmental-Social-Governance(ESG)-Ziele für alle Marken und Standorte vorantreiben.
- 10 Finanzmarkt**
 Wir entwickeln virtuelle Equity Stories für unsere Marken, Markengruppen und Werttreiber.

¹Taycan Modelle: Stromverbrauch kombiniert (WLTP): 23,9–19,6 kWh/100 km, Elektrische Reichweite innerorts (WLTP): 440–566 km, Reichweite kombiniert (WLTP): 371–503 km, CO₂-Emissionen kombiniert (WLTP): 0 g/km
²Porsche e-Macan | ³Audi Q6 e-tron | ⁴ID.7: Seriennahe Studie. | ^{2,3,4}Die Fahrzeuge werden noch nicht zum Verkauf angeboten.

Planungsrunde: Was ist das eigentlich?

Sie ist die Nummer 1 im 10-Punkte-Plan des Volkswagen Konzerns: die Planungsrunde. 360° erklärt, warum sie für alle Marken wichtig ist.

1953

Die Volkswagenwerk GmbH hält die erste Planungsrunde ab.

2023

Aktuell findet die Planungsrunde 72 statt.

Bei der Planungsrunde wird in der Regel einmal im Jahr über die Investitionsplanungen des gesamten Volkswagen Konzerns entschieden. Der Zeitraum, für den geplant wird, umfasst fünf Jahre. Bei jeder erneuten Betrachtung fällt ein Jahr aus der Planung heraus und ein weiteres wird aufgenommen. Die Planungsrunden werden durchnummeriert.

Zwei Bestandteile: Strategie und Finanzen

Seit dem Planungsprozess 2016/2017 mit der Planungsrunde 68 gibt es neben der finanziellen Fünfjahresplanung auch eine strategische Planung für zehn Jahre. Dabei stehen Zukunftsfragen im Vordergrund: Wie sieht die Welt in zehn Jahren aus? Wo entstehen neue, wertvolle Geschäftsfelder? Wo lohnt es sich, in Zukunft zu investieren? •



Der Prozess

- 1 Startpunkt**
Geplant wird im Volkswagen Konzern immer. Ein Markengruppentag im Dezember bildet jeweils den Auftakt: Dort werden die Kernprämissen für die Planungen des nächsten Jahres festgehalten. Dabei wird zum Beispiel der aktuelle Dollarkurs festgelegt.
- 2 Strategieplanung**
Im Januar beginnt in den Marken und Gesellschaften die strategische Planung mit ihrem 10-Jahres-Horizont. Sie dauert bis April. In dieser Zeit schicken die Marken ihre Ergebnisse ins Konzern Controlling und der Konzern konsolidiert diese. Im Mai findet erneut ein Markengruppentag statt, auf dem die Teilplanungen vorgestellt werden.
- 3 Finanzplanung**
Bis Juni entstehen auf Basis dieser strategischen Planung die finanziellen Ziele für die nächsten fünf Jahre. Bis Anfang September haben die Gesellschaften danach Zeit, ihre Finanzbedarfe im Zuge einer Kaskade einzugeben.
- 4 Im Vorstand**
Danach beschäftigt sich der Konzern Vorstand mit den Planungen. Er legt sie in einer abschließenden Sitzung dem Aufsichtsrat der Volkswagen Aktiengesellschaft vor.
- 5 Letzte Instanz**
Wenn alles glattläuft, nimmt der Aufsichtsrat die Ergebnisse der Planungsrunde zustimmend zur Kenntnis und gibt das Investitionsprogramm frei. Die nächste Planungsrunde beginnt.

Die Teilpläne

- 1 Fahrzeugplanung**
Chronologische Planung des Produktportfolios mit zentralen Meilensteinen in den Produktlebenszyklen.
- 2 Absatzplanung**
Detaillierte und langfristige Absatzplanung für alle Produkte nach Märkten und Jahren.
- 3 CO₂-Planungen**
Bewertung der Produkte auf Basis von CO₂-Emissionen und den Konzernflottenemissionen.
- 4 Planung Subsysteme**
Langfristige Einsatzplanung von Baukästen, Plattformen, Aggregaten, Modulen, Batterien und Software.
- 5 Werkebelegung**
Abstimmung der Produktionskapazitäten und Zuordnung von Fahrzeugen und Aggregaten zu den Fabriken.
- 6 Digitale Services und neue Geschäftsmodelle**
Zukunftsthemen: zukünftiges Fahrzeugportfolio, Mobilitätsdienstleistungen, autonomes Fahren.
- 7 Investitionsplanung**
Bewertung von Produktinvestitionen und Kosten für Forschung und Entwicklung.
- 8 Finanzplanung**
Finanzielle Beurteilung aller Teilpläne und Erstellung von Bilanz-, Gewinn- und Verlustrechnungen.



Batterieforschung in den USA: die Klimakammer im Battery Engineering Lab Chattanooga (USA).



China im Fokus: das geplante neue Forschungs- und Entwicklungszentrum in der Provinz Anhui.

2023 bis 2027: Diese Investitionen plant der Konzern.

Zur Jahrespressekonferenz im März hat Volkswagen seine Investitionsplanung vorgestellt. Im Fokus: die Regionen Nordamerika und China, Batteriestrategie und Digitalisierung.



CEO Oliver Blume verkündet die Investitionssumme bei der Jahrespressekonferenz im März.

Insgesamt plant der Konzern zwischen 2023 und 2027 Investitionen in Höhe von 180 Milliarden Euro in die attraktivsten Profit-Pools. Dazu gehören insbesondere die Batteriestrategie des Konzerns, der Ausbau der Präsenz in Nordamerika, die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in China im Bereich Digitalisierung und bei den Produkten sowie die Weiterentwicklung des führenden Produktportfolios des Konzerns.

Mehr als zwei Drittel (68 Prozent) der Investitionen werden in die Zukunftsfelder Digitalisierung und Elektrifizierung fließen. In der vergangenen Fünfjahresplanung waren es noch 56 Prozent. Bereits 2025 soll jedes fünfte verkaufte Fahrzeug weltweit über einen reinen Elektroantrieb verfügen.

Ein wesentlicher Grund für den Anstieg der Gesamtinvestitionen sind die bis zu 15 Milliarden Euro für den Aufbau von Zellfabriken des Batterie-Start-ups PowerCo und Vorleistungen für dessen Rohstoffsicherung im Rahmen der Umsetzung der Batteriestrategie. Bis 2030 soll die PowerCo einen Jahresumsatz von mehr als 20 Milliarden Euro erwirtschaften.

Hinzu kommen die laufenden Investitionen in die letzte Generation von Verbrennungsmotoren. Der Höhepunkt der Investitionsleistungen soll 2025 erreicht sein, danach sollen sie kontinuierlich sinken. •

Planungsrunde digital

Bei Volkswagen Nutzfahrzeuge haben Finanz- und IT-Abteilung ein neues Softwaretool entwickelt, das bereits mehr als 120 Mitarbeitende unterstützt.

Unser Ziel war es, die Vorarbeiten zur Planungsrunde effizienter und benutzerfreundlicher zu gestalten“, sagt Florian Broch, Projektleiter Digitalisierung im Produktcontrolling bei Volkswagen Nutzfahrzeuge im Finanzbereich.



Florian Broch

Die Vorbereitung der Planungsrunden kostet viel Zeit und erfolgt in unterschiedlichen Teilbereichen. Der „Produktaufwand“ ist einer davon. Ziel ist es, den Aufwandsbedarf für ein bestimmtes Projekt transparent darzustellen. Zum Beispiel für den ID. Buzz. So lassen sich Großvorhaben in Einklang mit den finanziellen Markenzielen des Konzerns bringen. Denn nicht selten weichen Bedarf und verfügbare Mittel zunächst voneinander ab.

Bastian Benecke arbeitet im Produktcontrolling regelmäßig an der Planungsrunde mit. Er sagt: „Wir haben die Kalkulationen lange Zeit in Excel geführt. Alle Beteiligten waren sicher: Das muss besser gehen. Daher haben wir gemeinsam mit der IT eine maßgeschneiderte Softwarelösung entwickelt.“ Das Team um Projektleiter Florian Broch, mit Bastian Benecke, Holger Frese-Rietz und Bernd Witzke, schuf daraus eine digitale Lösung, mit der die Aufnahme von Inhalten in die Planungsrunde erst dann möglich wird, wenn diese festgelegte Kriterien erfüllen. Man spricht vom „Reifegradprozess“ des Projekts.



Bastian Benecke



Holger Frese-Rietz

Schnelle Entwicklung

Die reine Entwicklung dauerte etwa acht Monate. Ende 2021 ging das Tool mit mehr als 120 Usern in allen Bereichen und Gesellschaften bei Volkswagen Nutzfahrzeuge in den Betrieb. Zur Planungsrunde 71 im Jahr 2022 konnte es bereits eingesetzt werden – und natürlich auch in der Planung der aktuellen Planungsrunde.

Projektleiter Florian Broch ist zufrieden: „Die Erfolgsfaktoren waren die ausgiebige Konzeptionsphase und eine intensive Testphase, in welche sowohl die Hauptnutzer als auch das engagierte und flexible Umsetzungsteam eingebunden waren.“



Bernd Witzke

Technisch setzt das Tool auf das System ZEUS auf, ein SAP-Business-Warehouse-System, das schon lange bei Volkswagen im Einsatz ist. Das hat Vorteile für alle Konzernmarken, erklärt Bernd Witzke, Projektleiter in der IT der Volkswagen Nutzfahrzeuge. „Ausschlaggebend für die Entscheidung war, dass die Digitalisierungsstrategie der Konzern-Finanz auf SAP-Systeme ausgerichtet ist. So können auch andere Konzernmarken die Anwendung verwenden. Der technische Support und Betrieb der Anwendung wird durch die Konzern-IT langfristig sichergestellt.“ •

Weitere Informationen zum Planungsrunden-Tool [PR] gibt es im Group-Wiki.




**DOPPEL-
INTERVIEW**

Die Planungsrunde: Viele Ziele, viele Akteure und am Ende doch ein Gesamtplan für alle

Bei Rainer Seidl, Leiter Konzern Controlling, und Daniel Kauer, Leiter Unternehmensstrategie, laufen die Fäden für die Planungsrunde zusammen. Die beiden steuern gemeinsam den Prozess mit allen Marken und Gesellschaften. Im Interview sprechen sie über ihre Herausforderungen, zukünftige Verbesserungen und die Faszination der Planungsrunde.

Wie können wir uns Ihre Arbeit vorstellen?

Daniel Kauer: Die Aufgabe ist, einen verbindlichen und umfassenden Gesamtplan für die nächsten fünf beziehungsweise zehn Jahre für alle Bereiche im Konzern zu machen. Unser sogenannter integrierter Strategie- und Planungsprozess, der ISPP, ist dafür der Taktgeber. Er verknüpft die unterschiedlichen Teilpläne miteinander. Zuerst legen wir Kernprämissen fest: Wie entwickeln sich unsere wichtigsten Märkte? Was machen unsere Wettbewerber? Welche Preise erwarten wir für Rohstoffe? Mit welchen Technologien ist man wettbewerbsfähig? Eine gemeinsame Perspektive zu entwickeln, wie die Welt von morgen aussehen wird, ist fast einer der langwierigsten und wichtigsten Teilprozesse. Dann kommen unsere eigenen strategischen und finanziellen Ziele. Daraus leitet sich in enger Zusammenarbeit mit den Marken der Konzern-Cycleplan ab: Welche Marke kommt wann mit welchem Produkt? Welche Auswirkungen haben diese Pläne auf die Werkbelegung, Volumen, CO₂ oder Investitionen und Entwicklungskosten? Der gesamte Planungsprozess erstreckt sich dabei über rund 15 Monate. In drei großen Markengruppentagen konsolidieren wir die Ergebnisse mit dem Konzernvorstand. So definieren wir in der Strategiephase Ausrichtung und Prämissen und geben in der operativen Planungsphase die Hoheit in die Marken und Gesellschaften. Abschließend gleichen wir die Inhalte nochmals mit den

ursprünglichen Zielen ab und gehen zur Verabschiedung in den Aufsichtsrat. Ab da wird die Planungsrunde verbindlich für die Folgejahre. Und wir fangen mit der nächsten an.

Rainer Seidl: Wir bauen rollierend immer auf der vorherigen Planungsrunde mit aktualisierten Prämissen und Inhalten auf. Der Prozess muss sicherstellen, dass aus den verschiedenen Ideen und Zielen der Marken und Gesellschaften immer ein konsistenter Gesamtfahrplan für alle wird. Zumal die Ergebnisse der Planungsrunde auch für den Kapitalmarkt wesentliche Erkenntnisse über unsere Strategie preisgeben.

Was sind dabei die größten Herausforderungen?

Seidl: Einerseits ist es sicherlich die Komplexität des Konzerns mit den unterschiedlichsten Geschäftsfeldern und Akteuren. Vor allem neue Geschäftsmodelle können gleichzeitig volatil und kapitalintensiv sein. Andererseits ist es die Transformation von einem klassischen Automobilkonzern hin in eine softwaregetriebene, elektrische Mobilitätswelt. Jahrzehntlang gelebte Prozesse müssen neu gedacht werden. Erträge aus dem heutigen Geschäft müssen die Transformation und die erheblichen Aufwendungen für das zukünftige Geschäft finanzieren. Dazu kommen neben den bekannten technischen Plattformen neue Planungsdimensionen wie Softwareplattformen, Batteriezellformate

und Mobilitätskonzepte. Zudem haben wir es aktuell mit einer Überlappung von Krisen zu tun – Corona, Halbleiterverfügbarkeit, Ukraine Konflikt und daraus resultierende Auswirkungen auf den Energiemarkt und das Käuferverhalten. Das macht eine Priorisierung zwingend notwendig und erfordert eine konsistente Planung.

Wie wird sich die Planungsrunde als Instrument entwickeln?

Seidl: Höhere Planungskonsistenz bei gleichzeitig schnelleren Prozessen sind das Ziel. Ebenso wie eine digitalisierte und vernetzte Planung, denn derzeit machen wir noch viel manuell. Die Möglichkeit, besser Szenarien bewerten zu können, gehört für mich mit dazu. Zum Beispiel schneller mit besserer Datenbasis analysieren zu können, was mit dem Konzern passiert, wenn der Absatz in Europa aufgrund von Stagnationen oder anderen Einflüssen kurzfristig stark rückläufig ist. Klar, wir können das stabilmäßig mit Excel und Dreisatz. Für eine durchgängige Bewertung von Absatz, Umsatz bis hin zum Cashflow benötigen wir aber heute noch zu lange.

Kauer: Aus meiner Sicht sollte sich der Fokus auf die strategische Planungsphase noch verstärken. In welchen Bereichen wir als Volkswagen unser Geld investieren, muss ausgehend von der Strategie intensiv diskutiert werden. Wir müssen priorisieren. Das ist mit ein Grund, warum die Planungsrunde Bestandteil des 10-Punkte-Plans ist. Es geht um eine weitere Robustheit der Planung. Wie stellen wir sicher, dass wir ein stabiles Geschäftsmodell haben, das zukünftige Potenziale und aktuelle Profitmöglichkeiten gut verteilt? Eins, das auch bei schwächerem Marktwachstum stabile Ergebnisse erzeugt, also resilient ist? Wie können wir Prozesse anpassen, um robuster und verlässlicher zu planen? Das wird die Aufgabe für die nächste Zeit sein.

Heißt, eine Planungsrunde wird es immer geben?

Kauer: Ich glaube, erst mal ja. Die Automobilindustrie ist in Summe sehr komplex. Fragen wie „In welche großen Batteriezellfabriken wird investiert?“, „In welchen Produkten enden diese Zellen, und zwar zu welchen Kosten?“, „Welche werden zugekauft?“ können nur mit systematischer Planung geklärt werden. Nur so ermitteln wir das richtige Kostenniveau in den einzelnen Fahrzeugprojekten. Es wäre falsch zu sagen, im Durchschnitt stimmt es schon. Von Interesse sind die Renditen pro Fahrzeug, pro Land, pro Marke. Vielleicht wird irgendwann nicht mehr in Jahresscheiben geplant, sondern in kürzeren Zeiträumen. Wir müssen zudem digitaler werden und Teilplanungen konzernweit besser vernetzen. Dazu laufen bereits Aktivitäten mit der IT.

Was macht für Sie persönlich die Faszination an der Planungsrunde aus?

Seidl: Bei einem Controller sollte man meinen, es ist der Moment, wenn am Ende ein zielkonformes finanzielles Ergebnis herauskommt. Aber vor allem der tiefe Einblick in die Strategie und das Mitgestalten der Zukunft des Konzerns faszinieren mich. Die Planungsrunde ist ja nicht nur das theoretische und praktische Ableiten von Zielen in Papierform, sie ist ein ständiger Balanceakt zwischen Strategie und operativer Arbeit – eines der wichtigsten Konstrukte für Marken und Konzern.

Kauer: Wenn das, was wir als Strategen uns als Vision überlegt haben, das erste Mal im Plan auftaucht und dann auch in der Realität funktioniert. Nehmen wir das Beispiel Scout. Wir sahen auf dem US-Markt eine große Chance für Volkswagen in dem Geschäftsfeld. Jetzt entstehen zwei Autos und eine erfolversprechende Marke, der Produktionsstandort ist entschieden. Bei so was mitzumachen ist schon großartig. •

RAINER SEIDL

... leitet seit September 2021 das Konzern Controlling. Seine Karriere begann 1997 bei Audi in der Werklogistikplanung. Von 2002 bis 2010 durchlief er verschiedene Positionen in den Bereichen Finanzen und Controlling bei Audi. 2011 übernahm er die Leitung Finanz bei Automobili Lamborghini S.p.A. in Italien. Anfang 2016 wurde er First Vice President Finance bei der FAW-Volkswagen in China. Von 2019 bis 2021 war er dann Executive Vice President Finance bei der Volkswagen (China) Investment Co. (VCIC) in Peking.

DANIEL KAUER

... leitet seit September 2020 die Unternehmensstrategie des Konzerns. Er war aber auch schon vorher für strategische Themen zuständig. So verantwortete er von 2017 bis 2020 zuerst im Konzern und dann bei Audi die Produkt- und Plattformstrategie. Von 2013 bis 2017 war er bei Volkswagen Nutzfahrzeuge tätig, unter anderem als Leiter des Produktmanagements. Und bevor er bei Volkswagen einstieg, sammelte er rund zehn Jahre als Unternehmensberater bei McKinsey & Company Erfahrung.



Markengruppen

Stark allein, stärker zusammen

Der Volkswagen Konzern verfügt über starke Marken, die mit ihren Produkten beinahe jedem Mobilitätsbedürfnis gerecht werden. Sie sind in die Markengruppen Core, Progressive, Sport Luxury und Trucks aufgeteilt. Die Marken innerhalb einer Markengruppe bieten Fahrzeuge mit ganz verschiedenen und einzigartigen Charakteren, um die Kundenwünsche der jeweiligen Zielgruppe zu erfüllen.

Hierfür sind sie in den globalen Märkten unterschiedlich positioniert und strategisch eigenständig ausgerichtet. Innerhalb ihrer Markengruppe arbeiten sie jedoch transparent und in kontinuierlicher Abstimmung zusammen. Dabei gilt es, Kooperationsmöglichkeiten zu identifizieren, um die Synergieeffekte zwischen den Marken bestmöglich zu optimieren. Der Volkswagen Konzern und die Markengruppensteuerung definieren dazu die wesentlichen Rahmenbedingungen.



RÜCKBLICK

Am 25. September 2015 hat der Aufsichtsrat der Volkswagen AG eine umfassende Neuordnung des Unternehmens zur Stärkung der Marken und Regionen beschlossen und vier Markengruppen auf den Weg gebracht. Die größere Eigenständigkeit der Marken sollte dazu beitragen, Kundenbedürfnisse besser aufzugreifen und Synergien heben zu können. Jetzt wurde das Lenkungsmodell erneut überarbeitet und auf dem Capital Markets Day im Juni vorgestellt. Es stärkt die Markengruppen, indem es ihnen die direkte Verantwortung für ihre finanziellen Ziele, Strategien und Markenidentitäten überträgt (mehr dazu auf Seite 53). Zu der neuen Ausrichtung gehört auch eine klarere Bezeichnung der Markengruppen, die künftig Core, Progressive, Sport Luxury und Trucks heißen werden. Core ist die frühere Brand Group Volume, Progressive ist die frühere Brand Group Premium, Sport Luxury ist die frühere Brand Group Sport und Trucks ist die frühere Brand Group Truck & Bus.



So läuft's bei der
MARKENGRUPPE CORE

Gemeinsam sind wir stark: So lautet der Grundsatz der Zusammenarbeit in der Markengruppe Core (BGC), in der sich Volkswagen, Skoda, Seat/Cupra und Volkswagen Nutzfahrzeuge seit Mitte vergangenen Jahres zunehmend vernetzen. Ziel ist es, das Beste aus zwei Welten miteinander zu vereinen: Nach außen steht die



Thomas Schäfer, Leiter Markengruppe Core

Markengruppe Core für vier klar voneinander abgegrenzte Marken. Nach innen nutzt sie durch gezielte Zusammenarbeit Synergien und Skalenvorteile, wo immer dies möglich und sinnvoll ist. Thomas Schäfer, verantwortlich für die Markengruppe Core: „Das Credo unserer Markengruppe lautet: Starke Marken, schlanker Maschinenraum. Die Marken sind jetzt eindeutig positioniert und differenziert, die Verantwortlichkeiten klar aufgeteilt und auch der Mindset stimmt. Durch unsere gezielte Zusammenarbeit nutzen wir bestehende Synergien und Skalenvorteile und erhöhen gleichzeitig unsere finanzielle Robustheit und Innovationskraft.“

Bereits im vergangenen Jahr hat der Konzern deutlich von dieser verstärkten Zusammenarbeit profitiert. Ein Beispiel: Die Marke Skoda ist nicht nur für die Entwicklung ihrer neuen Superb-Generation mit Limousine und Combi federführend verantwortlich, sondern auch für die Entwicklung des neuen Passat Variant der Marke Volkswagen. Alle drei Modelle werden im Werk in Bratislava von der gleichen Fertigungslinie laufen. Und auch in der Produktion gibt es Beispiele: Dort arbeitet die Markengruppe Core daran, von der bisher eher markenorientierten Werkbelegung stärker zu einer effizienten und plattformorientierten Vorgehensweise zu kommen. So leitet die Seat S.A. den Small-BEV-Family-Cluster für verschiedene Marken des Konzerns in Martorell, der eine Schlüsselrolle bei der Demokratisierung der Elektromobilität in Europa spielen wird. Geplant ist, ab 2025 Modelle wie den Cupra UrbanRebel und den ID. 2all der Marke Volkswagen in Martorell zu produzieren.

Trotz dieser engeren Zusammenarbeit sollen die einzelnen Marken aber ausdrücklich ihr eigenes Gesicht behalten – und sich weiterhin klar voneinander unterscheiden. Erklärtes Ziel ist es deshalb, dass alle vier Marken von diesem Verbund profitieren.

So läuft's bei der
MARKENGRUPPE PROGRESSIVE

Audi, Bentley, Lamborghini und Ducati: Die vier Marken der Markengruppe Progressive stehen für herausragende Performance, innovative Technologien, faszinierendes Design und große Emotionen. Ihr gemeinsames Ziel: „Wir alle wollen nachhaltiger werden und Synergien durch die Zusammenarbeit realisieren“, sagt Markus Duesmann, verantwortlich für die Markengruppe Progressive. „Was den Umstieg in die E-Mobilität angeht, ist Audi der Vorreiter. Hier können die anderen Marken von unseren Erfahrungen profitieren.“ Lamborghini setzt im ersten Schritt auf Hybridmodelle, Bentley wird 2025 sein erstes batteriebetriebenes Elektrofahrzeug vorstellen und bei Ducati in Bologna läuft seit dem vergangenen Jahr die Produktion der ersten Elektromotorräder für die Rennsportserie MotoE.



Markus Duesmann, Leiter Markengruppe Progressive

Die Markengruppe profitiert dabei von der Zusammenarbeit im gesamten Volkswagen Konzern. Auf Basis belastbarer Einsatztermine für die Elektronikarchitekturen wurde eine neue Zuordnung der Fahrzeugprojekte zu den Konzernplattformen vorgenommen. Erstmals entstehen so alle D-Segment-Fahrzeuge des Konzerns auf einer Plattform – mit Synergiepotenzial zwischen Porsche, Audi, Bentley und Lamborghini. Die Marken arbeiten nun daran, die Anforderungen der Fahrzeugprojekte an die Plattform umzusetzen und ein passendes Zusammenarbeitsmodell zu entwickeln. Zusätzliches Synergiepotenzial in der Markengruppe besteht darüber hinaus bei der Hut-Entwicklung, zum Beispiel im Interieur oder bei Individualisierungsumfängen. Die Basis für plattformübergreifende Synergien zwischen den Marken bildet künftig die SSP-unified-Plattform. Audi hat hier den Lead für das B/C-Segment, das den Audi Markenkern darstellt und auch in Zukunft volumenstarke Modelle realisieren wird.

Andere Märkte, andere Kundenanforderungen: China und Nordamerika sind neben Europa die Standbeine in der globalen Aufstellung der Markengruppe. Audi arbeitet beispielsweise mit seiner Regionalstrategie „China 360“ intensiv an marktspezifischen Produkten und Technologien. Eng verzahnt mit dem Team von Ralf Brandstätter werden für die Markengruppe Lokalisierungsoptionen zusammen mit Volkswagen geprüft. In Nordamerika liegt großes Wachstumspotenzial und auch hier gibt es verschiedene Lokalisierungsoptionen an unterschiedlichen Standorten gemeinsam mit Volkswagen, die aktuell bewertet werden.



So läuft's bei der MARKENGRUPPE SPORT LUXURY

Porsche treibt in der Markengruppe Sport Luxury eine modellreihenübergreifende Luxusstrategie voran. „Mit neuen Sportwagenkonzepten bauen wir unser Produktportfolio aus. Zudem setzen wir auf limitierte Editionen und erweitern unser Sonderwunsch-Programm. Damit wollen wir den Wünschen und dem Lebensstil unserer Kunden noch mehr entgegenkommen. Damit einher geht eine Qualitätsoffensive entlang der gesamten Customer Journey. Ein weiteres Ziel ist es, unsere Marken- und Produktidentität auch außerhalb der Fahrzeuge fest zu verankern,



Oliver Blume, Leiter Markengruppe Sport Luxury

indem wir zum Beispiel Designprinzipien in neue Lifestyle-Produktlinien integrieren“, sagt Oliver Blume, verantwortlich für die Markengruppe Sport Luxury. Gleichzeitig verfolgt die Markengruppe eine ehrgeizige Elektrifizierungsstrategie. Neben zahlreichen vollelektrischen Nachfolgern beliebter Modelle plant Porsche, sein Produktportfolio mit einem vollelektrischen SUV nach oben zu erweitern – sportlich positioniert oberhalb des Cayenne. Grundlage dieses Segments wird die gemeinsam mit dem Konzern entwickelte „Scalable Solutions Plattform“ (SSP) sein. Die Nutzung maximaler Synergien aus dieser markengruppenübergreifenden Zusammenarbeit soll zur Sicherung der Technologieführerschaft beitragen.

Besonderer Fokus der Markengruppe liegt zudem auf den Bedürfnissen des chinesischen Automobilmarktes. Dieser stellt besondere Anforderungen an die Technik der Fahrzeuge. Wegen der gesetzlichen und infrastrukturellen Besonderheiten sowie der spezifischen Kundenerwartungen müssen Entwicklungen für China weitgehend vor Ort durchgeführt werden. Porsche Engineering ist darum seit mehr als 30 Jahren in China präsent. Sowohl Fahrzeugsysteme als auch Entwicklungsmethoden sind an die Besonderheiten des Landes angepasst.

Um die Markengruppe robust aufzustellen und die genannten Ziele zu verwirklichen, setzt Porsche auf das Programm „Road to 20“, das auf eine Umsatzrendite von 20 Prozent abzielt und alles auf den Prüfstand stellt – angefangen beim Produktangebot über das Pricing bis hin zur Kostenstruktur.



PORSCHE



So läuft's bei der MARKENGRUPPE TRUCKS

Die Markengruppe Trucks treibt mit der TRATON GROUP und CEO Christian Levin mit den starken Marken Scania, MAN, Navistar und Volkswagen Truck & Bus die Transformation des Transportwesens voran. TRATON zählt zu den weltweit führenden Nutzfahrzeugherstellern und verfolgt die Mission, als Partner ihrer Kunden den Transport neu zu erfinden – mit innovativen und nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen. Elektrifizierung, Dekarbonisierung und Automatisierung stehen dabei im Fokus. Gunnar Kilian, verantwortlich für die Markengruppe Trucks, betont: „Unser Ziel ist es, gemeinsam das Transportwesen zu revolutionieren. Autonom fahrende Trucks und Busse werden beispielsweise zukünftig zum Gamechanger. Sie werden tiefgreifend das Transportwesen verändern und logistische Prozesse beschleunigen. Diese Fortschritte wollen wir nachhaltig gestalten und setzen dazu auf die gemeinsamen Stärken unserer Marken.“



Gunnar Kilian, Leiter Markengruppe Trucks

Um dieses Ziel konsequent verfolgen zu können, hebt die Markengruppe nun wichtige Synergien. Einen der Stellhebel hierfür bildet die Einführung des TRATON Modular System, das die Zusammenarbeit zwischen den Marken noch effizienter gestalten wird. Eine gemeinsame Produktplattform und Komponenten ermöglichen standardisierte Schnittstellen für unterschiedliche Konfigurationen, sodass sich die Module für kundenspezifische Lösungen optimal in das Portfolio der Marken integrieren lassen. Dadurch erwartet die Markengruppe einen Synergie-Hub. Dabei setzt TRATON den Weg zur Elektrifizierung und Dekarbonisierung mit greifbaren Schritten bei Produkten, Lieferungen und Infrastruktur fort. Gemeinsame Unternehmenswerte in der Markengruppe unterstützen die Zusammenarbeit und Umsetzung aller Projekte und Vorhaben. „Die aktuellen Entwicklungen unseres Truck-Business zeigen, dass sich dieser Weg auszahlt. Gemeinsam fördern wir Nachhaltigkeit, bauen auf langfristige Wertschöpfung und entwickeln neue Geschäftsmodelle. Das unterstreicht unseren „Transform Transportation together“-Anspruch und den setzen wir gemeinsam um“, so Kilian.

Designstrategie schärfen



Ein markantes und schlüssiges Design ist entscheidend für die Positionierung einer Marke. Deshalb trägt das Konzern-Design dazu bei, dass sich der Purpose der Marken wie ein roter Faden durchzieht und sich die Fahrzeuge ausreichend voneinander unterscheiden.

Klare Differenzierung, eindeutige Positionierung und maximale Synergien – was für die Produktstrategie gilt, lasse sich auch auf die Designstrategie übertragen, sagt Heinrich Eisele aus dem Konzern-Design. Seine Kollegen und er bringen die Designabteilungen der Marken des Volkswagen Konzerns bei gemeinsamen Designerlebnissfahrten, -meetings und -workshops an einen Tisch. Eisele: „Als Sparringspartner stehen wir den Marken beim Schärfen ihrer Designstrategien moderierend zur Seite, machen Spannungsfelder ausfindig und erarbeiten Handlungsempfehlungen. Außerdem liefern wir eine zweite Meinung, indem wir über unser eigenes Design-Research immer schauen, wie sich die Märkte und Kunden verändern.“



Heinrich Eisele, Leiter Designstrategie im Konzern-Design

Neben der Frage „Wie gut fährt sich ein Fahrzeug?“ entschieden immer häufiger die sinnlichen und semantischen Qualitäten einer Marke, sagt Eisele: „Im Bereich der Sachleistungen, also der technischen Features der Fahrzeuge, gleichen sich die Marken immer mehr an. Umso wichtiger sind die Erfahrungen, die Kunden mit einer Marke und ihren Produkten verbinden: Wofür steht eine Marke? Wie fühlt sie sich an? Und wie will ich als Fahrer eines ihrer Produkte wahrgenommen werden?“ Deshalb sei die Gestaltung der prägenden Merkmale entscheidend – das Setzen von Erinnerungsankern, nennt es Eisele. Der Bulli sei so ein Anker, denn egal wo er auf der Welt auftauche, alle assoziierten ihn positiv mit der Marke Volkswagen. Er mache die Marke sympathisch. Eisele: „Schlüsselwörter wie dieses und klare Signaturen mit eindeutigem Purpose – also wer bin ich und was macht mich aus? – machen die DNA einer

Marke aus. Und je schlüssiger dieser Purpose ist, desto deutlicher kann sich die Marke im Wettbewerb vor Kunden positionieren und von den anderen Marken im Konzern abgrenzen.“

Einige Konzernmarken, wie beispielsweise Skoda und Cupra, haben bereits kohärente Designidentitäten definiert. Andere sind noch in der Findungsphase. Dabei unterstützt sie seit 2018 der „Brand Strategy Navigator“. Er stellt übersichtlich dar, wo die Marken mit ihrer Identität stehen, wo sie sich im Markt positionieren und welche Kunden sie ansprechen. Hinter dem Navigator stecken sogenannte „Brand ID Cards“, die die Markenidentität auf Vision, Mission und prägende Werte herunterbrechen. Auf dieser Grundlage haben die Strategien für jede Marke ein klares Profil, einen eindeutigen Markenauftrag sowie Kernwettbewerber definiert. Die Beschäftigten des Konzern-Designs ergänzen diese Erkenntnisse um das Archetypenmodell. Vor rund einhundert Jahren vom Psychiater und Psychoanalytiker Carl Gustav Jung entwickelt, beschreiben zwölf Rollenbilder – sogenannte Archetypen – jene charakterlichen Urbilder, die Menschen unbewusst immer mit den gleichen Emotionen und Verhaltensweisen assoziieren. Viele Marken – auch abseits der Automobilindustrie – verorten den Purpose der eigenen Marke innerhalb eines oder einiger weniger Archetypen, leiten davon den Eigenschaftskatalog ihrer Produkte ab und prüfen so, ob die Tonalität und Haltung der eigenen Marke durchgängig gewahrt ist. „Oft ist man darin beliebig, wie man sich beschreibt. Damit ist aber kein Unternehmen erfolgreich. Wir erarbeiten gemeinsam mit den Marken klare semantische Profile und kohärent abgeleitete Designprinzipien“, erklärt Eisele. Ziel ist ein durchgehendes Markenbild vom ersten Strich am Logo bis hin zum letzten Schraubblein am Produkt. ●

¹ID. Buzz Pro: Stromverbrauch in kWh/100 km: kombiniert 22,0–20,6; CO₂-Emission in g/km: kombiniert 0. Für das Fahrzeug liegen nur noch Verbrauchs- und Emissionswerte nach WLTP und nicht nach NEFZ vor. Angaben zu Verbrauch und CO₂-Emissionen bei Spannweiten in Abhängigkeit von den gewählten Ausstattungen des Fahrzeugs.

Nelly Kennedy: „Die Marke kann ein Lebenspartner der Menschen sein.“

Seit fast einem halben Jahr ist die 53-jährige Nelly Kennedy als CMO (Chief Marketing Officer) an der Spitze des Marketing der Marke Volkswagen. Sie will das Marketing stärker digitalisieren, weltweit näher an die Menschen bringen und zum Motor der Transformation in die Mobilität der Zukunft machen.

Sie sind jetzt schon einige Monate in Wolfsburg – welche Erfahrungen haben Sie gesammelt?

Zu Volkswagen bin ich in einem Moment gekommen, der für die Marke einzigartig ist: Alles wird neu gedacht, überall herrscht Aufbruchsstimmung, die hochgradig ansteckend ist. Ich höre viel zu, lerne von Tag zu Tag mehr und meine Leidenschaft, die Zukunft der Marke mitzugestalten, wird immer größer. Ich hätte mir keinen besseren Augenblick vorstellen können, um nach Wolfsburg zu wechseln.

Wo sehen Sie die großen Herausforderungen als CMO?

Wir müssen unsere Stärken aus Vergangenheit und Gegenwart bündeln und mit der aktuellen, tiefgehenden Transformation verbinden, um eine neue Balance zu finden. Ich habe größten Respekt vor dem, was bei Volkswagen geleistet wurde: Was wurde hier schon alles geschafft!

Ich habe in sechs Ländern gelebt und gearbeitet und bringe auch Erfahrungen aus anderen Branchen mit. Mein Ziel ist es, die Markenarbeit um globale und digitale Perspektiven anzureichern.

Markenarbeit beginnt für mich, lange bevor sich ein Kunde für ein Modell der Marke entscheidet. Deswegen sollten wir uns als Marke früher mit den Menschen beschäftigen und in starke Beziehungen mit ihnen treten.

Aus Vertrauen, Verlässlichkeit und dem glaubhaften Nachweis, dass man sich stetig verändert, entsteht eine begehrte Marke. Die Marke Volkswagen kann ein Lebenspartner der Menschen sein: Das Auto ist – übrigens viel mehr als ein Smartphone – Teil ihrer Erlebniswelten.

Die Marke Volkswagen befindet sich in einer gewaltigen Transformation – worauf kommt es in diesem Veränderungsprozess für das Marketing an?

Das Marketing hat die Verantwortung, die Zukunft der Kunden am besten zu verstehen: Wir müssen genau wissen, was kommt, was für Menschen wichtig ist und was sie ganz individuell als bedeutsam wahrnehmen. Zudem ist Marketing selbst Teil der Transformation. Es muss sich ebenso schnell verändern, wie die Kunden, das Unternehmen und die Umwelten sich wandeln. Dabei müssen wir hellwach sein, weit über den eigenen Tellerrand schauen, erfahren und erleben, was diesseits wie jenseits des Werkszauns passiert: neue Techniken, neue Medien, neue Verhaltensweisen. Entscheidend ist es, in engstem Kontakt zu unseren Zielgruppen zu stehen und immer am Puls der Zeit zu sein. Wir müssen die Zukunftsexperten der Marke sein.

Wie muss sich das Marketing auf dem Weg in die Mobilität der Zukunft wandeln?

Marken-Leadership funktioniert heute nicht ohne Digital Leadership, das gilt für die Technologien genauso wie für das Marketing. Das wirft Fragen, Unsicherheiten wie Hoffnungen und Erwartungen auf und bringt Veränderungen mit sich.



Nelly Kennedy: „Wir müssen die Zukunftsexperten der Marke sein.“

In Zeiten massiven Wandels kann Marketing die Menschen begleiten und die Übergänge positiv besetzen. Mit einer Art des Storytelling, die es erlaubt, auf Augenhöhe zu kommunizieren und den Kunden, Mitarbeitern sowie der Gesellschaft unsere Vision von der Mobilität von morgen zu erklären. Derartige Geschichten helfen den Menschen, Veränderungen besser zu verstehen und sich an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Wir müssen im Marketing ihre Partner sein, 365 Tage im Jahr, überall auf der Welt – mit echten Geschichten, die Menschen berühren und zum Lächeln bringen. Das ist Volkswagen.

Wo wollen Sie ansetzen?

Mit meinen Teams will ich die Marke nachhaltig stärken und das Marketing stärker global und digital ausrichten. Mit Liebe und Leidenschaft für die Modelle, für die Marke Volkswagen sowie für unsere Zielgruppen: Marketing für Volkswagen ist für mich Herzenssache und bedeutet ständige Beziehungsarbeit mit den Kunden.

Wo sehen Sie das Volkswagen Marketing in fünf Jahren?

Das Marketing wird dann eine Best Practice für internationales Marketing-Leadership sein und hoffentlich einen großen Beitrag zum Erfolg der Transformation von Volkswagen geleistet haben. Genauso wie heute brennen die Mitarbeiter für ihre einzigartige Marke und die Produkte. Sie stehen mitten im Leben, sind mutig und noch stolzer auf ihre Marke und ihr Unternehmen. ●

Frau Kennedy, bitte ergänzen Sie:

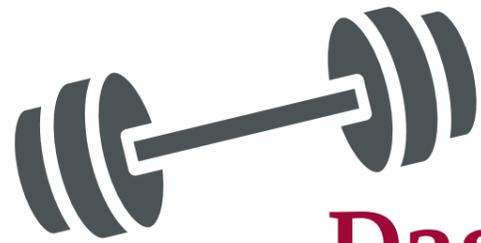
- Marketing ist für mich ...** *zuerst Markenarbeit, die sich dann über alle Bereiche und Kanäle des Marketing widerspiegelt und eine starke, emotionale Bindung ermöglicht.*
- An der Marke Volkswagen schätze ich besonders ...** *die Demokratisierung von bahnbrechenden Innovationen für alle, ihre Nähe zum echten Leben und ihren Sinn für Humor.*
- Erfolgreiche Marketingkommunikation ist ...** *unverkennbar und gleichzeitig überraschend.*
- Emotionen in der Marketingkommunikation sind ...** *umsetzbar.*
- Humor ist ...** *ein wunderbares Mittel, um positive Emotionen zu schaffen.*
- Marketing wirkt, wenn ...** *weit über die Fachwelt hinaus darüber gesprochen wird und Menschen intern wie extern davon berührt und motiviert sind.*
- Auto-Werbung ist für mich ...** *im besten Fall hochemotional und ikonisch.*
- Das kann man beim adidas-Marketing lernen: ...** *Markenarbeit, globales Marketing und die multidisziplinäre Go-to-Market-Excellence, um Produkte und Marketinginitiativen erfolgreich auf den Markt zu bringen.*
- Meine liebste Volkswagen Werbung ist ...** *im Moment der Spot für den ID.4 GTX.*
- Eine Love-Brand ist für mich ...** *eine Marke, die sich an jedem Touchpoint und 365 Tage im Jahr die Liebe ihrer wichtigsten Zielgruppen verdient und deren Erwartungen übertrifft.*

WHAT'S YOUR STORY?

„Volkswagen ist schon immer eine Marke, die ich liebe und bewundere“, erzählt Nelly Kennedy. Seit wenigen Monaten steht die gebürtige Griechin an der Spitze des Marketing der Marke Volkswagen. Kurz vor Ostern ist sie mit Ehemann, Hund und Pferd aus Kalifornien nach Wolfsburg gezogen. Ihre 20-jährige Tochter studiert in den USA. Ihr Leben lang hat sie von einem Käfer geträumt, gefahren ist sie mehrere Golf und Passat Modelle, zuletzt auch in Kalifornien. Im Moment sind die ID. Modelle und der Touareg ihre Lieblingsautos. Sie ist vom Fahrverhalten des ID. Buzz begeistert und besonders fasziniert hat sie dessen

Wendekreis: „Neulich fuhr ich den ID. Buzz und habe mich wie beim Westernreiten auf einem Parkplatz mehrfach um die eigene Achse gedreht. Dem ein oder anderen auf der Rückbank wurde da schwindelig.“ Sie liebt Pferde und will daher auf eine Anhängerkupplung am Auto nicht verzichten. Kennedy hat über 30 Jahre Markenerfahrung, unter anderem in globalen Führungspositionen bei adidas, Condé Nast und zuletzt bei Google in Kalifornien. Sie mag Veränderung ebenso wie Stille, Tiere und Natur.





China: Das Fitnesscenter für die Autoindustrie

INTERVIEW



Ralf Brandstätter: „Wir verbinden deutsche Qualität mit China-Speed.“

Wie Volkswagen im Reich der Mitte an Geschwindigkeit zulegt und wie die Entwicklung von Fahrzeugen und Software in China für China dazu beiträgt, erklärt Konzernvorstand **Ralf Brandstätter** im Interview.

Herr Brandstätter, Sie bezeichnen China als „Fitnesscenter für die internationale Automobilindustrie“. Wie kommen Sie auf diesen Vergleich?

Weil China uns fordert wie kein anderer Markt. Nicht nur Volkswagen, sondern die ganze Industrie. Das liegt vor allen Dingen an der extrem hohen Veränderungs- und Innovationsgeschwindigkeit. Die Grundlage dafür ist ein schneller gesellschaftlicher Wandel. Rund zwei Drittel der 1,4 Milliarden Menschen leben mittlerweile in hochmodernen Metropolen. Die Einkommen sind in den vergangenen 30 Jahren um das Vierfache gestiegen, auch weil China massiv in die Bildung investiert hat. Knapp ein Drittel aller weltweiten Uni-Absolventen in den Fächern Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik kommt heute aus China. Hinzu kommt das große Interesse der Chinesen an neuen Technologien. All das sorgt dafür, dass sich hier die Mobilität schneller verändert als in anderen Weltregionen. Bereits 2025 werden hier voraussichtlich mehr elektrifizierte Fahrzeuge, also vollelektrische Autos und Plug-in-Hybrid, zugelassen als Verbrennermodelle. Noch in diesem Jahr kommen erste Autos mit Level 3 auf den Markt. Die Ära der „Smart Cars“ oder ICVs (Intelligent Connected Vehicles), wie sie hier heißen, ist in China keine Vision, sondern längst Realität. China entwickelt sich damit zum Leitmarkt für die Automobilindustrie weltweit. Darauf stellen wir uns ein, bauen hier vor Ort gezielt Know-how auf. Das macht uns fitter und leistungsfähiger – nicht nur in China, sondern weltweit.

Und welche Fortschritte macht der Volkswagen Konzern bei seinem Training?

Wir kommen gut voran. Wichtig ist, dass wir unsere Entscheidungen und Entwicklungsprozesse beschleunigen. Ein chinesischer Hersteller entwickelt ein neues Fahrzeug heute in ungefähr zweieinhalb Jahren. Wir brauchen etwas mehr als vier. Damit wir uns nicht falsch verstehen: Volkswagen hat im Sinne seiner Kunden höchste Ansprüche an seine Produkte und nimmt sich bewusst mehr Zeit, zum Beispiel für die technische Absicherung und für Dauerlaufprüfungen. Diesen Anspruch an Qualität und Zuverlässigkeit werden wir nicht aufgeben. Dennoch können wir ein gutes Stück effizienter und schneller werden und damit noch viel stärker von der chinesischen Innovationskraft profitieren. Der Konzernvorstand hat kürzlich ein Zielbild für die Region verabschiedet, einen sehr überzeugenden, starken Plan mit einem klaren Fokus auf mehr Autonomie und mehr Entwicklung „in China für China“. Ein wichtiger Schritt dieser „In China für China“-Strategie ist die Gründung von 100%TechCo, einem hochmodernen Entwicklungs-, Innovations- und Beschaffungszentrum für smarte Elektrofahrzeuge mit Sitz im ostchinesischen Hefei. Durch die konsequente Bündelung der Entwicklungs- und Beschaffungskapazitäten sowie die frühzeitige Integration von lokalen Zulieferern können wir die Entwicklungszeit von Produkten um rund 30 Prozent verkürzen und damit die Fahrzeuge des Konzerns noch schneller auf die Anforderungen der chinesischen Kunden ausrichten.

Wie 100%TechCo ist auch Volkswagen Anhui in Hefei angesiedelt. Welche Rolle spielt die Provinz Anhui für die Weiterentwicklung von Volkswagen in China?

Wir bauen unseren Standort in Anhui zu einem hochmodernen Entwicklungs- und Innovationshub für smarte Fahrzeuge in China aus. Für 100%TechCo ziehen wir hier rund 2.000 Beschäftigte aus den einzelnen Bereichen zusammen. Innerhalb des Volkswagen Konzerns ist 100%TechCo damit die größte Einheit dieser Art weltweit. Zudem wird das neue MEB-Werk von Volkswagen Anhui noch in diesem Jahr die Produktion starten. Die VW Anhui Components Company baut ebenfalls in Hefei gerade eine Fertigungsstätte für 150.000 bis 180.000 Hochvoltbatteriesysteme. Ebenso haben sich an dem Standort mittlerweile mehr als 40 Zulieferer angesiedelt. Mit dieser engen Vernetzung werden wir noch schneller und effizienter maßgeschneiderte Produkte auf den chinesischen Markt bringen. Das erhöht Flexibilität, Wirtschaftlichkeit und die Wettbewerbsfähigkeit in diesem dynamischen und wettbewerbsintensiven Umfeld.

Neben dem Aufbau eigener Kompetenz schließt sich Volkswagen verstärkt auch mit chinesischen Tech-unternehmen zusammen. Worin liegen die Vorteile dieser Partnerschaften?

Lokale Kooperationen sind, neben dem Ausbau unserer eigenen Kapazitäten, wichtig, um bei der Entwicklung neuer Technologien schnell voranzukommen. Chinesische Techunternehmen sind extrem innovativ und umsetzungsstark. Das gilt auch für Horizon Robotics. Unser neuer Partner zählt zu den weltweit führenden Anbietern für autonomes Fahren. Und sie arbeiten nicht nur an Piloten, sondern haben die Technologie schon auf der Straße.

Bei Volkswagen in Anhui läuft bereits die Vorserie: gebündelte Kräfte von Entwicklung, Komponente, Einkauf und CARIAD für intelligent vernetzte Fahrzeuge.



Kürzlich haben wir eine weitere Kooperation mit dem Softwareunternehmen Thundersoft geschlossen. Ein Partner, der uns helfen wird, unsere UX schneller den Wünschen der chinesischen Kunden anzupassen.

Von dieser Geschwindigkeit werden wir profitieren – und damit auch unser eigenes Know-how in einer ganz entscheidenden Zukunftstechnologie ausbauen.

Zielt „In China für China“ damit rein auf die Stärkung des lokalen Geschäfts ab?

Das wäre zu kurz gesprungen. „In China für China“ legt natürlich zunächst einmal den Fokus auf die Stärkung unserer lokalen Entwicklung, um unsere Fahrzeuge noch gezielter und schneller an den Wünschen chinesischer Kunden auszurichten. So erarbeiten wir uns eine Innovationsstärke, die perspektivisch auch unsere globale Wettbewerbsfähigkeit kräftigt.

Gleichzeitig macht uns „In China für China“ als Konzern krisenfester. Die geopolitischen Spannungen haben in den vergangenen Wochen und Monaten deutlich zugenommen. Damit steigt das Risiko für protektionistische Maßnahmen. Mit unserer Lokalisierungstiefe von mehr als 90 Prozent sind wir in der Region schon heute weitestgehend unabhängig von internationalen Lieferketten. Wir streben autonom kontrollierbare Wertschöpfungsketten an, sowohl beim Warenstrom als auch in der Technologie.

Nimmt demnach die Bedeutung des chinesischen Marktes für den Konzern weiter zu, wenn man ihn mit anderen Märkten vergleicht?

China ist der Wachstumsmotor der internationalen Automobilindustrie. Voraussichtlich bis 2030 wird der Markt von heute rund 21 Millionen in Richtung 28 bis 30 Millionen Fahrzeuge wachsen. Das sind rund acht bis neun Millionen Fahrzeuge mehr als heute. Dieser Zuwachs ist selbst in konservativen Szenarien rund zweimal so →

groß wie der gesamte deutsche Automarkt. Nirgendwo sonst auf der Welt gibt es auch nur ansatzweise ein solches Potenzial.

Nachfrage: Ist dieses Wachstum denn plausibel?

Der Autobestand in China ist nach wie vor sehr niedrig. Während hier der Schnitt bei nur 183 Fahrzeugen pro 1.000 Einwohnern liegt, kommen in den USA fast 800 Fahrzeuge auf 1.000 Einwohner, in Deutschland sind es rund 580. Selbst bei der erwarteten Gesamtmarktzahl von rund 30 Millionen Fahrzeugen nach 2030 steigt in China der Bestand dann auf gerade einmal 250 Fahrzeuge pro 1.000 Einwohner. Das bedeutet, dass wir auch in einem konservativen Szenario mit einem nachhaltigen Wachstum rechnen können. Diese Marktchancen wollen wir nutzen. Das hilft uns auch für die Transformation des Konzerns und die Wettbewerbsfähigkeit in anderen Teilen der Welt.

Doch immer mehr Wettbewerber fluten den Markt mit neuen Modellen. Die chinesischen Kunden scheinen vermehrt heimische Produkte zu kaufen. Wie ist die Situation auf diesem hart umkämpften Markt?

Zunächst einmal: Der Volkswagen Konzern ist nach wie vor mit deutlichem Abstand Marktführer in China, und das in einem wettbewerbsintensiven Marktumfeld. Mehr als 100 Wettbewerber – darunter etwa 35 Start-ups – bringen pro Jahr rund 80 bis 100 neue Modelle auf den Markt. Das führt zu einem Verdrängungswettbewerb am Markt mit zum Teil massiven Preisnachlässen. Volkswagen setzt demgegenüber auf ein nachhaltiges Geschäftsmodell. Das heißt konkret: Wir werden uns an der Rabattschlacht nicht um jeden Preis beteiligen. Für uns steht die Wirtschaftlichkeit im Fokus, nicht das Absatzvolumen oder Marktanteile. Unser Anspruch ist es, der größte internationale OEM in China zu sein. Ob dann vielleicht ein nationaler Hersteller mehr Fahrzeuge verkauft als wir, spielt für uns keine Rolle. Um es ganz klar zu sagen: China ist und bleibt wichtig. Es ist aber der Anspruch des Konzerns, in allen Weltregionen weiter zu wachsen.

Bitte nennen Sie zwei konkrete Beispiele, wie sich die Erwartungen von Kunden an Autos und Mobilität in China und Deutschland unterscheiden. Was bedeutet das für Design und Funktion?

Chinesische Kunden sind jung und besonders technikbegeistert. Gerade in den vergangenen Jahren haben sie einen ganz eigenen Stil entwickelt.

Der Altersdurchschnitt der Neuwagenkunden in China liegt bei 35 Jahren, in Deutschland bei etwa 55. Zudem ist die Zahl der Erstkäufer in China nach wie vor hoch. Diese jungen Kundinnen und Kunden kaufen schon längst kein Auto mehr, nur weil es elektrisch fährt. Sie wollen ein intelligent vernetztes Fahrzeug – ein sogenanntes „Intelligent Connected Vehicle“. Mit einem ausdrucksstarken Design, das für Fortschrittlichkeit steht. Es geht um technische Innovationen, gerade im digitalen Bereich. Um Unterhaltung im Auto. Es geht darum, wie sie die Zeit nutzen können, die sie im Auto

verbringen. Dabei spielt das autonome Fahren schon heute eine kaufentscheidende Rolle. Diese Technologie wird der nächste Gamechanger in China. Studien gehen davon aus, dass 2040 schätzungsweise mehr als 60 Prozent aller gefahrenen Kilometer in China von autonom fahrenden Fahrzeugen zurückgelegt werden. Für mich ist klar: Nur wer das autonome Fahren beherrscht, verkauft zukünftig noch Autos in China.

Wie werden die Fahrzeuge, die in China auf den Markt kommen, diese Ansprüche bedienen?

Hoch automatisiertes Fahren wollen wir schnell für den chinesischen Markt in Serie bringen. Daran arbeiten wir zusammen mit Horizon Robotics. Auch beim Thema Infotainment beschleunigen wir das Tempo. CARIAD China hat beispielsweise in nur sechs Monaten eine Gamingfunktion für unsere Fahrzeuge entwickelt. Die Marke Volkswagen hat ein „Customer Focus Board Committee“ eingerichtet, um Kundenfeedback direkt aufzunehmen und in die Entwicklung neuer Modelle einfließen zu lassen. Auch Audi entwickelt marktspezifische Technologien wie spezielle Infotainment-Computer und Fahr- und Parkassistenzsysteme der nächsten Generation.



Der Volkswagen Tavendor¹ feierte 2022 Weltpremiere. Er ist passgenau für China entwickelt und richtet sich am Bedarf junger chinesischer Familien aus.

Und natürlich ergänzen wir das Portfolio mit neuen Modellen: Im zweiten Halbjahr dieses Jahres wird Volkswagen den ID.7 auf den Markt bringen, dessen Benutzeroberfläche bereits auf die Wünsche der chinesischen Kunden ausgerichtet ist. Ein durch künstliche Intelligenz gesteuerter Avatar führt schnell und bequem durch die einzelnen Menüs und macht die Bedienung einfach. Die smarte Limousine wird zudem ein neues Segment für die Marke Volkswagen erschließen. Audi bringt im nächsten Schritt der Elektrifizierungsstrategie in China mehrere vollelektrische Modelle auf Basis der Premium Platform Electric (PPE) im volumenstarken Mittel- und Oberklasse-Segment auf den Markt. Zunächst über importierte Fahrzeuge. Ab 2024 folgen PPE-Modelle aus lokaler Produktion.

Insgesamt wollen wir in China bis zum Ende der Dekade das Angebot an reinen Batteriefahrzeugen aller Konzernmarken auf rund 30 Modelle nahezu vervielfachen. •



Roboter servieren im Restaurant das Essen.



Wenn ein Roboter die Nudeln bringt ... Digitaler Alltag in China

Francesco Blandino lebt seit mehr als vier Jahren in Peking. Dort ist er als NEV Strategy Lead im Marketing der Marke Volkswagen innerhalb der Volkswagen Group China tätig. Bereits 2015 war er mehrere Monate lang bei der VGC eingesetzt. Er berichtet von vier Beispielen aus seinem Alltag vor Ort, die zeigen: Beim Einsatz digitaler Dienste gehört China in vielen Bereichen inzwischen zu den Vorreitern.

Im Restaurant liefert der Roboter-Kellner das Essen an den Tisch

Nicht nur, dass Essensauswahl, Bestellung und Bezahlung in vielen Restaurants rein digital mit meinem Handy funktionieren. Besonders fortschrittliche digitale Helfer setzt die Restaurantkette „Haidilao“ ein. Dort bringen mir Roboter anstelle von Kellnern das Essen direkt an den Tisch. Über diese futuristischen Gesellen habe ich auch bei einer Hotelübernachtung neulich nicht schlecht gestaunt, als mir ein kleiner Roboter die Nudelsuppe an die Zimmertür geliefert hat. In einigen modernen Cafés wird sogar bereits der perfekte Cappuccino von Roboter-Baristas zubereitet.

Bezahlen mit WeChat und Alipay

Bargeld spielt im Alltag in China eine so geringe Rolle, dass ich seit vier Jahren nicht mehr am Bankautomaten war. Bezahlen kann ich fast immer mit dem Handy. Auch noch so kleine Kiosks oder der Straßenmusiker an der Ecke haben einen QR-Code, den ich zum Bezahlen mit dem Smartphone lediglich scannen muss. Beim Essen mit Freunden erlaubt uns eine Funktion der App WeChat, die Rechnung mit wenigen Klicks zu teilen.



Mit Gesichts- und Augenscan ins Fitnessstudio

Der Trend zu Sensoren und Gesichtserkennung hat auch in meinem Fitnessstudio Einzug gehalten. Eine Clubkarte ist nicht mehr nötig. Am Eingang steht ein Gesichtsscanner, der mich als Mitglied erkennt und mir die Tür aufmacht. Sehr praktisch. Und wenn man mal nicht ins Fitnessstudio möchte: Virtuelle Sport-Treffs sind gerade sehr populär. Fitness-Influencer erreichen mit ihren „Live“-Fitness-Streams via DouYin (TikTok) viele Millionen Sportbegeisterte, die jede Übung im heimischen Wohnzimmer in Echtzeit nachahmen.

Online zum Arzt

Mein viertes und letztes Beispiel hat vor allem durch die strengen Covid-Lockdowns hier in China Schwung bekommen: Viele Arztpraxen bieten Sprechstunden jetzt online per Videochat an. Dabei macht sich der Arzt virtuell ein Bild vom Patienten und schickt benötigte Medikamente meist in ein paar Stunden gleich nach Hause. Die Weiterentwicklung davon findet sich in einigen Einkaufszentren: In Boxen, die von außen an einen Fotoautomaten erinnern, unterhalten sich Patienten per Videochat mit einem Arzt. Medikamente zum Mitnehmen gibt es dann direkt im Automaten nebenan. •



Videochat mit Arzt und Medikamentenautomat in einem Einkaufszentrum.



Nordamerika: Volkswagen treibt Wachstumsstrategie voran.



Pablo Di Si, Präsident und CEO der Volkswagen Group of America, Inc.

„Elektromobilität ist unsere Wachstumschance in der Region Nordamerika und wir treiben eine ehrgeizige Strategie voran, um eine wesentliche Rolle zu spielen. In den nächsten Jahren werden wir viele weitere vollelektrische Modelle zu Kunden und in die Gemeinden bringen. Die Stärkung unserer industriellen Basis und Lieferketten in Nordamerika ist der Schlüssel, um dies zu erreichen.“



Wandel zur E-Mobilität: Kanada wird Standort für die erste Gigafabrik von PowerCo außerhalb Europas.

Volkswagen treibt seine Wachstumsstrategie in Nordamerika weiter voran und baut seine Position im wichtigen Markt für batterieelektrische Fahrzeuge aus. So wird im kanadischen St. Thomas in der Provinz Ontario die erste Gigafabrik außerhalb Europas entstehen. Die im vergangenen Jahr gegründete Tochter PowerCo, die das globale Batteriegeschäft des Konzerns bündelt, wird dort nachhaltige Einheitszellen herstellen. Der Produktionsstart ist für 2027 geplant.

Schlüsselmarkt für Elektromobilität
Die Fabrik wird die vollelektrisch angetriebenen Fahrzeuge von Konzernmarken in der Region mit Batteriezellen versorgen. Volkswagen und die kanadische Regierung hatten im vergangenen Jahr eine Absichtserklärung zur Förderung der E-Mobilität in Kanada sowie der Batterie-Wertschöpfung

und Rohstoff-sicherung vereinbart.
„Unsere Gigafabrik in Kanada sendet eine starke Botschaft: PowerCo ist auf dem Weg zu einem Global Player im Batteriegeschäft“, sagt Thomas Schmall, Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG, Geschäftsbereich Technik, und Vorsitzender des PowerCo Aufsichtsrats. „Mit der Expansion nach Nordamerika erschließen wir einen Schlüsselmarkt für die Elektromobilität und die Zellproduktion und treiben unsere globale Batteriestrategie mit voller Kraft voran.“ Kanada bietet der PowerCo ideale Voraussetzungen – wie die Versorgung mit lokalen Rohstoffen und den Zugang zu Grünstrom.
Die Entscheidung für das Werk in Ontario ist ein weiterer Meilenstein im weltweiten Roll-out der Batteriestrategie. Die Entschei-



Thomas Schmall, Konzernvorstand Technik und Vorsitzender des PowerCo Aufsichtsrats



Arno Antlitz, CFO und COO des Volkswagen Konzerns

„Volkswagen verfügt über die richtige Strategie, Produkte und Größe“
Arno Antlitz, CFO und COO des Volkswagen Konzerns: „Wir haben jetzt die Chance, in Nordamerika profitabel zu wachsen und den Wandel in Richtung Elektromobilität maßgeblich voranzubringen. Beide neuen Großprojekte sind integrale Bausteine unseres ambitionierten Wachstumsprogramms für die ganze Region. Damit können wir ein noch breiteres Kundenspektrum ansprechen. Volkswagen verfügt über die richtige Strategie, Produkte und Größe, um eine starke Position im nordamerikanischen Markt aufzubauen.“

dung für die Gigafabrik in Kanada folgt auf die Entscheidung der Konzernmarke Scout, ein Fahrzeugwerk in den Vereinigten Staaten zu bauen.

AUSBAU VON PORTFOLIO UND PRODUKTION

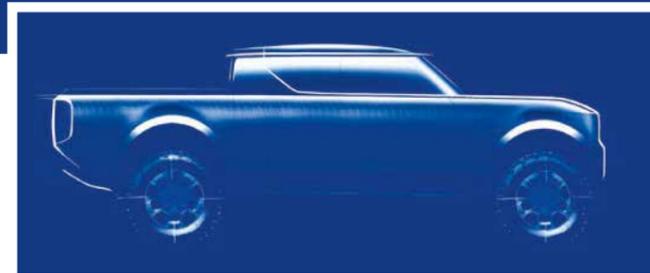
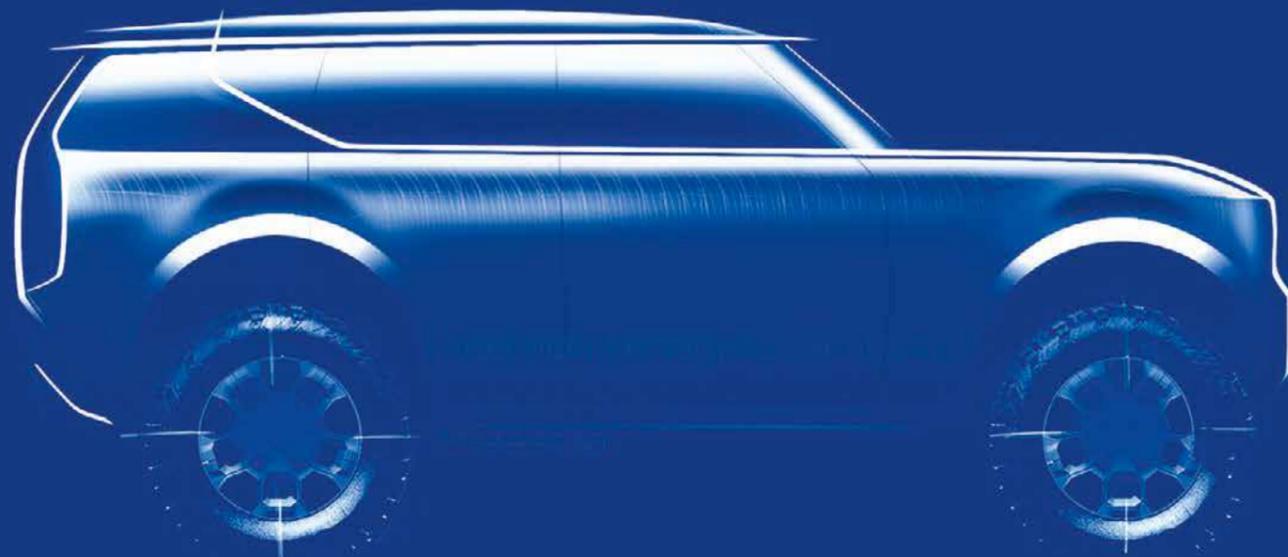
Der Konzern treibt die Einführung eines der breitesten Portfolios von vollelektrischen Fahrzeugen in den Vereinigten Staaten voran. So planen die Konzernmarken, bis 2030 mehr als 25 neue vollelektrisch angetriebene Modelle (BEV) auf den Markt zu bringen.

Neben dem Hochfahren der Montage des vollelektrischen Kompakt-SUV ID.4 in Chattanooga plant Volkswagen außerdem den Ausbau der Werke in Puebla und im mexikanischen Silao, um BEVs und möglicherweise auch BEV-Komponenten wie beispielsweise Elektromotoren zu montieren.

Zudem bringt Volkswagen die Expansion von Electrify America mit einem Ladenetz mit 800 Ladestationen und 3.500 Schnellladepunkten in den USA und Kanada voran. Das Ladenetz erstreckt sich von Küste zu Küste und wird ausschließlich mit erneuerbarer Energie versorgt werden.

Elektrifizierung einer Kultmarke:

Neues Scout-Werk in South Carolina



Die USA steigen um auf E-Mobilität. Für Volkswagen eine Chance, wieder eine wichtige Rolle auf dem zweitgrößten Automarkt der Welt zu spielen.

Vollelektrische Pick-ups und robuste SUVs für den amerikanischen Markt: In diese wichtigen Segmente will Volkswagen mit der Elektrifizierung der US-Kultmarke Scout einsteigen. Die Fahrzeuge gehen auf die legendären Scout-Modelle von 1960 bis 1980 zurück. Sie werden für eine neue Plattform konzipiert und entwickelt, bei der die Geländetauglichkeit im Vordergrund steht. Die erste Produktionsstätte wird in der Nähe von Columbia, South Carolina, entstehen.

South Carolina ist mit über 500 Unternehmen der Automobilbranche und mehr als 75.000 Beschäftigten führend in der US-Autoindustrie. In

Columbia, Hauptstadt des Bundesstaates, sollen künftig pro Jahr mehr als 200.000 vollelektrische Scout-SUVs und Pick-up-Trucks vom Band laufen. Die Investition in Höhe von ca. zwei Milliarden US-Dollar hat das Potenzial, 4.000 oder mehr Arbeitsplätze zu schaffen.



Oliver Blume,
CEO Volkswagen Konzern

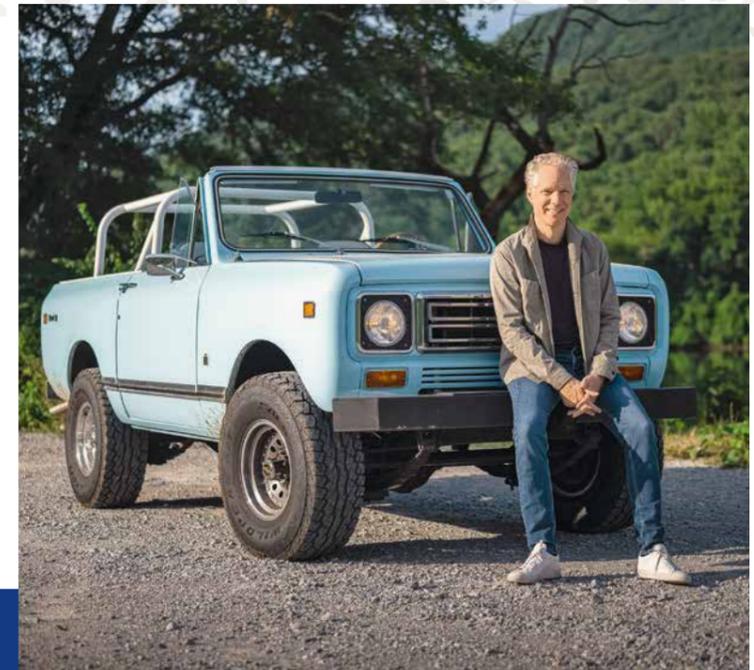
„Leistungsfähiger und robuster
als je zuvor“

Oliver Blume, CEO des Volkswagen Konzerns: „Unsere Nordamerika-Strategie ist eine zentrale Komponente unseres 10-Punkte-Plans aus dem vergangenen Jahr. Mit den

Entscheidungen für die Zellproduktion in Kanada und für den Scout-Standort in South Carolina beschleunigen wir die Umsetzung unserer Nordamerika-Strategie.“

Volkswagen habe eine lange Tradition mit ikonischen Produkten – nun sei der richtige Zeitpunkt, eine historische Marke wie Scout zu elektrifizieren. Oliver Blume: „Die Marke wird Kunden begeistern und eine einzigartige Technologie bieten, die Scout-Fahrzeuge der nächsten Generation leistungsfähiger und robuster machen wird als je zuvor.“

SUVs und Pick-up-Trucks sind Kernsegmente des US-Automarkts, auf die ein Großteil der Autoverkäufe entfallen. Die Marke Scout ist ein wichtiger Baustein, um weitere Marktanteile in den USA zu gewinnen. Nordamerika soll zur dritten tragenden Säule im Konzern neben Europa und China werden.



Scout CEO Scott Keogh:
„Der Scout ist der
Genpool, aus dem alle
SUVs stammen.“

Eine Ikone startet neu durch.

Scout steht in den USA für verlässliche Geländewagen. Jetzt will die Marke erneut durchstarten – mit vollelektrischen, robusten SUVs und Pick-ups. Scout CEO Scott Keogh erklärt, wie man eine Legende elektrifiziert.

Die ikonischen Scout Geländewagen wurden in den USA von den 1960er-Jahren bis 1980 verkauft. Was verbinden US-Kunden heute noch damit?

Zum einen stehen Scouts heute für die Sehnsucht nach der goldenen Ära, als diese Autos ursprünglich verkauft wurden. Zum anderen aber auch für Innovation, denn sie haben quasi das gesamte SUV-Segment ins Leben gerufen. Der Scout ist der Genpool, aus dem alle SUVs stammen.

wir führen dabei auch einige der ikonischen Bestandteile der Marke weiter. Dazu gehört der Ansatz, nichts unnötig zu verkomplizieren. Es ist toll, dass viele Autos autonomer werden, immer digitaler, auch immer smarter durch mehr Software. Aber Scout steht dafür, dass Fahrer das Auto selbst in der Hand haben. Wir behalten darum viele physische Schalter. Wir wollen eine Balance: ein Auto, das immer noch diesen amerikanischen Pioniergeist hat – aber auf dem neuesten Stand der Technik, vollelektrisch.

Die neuen Scouts werden vollelektrisch sein. Was waren die größten Herausforderungen bei diesem Wandel?

Ich könnte da jetzt eine Million taktische Probleme anführen, die wir gelöst haben. Aber ohne Zweifel war es die Verantwortung dafür, die Marke Scout mit all ihren Werten schlüssig ins Zeitalter der E-Mobilität zu überführen. Dabei sollte man sich nicht von Nostalgie lähmen lassen, sondern die Marke behutsam verjüngen. Insgesamt überwiegen für mich vor allem die Chancen. Ich kann hier eine Ikone wiederbeleben, aber als zeitgemäßes E-Auto, und das alles zusammen mit dem starken Volkswagen Konzern.

Mit welchen Modellen starten Sie?

Wir planen zwei Modelle. Das erste ist ein vollelektrisches, mittelgroßes, robustes SUV: der Scout III, Nachfolger des bisher letzten Modells Scout II. Außerdem wird es noch einen vollelektrischen großen Pick-up-Truck geben.

Welche Bedeutung haben solche Pick-up-Trucks und robuste SUVs insgesamt für Autofahrer in den USA?

Es wäre noch untertrieben zu sagen, dass sie extrem wichtig sind – sie sind das Herz und die Seele des amerikanischen Automarkts. Viele Konsumenten verbinden damit das mythische Herzland der USA, also endlose Weiten, Freiheit, Abenteuer. •

Quelle: AUTOSTADT & LEBEN

Wie verändern Sie die Marke?

Der wichtigste Schritt ist natürlich, dass Scouts in Zukunft elektrisch fahren werden. Das ist ein Muss heutzutage. Aber



QR-Code mit Link zum Imagefilm

DAS IST CARIAD

CARIAD ist eine Abkürzung für CAR, I AM DIGITAL. Die Softwaretochter wurde 2020 gegründet und steht für den Anspruch des Volkswagen Konzerns, auch digital in der ersten Liga zu spielen. Der Volkswagen Konzern entwickelt die Software der Zukunft im eigenen Haus. Mit rund 6.000 Beschäftigten weltweit ist das Unternehmen global an Standorten in Europa, USA, China und Indien vertreten. Die Techtalente kommen aus verschiedenen Bereichen: Aus den Konzernmarken, von extern oder sogar von bekannten Techunternehmen wie Tesla, Microsoft, Apple und Google.



PETER BOSCH

Der 49-jährige Bosch lebt mit seiner Frau und seinen drei Kindern in Bayern. Von 2011 war Bosch für die Optimierung von Strategie, Prozessen und Strukturen der Produktion der Marke Volkswagen verantwortlich. Nach sieben Jahren in Wolfsburg wurde Bosch Vorstand bei Bentley Motors im britischen Crewe. Dort hat er die Traditionsmarke gemeinsam mit dem Team für die Zukunft aufgestellt und profitabel gemacht. Mit Scout Motors ist Bosch zudem am Aufbau eines neuen, zeitgemäßen E-Automarke in den USA beteiligt.

So läuft der Neustart bei CARIAD:

Operative Lieferfähigkeit und strategische Ausrichtung sind im Fokus

Probleme mit der Software waren in den vergangenen Monaten immer wieder Teil der Berichterstattung. Um den wachsenden Herausforderungen in dem Bereich zu begegnen, hat der CARIAD Aufsichtsrat unter Vorsitz von Oliver Blume die umfassende Neuaufstellung von CARIAD auf Basis von fünf Punkten beschlossen. „Wir haben die nächsten Meilensteine für die Weiterentwicklung gesetzt – strategisch, strukturell und personell. Der Fokus von CARIAD liegt auf der Entwicklung digitaler Zukunftstechnologien für die Marken des Konzerns,“ so Blume.

Der neue CARIAD Vorstand unter Führung von CEO Peter Bosch wurde damit beauftragt, das Unternehmen für die nächste Phase aufzustellen und das Unternehmen zu einem starken und zuverlässigen Partner für die Konzernmarken zu entwickeln. „Die CARIAD wird sich stark wandeln. Operative Lieferfähigkeit und strategische Ausrichtung sind der Fokus, gemeinsam mit den Marken“, so Peter Bosch.

Die Auslieferung der Plattformen E³ 1.1 und E³ 1.2 werden kurzfristig vorangetrieben. Die E³ 1.2 wird in den kommenden Jahren die Basis für unsere Premium-, Sport- und Luxusfahrzeuge sein. Um die Lieferung und die kontinuierliche Weiterentwicklung der 1.2 sicherzustellen und zu beschleunigen, wird geprüft, wie man das aktuelle Arbeitsmodell zwischen CARIAD



CARIAD-CEO Peter Bosch: „Beruflich habe ich einen klaren Purpose: Unsere Automobilindustrie und Volkswagen sollen erfolgreich in die neue Ära kommen und weiter zum Wohle aller Stakeholder beitragen können.“



130 Führungskräfte kamen in Ingolstadt zusammen und diskutierten mit dem neuen Vorstandsteam die Neuausrichtung von CARIAD.

5-Punkte-Plan

Lieferung der E³ 1.1 und E³ 1.2

Wie beschleunigt CARIAD die Entwicklung und hält seine Versprechen?

E³ 2.0

Wie baut CARIAD gemeinsam mit den Marken eine führende, gruppenweite Plattform auf?

Produkte & Partnerschaften

Was sind die Kompetenzen von CARIAD und welche Kompetenzen benötigen seine Partner?

Zusammenarbeit

Wie schafft CARIAD eine Erfolgskultur?

Neue Struktur

Was ist die beste und effizienteste Organisation für CARIAD?

Der 5-Punkte-Plan von CARIAD.

und den Marken neu aufstellen kann. Zudem gibt es mit Thomas Günther als neuem Chief Launch Officer nun einen dezidierten Vorstand für die E³ 1.2 und damit einen direkten Ansprechpartner für Porsche und Audi. „Die Fertigstellung der Plattform steht für uns an erster Stelle. Wir sind zudem daran, die Lieferorganisation neu aufzusetzen, um mittelfristig aus dem Taskforce-Modus zu kommen“, so CEO Peter Bosch.

Für die Neuaufstellung der Software-Architektur E³ 2.0 hat Oliver Blume am Capital Markets Day ein neues Setup vorgestellt – den Software Defined Vehicle (SDV) Hub. Im SDV Hub wird CARIAD gemeinsam mit Volkswagen und Audi die E³ 2.0 Plattform entwickeln, mit dem konkreten Ziel zwei Fahrzeuge auf Basis der Plattform auf den Markt zu bringen. Oliver Blume und Michael Steiner werden dem Steering Committee des SDV Hubs vorstehen.

CARIAD wird weiterhin Partnerschaften mit weltweit führenden Technologieunternehmen nutzen und diese sogar noch beschleunigen, während weiterhin die Kontrolle über wichtige strategische Kontrollpunkte und die Plattformen behalten werden soll. Der Konzern ist damit offen für weitere Partnerschaften. Entwicklungsbemühungen,

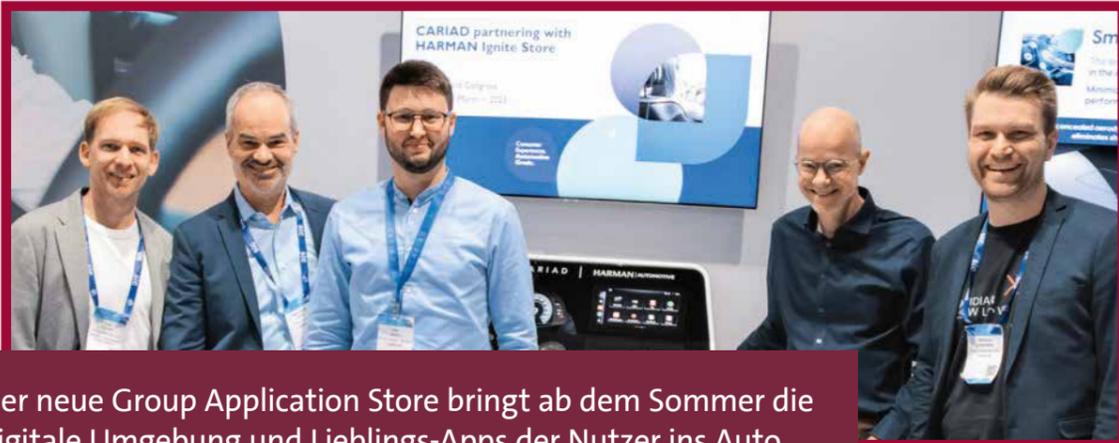
die nicht zur strategischen Positionierung beitragen, sollen eingestellt werden.

Die Zusammenarbeit innerhalb von CARIAD sowie zwischen CARIAD und den Marken wird für die Neuaufstellung neu definiert. Schnittstellen zwischen den Marken und CARIAD werden weiterentwickelt und Prozesse und Tools entlang der Wertschöpfungskette optimiert. „Wir wollen Mehrwert für die Marken liefern und ein starker Partner sein. Dafür müssen wir die Zusammenarbeit an den Schnittstellen deutlich verbessern“, so Bosch.

Zudem prüft das neue Führungsteam, wie CARIAD am besten aufgestellt werden kann, um die Organisation einfacher, effizienter und effektiver zu machen. Ziel ist, dass CARIAD kosteneffizienter, schneller, zuverlässiger und besser liefert.

In den kommenden Wochen wird der konkrete Plan für das Transformationsprogramm mit darauf aufbauenden Maßnahmen erarbeitet. Die Zielsetzung ist klar: CARIAD muss zum Befähiger für die Marken werden. Aktuell ist vorgesehen, den Plan für CARIAD im Herbst zu kommunizieren. Gleichzeitig wird mit Sofortmaßnahmen gestartet.

Die Mannschaft hinter dem neuen Group Application Store



Der neue Group Application Store bringt ab dem Sommer die digitale Umgebung und Lieblings-Apps der Nutzer ins Auto. Als Teil des One.Infotainment-Systems der nächsten Software-Generation feierte er beim Mobile World Congress (MWC) in Barcelona Weltpremiere. Das ist das Team dahinter.

Sven Eckoldt, Hans-Jürgen Kress, John Baldus, Riclef Schmidt-Clausen und Matthias Ostermeier (v. l.)

Warum ein eigener App Store? „Fahrer brauchen zukünftig nur noch ein Device. Ist eine native App direkt im Fahrzeug installiert und keine Paarung erforderlich, macht das die Nutzung während der Fahrt sicherer und bequemer. Eine tiefere Integration im Fahrzeug ermöglicht außerdem die bessere Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Apps. Entwickler können neue Ideen zur Interaktion zwischen Auto und Nutzern entwickeln; das Auto wird zum Erlebnisraum“, sagt Dominik Bauer, Product Owner Payment Solutions. Die Basis für diese zukünftige Entwicklung schafft unter anderem Wolfgang Kilp als Product Owner für den Einsatz im One.Infotainment. Er kümmert sich um Entwicklungsplanung und das Stakeholder-Management gegenüber Technikabteilungen der Marken.

Eine weitere Begründung für den Store im Auto liefert Isabelle Borgert, Senior Product Owner. Im Team ist sie für die Application Store Analytics verantwortlich und hat damit einen wichtigen Baustein im Bereich Datenmanagement und Analyse auch für andere Architekturen innerhalb von CARIAD geschaffen: „Daten begründen Entscheidungen für den Store.“

Lange ist das Group App Store-Team unter dem Radar geschwommen. Mit dem Launch des Stores hat sich die Mannschaft von Matthias Ostermeier nun ihren Weg an die Oberfläche gebahnt. „Wir liefern einen wichtigen Enabler zum Aufbau des Volkswagen Ecosystem“, so Ostermeier, der das Team im Februar von Hans-Jürgen Kress übernommen hat. Kress hat das Projekt Ende 2019 zusammen mit John Baldus aufgesetzt. Damals noch unter Audi Flagge haben die beiden ihre Crew stetig erweitert und den App Store bei CARIAD in den sicheren Hafen gebracht. Der Weg dahin war nicht immer einfach: „Wir stemmen eine wichtige Säule

des Infotainment. Mit dem Store haben wir eine komplett neue Funktion entwickelt. Es gab viel zu erklären und viele neue Fragestellungen mussten bearbeitet werden – bei einem solchen Projekt möchte jeder mitsprechen“, erinnert sich Baldus, der als Lead Product Manager alle Fäden zusammenhält. Kress fügt hinzu: „Mein großer Dank gilt dem gesamten Team. Ihr habt alle gezeigt, was mit einer hervorragenden Mannschaftsleistung erreichbar ist!“

Das Group App Store-Team arbeitet eng zusammen, um seine Mission zu erfüllen. Wie es das trotz der im Vergleich kleinen Teamgröße schafft? Schnelle Reaktionsfähigkeit auf stetig neue Anforderungen und Flexibilität sind nur zwei der Eigenschaften, die die Gruppe auszeichnen: „Wir sind als Team sehr stark darin, uns anzupassen“, sagt Qendrim Zhuniqi, Software Engineer. Auch das Feiern kleiner und großer Erfolge schweißt die Kollegen stetig weiter zusammen. Für Melissa Petrus, Release Train Engineer, ist ein Meilenstein besonders im Gedächtnis geblieben: „Gemeinsam mit allen Marken haben wir einen innovativen Prozess entwickelt, der dafür sorgt, dass Drittanbieter-Apps jederzeit Updates machen können. Wir sind damit in der Lage, fortlaufend die neuesten Versionen im Fahrzeug und die beste Experience für den User anbieten zu können.“

DAS Highlight fürs gesamte Team: der CARIAD Tech Summit. „Mit unserer neuen Funktion innerhalb von CARIAD und im Konzern sichtbar zu sein, das war ein Befreiungsschlag“, erinnert sich Maxim Lebold, Senior Software Architect. Ein großer Erfolg in CARIADs „Year Of Delivery“, meinen auch Sven Eckoldt, Global Partnerships Lead Group Application Store und Alper Atmaca, Testmanager. „Wir sind stolz und glücklich, dass wir mit Audi bereits in diesem Jahr unser erstes Serienprodukt liefern können“, sagt Peter Koegler, Senior Product Owner. •

Aus Wolfsburg und dem Silicon Valley zu CARIAD

Vor rund drei Jahren startete der Volkswagen Konzern mit einem großen Projekt: Mit CARIAD hat er eine neue Software-Sparte aufgebaut. Wie haben die Kolleginnen und Kollegen ihren Weg zu CARIAD erlebt – und was bewegt sie heute?

Cornelius Tanasoia (32)

- SOFTWARE ENGINEER
- SEIT 2011 BEI VOLKSWAGEN, SEIT 2022 BEI CARIAD IN WOLFSBURG
- ZUVOR DUALES STUDIUM UND SOFTWARE-ENTWICKLER BEI VOLKSWAGEN



„Fast meine ganze Abteilung ist vergangenes Jahr zu CARIAD gewechselt. Mein Chef ist derselbe und ich sitze sogar noch am selben Schreibtisch. Schon bei Volkswagen habe ich einzelne Gewerke für die Software-Entwicklung vergeben und kontrolliert. Bei CARIAD lege ich jetzt selbst Hand an die Infotainment-Software. Das macht mir viel Spaß und ich kann so die Volkswagen Marken direkt unterstützen. Was ich vermisst? Die Werkskantine! Schon zu meinen VW-Zeiten bin ich in den Standort Brandgehaege umgezogen – und der liegt leider etwas zu weit von der Kantine entfernt.“

Adnis Falahkohan (37)

- SENIOR INNOVATION MANAGEMENT SPECIALIST
- SEIT 2020 BEI CARIAD IN BERLIN
- ZUVOR STRATEGIE-BERATERIN BEI VW-SOFTWARE-TOCHTER CARMEQ, DIE 2020 MIT CARIAD VERSCHMOLZ

„Als Carmeq Teil von CARIAD wurde, war ich gerade in Elternzeit. Bei meiner Rückkehr wurde ich von alten und neuen Kolleginnen und Kollegen mit offenen Armen empfangen. Mein Herz schlägt schon immer für Innovationen, daher war meine Freude groß, als ich feststellte, dass es bei CARIAD ein eigenes Innovationsteam gibt – bei dem ich nun mitwirke. Ich kümmere mich bereichsübergreifend um Innovationsprojekte und -konzepte. Im „Future Hub“ können zum Beispiel alle Mitarbeitenden ihre Ideen beitragen, und wir bringen die richtigen Fachleute zusammen, damit sie auch in die Serie gelangen. CARIAD bietet flexible Arbeitszeitmodelle und abwechslungsreiche Projektthemen. Ich schätze auch die Diversität und dass wir auf Augenhöhe arbeiten, bis zur Managementebene.“



Hartmut Schittko (50)

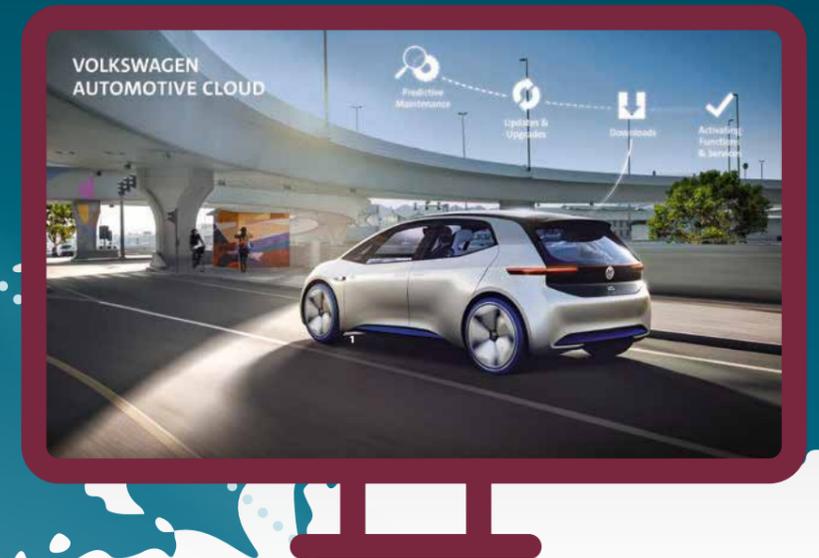
- HARDWARE PRODUCT STRATEGY
- SEIT 2022 BEI CARIAD IN MÜNCHEN
- ZUVOR ÜBER 20 JAHRE IN DER HALBLEITERINDUSTRIE, U. A. BEI INFINEON UND INTEL, DREI JAHRE IM SILICON VALLEY



„Ich habe mich viele Jahre mit Halbleitern für Mobiltelefonie beschäftigt: ein riesiger, hochinnovativer Markt. Die maßgeblichen Firmen sind aber mittlerweile nur noch in Nordamerika und Asien angesiedelt. Im Automobilbereich ist hingegen Europa führend; bei CARIAD kann ich dazu beitragen, dass es so bleibt. Damit automatisiertes Fahren und Infotainment im Auto perfekt funktionieren, müssen Hardware und Software aufeinander abgestimmt sein. Ich kümmere mich darum, die richtige Hardware – Halbleiter – und die passenden Kooperationspartner auszuwählen. Bei CARIAD gefällt mir die Firmenkultur: Wir duzen uns, die Hierarchien sind flach, ich kann alle zu ihren Expertenthemata einfach ansprechen. Ich arbeite täglich mit Kolleginnen und Kollegen aus Europa, China, Indien und den USA zusammen.“

So arbeitet CARIAD an der Volkswagen Automotive Cloud.

USA, Europa, China: CARIAD arbeitet über den Globus verteilt an der Software für den Volkswagen Konzern. Ein zentrales Element: die Volkswagen Automotive Cloud, kurz VW.AC. Die Cloud sorgt zum einen dafür, dass sich Fahrzeuge ohne Werkstattbesuch ganz bequem neue Software herunterladen können. Gleichzeitig laden sie ihre gesammelten Daten hoch und stellen sie den Entwicklern zur Verfügung. Die können ihre Lösungen damit besser auf die Bedürfnisse der Kunden zuschneiden.



SEATTLE



Venkat Konjeti

An der Volkswagen Automotive Cloud arbeiten Softwarespezialisten von CARIAD weltweit – in den USA, China und Deutschland – gemeinsam zusammen.

Alle Regionen können dabei auf eine einheitliche Basis aufsetzen. Je nach regionalen Anforderungen wird sie dann angepasst – das Spezialgebiet der lokalen Teams vor Ort. In China etwa leitet Liyun Hao das Team „Platform Development & Operations“. „Wir haben die Informationen zu den Fahrzeugdaten in der Cloud so angepasst, dass sie mit den chinesischen Gesetzen und

Regularien vereinbar sind“, sagt sie. „Außerdem haben wir maßgeschneiderte Lösungen entwickelt, um autonome Fahrdienste zu unterstützen, die nur für unseren Markt geplant sind.“ Die enge Zusammenarbeit mit den Entwicklerteams weltweit hat für Liyun Hao enorme Vorteile: „Durch unsere globale Zusammenarbeit verstehen wir marktspezifische Anforderungen und Kundenbedürfnisse wesentlich besser.“

Eine Erfahrung, die auch Roger Estatuet Castillo teilt. Er arbeitet am CARIAD Standort in Wolfsburg und kümmert sich als Product Owner darum, dass die Kommunikation zwischen Onlinediensten in



WOLFSBURG



Roger Estatuet Castillo

den Fahrzeugen und der Cloud funktioniert. „Durch die enge Zusammenarbeit mit Teams aus anderen Regionen können wir schnell Wissen austauschen und Kreativität fördern“, sagt Castillo. Das helfe ihm bei seiner täglichen Arbeit, innovative Lösungen für die komplexen Fragestellungen zu finden.

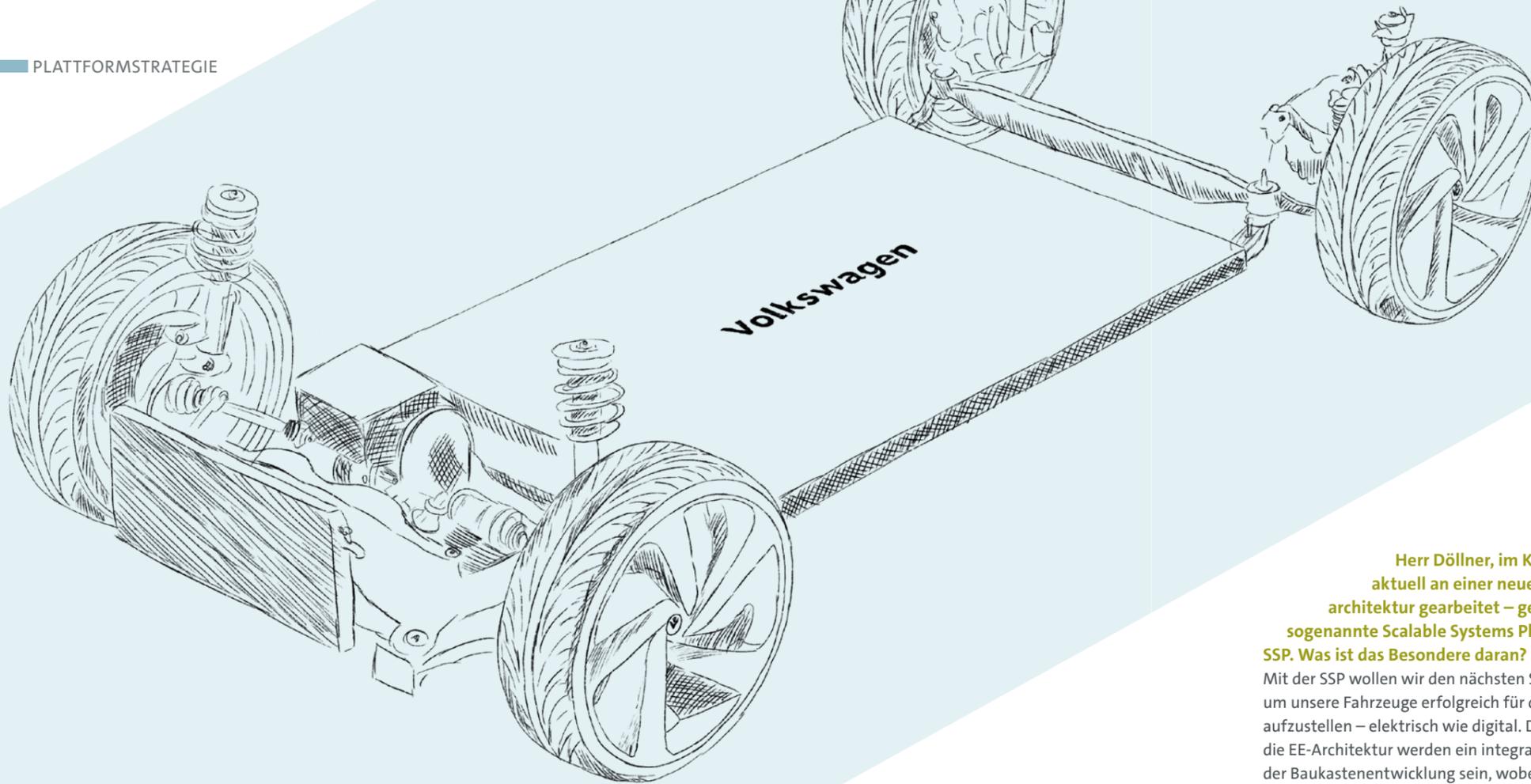
So sieht es auch Venkat Konjeti. „Der tägliche Kontakt stärkt das Vertrauen untereinander. Wir helfen uns gegenseitig, um unsere Softwareprodukte zu verbessern“, sagt der Softwareentwickler am US-amerikanischen Standort CARIAD Inc. in Seattle im Bundesstaat Washington. Das



Liyun Hao

fördere nicht nur die Kreativität: „Dank unserer gemeinsamen Lösungen arbeiten wir sehr effizient in Bezug auf Entwicklungszeit und -kosten.“ Die Skalierbarkeit ihrer Cloud-Lösungen treibt dabei die Teams in allen Regionen der Welt gleichermaßen an. „Mein Job ist es, einheitliche, zuverlässige und hochskalierbare Datenplattformdienste zu entwickeln und für mehrere Marken an verschiedenen Standorten bereitzustellen“, sagt Konjeti. Ob in den USA, Europa oder in China: am Ende profitieren die Kunden im Fahrzeug weltweit von der globalen Zusammenarbeit der Softwarespezialisten. •

PEKING



Eine neue Architektur für den Volkswagen Konzern: Die Scalable Systems Platform, kurz SSP, wird konzernweit in Millionen Autos aus allen Segmenten zum Tragen kommen.

INTERVIEW

Plattformstrategie

Gernot Döllner: „Die SSP ist für uns eine einmalige Gelegenheit.“

Der Leiter Konzernstrategie über die Arbeit an der neuen Scalable Systems Platform.

Herr Döllner, im Konzern wird aktuell an einer neuen Fahrzeugarchitektur gearbeitet – gemeint ist die sogenannte Scalable Systems Platform, kurz SSP. Was ist das Besondere daran?

Mit der SSP wollen wir den nächsten Schritt gehen, um unsere Fahrzeuge erfolgreich für die Zukunft aufzustellen – elektrisch wie digital. Die Software und die EE-Architektur werden ein integraler Bestandteil der Baukastenentwicklung sein, wobei die Software führt (Software Defined Vehicle). Erstmals werden wir mit der SSP eine technische Basis entwickeln, die in den drei Markengruppen Core, Progressive und Sport Luxury eingesetzt werden wird, also bei der Marke Volkswagen genauso wie bei Cupra und Skoda, bei Audi und Porsche. Sie wird deshalb skalierbar sein. Geplant ist, über den gesamten Konzern ab 2028 bis zu 40 Millionen Autos auf ihr zu bauen.

Ursprünglich sollte die SSP bereits 2026 im Volkswagen Modell Trinity auf die Straße kommen. Jetzt wird sie bis Ende des Jahrzehnts ausgerollt. Sind wir bis dahin gut aufgestellt?

Ja, das sind wir. In den nächsten Jahren werden wir für unsere Elektrofahrzeuge zwei Plattformen nutzen: den Modularen E-Antriebs-Baukasten, kurz MEB, und die Premium Platform Electric, kurz PPE. Der MEB ist schon heute eine der führenden Elektromobilitätsplattformen weltweit, allein im vergangenen Jahr wurden auf ihr knapp eine halbe Million vollelektrische Fahrzeuge produziert. Sie erhält jetzt ein technologisches Update, diese Weiterentwicklung nennen wir MEB+. Und diese wird deutliche Sprünge möglich machen – bei automatisierten Fahrfunktionen, bei der Reichweite und bei der Ladezeit. In Wolfsburg werden wir den MEB+ 2026 erstmals einsetzen – und zwar im volumenstarken Segment der Kompakt-SUVs. Die PPE mit 800-Volt-Technologie wird erstmals beim neuen e-Macan¹ von Porsche und dem Q6 e-tron² von Audi zum Einsatz kommen. Beide Baukästen sind wettbewerbsfähig.



Gernot Döllner ist Leiter der Konzernstrategie und des Generalsekretariats der Volkswagen AG. Zusammen mit den Entwicklungsvorständen Michael Steiner (Porsche), Oliver Hoffmann (Audi) sowie Thomas Ulbrich (Vorstand Marke Volkswagen, Ressort New Mobility) hat er die SSP-Projektleitung inne.

Warum ist die Plattformstrategie so wichtig für den Volkswagen Konzern?

Mit unserer Plattformstrategie setzen wir seit vielen Jahren Maßstäbe: Durch die Standardisierung über verschiedene Modelle und Marken hinweg können wir kostengünstiger und flexibler produzieren. Wir reduzieren die Komplexität und die Zahl der Varianten, standardisierte Fertigungsprozesse sind außerdem leichter umzusetzen. Der MQB für Verbrennerfahrzeuge und der MEB für E-Autos beweisen das eindrücklich, beide Baukästen gehören weltweit zu den erfolgreichsten Fahrzeugarchitekturen überhaupt. Mit der SSP wollen wir diese Erfolgsgeschichte fortsetzen. Für den Konzern ist dies eine einmalige Gelegenheit. Mit der SSP, die konzernweit in Millionen Autos aus allen Segmenten zum Tragen kommen wird, können wir Skaleneffekte erzielen wie kein anderer Automobilkonzern.

Wo liegen die Herausforderungen?

Die Entwicklung kann nur erfolgreich sein, wenn wir einen Ordnungsrahmen schaffen, in dem alle gemeinsam vernetzt und synchronisiert arbeiten – die Technischen Entwicklungen der Marken, die Baureihen, die Ressorts, die Konzernstellen. Wenn uns das gelingt, dann werden wir diesen Baukasten auch zum Erfolg bringen. Ich bin zuversichtlich, dass das klappen wird. Die Scalable Systems Platform ist die Zukunft der Plattformstrategie. •



Bewährte Plattform:
Alle ID-Modelle, darunter
der neue ID.7 (oben)
sowie der ID.3, basieren
auf dem MEB.

Das neueste MEB-Modell: der ID. Buzz mit langem Radstand¹

Erfolgsmodell MEB: Volkswagen entwickelt die E-Plattform weiter.

Mit dem Modularen E-Antriebs-Baukasten hat Volkswagen Pionierarbeit für die E-Mobilität geleistet. Jetzt wird die erfolgreiche Plattform nochmal weiterentwickelt.

Mit der Entwicklung des Modularen E-Antriebs-Baukastens, kurz MEB, hat die Marke Volkswagen Pionierarbeit für die E-Mobilität geleistet – und einen Gamechanger auf die Straße gebracht. Ende 2019 feierte mit dem ID.3 das erste MEB-Modell seine Weltpremiere. Jetzt stehen bereits mehr als ein Dutzend Fahrzeugmodelle auf der Elektro-Plattform: Alle Modelle der ID. Familie von Volkswagen, mehrere E-Autos der Konzernmarken Audi, Cupra, Skoda sowie der ID. Buzz von Volkswagen Nutzfahrzeuge.

Bislang wurden allein bei der Marke Volkswagen mehr als 700.000 Autos der ID. Familie auf der E-Plattform ausgeliefert, konzernweit mehr als eine Million Fahrzeuge. Der MEB hat sich also bewährt – und wird nun aufs nächste Level gehoben. In den

kommenden Jahren investiert Volkswagen substanziell in die Weiterentwicklung der erfolgreichen E-Plattform: Aus MEB wird MEB+. Im Sinne der Ursprungsidee wird dabei insbesondere die Lade- und Speichertechnologie sowie die digitale Infrastruktur verbessert. Deutliche Sprünge werden mit dem MEB+ etwa bei den automatisierten Fahrfunktionen möglich sein. Im MEB+ wird die neue Akkugeneration von Volkswagen zum Einsatz kommen – die sogenannte Einheitszelle – und Reichweiten von bis zu 700 Kilometer ermöglichen. Und auch bei den Ladezeiten wird der MEB+ deutlich zulegen, künftig sind Ladegeschwindigkeiten von 175 bis 200 kW möglich.

ID. 2all: Das Modell soll unter 25.000 Euro kosten
Zudem wird die Modellpalette auf MEB-Basis deutlich erweitert – bis 2026 kommen zehn neue Volkswagen E-Modelle auf den Markt, darunter mit dem ID.2all ein Einstiegsmodell für unter 25.000 Euro. Auch im Performance- und Premium-Bereich sind neue Autos geplant.

Im Ergebnis bedeutet das einen Zuwachs an individuellen Auswahlmöglichkeiten und Komfort sowie an Qualität und Verlässlichkeit – bekannte Werte, die Kundinnen und Kunden von Volkswagen auch in Zukunft wieder erwarten dürfen. •

¹ID. Buzz mit langem Radstand (LWB): seriennahe Studie | ²ID.7: seriennahe Studie. Das Fahrzeug wird noch nicht zum Verkauf angeboten. | ³ID.3 Pro: Stromverbrauch in kWh/100 km: kombiniert 16,5–15,2; CO₂-Emissionen in g/km: kombiniert 0. Für das Fahrzeug liegen nur noch Verbrauchs- und Emissionswerte nach WLTP und nicht nach NEFZ vor. Angaben zu Verbrauch und CO₂-Emissionen bei Spannbreiten in Abhängigkeit von den gewählten Ausstattungen des Fahrzeugs.

Vertrieb an Mitarbeiter (WA-Verkauf)



Mitarbeiter-Leasing Update für Ihre Mobilität

Freuen Sie sich auf ein vereinfachtes Mitarbeiter-Leasing.

Monatliche Rate	Laufzeit	Laufleistung	Einmaliges Tankguthaben
1,1 % des UVP	6 Monate	15.000 km	90,- € ¹ / 160,- € ²
1,1 % des UVP	12 Monate	30.000 km	180,- € ¹ / 320,- € ²

Die Bestellung eines Mitarbeiter-Leasing-Fahrzeugs über KundenCenter direkt lohnt sich. Bei einer Online-Bestellung auf KundenCenter direkt zahlen Sie eine monatliche Rate von 1,0 % statt 1,1 % des UVP.

Den geringeren Aufwand geben wir in Form von 10 % an Sie weiter!

Diese Leistungen sind beim Mitarbeiter-Leasing inklusive:

- Zulassung
- Kfz-Versicherung und -Steuer
- Einmaliges Tankguthaben
- Schäden bis zu 200,- €³ frei



Erfahren Sie mehr auf KundenCenter direkt



¹ Volkswagen Pkw Modellpalette und Caddy
² Volkswagen Multivan

³ Schäden müssen gemäß den AGB weiterhin während der Nutzungsdauer gemeldet und behoben werden. Es handelt sich um eine Gesamtsumme von 200,- €.



Thomas Schmall,
Konzernvorstand
Group Technology.

Group Technology: Das Powerhouse

Die Themen Batterie, Laden und Energie sind neues Kerngeschäft des Volkswagen Konzerns. Beides verantwortet Group Technology unter der Führung von Thomas Schmall. Aus der „Komponente“ ist damit das „Powerhouse“ des Konzerns geworden.

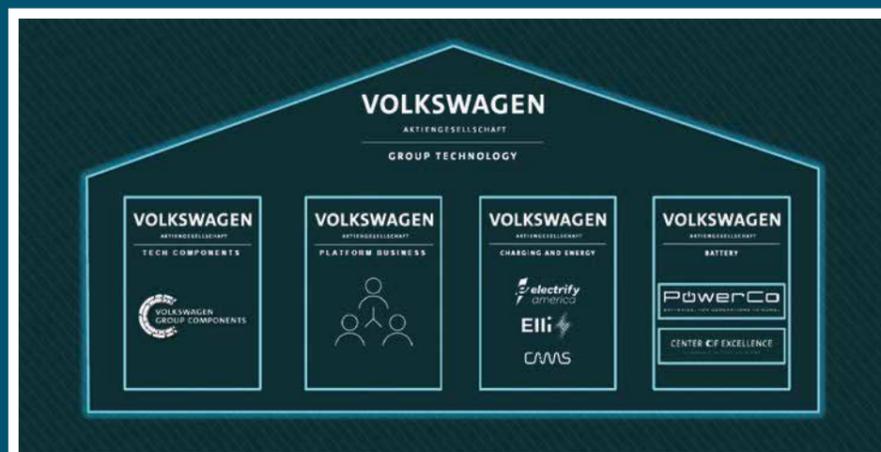
Group Technology nimmt in der E-Mobilitätsstrategie des Volkswagen Konzerns eine besondere Rolle ein: Das Team um Thomas Schmall bündelt nicht nur die konzernweiten Aktivitäten bei den Themen Batterie, Laden und Energie, sondern umfasst mit Volkswagen Group Components einen Lieferanten von innovativen Tech-Komponenten. Auch der Bereich Platform Business, der die Kooperationen mit externen Partnern wie Ford oder Mahindra verantwortet, ist unter dem Dach von Group Technology verortet. Vor allem die Themen Batterie, Laden und Energie sind im 10-Punkte-Plan von Oliver Blume verortet.

So verantwortet die PowerCo (siehe S. 43) als Teil des Bereichs Batterie die globalen Batterie-

aktivitäten des Konzerns und wird durch den weltweiten Aufbau von Batteriezellfabriken langfristig die Versorgung mit Zellen für die E-Mobilitäts-Offensive absichern.

Zum Bereich Batterie gehört auch das Center of Excellence Battery (S. 44). Das CoE hat unter anderem die Verantwortung für die Entwicklung von Batteriesystemen und die Betreuung von Lieferanten und Technologiepartnern.

Die Themen Laden und Energie werden zum neuen Kerngeschäft des Konzerns (S. 45–47). Mit den Marken Elli, Electrify America und CAMS bündelt der Bereich markenübergreifend alle Lade- und Energiedienstleistungen im Konzern – wie das E-Auto als mobile Powerbank. •



Die vier Säulen von Group Technology: Volkswagen Group Components, Platform Business, Laden und Energie sowie Batterie.



PowerCo-CEO
Frank Blome

Batteriezellen fertigt der Konzern bald selbst.

In Salzgitter, wo jetzt noch konventionelle Motoren vom Band laufen, produziert die PowerCo ab 2025 Batteriezellen. Die neue Einheitszelle soll die Kosten deutlich senken.

GAME-CHANGER DRY COATING

Die PowerCo entwickelt ein neues Verfahren zur Trockenbeschichtung (Dry Coating) von Elektroden in Großserie – ein potentieller Gamechanger für die Batteriezellfertigung. Der lösemittelfreie Prozess spart perspektivisch 30% Energie, 15% Fabrikfläche und damit hunderte Millionen Euro Kosten im Jahr.

Der Volkswagen Konzern hat seine Batterieoffensive im vergangenen Jahr begonnen und den Grundstein für die erste eigene Zellfabrik in Salzgitter gelegt. Bundeskanzler Olaf Scholz sagte dabei: „Volkswagen zeigt, wie die nachhaltige und klimaschonende Zukunft der Mobilität aussehen kann.“ Das neu gegründete Unternehmen PowerCo bündelt die Batterieaktivitäten des gesamten Volkswagen Konzerns. Bis 2030 wird die PowerCo in Europa und Nordamerika eigene Fertigungskapazitäten für Batteriezellen aufbauen und damit die technologische und wirtschaftliche Unabhängigkeit des Konzerns absichern.



Bundeskanzler Olaf Scholz (M.) beim feierlichen Baustart in Salzgitter.

Salzgitter: Paradebeispiel für Transformation

Die PowerCo soll ab 2030 über 20 Milliarden Euro Jahresumsatz erwirtschaften und alleine in Europa bis zu 20.000 Menschen beschäftigen. Mit Salzgitter, Valencia und St. Thomas in Kanada befinden sich weltweit bereits drei Zellfabriken im Aufbau. „Was wir mit Fahrzeugplattformen wie MQB und MEB millionenfach bewiesen haben, legen wir auch dem Aufbau der Zellwerke zugrunde: Wir standardisieren auf Basis europäischer Normen und skalieren. Das ermöglicht Tempo und Kostenoptimierung bei höchster Qualität“, sagt PowerCo-CEO Frank Blome. Allein in Salzgitter will die PowerCo ab 2025 pro Jahr Batteriezellen für 500.000 elektrische Fahrzeuge produzieren. Der Standort avanciert so auch zum Paradebeispiel für Transformation. Die Zellfertigung soll zum großen Teil mit Beschäftigten aus der Motorenfertigung bestritten werden. •



Spaniens König Felipe VI. (2. v. l.) bei der Grundsteinlegung in Valencia.



Das Rasterelektronenmikroskop der Batterielabore zeigt jedes Zelldetail.

Die Batterie-Pioniere von Group Technology

Das Center of Excellence (CoE) Battery in Salzgitter, Braunschweig und Wolfsburg ist zuständig für Kaufmodule und Batteriesysteme. Es ist das Bindeglied zwischen PowerCo und Konzernmarken. Im Interview spricht Bereichsleiter Günther Mendl über die Ziele.



Günther Mendl

CoE
BATTERY

Herr Mendl, das CoE Battery wird nun offiziell als Bereich mit dem Kürzel „Z“ geführt. Was hat es damit auf sich?

Wir waren bislang als CZ der Marke Group Components zugeordnet, jetzt sind wir wie die PowerCo direkt an das Konzern Vorstandsressort Technik angebunden, das markenübergreifend alle Batterie-Aktivitäten unter dem Dach von Group Technology bündelt. Das stärkt unsere Rolle nachhaltig.

Was bedeutet das konkret?

Das CoE Battery ist konzernweit erster Ansprechpartner für Batterien. Wir sind zuständig für Batteriesysteme, für die Kaufteile Zelle und Modul und den Closed Loop, vom First Use über den Second Use bis zum Recycling. Wir sind übrigens nicht nur in Salzgitter, Braunschweig und Wolfsburg vertreten, sondern auch in China und Nordamerika.

Wie ist das Zusammenspiel mit der PowerCo vorgesehen?

Im Grundsatz wie mit allen anderen Zellherstellern, inklusive der dazugehörigen Regeln. Wir arbeiten mit der PowerCo aber natürlich enger und mit höherer Geschwindigkeit zusammen, schon allein aufgrund der räumlichen Nähe.

Das CoE gilt als Wegbereiter für die Gigafactory in Salzgitter?

Mit dem Aufbau des CoE haben wir unter Leitung von Frank Blome seit 2018 die Grundlagen für die Gigafabriken geschaffen. Das Know-how für die



GÜNTHER
MENDL

Er bezeichnet sich als „Konzerngewächs“, war knapp 20 Jahre lang Ottomotoren-Entwickler bei Audi. „Am Schluss ging es dort nur noch um Evolution, ich wollte aber lieber Teil einer Revolution sein.“ Also startete er 2017 in der Entwicklung für Batterien, elektrische Antriebe und Ladesysteme bei Audi und war damit für die Kernkomponenten des Audi e-tron zuständig. Drei Jahre später folgte der Wechsel ins CoE nach Salzgitter, anfangs ein Startup mit 30 Beschäftigten. Heute führt er weltweit ein Team mit mehr als 700 Beschäftigten.

Zellentwicklung wurde im CoE aufgebaut. Die PowerCo ist aus dieser Keimzelle entstanden und wird als eigenständiger Zellhersteller nun das Produkt realisieren. Wir werden die Zellen der PowerCo und anderer Hersteller in die Batteriesysteme integrieren, mit dem Ziel Best Cost und Best Technology.

Batterie-Spezialisten sind weltweit knapp – wen suchen Sie und wie gehen Sie vor?

Wir nutzen verschiedene Kanäle, sind auf Recruiting-Veranstaltungen und werben insgesamt viel für uns. Erfahrungen im Batteriebereich sind ein Vorteil, aber nicht in allen Bereichen notwendig. Wir suchen Mitarbeitende, die z. B. ein Studium in Elektrotechnik, Mechatronik, Naturwissenschaft oder Chemie absolviert haben. Sie sollen Lust auf neue Themen haben und gemeinsam das CoE gestalten wollen. Bei uns arbeiten aber nicht nur Entwickler: Die Hälfte unserer Mitarbeiter ist für Produktmanagement, Produktionsplanung, Qualitätssicherung, Closed Loop und Beschaffung zuständig.

Wie blicken Sie auf die Anfangszeit des CoE zurück?

Als ich 2020 ins CoE gewechselt bin, war es noch eine kleine Truppe, wie ein Startup. Wir sind stark gewachsen, aber die intrinsische Motivation der Mannschaft ist erhalten geblieben. Neben Software ist die Batterie das Backbone der Konzernstrategie, und diese Strategie überzeugt beim Recruiting viele gute Elektro- und Batteriespezialisten. Wir sind auf einem guten Weg, die Potenziale zu nutzen und beginnen, die Früchte unserer Arbeit zu ernten. •



Elli baut Europas größtes Ladenetz.

Europaweit hat Elli bereits 500.000 Ladepunkte angebunden.

Volkswagen hat mit seiner Lade- und Energie-Marke den nächsten Meilenstein erreicht.

Zusätzlich zur Batterie hat Volkswagen auch Laden und Energie zum Kerngeschäft gemacht – unter anderem mit seiner Marke Elli, die in Europa ein breites Angebot an Energie- und Ladelösungen anbietet und auch als Mobile Service Provider (für Fahrer von Elektroautos sämtlicher Hersteller) auftritt. Mit Erfolg: Mit 500.000 Ladepunkten bietet Elli jetzt den Zugang zum größten Ladenetz in Europa an, der mehr als

800 Anbieter in 27 Ländern umfasst. Damit hat sich das Netz in nur anderthalb Jahren verdoppelt.

Das Unternehmen setzt dabei auf zahlreiche Kooperationen und Partnerschaften (S. 46), um den Fahrern von Elektroautos ein flächendeckendes und europaweit leicht zugängliches Ladenetz zu bieten – ohne Reichweitenangst. Zuletzt erweiterte Elli sein Netz in West- und Nordeuropa um die Ladepunkte des schwedischen Energieunternehmens Vattenfall und des niederländischen Schnelllade-Spezialisten Fastned.

Elli bietet Privatkunden und Unternehmen eine eigene Wallbox oder die Schnellladesäule Flexpole. Mit App und Ladekarte lassen sich die Elektroautos in drei Tarifen laden: „Drive Free“, „Drive City“ und „Drive Highway“ richten sich an Wenig-, Viel- und Schnelllader. •

LADEN BEI VOLKSWAGEN IMMOBILIEN

Gute Nachrichten beim Ladeausbau gibt es auch aus Wolfsburg, insbesondere für die Bewohner der Volkswagen Immobilien: VWI schafft weitere Lademöglichkeiten für E-Fahrzeuge im eigenen Wohnungsbestand. Das Ziel: rund 100 Ladepunkte bis Ende 2023. An den aufgestellten Ladesäulen in den VWI-Wohnquartieren können E-Fahrzeuge grundsätzlich mit bis zu 11 kW geladen werden. Die Nutzung ist etwa per App, RFID-Karte, einem Autostromvertrag oder über eine Bezahlplattform möglich. Im Bereich der gewerblichen Immobilien-

objekte geht der Ausbau der Ladeinfrastruktur ebenfalls voran: 150 Ladepunkte sind in den VWI-eigenen Gewerbeliegenschaften im Betrieb.



¹ID. Buzz Pro: Stromverbrauch in kWh/100 km: kombiniert 21,7–20,6; CO₂-Emission kombiniert in g/km: 0. Für das Fahrzeug liegen nur noch Verbrauchs- und Emissionswerte nach WLTP und nicht nach NEFZ vor. Angaben zu Verbrauch und CO₂-Emissionen bei Spannweiten in Abhängigkeit von den gewählten Ausstattungen des Fahrzeugs.



Der Ausbau des Schnellladenetzes: notwendige Voraussetzung und vielversprechendes Geschäftsfeld.

Vorreiter auf drei Kontinenten

Volkswagen hat 15.000 Schnelllader in Europa, Nordamerika und China installiert. Doch das ist erst der Anfang.

Bis Ende 2022 sind gut ein Drittel der bis 2025 geplanten mehr als 40.000 Schnellladestationen ans Netz gegangen. Ein Jahr zuvor hatte der Konzern als erster internationaler Automobilhersteller verkündet, mit Partnern weltweit ein für alle Elektrofahrzeuge zugängliches Schnellladernetz aufzubauen. Das Laden ist dabei nicht nur die notwendige

Voraussetzung für die E-Mobilität. Es ist ein vielversprechendes Geschäftsfeld der Zukunft.

Die Schnellladepunkte in Europa entstehen unter anderem in Zusammenarbeit mit dem Joint Venture IONITY, an dem Audi, Volkswagen Pkw und Porsche beteiligt sind, und Enel X Way (s. Text unten). Mit BP und Iberdrola pflegt Volkswagen strategische Partnerschaften. In den USA verantwortet das größte öffentlich zugängliche nord-amerikanische Schnelllade-Netzwerk Electrify America den Ausbau der elektrischen Infrastruktur für den Konzern, in China das Joint Venture CAMS. •

Gemeinsam mit seinen Partnern baut Volkswagen Schnellladestationen auf drei Kontinenten aus.



Neue Power für E-Autos in Italien

Volkswagen treibt seinen Ausbauplan voran und eröffnet größtes Schnelllade-Netzwerk in Rom. Ziel sind 3.000 Ladepunkte im ganzen Land.

Der Volkswagen Konzern und das italienische Unternehmen Enel X Way haben den Start ihres Joint Ventures Ewiva bekannt gegeben. Ziel des Gemeinschaftsunternehmens ist es, durch den Aufbau eines verlässlichen und flächendeckenden High-Power-Charging-Netzes die Etablierung der Elektromobilität in ganz Italien zu beschleunigen. „Der Ausbau der Ladeinfrastruktur spielt eine Schlüsselrolle für den Erfolg von E-Autos. Mit Enel und Volkswagen haben sich nun zwei starke Partner aus unterschiedlichen Branchen zusammengetan, um die E-Mobilität in Italien und Europa voranzutreiben“, sagt Thomas Schmall, Volkswagen Konzernvorstand Technik. Bis 2025 will Ewiva 3.000 Ladepunkte mit einer Leistung von jeweils bis zu 350 kW errichten, die zu 100 Prozent mit erneuerbarer Energie betrieben werden. Insgesamt will Ewiva mehr als 800 Standorte betreiben. •



Ewiva soll die E-Mobilität in Italien und Europa vorantreiben.

¹ID.3 Pro: Stromverbrauch in kWh/100 km: kombiniert 21,7–20,6; CO₂-Emission kombiniert in g/km: 0. Für das Fahrzeug liegen nur noch Verbrauchs- und Emissionswerte nach WLTP und nicht nach NEFZ vor. Angaben zu Verbrauch und CO₂-Emissionen bei Spannweiten in Abhängigkeit von den gewählten Ausstattungen des Fahrzeugs.

Elektroauto: Die Batterie als mobile Powerbank



Volkswagen möchte E-Fahrzeuge ins Stromnetz integrieren. Mit Vorteilen für Klima, Kunden und Netzstabilität.

Ein E-Fahrzeug könnte bald auch Strom speichern und ins Netz zurückspeisen.

Der Volkswagen Konzern sieht in der zunehmenden Zahl an Elektrofahrzeugen große Chancen, einen Beitrag zur Energiewende zu leisten – mit der Batterie als mobile Powerbank, die Strom speichern und ans Netz zurückspeisen könnte.

Die Batterien der E-Autos können bei einem wachsenden Anteil volatiler, erneuerbarer Energieerzeugung zur Zwischenspeicherung von grünem Strom genutzt werden. Damit können Verbraucher aktiv zur Netzstabilität beitragen und zum Beispiel ihr Ladeverhalten stärker an die Verfügbarkeit von günstigerer, grüner Energie anpassen.

Mit dem Start von Giovanni Palazzo als neuem Leiter des Geschäftsfelds Laden & Energie wird der Aufbau einer eigenen Smart-Energy-Plattform weiter vorangetrieben. Die Plattform wird im eigenen Haus entwickelt, um innovative Lösungen rund um Lastverteilung, Energie-marktoptimierung und Handel anzubieten. Dabei soll das Geschäftsfeld sowohl von den Erfahrungen von Elli als auch von Electrify America profitieren. Außerdem will der Geschäftsbereich die Zusammenarbeit mit den Marken stärken und die Nähe zu Kundinnen und Kunden intensivieren. Um Strategie und operatives Geschäft noch enger zu verzahnen, wird Giovanni Palazzo auch den Vertrieb der Marke Elli in Personalunion übernehmen. •

PILOTPROJEKT ZUM SMART CHARGING

Elli und der Netzbetreiber Mitnetz Strom haben im Januar 2023 die ersten Ergebnisse ihres bundesweiten Pilotprojekts zum Smart Charging veröffentlicht. Beim Smart Charging laden E-Autos vorrangig dann, wenn gerade viel regionaler Grünstrom erzeugt wird und es tendenziell ein Überangebot an regenerativer Energie im Netz gibt. So wird das E-Auto zu einem intelligenten und netzdienlichen



Teil des Energiesystems. Das Pilotprojekt hat gezeigt, dass dadurch bis zu 30 Prozent CO₂-Emissionen für die Erzeugung des Ladestroms eingespart werden können. Darüber hinaus

haben mehr als 40 Prozent der Teilnehmer über ein Anreizsystem auch Geld gespart, da sie ihren Ladevorgang netzdienlich vornahmen. Ein weiterer Vorteil: Smart Charging kann zur Stabilisierung des Stromnetzes beitragen und durch die intelligente Steuerung die fünf-fache Anzahl an E-Autos mit Strom versorgen. •

¹ID.3 Pro: Stromverbrauch in kWh/100 km: kombiniert 16,5–15,2; CO₂-Emissionen in g/km: kombiniert 0. | ²ID.3 Pro S: Stromverbrauch in kWh/100 km: kombiniert 16,2–15,3; CO₂-Emissionen in g/km: kombiniert 0.

³Für die Fahrzeuge liegen nur noch Verbrauchs- und Emissionswerte nach WLTP und nicht nach NEFZ vor. Angaben zu Verbrauch und CO₂-Emissionen bei Spannweiten in Abhängigkeit von den gewählten Ausstattungen der Fahrzeuge.



Der Volkswagen Konzern treibt den Wandel zum Mobilitätsanbieter weiter voran und verortet das Themenfeld „Mobilitätslösungen“ als wesentlichen Bestandteil im 10-Punkte-Plan. Zentrale Elemente werden eine markenübergreifende Mobilitätsplattform sowie eine App sein.

Über eine App können Kunden zukünftig verschiedene Mobilitätservices des Volkswagen Konzerns nutzen – von Minuten, Stunden und Tagen bis hin zu mehreren Monaten und Jahren.

Eine Plattform für alle Mobilitätslösungen

Vor einem Jahr hat der Volkswagen Konzern mit seinen Partnern Attestor und Pon Holding den Autovermieter Europcar erworben. Das Unternehmen ist ein wichtiger Eckpfeiler für die neue Mobilitätsplattform des Volkswagen Konzerns. Diese wird unter dem Dach von Volkswagen Financial Services ein breites Spektrum an Mobilitätsbedürfnissen der Kunden abdecken: vom Carsharing für ein paar Stunden über das klassische Mietwagen-geschäft, vom Auto-Abo für mehrere Monate bis zum Leasing. Darüber hinaus werden auch Anbieter außerhalb des Konzerns in die Plattform eingebunden, wie E-Scooter- oder Fahrradvermieter, um die Skalierbarkeit und den Kundennutzen zu erhöhen. Später ist geplant, auch den öffentlichen Personennahverkehr zu integrieren. Der Konzern will so an den weltweit wachsenden Märkten für Mobilitätsdienste partizipieren.

Christian Dahlheim, CEO von Volkswagen Financial Services AG: „Die verschiedenen Marken des Volkswagen Konzerns werden ihren Kunden maßgeschneiderte Mobilitätsdienste anbieten, die alle über die neue, zentrale Plattform laufen.“

Eine gemeinsame Fahrzeugflotte wird ein hohes Maß an Verfügbarkeit, Kapazität und Rentabilität gewährleisten. So wollen wir Marktanteile erobern sowie langfristig wettbewerbsfähige und attraktive Margen generieren.“

Das Ökosystem dieser mobilen Dienstleistungen deckt verschiedene Lösungen von Internetseiten über



Christian Dahlheim

Kundenportale bis hin zu einer Mobility-App über alle Marken hinweg ab. Diese bilden auch den Einstieg für die Kundinnen und Kunden. In Wien läuft seit Februar 2023 ein Pilotprojekt, in dem die Funktionen der App im Realbetrieb erprobt werden, im Juli startet der Regelbetrieb. Volkswagen Financial Services arbeitet dabei mit der Porsche Bank zusammen. Das Besondere: Die Menschen wollen Mobilitätsangebote flexibel nutzen – mal nur einige Minuten, mal nur Tage, mal einige Monate. Ob das Fahrzeug aus dem Carsharing-Pool oder vom Autovermieter oder aus dem Auto-Abo kommt, ist dem Kunden letztlich egal. „Wir denken hier radikal vom Kunden her“, sagt Sophie Vassarotti, Chief Digital Officer bei Financial Services. Genau dies bieten wir auf der Plattform oder in der App an.

Die markenübergreifende Zusammenarbeit sei entscheidend, damit der Betrieb der Plattform so effizient und profitabel wie möglich laufen kann, sagt Sophie Vassarotti. „Unser Ziel ist es, dass die Fahrzeuge durchweg unterwegs sind und die Standzeiten auf ein Minimum – zum Beispiel beim Carsharing zum Laden und Reinigen – reduziert werden.“ Noch Ende dieses Jahres wird in Deutschland eine skalierbare Lösung bereitgestellt, die zusätzlich zu „Vehicle-on-Demand“ auch multimodale Mobilität mit Partnern anbietet.

Wichtigste Anwendung im Hintergrund der Mobilitätsplattform ist die „AssetCloud“, die

bereits zu rund 70 Prozent fertiggestellt ist. Sie folgt einem umfassenden Ansatz: Bis 2024 werden in der Cloud die Daten aller Fahrzeuge des Portfolios von Volkswagen Financial Services enthalten und darüber steuerbar sein. Vom Dienstwagen über Leasingautos der Beschäftigten bis hin zum Fahrzeugpool der Carsharing- und Mietwagenanbieter. Die Cloud wird es ermöglichen, dass eine Verwendung der Fahrzeuge automatisch und bedarfsgerecht zwischen den verschiedenen Kundenkanälen und Plattformen analysiert werden kann. Kehrt zum Beispiel ein Leasing-Auto in Wolfsburg zurück, wertet die Cloud den Zustand des Fahrzeugs auf Basis aller verfügbaren Daten aus und gibt eine Empfehlung, ob es in den Carsharing-Pool gehen oder als Gebrauchtwagen automatisch auf einer Online-Handelsplattform etwa der Händler eingestellt werden soll. „Als Konzern wissen wir dann, was welches Fahrzeug noch wert ist, damit wir eine Rendite erwirtschaften“, sagt Vassarotti. •



Sophie Vassarotti



Die Elektrofahrzeuge des Volkswagen Konzerns bilden die Basis der künftigen Mobilitätslösungen von Volkswagen Financial Services.

INTERVIEW

„Nachhaltigkeit ist auch eine Frage der Haltung.“



Seit April leitet Dirk Voeste bei Volkswagen den Bereich Nachhaltigkeit. Im Interview erklärt der Chief Sustainability Officer, warum das Thema immer wichtiger wird und welche Ziele der Konzern verfolgt.

Sie haben im Bereich Biotechnologie promoviert und bringen viel Erfahrung beim Thema Nachhaltigkeit mit – mehr als 20 Jahre davon in verschiedenen Positionen bei BASF. Was hat Sie an der neuen Aufgabe besonders gereizt?

Nachhaltigkeit begeistert mich und es ist eine Herzenssache für mich. Als das Angebot von Volkswagen kam, war schnell klar: Das mache ich. Nachhaltigkeit ist ein elementarer Bestandteil der Transformation des Volkswagen Konzerns. Diese Transformation muss gelingen. Ich habe viel Energie und bin hoch motiviert, meinen Beitrag zu leisten, damit dies vielleicht noch schneller gelingt. Den enormen Willen zur Transformation beobachte ich bei vielen Kolleginnen und Kollegen, die ich in verschiedenen Bereichen schon kennenlernen durfte. Ich hoffe, dass ich mit meiner Begeisterung für das Thema und den Konzern viel und viele bewegen kann.

Das Unternehmen hat seine Ziele klar formuliert: Bis zum Jahr 2050 will Volkswagen bilanziell CO₂-neutral sein. Der Konzern plant, schon bis 2030 den durchschnittlichen CO₂-Fußabdruck seiner Pkw und leichten Nutzfahrzeuge um 30 Prozent im Vergleich zu 2018 zu reduzieren. Wo stehen wir aktuell?

Wir haben uns als Konzern zu den Zielen des Pariser Klimaabkommens bekannt. Der Weg zur Klimaneutralität ist für uns essentiell, und wir gehen ihn konsequent. Auf dem Weg dahin haben wir uns verschiedene Zwischenziele gesetzt. So auch die angesprochenen 30 Prozent bis 2030. Das ist ambitioniert, aber wir sind auf einem guten Weg. Der größte Hebel, den wir hier haben, ist die erfolgreiche Transformation vom Verbrenner zur E-Mobilität. Aber nicht nur. Es gibt schon sehr viele weitere Maßnahmen im Unternehmen, um wichtige Ressourcen einzusparen oder Materialien mit einem geringeren CO₂-Fußabdruck zu nutzen. Zum Beispiel die Kreislaufwirtschaft oder Zero Impact Factory, also die CO₂-neutrale Produktion.

Oliver Blume spricht im 10-Punkte-Plan von den ambitionierten ESG-Zielen. Was genau ist darunter zu verstehen?

ESG steht für Environment, Social und Governance – also Umwelt, Soziales und Unternehmensführung. Zum ersten Punkt zählen Themen wie CO₂-Reduktion, Klimaschutz und die Schonung von Ressourcen wie zum Beispiel Wasser, Stahl oder Aluminium.



DIRK VOESTE

Seit April leitet Dirk Voeste als Chief Sustainability Officer den Bereich Konzern Nachhaltigkeit. Zuletzt war er bei BASF als Senior Vice President in einem Geschäftssegment für Sustainability, Regulatory und Public Affairs verantwortlich. Davor leitete er die zentrale Nachhaltigkeitsabteilung bei BASF. Seine beiden erwachsenen Kinder studieren mittlerweile und er lebt mit seiner Frau in Rheinland-Pfalz. Zur Zeit pendelt er noch zwischen Wolfsburg und Limburgerhof.

Der Bereich Soziales umfasst Themen wie Diversität, Einhaltung von Menschenrechten und wie wir unserer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden. Und Governance bedeutet unter anderem, dass eine Unternehmensführung festgelegte Nachhaltigkeitsziele und Werte auch einhält.

Wie lässt sich das nachhalten?

Um die Verbesserung in diesen Gebieten zu messen, gibt es sogenannte ESG-Ziele. Diese werden von anerkannten Rating-Agenturen, das sind externe Firmen, beobachtet, analysiert und bewertet. Deren Bericht spielt bei Investoren und ihren Investitionsentscheidungen inzwischen eine große Rolle. Wir nutzen die Beurteilungen der Rating-Agenturen aber auch, um Verbesserungspotenzial zu identifizieren. Unser Ziel ist es und muss es sein, uns kontinuierlich zu verbessern.

Wie nehmen Sie alle Geschäftsbereiche und Marken bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele mit?

Mein Eindruck ist: Viele Kollegen und Kolleginnen wollen sich einbringen. Allein in meinen ersten Wochen im Volkswagen Konzern habe ich schon so viele Anfragen bekommen. Wirklich klasse. Sie fragen nach konkreteren Beispielen, was sie aktiv tun können, aber auch, wie die verschiedenen Maßnahmen und Projekte zusammenhängen. Nachhaltigkeit muss anfassbarer und verständlicher werden. Hier müssen wir noch mehr Orientierung geben. Aktuell ist es doch so: Man schaut vor allem auf die großen Innovationen, wie zum Beispiel neue Fahrzeugentwicklungen. Ganz wichtig sind aber auch die kontinuierlichen, scheinbar kleinen Verbesserungen im täglichen Arbeiten, wie Material- oder Energieeinsparungen in der Produktion.

Finden diese noch zu wenig Beachtung?

Deren Beitrag zur Nachhaltigkeit wird oft nicht so stark wahrgenommen. Das ist es aber, was unsere Kolleginnen und Kollegen täglich leisten und was unseren Konzern ausmacht. Oft werden Fragen gestellt, wo alle Initiativen zusammenlaufen. Was ist die inhaltliche Klammer? Dabei ist mir aufgefallen, dass wir noch klarer herausarbeiten müssen, wohin unsere Reise genau gehen soll und wer für welche Themen die Verantwortung trägt. Was ist der Anspruch von Konzern und Marken? An diesem Thema arbeiten wir gerade im Team sehr intensiv. →



„Die Teams leisten hier eine unglaublich gute Arbeit!“

Was ist Ihr Eindruck: Ist Nachhaltigkeit schon überall im Unternehmen angekommen?

Ich sehe sehr positive Signale. Wir tun viel Gutes, aber wir reden leider noch zu wenig darüber. Da müssen wir aber hinkommen. Hier ist meine tiefe Überzeugung, dass es nur über klare Information, Motivation und Begeisterung funktioniert. Nachhaltigkeit ist immer eine Art Partnerschaft und diese zeichnet sich durch Transparenz, Fairness und Kompromissfähigkeit aus.

Wo sehen Sie bei dem Thema zurzeit die größten Herausforderungen?

Es herrscht aktuell global ein starker Wettbewerbsdruck und eine herausfordernde ökonomische Lage – beides Themen, denen wir uns im Konzern und den Marken aktiv stellen. Trotz dieser Herausforderungen dürfen und werden wir aber nicht unsere langfristigen Ziele außer Acht lassen. Es ist mehr denn je eine Frage der richtigen Balance. Um konkreter zu werden, kann man natürlich sagen: Wir optimieren alles mit Blick auf den CO₂-Fußabdruck. Dann lassen wir aber unter Umständen andere wichtige Themen von geschäftlicher oder gesellschaftlicher Relevanz außen vor. Zwischen den verschiedenen Säulen und den Erwartungen von diversen Stakeholdergruppen das richtige Gleichgewicht zu finden und zu halten, ist in meinen Augen eine der größten Herausforderungen. Daher ist Nachhaltigkeit, besonders in Zeiten von vielen Kontroversen, auch eine Frage des Dialogs.

Und dieser wird öffentlich meist sehr emotional geführt.

Das stimmt. Nachhaltigkeit ist nicht immer in konkrete Zahlen zu fassen. Daher ist es oft schwierig, dieses komplexe Thema einfach zu machen, die Ängste der Menschen aufzunehmen und gleichzeitig Themen voranzubringen, von denen wir überzeugt sind, dass sie richtig sind. Neben der Frage der Balance und des Dialogs ist es vor allem auch eine Frage der Haltung.

Ist das Ausloten der richtigen Balance auch der Grund dafür, dass Sie und Ihr Team die Nachhaltigkeitsstrategie aktuell anpassen?

Ja, Nachhaltigkeit ist kein Status quo. Themen verändern sich, viele sind globaler Natur, wie Klimaveränderung, müssen aber lokal umgesetzt werden. In den letzten Jahren wurden viele wichtige Initiativen unter anderem



Die richtige Balance zwischen Themen und Erwartungen zu finden, ist eine der Herausforderungen.

im Rahmen des Top-10-Programms von Oliver Blume angestoßen und zum Teil schon erfolgreich umgesetzt. Die Teams leisten hier eine unglaublich gute Arbeit. Und ich möchte ihnen an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich dafür danken. Wir sind jetzt aber auch an einem Punkt angekommen, an dem wir uns fragen müssen: Haben sich Rahmenbedingungen geändert? Müssen wir nachsteuern? Ist unser Ambitionslevel das richtige? Diese Fragen beantworten wir gerade und werden die Nachhaltigkeitsstrategie entsprechend in den nächsten Monaten anpassen und dann kommunizieren.

Welche Themen sind Ihnen persönlich besonders wichtig?

Meine Familie. Menschen. Sie begeistern und motivieren mich, jeden Tag zur Arbeit zu gehen und Dinge zu tun, die etwas bewirken und einen Sinn ergeben. Daraus ziehe ich für mich Kraft und Energie, mit der ich hoffentlich viele begeistern kann. Auch für Themen der Nachhaltigkeit. Hier geht es neben der Begeisterung aber auch um Offenheit und Ehrlichkeit. Was geht und was geht nicht? Was muss man tun und was sollte man tun? Ich bin zum Volkswagen Konzern gekommen, weil mich das Team, die Industrie und das Thema begeistern und weil ich etwas bewirken kann. Nachhaltigkeit wird für unsere Kunden und für uns alle immer wichtiger. In den ersten Wochen bin ich fantastisch aufgenommen worden und die Arbeit macht unglaublich viel Spaß. Wir bei Volkswagen sind ein super Team – gemeinsam können wir viel bewirken. Darauf freue ich mich! •

Capital Markets Day: Fokus auf strategische Ausrichtung

Volkswagen fokussiert seine strategische Ausrichtung. Dazu hat der Konzern auf dem Capital Markets Day ein Führungsmodell vorgestellt, das auf Kundenorientierung, Unternehmertum und Teamgeist setzt. Die Marken erhalten die Verantwortung für ihre Renditeziele. Um diese zu erreichen und insbesondere Profitabilität und Cashflows zu stärken sowie die Kapitalintensität zu reduzieren, legt erstmals jede Marke ein eigenes Ergebnisprogramm auf. Statt des reinen Volumenwachstums wird künftig nach dem Prinzip „Value over Volume“ nachhaltige Wertschöpfung priorisiert. Um den so gestärkten Marken die Skalenvorteile der Technologieplattformen in vollem Umfang zu erschließen, stellt der Konzern die Bereiche Architektur, Batterie, Software und Mobilitätsangebote neu auf. Regional fokussiert die Gruppe ihre Investitionen auf die weltweit attraktivsten Ertragsquellen. In diesem Zuge wurden die Strategien für die wichtigen Wachstumsmärkte China und Nordamerika geschärft. Basierend auf der fokussierten Ausrichtung und den Ergebnisprogrammen der Marken, erhöht der Konzern das strategische Ziel für die Umsatzrendite bis 2030 auf 9 bis 11 Prozent.

Konzernchef Oliver Blume: „Unser Führungsmodell basiert auf Messbarkeit, Transparenz, Verbindlichkeit und Teamgeist. Gewinner der Neuausrichtung sind unsere Kunden, unsere Investoren und unser Team: mit attraktiven Produkten, höheren Renditen und Unternehmertum in den Marken.“

Arno Antlitz, Konzern CFO und COO: „Wir sind überzeugt, dass die Transformation unserer Industrie hin zu Elektromobilität und Digitalisierung eines neuen Ansatzes bedarf. Deshalb haben wir ein Steuerungsmodell auf der Basis von starken Markengruppen und markenübergreifenden Technologieplattformen eingeführt, welches der nachhaltigen, profitablen Wertschöpfung den Vorrang vor Volumenwachstum einräumt.“ •



Arno Antlitz



Oliver Blume

DIE WICHTIGSTEN PUNKTE:

- Neues Führungsmodell setzt auf Kundenorientierung, Unternehmertum und Teamgeist
- Paradigmenwechsel hin zu „Value over Volume“ stellt die nachhaltige Wertschöpfung über das Volumenwachstum
- Strategisches Ziel für die Umsatzrendite des Konzerns wird auf 9 bis 11 Prozent bis 2030 angehoben
- Neues Steuerungsmodell der Markengruppen, Schärfung der Markenpositionierung und der Produktpalette
- Jede Marke verantwortet strategische Renditeziele und verfolgt diese mit strukturierten Ergebnisprogrammen
- Neuordnung von Architekturen, Batterie, Software und Mobilitätsangeboten
- Neuaufstellung der Regionalstrategien, insbesondere der Märkte in China und Nordamerika

Als weltweit zweitgrößter Automobilhersteller und umsatzstärkstes Unternehmen Deutschlands hat der Volkswagen Konzern mit seinen über zwölf Marken einen Unternehmenswert von aktuell rund 70 Milliarden Euro. Damit liegt der Konzern, gemessen an der Marktkapitalisierung, im vorderen Drittel der weltweiten Automobilbranche. Um seinen Unternehmenswert zu steigern, setzt Volkswagen unter dem Top-10-Programmpunkt „Capital Markets“ auch auf virtuelle Börsengänge (engl. „Virtual Equity Stories“). Was bedeutet das genau? 360° gibt Antworten.

Virtuelle Börsengänge: Was steckt dahinter?

1 Der Unternehmenswert

Die Kennzahl setzt sich bei der Volkswagen Group im Wesentlichen aus der Marktkapitalisierung zusammen.

Die Marktkapitalisierung errechnet sich aus der **Anzahl der Aktien** multipliziert mit dem aktuellen **Preis je Aktie** (Anzahl Aktien x Preis je Aktie). Während die Anzahl der Aktien in der Regel konstant bleibt, verändert sich der Preis je Aktie täglich (Aktienkurs). Dabei wird der Preis je Aktie über den täglichen Handel an den weltweiten Börsen bestimmt. Auch im Aktiengeschäft gilt: Die Nachfrage bestimmt den Preis – und je höher der Preis ist, desto höher ist die Marktkapitalisierung.

Der Volkswagen Konzern hat 501 Millionen Aktien ausstehen.

Für den Volkswagen Konzern gibt es zwei unterschiedliche Arten von Aktien: Stämme und Vorzüge. Stammaktien sind auf der Hauptversammlung stimmberechtigt und liegen mehrheitlich in der Hand der Porsche SE, des Landes Niedersachsen und der Qatar Holding LLC. Besitzer von Vorzugsaktien sind auf der Hauptversammlung nicht stimmberechtigt und erhalten deshalb eine höhere Dividende pro Aktie als Ausgleich. Die Vorzugsaktien werden mehrheitlich von institutionellen Anlegern, aber auch von Privataktionären aus der ganzen Welt gehalten. Die Zahl der Vorzugsaktien zuzüglich der Stammaktien ergeben in Summe 501 Millionen Aktien. Sie teilen sich wie folgt auf:



Der Aktienkurs ist der Preis, zu dem Aktien an der Börse ge- und verkauft werden. Die Marktkapitalisierung ist eine wichtige Kennzahl für den Volkswagen Konzern, weil ...

- ... sie ein **Gradmesser für die Werthaltigkeit eines Unternehmens** und somit eine entscheidende Kennzahl für Beschäftigte, Kundinnen und Kunden, Investorinnen und Investoren ist.
- ... die **öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens steigt**: Je höher die Marktkapitalisierung ist, desto höher ist die Chance, als Unternehmen in den Deutschen Aktienindex DAX oder in die Top-Liga der europäischen Indizes, den EuroStoxx 50, aufgenommen zu werden. Die Aufnahme steigert den guten Ruf, schafft Vertrauen in die Qualität der Produkte und in die Geschäftsentwicklung. Das sind wesentliche Aspekte sowohl für Kundinnen und Kunden als auch für Investorinnen und Investoren.
- ... er **für die Arbeitgeber-Attraktivität spricht**: Überzeugt ein Unternehmen mit Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit, kann es auch bei neuen Talenten punkten.

2 Virtual Equity Stories

Ein umfassendes und transparentes Bild über den Volkswagen Konzern und seine Strategie in den kommenden Jahren.

„Virtual Equity Stories“ werden im Deutschen als „Virtuelle Börsengänge“ übersetzt. Hinter diesem Begriff steht eine sinn- und wertstiftende Erzählung, ein sogenanntes Narrativ, das zu einem konsistenten und ambitionierten finanziellen Handlungsrahmen gehört. Eine überzeugende Equity Story gibt Aufschluss über die aktuelle Wettbewerbsposition, die zukünftigen Wachstums- sowie Ertragschancen eines Unternehmens und zeigt auf, weshalb sich der Kauf dieser Unternehmensaktien zum heutigen Zeitpunkt für Investoren lohnt. Das Narrativ überzeugt dann, wenn das zugrundeliegende Zahlengerüst plausibel, konsistent und ambitioniert ist – wenn Umsatzwachstum, operative Ergebnisentwicklung und Netto-Cashflow mit dem Wettbewerb mithalten können und plausibel sind.

Übertragung der positiven Erfahrungen des Porsche Börsengangs auf die Markengruppen.

Mit den „Virtual Equity Stories“ will der Konzern die positiven Erfahrungen aus der Vorbereitung des Porsche Börsengangs auf die Markengruppen übertragen. Jede Markengruppe hat deshalb ihre Virtual Equity Story erarbeitet, die auf das Narrativ des gesamten Konzerns einzahlt. Beim Kapitalmarkt-Tag (engl. „Capital Markets Day“) am 21. Juni konnten sich Investorinnen und Investoren vom zukünftigen Ertragspotenzial des gesamten Volkswagen Konzerns überzeugen. Dabei wurde auch aufgezeigt, welche strategischen Weichenstellungen dafür notwendig sind, entschieden und umgesetzt werden müssen.



„Ich bin fest entschlossen, den Wert unseres Unternehmens nachhaltig zu steigern. Davon profitieren alle: Unsere Eigentümer, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, unsere Kundinnen und Kunden und unsere Aktionäre. Mit sogenannten Virtual Equity Stories wollen wir die Stärken des Konzerns sichtbar machen und langfristig Wert heben. Porsche hat das bei der Vorbereitung des Börsengangs extrem geholfen, die richtigen Schwerpunkte zu setzen, die Positionierung im Markt zu schärfen und die Performance zu steigern.“

Oliver Blume, CEO Volkswagen Group



„Die Porsche AG gehört zu 75 Prozent der Volkswagen Group. Trotzdem wird Porsche höher bewertet als der VW Konzern. Das ist ein Ungleichgewicht. Wir müssen uns fragen: Wie können wir uns für den Kapitalmarkt attraktiver machen, unsere Qualitäten auch auf Ebene des Konzerns besser darstellen? Daran arbeiten wir, indem wir die guten Erfahrungen, die wir während des Porsche Börsengangs gemacht haben, auch auf die anderen Marken und den Konzern übertragen. Wir haben deshalb sogenannte virtuelle Börsengänge für alle Markengruppen des Konzerns gemacht.“

Arno Antlitz, CFO & COO Volkswagen Group



Gunnar Kilian: „Qualifizierung ist der entscheidende Schlüssel.“

Mit dem 10-Punkte-Plan treibt Volkswagen die Transformation weiter voran. Diesen Weg geht das Unternehmen zusammen mit seiner Belegschaft und setzt auf umfassende Qualifizierungsangebote und innovative Bildungskonzepte. Warum Konzern Personalvorstand **Gunnar Kilian** darin den Schlüssel eines gelingenden Wandels sieht, erklärt er im 360° Interview.

Herr Kilian, unser Magazin fokussiert sich in dieser Ausgabe auf den 10-Punkte-Plan des Konzerns. Wenn wir uns diesen anschauen, ist das Thema Personal dort nicht erwähnt. Woran liegt das?
Weil alle 10 Punkte des Plans auf die Transformation unseres Konzerns einzahlen. Das Personalwesen treibt diese umfassend voran. Daher bildet das Personalressort die stabilisierende Klammer. Und das ist wichtig. Denn Volkswagen steht für Spitzenprodukte und vor allem für eine Spitzenmannschaft. Ihre Bedürfnisse stehen für uns im Fokus. Insbesondere auf dem Weg zum softwareorientierten und nachhaltigen Mobilitätsunternehmen. Daher ist die Initiative „People and Transformation“ auch zentrales Element unserer Konzernstrategie.

Eröffnung des Wolfsburger eMotionRooms – hier werden bis 2025 rund 22.000 Beschäftigte des Standorts für die E-Mobilität qualifiziert (v. l.): Dorothee Kosel (Beratung und Konzeption digitale Lernszenarien & Medien), Theda Delikan (Teamleitung Lerndesign), Ralph Linde (Leiter Volkswagen Group Academy), Loveness Schatz (Sachbearbeiterin Virtual Reality & Fertigkeitstraining), Christian Vollmer (Volkswagen Produktionsvorstand), Verena Blumberg (PMO strategische Initiativen, Effiziente Produktion und Kompetenzen), Gunnar Kilian (Konzern Personalvorstand).



Wie wollen Sie die Belegschaft fit für die Transformation machen?

Mit innovativen Qualifizierungs- und Weiterbildungsangeboten. Derzeit schulen wir zum Beispiel viele unserer Beschäftigten im Konzern besonders für die Elektromobilität – gerade auch am Standort Wolfsburg, wo die ID3. Produktion startet. Bis 2025 werden wir insgesamt rund 22.000 Beschäftigte an unserem Konzernstammsitz für die Elektromobilität fit machen. Dabei setzen wir auf Konzepte wie den eMotionRoom. Dieses folgt dem bekannten Escape-Room-Prinzip und einer eintägigen Qualifizierung, die den Transformationsprozess vom Verbrenner zum E-Auto erlebbar macht.

Neben der Elektrifizierung schreitet auch die Digitalisierung voran. Welche Qualifizierungsangebote bietet das Unternehmen in puncto Digitalisierung und Software-Entwicklung?

Mit unserer Fakultät 73, die wir 2019 gegründet haben, konnten wir in drei Jahrgängen bereits fast 300 Softwareentwickler in Wolfsburg ausbilden. Das Besondere dabei: Jeder, der Interesse an der zweijährigen Ausbildung hat, kann sich bewerben – ob Volkswagen Beschäftigter oder externer Einsteiger. Das Konzept bietet damit einen offeneren Bildungszugang, auch wenn das Assessment nicht gerade einfach ist. Zudem haben wir das Prinzip der Coding School 42 in Deutschland und mittlerweile auch in Tschechien etabliert. Das ist eine unserer Antworten auf den Fachkräftemangel auf dem IT-Sektor.



GUNNAR KILIAN

Seit 2018 ist Gunnar Kilian Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG für den Geschäftsbereich Personal. Im Konzern Vorstand verantwortet er seit 2020 zudem den Geschäftsbereich Truck & Bus. Darüber hinaus hat er verschiedene Aufsichtsratsmandate inne – etwa bei der Wolfsburg AG und der Autostadt GmbH. Kilian wurde am 31. Januar 1975 in Westerland/Sylt geboren und wuchs in der Region Wolfsburg auf.

Was macht die 42 Coding School so besonders?

Es ist ein Bildungskonzept, das weder Lehrer noch Lehrpläne benötigt. Es geht vielmehr darum, im Team gemeinsam das Ziel zu erreichen, Software-Lösungen zu erarbeiten und damit IT-Know-how aufzubauen. Die „42 Wolfsburg“ ist die erste von Volkswagen unterstützte Coding-Schule im „42“-Netzwerk. Ihr kommt innerhalb des Netzwerks eine besondere Rolle als Pionier im Bereich der Software-Entwicklung für das automobilen Ökosystem zu. Und hier sehe ich großes Potenzial, unsere IT-Fachkräfte der Zukunft zu sichern.

Das ist sicher gar nicht so einfach – gerade bei IT-Spezialisten konkurriert der Konzern auch mit anderen Großunternehmen wie Google oder Amazon. Wie kann der Volkswagen Konzern die Talente für sich gewinnen?

Die Konkurrenz ist groß, das stimmt. Heute entscheiden Arbeitnehmer, wo sie gern arbeiten möchten. Doch wir haben einen Vorteil, den kaum ein anderer bieten kann. Ich habe mit vielen IT-Spezialisten persönlich gesprochen. Sie haben mir immer wieder davon berichtet, wie motivierend es ist, die Mobilität der Zukunft zu gestalten. Im wahrsten Sinne des Wortes gibt es für die Talente kaum etwas Bewegenderes.

Woran liegt das genau?

Im Volkswagen Konzern haben wir einzigartige Produkte. Wir haben aber auch eine starke Kultur, sehr gute Vergütung, sichere Arbeit und sehr gute Entwicklungsmöglichkeiten. Diese Kombination setzt Anreize für alle Talente – nicht nur auf dem IT-Sektor. •



Daniela Cavallo

Daniela Cavallo ist Vorsitzende des Betriebsrats am Standort Wolfsburg, Vorsitzende des Gesamt- und Konzernbetriebsrats sowie Mitglied des Aufsichtsrats der Volkswagen AG. Ihre kaufmännische Lehre absolvierte sie bei Volkswagen. Im Anschluss war sie als Ausbilderin in der damaligen VW Coaching tätig und qualifizierte sich berufsbegleitend zur Betriebswirtin weiter. 2002 wurde sie gewähltes Mitglied des Betriebsrats.

„Ohne Teamgeist kommt keiner der 10 Punkte ins Ziel.“



Daniela Cavallo, Konzernbetriebsratsvorsitzende, spricht im Interview über den diesjährigen Fahrplan des Konzerns. Sie erklärt, warum der 10-Punkte-Plan eigentlich noch einen Punkt 0 hat und wie wichtig der chinesische Markt und die Software-Tochter CARIAD für die erfolgreiche Transformation sind.

Frau Cavallo, in unserem Magazin geht es um den 10-Punkte-Plan des Konzerns, in dem das Unternehmen Themen für dieses Jahr priorisiert hat. Decken sich die Schwerpunkte mit den Fokusthemen 2023 des Konzernbetriebsrats?

Nein, komplett deckungsgleich könnten sie auch gar nicht sein. Denn der Großteil des 10-Punkte-Plans ist ein strategischer Fahrplan für das Tagesgeschäft unserer Marken und Gesellschaften im Konzern. Selbstverständlich haben wir als Arbeitnehmerseite all die Themen des Plans auch fest im Blick und begleiten sie eng und konstruktiv. Aber es sind nicht unsere eigenen Schwerpunkte – die um Aspekte wie Beschäftigungssicherung, Standortperspektiven, gute Arbeit und Qualifizierung kreisen.

Wo sehen Sie Schnittmengen zum 10-Punkte-Plan des Konzerns?

Die Planungsrunde etwa ist für uns essenziell, weil sie wie kein zweites Thema die Zukunft unserer Standorte beeinflusst und damit über den Alltag unserer Kolleginnen und Kollegen in den kommenden Jahren entscheidet. Aber auch beim Punkt Nachhaltigkeit sehe ich viele gemeinsame Ansätze: Die Umsetzung von ESG, also der drei Nachhaltigkeitsdimensionen Umwelt, Soziales und gute Unternehmensführung, ist, zumindest bei Volkswagen, ohne die aktive Gestaltung der Mitbestimmung undenkbar. Das gilt vor allem für die S-Dimension, also für das Soziale. Übrigens: Der 10-Punkte-Plan hat eigentlich 11 Punkte.

Wie meinen Sie das?

Es gibt gewissermaßen einen Punkt 0, von dem alles ausgeht. Und dieser Startpunkt heißt Belegschaft. Oliver Blume und ich sind uns absolut einig, dass die Menschen in unserer Belegschaft der Schlüssel zu allem Weiteren sind. Ohne Teamgeist, Motivation, gemeinsamen Mut und auch gemeinsame Sicherheiten wird keiner der 10 Punkte ins Ziel kommen. Insofern sage ich nicht, dass er einen wichtigen Punkt vergessen hat. Aber wir als Mitbestimmung betonen diesen Punkt 0 vielleicht gerne noch ein bisschen stärker.

Laut 10-Punkte-Plan will der Konzern die Produktstrategie schärfen. Wie kommt insbesondere die Marke Volkswagen Ihrer Meinung nach hier voran?

Ich bin überzeugt, dass Thomas Schäfer und seine Teams genau richtig unterwegs sind. Es ist kein Geheimnis, dass unsere Kernmarke in einigen Bereichen aufholen muss. Volkswagen ist noch immer eine Bank bei Sicherheit, Zuverlässigkeit, jahrelanger Wertigkeit und Wiederverkaufswert. Aber bei Sachen wie Kundenerlebnis, Bedienbarkeit und Innenraum-Anmutung gab es Luft nach oben. Die Produktaufwertung vom ID.3 und unser ID. 2all haben jüngst gezeigt, wie es geht. Und ich bin mir sicher, dass wir diesen Weg auch mit unseren klassischen Produkten weitergehen. Zum Beispiel mit unserem neuen Tiguan, der im September bei unserer Betriebsversammlung in Wolfsburg seine Weltpremiere vor der Belegschaft haben wird. Mich beeindruckt es übrigens immer wieder, wie sehr verbunden sich unsere Kolleginnen und Kollegen mit unseren Produkten fühlen. Volkswagen stellt schließlich nicht irgendetwas her. Wir entwickeln, bauen und vertreiben Ikonen, die Menschen auf der ganzen Welt faszinieren und durch ihr Leben begleiten.

Blicken wir nach China: Wie entscheidend ist es für die Zukunft des gesamten Volkswagen Konzerns, sich dort im Bereich E-Mobilität gegen neue Wettbewerber durchzusetzen?

Der chinesische Markt ist für uns weiterhin wichtig, weil wir dort die meisten Autos verkaufen. Bei der Entwicklung unserer E-Modelle müssen wir in China besonders auf IT und Software schauen. In diesem Bereich ist die lokale Konkurrenz sehr stark. Damit wir zukünftig die Software besser an die lokalen Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden anpassen, wurde eine Tochtergesellschaft der Software-Einheit CARIAD in China gegründet. Das war wichtig, denn nur wenn wir die Kundenwünsche gut verstehen, können wir ihnen besser entsprechen. Das habe ich übrigens schon im November 2021 gesagt und ich bin froh, dass der Vorstand entsprechend gehandelt hat.

Apropos Software: Trägt CARIAD die alleinige Verantwortung für den zukünftigen Erfolg unserer Produkte?

Von guter Software, die zuverlässig und einfach bedienbar ist und auch noch Freude macht, hängt der Erfolg unserer Produkte ab. CARIAD ist also ein ganz zentraler Schlüssel für unsere Zukunft. Die Kolleginnen und Kollegen arbeiten mit großem Engagement an den Themen. Sie stemmen die Entwicklung an drei großen Softwareplattformen gleichzeitig: Unsere aktuellen Plattformen MEB und PPE werden noch viele Jahre weiterlaufen und müssen auf dem aktuellsten Stand der Technik gehalten werden. Gleichzeitig soll Ende des Jahrzehnts die neue SSP-Plattform kommen. Insofern trägt CARIAD sehr viel Verantwortung. Somit ist es auch unerlässlich, dass alle Marken und Gesellschaften ihren Teil dazu beitragen, CARIAD zu unterstützen. •



„Die Menschen in unserer Belegschaft sind der Schlüssel zu allem“: Daniela Cavallo informiert die Mitarbeitenden bei der Betriebsversammlung.

Die Rolle der Kommunikation: Den 10-Punkte-Plan verständlich erklären

Dr. Sebastian Rudolph, Leiter Group Communications: „Wir sind Dienstleister.“

Beschäftigte und Öffentlichkeit über Themen aus dem Unternehmen informieren, Zusammenhänge erklären und die Inhalte allgemeinverständlich aufbereiten: Das sind Kernaufgaben der Kommunikation. Ganz besonders gilt das auch für den 10-Punkte-Plan. Die Konzernkommunikation erarbeitet passende Formate für die verschiedenen Zielgruppen, um allen Interessierten das Programm von Oliver Blume vorzustellen. Ein Ergebnis ist dieses Magazin.



Dr. Sebastian Rudolph

Dr. Sebastian Rudolph, Leiter Volkswagen Group Communications: „Wir verfolgen in unserer gesamten Kommunikation, ein klares Ziel: Intern first. Das bedeutet, dass möglichst jede offizielle Veröffentlichung des Unternehmens zuerst unseren Beschäftigten zugänglich gemacht wird. Das ist besonders wichtig bei einem so entscheidenden Programm wie dem 10-Punkte-Plan. Denn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren. Es ist wie in vielen Mannschaftssportarten: Die Umsetzung des 10-Punkte-Plans ist eine Teamaufgabe, die wir nur gemeinsam anpacken und ins Ziel bringen können. Deshalb ist es so wichtig, dass alle Beteiligten das Programm verstehen.“

Die Konzernkommunikation entwickelt verschiedene Formate, um den Plan von Oliver Blume und dem Vorstandsteam zielgruppengerecht zu erklären. Dr. Sebastian Rudolph: „Unser Vorstandsvorsitzender geht dabei voran. In Interviews in internen Volkswagen Medien wie 360° Net und App, mit Pressevertretern und in Reden vor Investoren und Führungskräften des Unternehmens. Dort präsentiert Oliver Blume seine Ideen und stellt sich den Fragen. Mitarbeiternahe Geschichten, in denen die Beschäftigten im Mittelpunkt stehen, zeigen regelmäßig, wie der 10-Punkte-Plan konkret auf Arbeitsebene umgesetzt wird. Dieses 360° Magazin kombiniert all diese Formate und hat das Ziel, umfangreich und leicht verständlich alle Themen aus dem Programm aufzugreifen und für jede und jeden Beschäftigten verständlich zu erklären.“

Der Leiter Konzernkommunikation hat ein klares Verständnis von der Rolle seines Bereichs: „Wir sind verlässlicher Dienstleister unserer verschiedenen Zielgruppen, der Beschäftigten unseres Unternehmens und der externen Öffentlichkeit.“ Die Menschen, sagt Teamplayer Rudolph, „stehen bei mir immer im Mittelpunkt.“ ●

Der 10-Punkte-Plan der Konzernkommunikation

Auch die Konzernkommunikation hat einen 10-Punkte-Plan für die eigene Arbeit abgeleitet – so wie alle direkt an den Konzernvorstandsvorsitzenden berichtenden Bereiche.

Die 10 Punkte der Kommunikation kurz erklärt:

- 1 Strategie intern wie extern**
Regelmäßige Kommunikation zum 10-Punkte-Plan von Oliver Blume.
- 2 One Voice**
Über alle Regionen und Märkte spricht das Unternehmen mit einer Stimme und abgestimmten Kernbotschaften.
- 3 Experience Communication**
Starke Veranstaltungen und Formate, die Themen erlebbar machen und Netzwerken ermöglichen.
- 4 Mensch im Mittelpunkt**
Beschäftigte qualifizieren und zuerst informieren („Intern first“).
- 5 Organisationsexzellenz**
An Zielen ausgerichtete Struktur der Konzernkommunikation und Team-Spirit.
- 6 Finanzielle Robustheit**
Kapitalmarkt-Kommunikation mit klaren Kernbotschaften.
- 7 NAR und China**
Ganzheitlicher Ansatz für China und Nordamerika und Vermitteln der Bedeutung beider Regionen.
- 8 Digitalisierung**
Themen wie Mobilitätslösungen, Ökosysteme und Plattformen in den Mittelpunkt rücken.
- 9 Nachhaltigkeit**
Verbindliche Botschaften und Information rund um Nachhaltigkeitsthemen.
- 10 Produkt**
Stärkung der individuellen Markenidentitäten in der Kommunikation.



Medien der Internen Kommunikation:
Im 360° Magazin, im Net und in der App
wird der 10-Punkte-Plan erklärt.



Wie sieht für euch das Auto der Zukunft aus?

Auf diese Frage antworten Beschäftigte aus dem gesamten Volkswagen Konzern. Ihre Wünsche und Visionen für die Mobilität von morgen reichen von wandelbaren Fahrzeugen über intelligente und vernetzte Begleiter bis hin zum konsequenten Einsatz nachhaltiger Materialien.



Jessica Maria Huesker, Cell Development

„Künftige Autos werden immer noch personalisierte Gegenstände mit innovativen Technologien und innovativem Design sein, die neue Trends setzen sollen. Es ist zwingend erforderlich, dass sie keine negativen Auswirkungen auf die Umwelt haben, was die gesamte Lebensdauer des Autos einschließt. Noch besser wäre es, wenn sie positive Auswirkungen hätten. Da die Bevölkerung in Großstädten immer weiter wächst und die Menschen gerne ihr eigenes Auto haben, sollten Fahrzeuge meiner Meinung nach in der Lage sein, sich zu verkleinern, wenn sie nicht gebraucht werden (zum Beispiel beim Parken). Es wäre superpraktisch, wenn das Auto seine Größe und auch seinen Innenraum einfach verändern könnte. Damit es gleichzeitig als persönliches und gemeinschaftliches Objekt genutzt werden kann. Die hohe Anpassungsfähigkeit des Fahrzeuginnenraums könnte sowohl Carsharing als auch individuelle Mobilität in einer Modellreihe ermöglichen. Der wichtigste Faktor ist meiner Meinung nach, einen neuen Trend zu setzen, den kein anderer Autohersteller anbieten kann – ein echtes Alleinstellungsmerkmal. Dieses könnte im Design, in der Funktion, aber am besten in einer revolutionären neuen Erfindung liegen, die bisher niemand in Betracht gezogen hat, die aber jeder Kunde haben will, weil sie cool und/oder nützlich für jeden ist.“

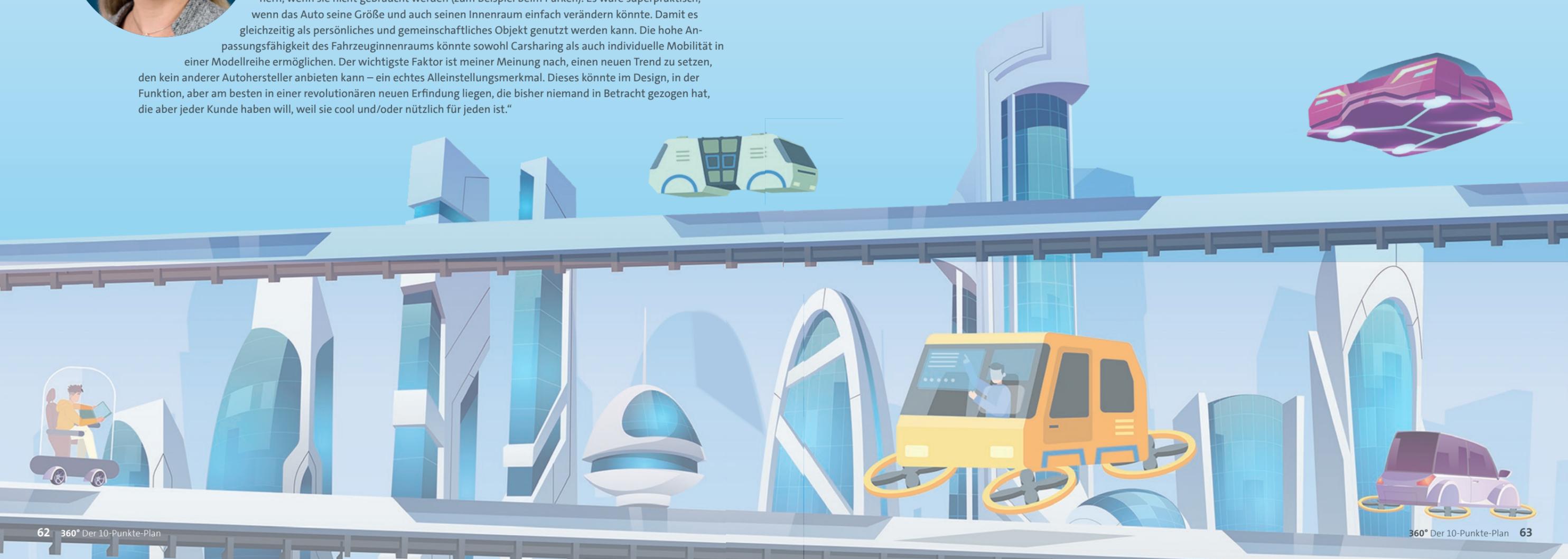


Zhang Zhengua, Software Development, CARIAD China

„Die Autos der Zukunft werden meiner Meinung nach viel mehr sein als lediglich intelligente Fahrzeuge. Sie könnten sich vielleicht bewegen wie ein Flugzeug oder ein Schiff, sich einfach verwandeln – zum Beispiel in ein anderes kleineres Transportmittel, mit dem man die letzten zwei Kilometer bis zum Ziel zurücklegen kann. Mit solchen Eigenschaften wären Autos wirklich cool und mit Spannung erwartet.“

Wei Huanxia, Productivity Management

„Autos der Zukunft werden ein voll funktionsfähiger, komfortabler Raum sein. Die KI-Technologie wird es ermöglichen, dass Fahrzeuge über leistungsfähigere Funktionen verfügen, die bequemer und einfacher zu bedienen sind und somit den Bedürfnissen der Kunden besser entsprechen. Die Schnittstelle zwischen Mensch und Auto wird natürlicher werden, sodass das Auto fast wie ein alter Freund sein wird. Darüber hinaus kann die fortschrittliche Autopilot-Technologie die Abhängigkeit des Fahrzeugs vom menschlichen Fahrer verringern. Damit könnten auch Menschen mit Behinderungen und ältere Menschen in der Lage sein, Fahrzeuge frei und bequem zu bedienen. Die Revolution des Energie- und Antriebssystems wird zudem das Problem des Aufladens und der Kilometerleistung vollständig lösen. Mit anderen Worten, zusammenfassend lässt sich sagen: Autos werden unsere besten Freunde.“





Zhong Yiling, Senior Manager of VIC General Purchasing

„Das Auto der Zukunft ist ein mobiler und intelligenter persönlicher Raum. Es kann in der Luft schweben wie ein Heißluftballon, sich frei bewegen und mit intelligenten Andockmöglichkeiten ausgestattet sein – wie eine Raumkapsel. Es kann nachts fliegen und mich ans Meer bringen, um den Sonnenaufgang zu sehen; es kann um die Welt schweben und mich zu Freunden und Verwandten an weit entfernten Orten bringen. Es hat einen austauschbaren Körper, der es mir ermöglicht, die Außenansicht transparent zu sehen, und es kann sich verdunkeln, damit ich ausruhen kann. Es kann eine Vielzahl von Innenszenen projizieren, die mich in andere Welten eintauchen lassen: E-Sports-Spiele, Abendessen in der Vorstadt, Teeverkostungen am Bach, lebhaftes Partys. Ich kann sowohl meinen persönlichen Freiraum als auch das Zusammenkommen mit anderen Menschen genießen. Diese Freiheit und Abwechslung bringen Freude am Leben. Jedes Auto kann frei angedockt und frei kombiniert werden. Manchmal wird es zu mehreren Büros der Firma kombiniert, manchmal zu mehreren Schlaf- und Wohnzimmern eines großen Familienhotels, manchmal wird es zum Gemeinschaftsraum enger Freunde und im Notfall ist es ein vorübergehendes Krankenhaus. In Zukunft entstehen auf diese Weise mobile Gemeinschaften, Dörfer und Städte. Vielleicht verschwindet das Konzept des Staates allmählich, ohne die Formalitäten von Visa und Pässen – wir sind alle Bürger der Erde.“

Jonas Becker, Konzernstrategie, Strategie und Strategische Vorausschau

„Das Auto der Zukunft wird intelligenter, sicherer, effizienter und umweltfreundlicher sein. Es wird eine Kombination aus Elektromobilität, autonomem Fahren, Vernetzung und Nachhaltigkeit. Der Innenraum wird sich optisch verändern, denn die Zeit während der Fahrt kann beliebig anderweitig genutzt werden (Work, Gaming, Entertainment etc.). Durch die automatische Kommunikation mit anderen Fahrzeugen wird die Sicherheit erhöht, Staus und Auffahrunfälle können verhindert werden.“



Prof. Dr. Steffen P. Walz, Principal, CARIAD, Innovation & Cooperation, Intelligent Cockpit und Body

„Beim Auto der Zukunft wird es nicht mehr nur darum gehen, Menschen sicher, komfortabel, zugänglich und verlässlich von A nach B zu bewegen, sondern auch, Mobilität mit digitalen ‚Reisedestinationen‘ wie Games zu verknüpfen, idealerweise einzigartig – und zugleich Antworten auf soziale und ökologische Herausforderungen zu bieten. Es wird sich also das Reisen an sich verändern: Wir werden, im Auto und abseits davon, zwischen physikalischer Welt und virtuellen Welten changieren, im besten Fall maximal nachhaltig.“

Anmerkung: Dieser Text wurde nicht mithilfe generativer Künstlicher Intelligenz generiert, wohl aber das Bild auf der linken Seite.“



Claudia Aryus, Leiterin Produktmarketing, -strategie, -kommunikation AUDI Sport GmbH

„Das Auto der Zukunft ist mein digitaler Mobilitäts-Buddy und adaptiert meinen Lifestyle: Ich möchte mit Freunden in die Berge fahren oder im mobilen Office mit Surfbrett auf dem Dach an die Atlantikküste – klimaneutral und ohne Gedanken an fehlende Versorgungsinfrastrukturen. Und neben nachhaltigen Materialien in der Hardware begeistert mich kompromisslos einfache Konnektivität jedes Mal, wenn ich einsteige.“

Darius Müller, Unternehmensstrategie bei der AUDI AG

„Aus einer strategischen Perspektive betrachtet, erwarte ich vom Auto der Zukunft, dass dieses nachhaltig über verschiedene Phasen genutzt werden kann. Hierzu muss eine kontinuierliche Aktualisierung möglich sein – Hardware und Software tragen hier zur Differenzierung bei. Dazu modernes Design, mit umwelt- und gesundheitsoptimierten Materialien vereint. Erlebnisse werden ermöglicht – individuell oder gemeinsam –, indem unsere Lebenswelten auf das Auto übertragen werden können.“



Patrick Wilke, Vertrieb Marke Volkswagen, Prozessbegleitung und Kultur

„Mein Zukunftsauto hat vor allem vier Betten, vier Flachbildschirme, viel Rechenpower und viel Platz. Es ist ein selbst fahrendes Schlaf-Reise-Mobil, in dem ich eine gute Zeit mit meinen Liebsten habe. Wir möchten bei längeren Reisen schlafen können, gemeinsam spielen, Filme schauen oder Musik hören. Das Auto spricht mit uns wie ein echter Mensch und versorgt uns auf Zuruf mit nützlichen Informationen. Es ist vernetzt, wodurch sich viele spannende Mehrwerte ergeben. Das Auto kann schnell umgebaut werden zwischen Siebensitzer und Kleintransporter – die Sitze klappen in den Boden, ich muss sie nicht rausnehmen und im Carport verstauben lassen. Und für all das habe ich nur EIN EINZIGES Mal den Volkswagen AGBs zugestimmt und meine Datennutzung erlaubt. Im Gegenzug funktioniert alles von Anfang an ohne weiteres Gefummel.“



Audi BKK



UN SICHER

Schön, wenn einem jemand zur Seite steht.
Mit individuellen Leistungen zum Schutz Ihrer Familie.
audibkk.de/familie

**VOLKSWAGEN
FINANCIAL SERVICES**
THE KEY TO MOBILITY



DIREKT BANK

Gute Nachrichten:

**3,20% Zinsen p.a.* auf unseren
Plus Sparbrief bei 3 Jahren Laufzeit.**

Geldanleger können jetzt profitieren – wir
informieren Sie gern über unsere Angebote.
Vereinbaren Sie einfach einen Beratungstermin.



Filialen

Terminvereinbarung
0531 212-859559
[vwfs.de/terminvereinbarung](https://www.vwfs.de/terminvereinbarung)



Telefon

0531 212-859503
Mo. bis Fr.: 8.00 bis 20.00 Uhr
Sa.: 9.00 bis 15.00 Uhr



Online

www.vwfs.de/geldanlage-sparen

