

# VOLKSWAGEN AG

Geschäftsbericht  
1993



Volkswagen  
Seat  
Škoda  
Audi

## Wesentliche Zahlen

	Volkswagen-Konzern			Volkswagen AG		
	1993	1992	%	1993	1992	%
Umsatzerlöse Mio. DM	76.586	85.403	- 10,3	42.949	53.182	- 19,2
Absatz Automobile	2.962.159	3.432.631	- 13,7	1.402.953	1.876.134	- 25,2
Produktion Automobile	3.018.650	3.499.678	- 13,7	1.240.124	1.657.605	- 25,2
Belegschaft im Jahresdurchschnitt (ohne Auszubildende)	253.108	273.309	- 7,4	111.901	122.749	- 8,8
Investitionen Mio. DM	4.840	9.254	- 47,7	1.793	4.063	- 55,9
Zugänge vermieteter Gegenstände Mio. DM	5.438	6.139	- 11,4	-	-	-
Cash-flow						
ohne verm. Gegenstände Mio. DM	4.556	7.004	- 35,0	4.349	4.814	- 9,7
einschl. verm. Gegenstände Mio. DM	9.993	12.079	- 17,3	-	-	-
Abschreibungen Mio. DM	4.917	5.037	- 2,4	4.507	3.240	+ 39,1
Abschreibungen auf vermietete Gegenstände Mio. DM	3.012	2.758	+ 9,2	-	-	-
Jahresergebnis Mio. DM	- 1.940	147	x	71	132	- 46,3
Dividende der Volkswagen AG Mio. DM				67	66	+ 0,5
davon auf Stammaktien Mio. DM				54	54	-
Vorzugsaktien Mio. DM				13	12	+ 2,6

### Produktion

Volkswagen	1993	1992	Audi	1993	1992	Region Nordamerika	1993	1992
Golf	725.191	914.178	Audi 80	214.194	319.370	Käfer	98.321	86.613
Passat	216.097	326.853	Audi 100*	110.239	150.564	Jetta (Vento)	79.517	53.241
Vento	133.309	100.118	Audi Cabriolet	9.603	9.855	Golf	49.351	35.137
Caravelle, Kombi	74.681	97.237	Audi Coupé/quattro	5.481	9.265	Caravelle, Kombi	828	968
Corrado	8.623	16.085	Audi V8	1.439	3.031	Transporter	11.060	12.490
Jetta	3.912	5.592		340.956	492.085		239.077	188.449
LT-Kombi	1.232	1.914	<b>Seat</b>	1993	1992	<b>Region Südamerika/Afrika</b>	1993	1992
Polo	0	84.268	Polo	176.327	222.222	Gol	207.478	153.715
Scirocco	0	3.317	Ibiza	142.987	112.334	Voyage, Gacel, Parati	80.860	87.326
Transporter	55.098	78.847	Toledo	90.533	144.205	Passat	38.905	31.252
Lasttransporter (LT)	13.077	16.030	Marbella	33.216	74.637	Jetta (Vento)	21.563	19.946
Taro, Hilux	8.904	11.598	Cordoba	19.289	0	Golf	20.518	15.489
Caddy	0	1.645	Terra	10.626	25.034	Logus, Pointer, Apollo	44.068	10.093
	1.240.124	1.657.682		472.978	578.432	Caravelle, Kombi	29.686	19.796
			<b>Škoda</b>	1993	1992	Käfer	6.389	0
			Favorit	127.101	118.714	Audi 100/200	1.760	2.618
			Forman	72.295	64.516	Audi Coupé	78	36
			Pick-up	20.216	16.829	Voyage Saveiro	33.760	27.070
				219.612	200.059	Transporter	10.959	10.280
						VW Lkw	6.353	3.333
						Gol Furgao	2.947	3.868
						Omnibus	1.313	0
						Golf Pick-up	856	857
							507.493	385.659

Von den „at equity“ konsolidierten Gesellschaften der Region Asien-Pazifik wurden 112 Tsd. Fahrzeuge – einschl. 11 Tsd. aus Montagesätzen – produziert.

\*Einschließlich Montagesätzen für Volkswagen of South Africa.

Der Geschäftsbericht enthält den Jahresabschluss des Volkswagen-Konzerns, den zusammengefaßten Lagebericht des Volkswagen-Konzerns und der Volkswagen AG sowie zusätzliche freiwillige Informationen.

Der Jahresabschluss der Volkswagen AG wird im Bundesanzeiger veröffentlicht und zum Handelsregister beim Amtsgericht Wolfsburg eingereicht. Der Abschluß kann bei der Volkswagen AG, Finanz-Publizität und Statistik, 38436 Wolfsburg, unentgeltlich angefordert werden.

Volkswagen  
Seat  
Škoda  
Audi

*Mit dem Toledo ist Seat seit 1991  
auch in der Mittelklasse vertreten*

---



<b>Aufsichtsrat und Vorstand</b>	4	Bericht des Aufsichtsrats
	6	Brief an die Aktionäre
	8	Aufsichtsrat und Vorstand
	9	Leitung der Marken
<b>Bericht des Vorstands</b>	12	Lagebericht des Volkswagen-Konzerns und der Volkswagen AG
Informationen zum Berichtsjahr	20	Die wichtigsten Gesellschaften des Volkswagen-Konzerns
	22	Volkswagen
	32	Audi
	38	Seat
	42	Škoda
	46	Region Nordamerika
	48	Region Südamerika/Afrika
	50	Region Asien-Pazifik
	52	Finanzdienstleistungen
	56	Personal
	60	Forschung und Entwicklung
	64	Umweltschutz
	66	Kommunikation
	68	Die Volkswagen-Aktie
	70	Finanzen
<b>Volkswagen- Konzernabschluß zum 31.12.1993</b>	74	Bilanz
	75	Gewinn- und Verlustrechnung
	76	Anhang
	88	Der Volkswagen-Konzern im Spiegel der Zahlen

### Dr. Klaus Liesen

Der Aufsichtsrat ist im abgelaufenen Geschäftsjahr vom Vorstand regelmäßig und umfassend über die Lage des Unternehmens, den Geschäftsverlauf und die Unternehmenspolitik informiert worden. Geschäftsvorgänge, die aufgrund gesetzlicher oder satzungsmäßiger Vorschriften der Zustimmung bedurften oder von besonderer Bedeutung waren, sind in den Aufsichtsratssitzungen eingehend beraten worden. Anhand schriftlicher und mündlicher Berichterstattung des Vorstands hat der Aufsichtsrat die Geschäftsführung der Gesellschaft laufend überwacht und damit seine ihm laut Gesetz übertragene Funktion uneingeschränkt ausüben können.

Der Jahresabschluß der Volkswagen AG und der Konzernabschluß zum 31. Dezember 1993 sowie der Lagebericht der Volkswagen AG und der Konzernlagebericht über das Geschäftsjahr 1993 wurden unter Einbeziehung der Buchführung durch den Abschlußprüfer geprüft und mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Den Ergebnissen dieser Prüfung stimmte der Aufsichtsrat zu.

Die Prüfung des Jahresabschlusses, des Lageberichts sowie des Vorschlags über die Verwendung des Bilanzgewinns durch den Aufsichtsrat hat keinen Anlaß zu Einwendungen gegeben. Der Aufsichtsrat billigt den Jahresabschluß, der damit festgestellt ist, und stimmt dem Vorschlag des Vorstands über die Verwendung des Bilanzgewinns zu.

Das vom Aufsichtsrat in Auftrag gegebene Gutachten bei der KPMG Deutsche Treuhandgesellschaft zur Frage, ob geheime GM/Opel-Unterlagen oder -Daten Volkswagen genutzt wurden, führte nach einer intensiven und umfangreichen Prüfung zu dem Ergebnis, daß sich keine Hinweise auf den Zugang, das Vorhandensein oder die Nutzung derartiger Unterlagen oder Daten ergaben.

Mit Ablauf der Hauptversammlung am 3. Juni 1993 schieden die Herren Karl Heinrich Mihr und Albert Hoffmeister, die dem Aufsichtsrat zwanzig bzw. sechzehn Jahre angehört hatten, aus diesem Gremium aus. Dafür traten die Herren Gerhard Kakalick und Dr. jur. Manfred Pilgrim in den Aufsichtsrat ein.

Zum 30. Juni 1993 legte Herr Rolf Diel sein Aufsichtsratsmandat nach 5jähriger Tätigkeit nieder. Als Nachfolger wurde Herr Dr. rer. pol. Bernd W. Voss vom Amtsgericht Wolfsburg bestellt.

Herr Franz Steinkühler hat sein Mandat nach 6jähriger Tätigkeit zum 30. September 1993 niedergelegt. Mit Wirkung vom 21. Oktober 1993 wurde Herr Klaus Zwickel vom Amtsgericht Wolfsburg neu bestellt. In der Aufsichtsratssitzung am 26. November 1993 wurde er zum stellvertretenden Vorsitzenden dieses Gremiums gewählt.

Der Aufsichtsrat spricht den Herren Mihr, Hoffmeister, Diel und Steinkühler für ihre langjährige verdienstvolle Mitarbeit und ihr unermüdliches Engagement seinen ganz besonderen Dank aus.

Am 9. Mai 1993 verlor Volkswagen durch den Tod von Herrn Alexander Kowling eine außergewöhnliche Persönlichkeit, deren Wirken durch Führungsstärke, Integrationskraft, Ideenreichtum und große Mitmenschlichkeit in der Zusammenarbeit geprägt war. Alexander Kowling gehörte dem Volkswagen-Konzern seit 1969 an. Nach seiner langjährigen erfolgreichen Tätigkeit im Personal- und Sozialwesen wurde er im Januar 1991 zum Mitglied des Markenvorstands Volkswagen mit Zuständigkeit für den Bereich „Personal“ berufen. Am 13. Januar 1993 wurde Herr Kowling zum Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG mit Zuständigkeit für den Bereich „Personal, Arbeitsdirektor“ bestellt. Der Verstorbene hat sich um den Volkswagen-Konzern verdient gemacht. Wir werden sein Andenken in Ehren halten.

Der Aufsichtsrat beauftragte Herrn Dr. jur. Jens Neumann mit Wirkung vom 2. Juni 1993 kommissarisch mit der Wahrnehmung der Aufgaben des Geschäftsbereichs „Personal, Arbeitsdirektor“, die er bis zum 30. September 1993 ausübte.

Herr Daniel Goeudevert, stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG und Vorsitzender des Markenvorstands Volkswagen, ist am 31. Juli 1993 einvernehmlich aus dem Unternehmen ausgeschieden. Der Aufsichtsrat dankt Herrn Goeudevert für seine engagierte Mitarbeit. Herr Dr. techn. h. c. Dipl.-Ing. ETH Ferdinand Piëch übernahm den Vorsitz des Markenvorstands Volkswagen.



Systeme" verantwortlich. Die Zuständigkeit für „Revision und Regierungsbeziehungen“ wurde dem Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG, Herrn Dr. Piëch, übertragen. Ausgenommen hiervon ist die Revisionszuständigkeit in der GM/Opel-Volkswagen-Angelegenheit, die dem neuen Arbeitsdirektor zugeordnet ist.

Herr Juan Antonio Díaz Alvarez, Vorsitzender der Geschäftsleitung der SEAT, S.A. und Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG, hat das Unternehmen in gegenseitigem Einvernehmen zum 30. September 1993 verlassen.

Am 31. Dezember 1993 schied Herr Dr. Frerk nach über 22jähriger Zugehörigkeit aus Altersgründen aus dem Vorstand der Volkswagen AG aus. Der Aufsichtsrat spricht Herrn Dr. Frerk für seine langjährige, verdienstvolle und erfolgreiche Arbeit seinen ganz besonderen Dank aus.

Wolfsburg, den 17. März 1994

Dr. Klaus Liesen  
Vorsitzender des Aufsichtsrats

In seiner Sitzung am 3. September 1993 hat der Aufsichtsrat Herrn Peter Hartz mit Wirkung vom 1. Oktober 1993 zum Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG für den Geschäftsbereich „Personal, Arbeitsdirektor“ bestellt. Außerdem nimmt Herr Hartz das Ressort „Personal“ in der Markenleitung Volkswagen in Personalunion wahr.

Mit Wirkung vom 3. September 1993 wurde Herr Prof. Dr.-Ing. Ulrich Seiffert zum Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG berufen. Die Bestellung erfolgte aufgrund der zunehmenden weltweiten Entwicklungsaktivitäten im Volkswagen-Konzern, die eine Steuerung der markenübergreifenden Produktentwicklung notwendig macht. Herr Prof. Seiffert gehörte dem

Vorstand der Volkswagen AG bereits vom 3. September 1988 bis zum 16. März 1993 an und war danach weiterhin Mitglied des Markenvorstands Volkswagen mit Zuständigkeit für den Geschäftsbereich „Forschung und Entwicklung“.

Das Vorstandsressort von Herrn Dr. jur. Peter Frerk wurde mit Wirkung vom 3. September 1993 neu strukturiert. Dabei verblieb der Bereich „Recht und Volkswirtschaft“ bis zum Jahresende in der Verantwortung von Herrn Dr. Frerk und ging am 1. Januar 1994 auf Herrn Dr. Neumann über. Der Vorstandsbereich von Herrn Dr. Neumann trägt seitdem die Bezeichnung „Konzernstrategie, Recht, Organisation“. Im Markenvorstand ist Herr Dr. Neumann für „Organisation und

Dr. Ferdinand Piëch

Sehr verehrte Aktionärin,  
sehr geehrter Aktionär,

in den vergangenen Jahren wurde kontinuierliches Wachstum in der Automobilindustrie als Selbstverständlichkeit angesehen und entsprechend großzügig in Expansionsstrategien investiert. Heute stellen wir fest, daß diese Denkweise keinen Bestand mehr haben kann. Nur die Unternehmen, die kostengünstig Produkte mit überragender Qualität herstellen und dem Kunden seinen Wünschen entsprechend zu angemessenen Preisen anbieten, werden erfolgreich durch die gegenwärtige Rezession und Strukturkrise hindurchsteuern sowie künftig wachsen und Gewinne erzielen können.

Auf das veränderte wirtschaftliche Umfeld hat der Volkswagen-Konzern umgehend mit einer grundsätzlichen Änderung seiner Strategie reagiert: weniger Marktanteil- und Volumen-Denken, dafür stärkere Konzentration auf Produktivität, Qualität und nachhaltige Erhöhung der Ertragskraft. Diese Ziele ist Volkswagen mit einem umfassenden Programm zur Verbesserung der Kostenstrukturen angegangen. Insbesondere wurden eine weitere Reduzierung der Sachgemeinkosten, die kontinuierliche Verringerung der Teilevielfalt, die Senkung der Materialkosten und besonders die Verbesserung der Produktionsabläufe durch schlanke Prozesse im Rahmen des „Kontinuierlichen Verbesserungs-Prozesses“ (KVP) in Angriff genommen. Dies hat bereits zu erheblichen Verbesserungen bei Produktivität, Qualität und anderen Kriterien, wie Materialumlauf und Durchlaufzeiten, geführt. Weiterhin gehören zum Maßnahmenbündel neben Investitionskürzungen und -streckungen im Automobilbereich – wobei jedoch Investitionen zur Entwicklung von Produkten ausgenommen werden – auch eine Verringerung der Belegschaftsstärke, die mit den Mitteln Einstellungsstopp, Aufhebungsverträge und Vorruhestand sozialverträglich durchgeführt wurde.

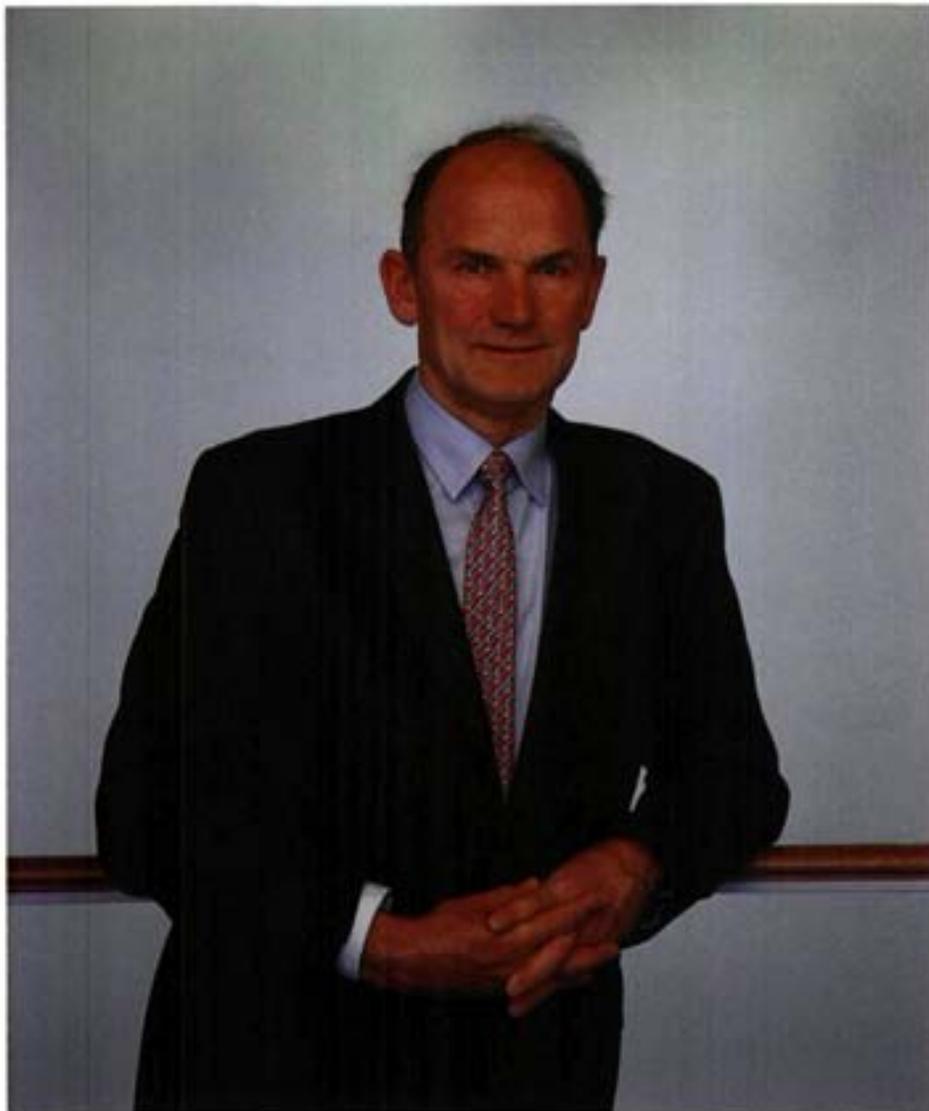
Trotz der drastischen Rücknahme des Personalstandes haben wir feststellen müssen, daß die im Laufe des Jahres 1993 durchgeführten Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität bei Volkswagen und die weiterhin schwierige Situation auf den Automobilmärkten zu einem Personalüberhang geführt haben, der sich für die Jahre 1994 und 1995 in einer Größenordnung von 30.000 Mitarbeitern bewegt.

Diese Situation hat den Vorstand in Zusammenarbeit mit dem Tarifvertragspartner dazu veranlaßt, die Vier-Tage-Woche bei gleichzeitiger Entgeltanpassung einzuführen, ein personalpolitisches Konzept, mit dem betriebsnotwendige Kündigungen in den kommenden beiden Jahren bei der Volkswagen AG vermieden und die Arbeitsplätze gesichert werden sollen.

Hinsichtlich einer noch weiteren Qualitätsverbesserung unserer Produkte haben wir im vergangenen Jahr bei allen Modellen der vier Marken große Fortschritte erzielt. Insbesondere war auch die Anlaufqualität der neu im Markt vorgestellten Fahrzeuge weitaus besser als in vergangenen Anlaufphasen. Um in Zukunft „die Erfolgreichsten“ zu sein, haben wir Bereiche in Konzernunternehmen zu „Centers of Excellence“ ernannt, die als Vorbild für die jeweils gleichen Sparten anderer Konzerngesellschaften gelten sollen. Die Grundidee hierbei ist: Das Know-how, das bei einer bestimmten Konzerngesellschaft vorhanden ist, soll auch den anderen zugute kommen. Maßgebend ist der Vergleich mit Konkurrenten auf dem Weltmarkt. Drei Centers gibt es bereits; andere werden folgen.

Neben all den genannten strategischen Zielen werden wir auch in Zukunft unsere ganze Innovationskraft daran setzen, neue Produkte für Kunden in aller Welt zu entwickeln und hierbei auch in für uns bisher neue Marktsegmente einzudringen. Letztlich dienen sämtliche Maßnahmen zur Optimierung der Wertschöpfungskette dem Unternehmen nicht als Selbstzweck, sondern sollen dem Kunden in Form von qualitativ hochwertigen, preisgünstigen und servicearmen Produkten zugute kommen.

Alles in allem bin ich fest davon überzeugt, daß unsere Bemühungen Erfolg haben werden. Dies gilt gleichermaßen für die Anstrengungen unserer Lieferanten, mit denen wir eng zusammenarbeiten, um auch ihnen zu weiteren Produktivitäts- und Qualitätsverbesserungen zu verhelfen.



Ihr

A handwritten signature in blue ink, which appears to be 'F. Piëch'. The signature is stylized and written in a cursive script.

Ferdinand Piëch

Wir bitten Sie deshalb, uns auch weiterhin als Aktionäre der Volkswagen AG Ihr Vertrauen zu schenken, um nicht nur gestärkt im Wettbewerb aus der derzeitigen Rezession und Strukturkrise hervorzugehen, sondern auch unsere Vision „Volkswagen – die Erfolgreichsten“ in Qualität, Produktivität und Ertragskraft in den kommenden Jahren verwirklichen zu können.

Vor dem Hintergrund der schwierigen Gesamtsituation ist es der Volkswagen AG gelungen, ein positives Ergebnis zu erwirtschaften, wodurch die Zahlung einer einheitlichen Dividende – wie im Vorjahr – in Höhe von 2,- DM für die Stamm- und Vorzugsaktie ermöglicht wird.

## Aufsichtsrat

Dr. jur. Klaus Liesen (62)  
Essen  
Vorsitzender  
Vorsitzender des Vorstands  
der Ruhrgas AG  
02.07.1987 \*

Klaus Zwickel (54)  
Frankfurt  
Stellvertretender Vorsitzender  
1. Vorsitzender der Industrie-  
gewerkschaft Metall  
21.10.1993

Josef Bauer (54)  
Ingolstadt  
Mitglied des  
Betriebsausschusses  
der AUDI AG  
02.07.1987

Dr. rer. pol. Carl H. Hahn (67)  
Wolfsburg  
Ehemaliger Vorsitzender des  
Vorstands der Volkswagen AG  
01.01.1993

Wilhelm Hemer (50)  
Frankfurt  
Gewerkschaftssekretär beim  
Vorstand der  
Industriegewerkschaft Metall  
03.05.1989

Walter Hiller (61)  
Hannover  
Niedersächsischer Minister  
für Soziales  
09.04.1986–20.06.1990  
und seit 17.07.1990

Jann-Peter Janssen (49)  
Norden  
Vorsitzender des Betriebsrats  
Werk Ernden  
der Volkswagen AG  
09.04.1986

Gerhard Kakalick (47)  
Kassel  
Vorsitzender des Betriebsrats  
Werk Kassel der  
Volkswagen AG  
03.06.1993

Walther Leisler Kiep (68)  
Frankfurt  
Persönlich haftender Gesell-  
schafter Gradmann & Holler  
03.03.1976–01.07.1982  
und seit 26.01.1983

Dr. jur.  
Otto Graf Lambsdorff (67)  
Düsseldorf  
Präsident Deutsche  
Schutzvereinigung für  
Wertpapierbesitz e. V.  
02.07.1987

Dr. jur. Manfred Pilgrim (52)  
Wolfsburg  
Prokurist der Volkswagen AG  
03.06.1993

Dr.-Ing. E. h.  
Günther Saßmannshausen (63)  
Hannover  
Vorsitzender des Aufsichtsrats  
der Deutschen Bahn AG  
02.07.1987

Dr. rer. pol.  
Friedrich Schiefer (54)  
München  
Mitglied der Geschäftsführung  
der Robert Bosch GmbH  
04.07.1991

Siegfried Schinowski (53)  
Hannover  
Vorsitzender des Betriebsrats  
Werk Hannover  
der Volkswagen AG  
02.07.1992

Gerhard Schröder (49)  
Hannover  
Niedersächsischer  
Ministerpräsident  
17.07.1990

Dr. rer. pol. Albert Schunk (52)  
Frankfurt  
Leiter der Abteilung Inter-  
nationales beim Vorstand der  
Industriegewerkschaft Metall  
05.07.1977

Bernd Sudholt (47)  
Wolfsburg  
Stellvertretender Konzern- und  
Stellvertretender Gesamt-  
betriebsratsvorsitzender der  
Volkswagen AG  
02.07.1992

Klaus Volkert (51)  
Wolfsburg  
Konzern- und  
Gesamtbetriebsratsvorsit-  
zender der Volkswagen AG  
02.07.1990

Dr. rer. pol. Bernd W. Voss (54)  
Frankfurt  
Mitglied des Vorstands der  
Dresdner Bank AG  
22.07.1993

Dr. rer. pol. Ulrich Weiss (57)  
Frankfurt  
Mitglied des Vorstands der  
Deutschen Bank AG  
30.06.1988

### Aus dem Aufsichtsrat sind ausgeschieden:

Rolf Diel (71)  
Düsseldorf  
Ehemaliger Vorsitzender  
des Aufsichtsrats der  
Dresdner Bank AG  
30.06.1988–30.06.1993

Albert Hoffmeister (65)  
Wolfsburg  
Prokurist der Volkswagen AG  
05.07.1977–03.06.1993

Karl Heinrich Mihr (58)  
Kassel  
Mitglied des Betriebsrats  
Werk Kassel  
der Volkswagen AG  
27.11.1972–03.06.1993

Franz Steinkühler (56)  
Frankfurt  
Stellvertretender Vorsitzender  
Ehemaliger 1. Vorsitzender der  
Industriegewerkschaft Metall  
02.07.1987–30.09.1993

## Vorstand Volkswagen AG

Dr. techn. h. c. Dipl.-Ing. ETH  
Ferdinand Piëch (56)  
Vorsitzender  
(seit 01.01.1993)  
Mitglied des Vorstands  
10.04.1992

Peter Hartz (52)  
Personal, Arbeitsdirektor  
01.10.1993

José Ignacio López  
de Arriortúa (53)  
Produktionsoptimierung und  
Beschaffung  
16.03.1993

Dr. jur. Jens Neumann (48)  
Konzernstrategie, Recht,  
Organisation  
01.01.1993

Dr. jur. Martin Posth (50)  
Asien-Pazifik  
(seit 13.01.1993)  
Personal, Arbeitsdirektor  
01.08.1988–13.01.1993

Dr. rer. pol.  
Werner P. Schmidt (61)  
Controlling und Finanz  
(seit 16.03.1993)  
Überseegeeschäft  
(Overseas Operations) und  
Vertriebsstrategie  
01.06.1975–16.03.1993

Prof. Dr.-Ing.  
Ulrich Seiffert (52)  
Forschung und Entwicklung  
(seit 03.09.1993)  
Forschung und Entwicklung  
(Konzern-Einkaufsstrategie und  
-koordination)  
03.09.1988–16.03.1993

### Aus dem Vorstand sind ausgeschieden:

Juan Antonio  
Díaz Álvarez (55)  
Vorsitzender der  
Geschäftsleitung  
der SEAT, S.A.  
10.04.1992–30.09.1993

Dr. jur. Peter Frerk (63)  
Recht und Volkswirtschaft  
07.12.1971–31.12.1993

Daniel Goeudevert (52)  
Stellvertretender Vorsitzender  
01.01.1993–31.07.1993  
Mitglied des Vorstands  
01.09.1989

Alexander Kowling  
Personal, Arbeitsdirektor  
13.01.1993–09.05.1993

Volkswagen	Seat	Škoda	Audi
Dr. techn. h. c, Dipl.-Ing. ETH Ferdinand Piëch (56) Vorsitzender des Markenvorstands Volkswagen 01.08.1993	Dr. Juan Llorens Carrió (59) Vorsitzender der Geschäftsleitung der SEAT, S.A. 04.11.1993	Ing. Ludvik Kalma (52) Vorsitzender des Vorstands der ŠKODA, automobilová a. s. 16.04.1991	Dr. techn. Herbert Demel (40) Sprecher des Vorstands der AUDI AG, Marketing und Vertrieb (seit 04.02.1994) Technische Entwicklung 01.03.1993
Peter Hartz (52) Personal 01.10.1993	Prof. Dr.-Ing. Peter Walzer (56) Stellvertretender Vorsitzender der Geschäftsleitung der SEAT, S.A. (seit 05.05.1993) Technik 01.11.1990–04.05.1993 und seit 02.03.1994	Volkhard Köhler (50) Stv. Vorstandsvorsitzender Kaufmännischer Bereich 16.04.1991	Jürgen Gebhardt (49) Produktion 01.02.1993
Bruno Adelt (54) Controlling und Rechnungswesen 01.08.1992	Detlev Schmidt (49) Vertrieb 01.01.1994	Dr. jur. Pavel Nováček (45) Personalwesen 16.04.1991	Andreas Schleaf (50) Personal- und Sozialwesen 27.03.1985
Dr. jur. Jens Neumann (48) Organisation und Systeme 03.09.1993	Roland Schober (42) Finanzen 01.09.1993	Detlev Schmidt (49) Vertrieb 01.07.1991	Erich Schmitt (47) Einkauf, Finanz und Organisation 25.11.1992
Herbert Schuster (52) Entwicklung 03.09.1993	<b>Aus der Markenleitung Seat sind ausgeschieden:</b>	Dr.-Ing. Gerald Weber (44) Technik 07.06.1991	<b>Aus dem Vorstand der AUDI AG ist ausgeschieden:</b>
Folker Weißgerber (52) Produktion (seit 16.03.1993) Stv. Produktion und Logistik 01.12.1991–16.03.1993	Juan Antonio Diaz Alvarez (55) Vorsitzender der Geschäftsleitung der SEAT, S.A. 18.06.1986–30.09.1993		Franz-Josef Kortüm (43) Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG, Marketing und Vertrieb 01.01.1993–04.02.1994 Mitglied des Vorstands 01.05.1992
<b>Aus der Markenleitung Volkswagen sind ausgeschieden:</b>	Ricardo Ibarreche Balda (46) Produktion 05.05.1993–02.03.1994 Personal 01.10.1989–04.05.1993		
Daniel Goeudevert (52) Vorsitzender des Markenvorstands Volkswagen 01.01.1991–31.07.1993	Manuel Garcia Moreno (46) Vertrieb 01.03.1993–31.12.1993		
Hans-Jörg Hungerland (52) Vertrieb 01.03.1991–31.03.1993	Dr. rer. pol. Eberhard Müller (60) Finanzen 01.07.1986–16.06.1993		
Alexander Kowling Personal 01.01.1991–09.05.1993	Juan José Diaz Ruiz (50) Vertrieb 01.03.1988–28.02.1993		
Prof. Dr.-Ing. Ulrich Seiffert (52) Forschung und Entwicklung 16.03.1993–03.09.1993 Entwicklung 01.01.1991–16.03.1993	Rafael Alvarez Vazquez (52) Personal 05.05.1993–02.03.1994		
Werner Svetlik (55) Beschaffung 01.01.1991–31.03.1993			

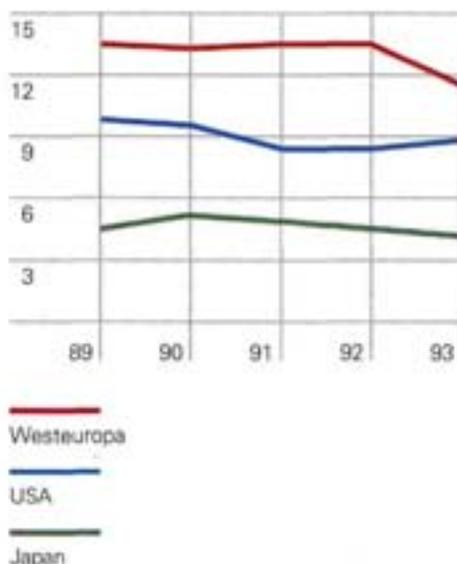
\* Das Datum bezeichnet den Beginn oder den Zeitraum der Zugehörigkeit zu dem jeweiligen Organ.



5557 TY 02



Die bedeutendsten Pkw-Märkte der Welt  
(Mio. Fahrzeuge)



## Die Weltwirtschaft stand 1993 im Zeichen der Konjunkturschwäche

Eine Belebung der Weltwirtschaft zeichnete sich 1993 noch nicht ab. Der Aufschwung in den USA verlief weniger dynamisch als erwartet; in Japan kam es zu einem starken Konjunkturreinbruch. Daher blieben die aus diesen Ländern erwarteten positiven Impulse für die Konjunktur in Westeuropa aus. Gleichzeitig wurde Deutschland von dem schwersten Konjunkturreinbruch der Nachkriegszeit getroffen. Darüber hinaus muß die deutsche Wirtschaft mit massiven strukturellen Problemen fertig werden, die innovative, intelligente Lösungen erfordern. Die rezessive Entwicklung in den Industrienationen wirkte sich besonders negativ auf die Automobilhersteller aus und zeigt deutlich die konjunkturelle Anfälligkeit dieses Industriezweiges, der nach wie vor einer der wichtigsten Wirtschaftsbereiche ist.

## Die Talsohle auf den weltweiten Pkw-Märkten wurde erreicht

In Deutschland lag der Pkw-Markt 1993 mit 3,2 Mio. neu zugelassenen Fahrzeugen um 18,7 % unter dem Vorjahreswert. Wesentliche Gründe für diesen Nachfragerückgang waren die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung sowie das Ende des „Wiedervereinigungsbooms“, mit dem eine gewisse Normalisierung einherging.

Die weltweite Rezession prägte die Nachfrage auf den wichtigen westeuropäischen Auslandsmärkten. Hier gingen die Pkw-Verkäufe um 13,6 % gegenüber 1992 zurück. Nur der Automobilmarkt in Großbritannien stieg 1993 an (+ 11,6 %). Der Grund hierfür ist allerdings weniger in

einer allgemeinen Erholung der britischen Wirtschaft zu sehen, als vielmehr in dem sehr schwachen Vorjahresniveau. Die im Jahre 1992 einsetzende leichte Nachfragebelebung auf dem amerikanischen Automobilmarkt hielt auch 1993 an, allerdings vor dem Hintergrund ebenfalls sehr niedriger Vorjahreswerte. Auf dem japanischen Pkw-Markt erreichten die Gesamtverkäufe nicht ganz das Volumen des vergangenen Jahres.

## Der Volkswagen-Konzern profiliert sich weiter als „global player“

Der Volkswagen-Konzern, der viertgrößte Pkw-Hersteller der Welt und – bezogen auf die Verkäufe – die Nummer 1 sowohl in Deutschland als auch in Europa, hat unter erschwerten Wettbewerbsbedingungen 1993 seine Position erfolgreich verteidigt. Aufgrund der attraktiven Produkte, die hinsichtlich Sicherheit, Technik und Umweltverträglichkeit vielfach Vorreiter in der Branche sind, sowie aufgrund umfangreicher Programme zur Kostensenkung und Produktivitätssteigerung wird der Volkswagen-Konzern auch in Zukunft seine Position als einer der führenden Automobilproduzenten der Welt behaupten. Wachstumsmärkte wie China und Osteuropa werden weiter konsequent erschlossen.

Neben der bereits im März 1991 geschaffenen Region „Nordamerika“ sind im vergangenen Geschäftsjahr die Regionen „Asien-Pazifik“ und „Südamerika/Afrika“ eingerichtet worden. Mit der Regionalisierung der außereuropäischen Konzernaktivitäten soll durch eine Bündelung der Interessen vor Ort ein wichtiger Beitrag zu mehr Kundennähe geleistet werden.

Auslieferungen an Kunden	Automobile	1993	1992	%
<b>Westeuropa</b>		<b>2.011.298</b>	<b>2.556.993</b>	<b>- 21,3</b>
Deutschland		935.989	1.248.833	- 25,1
Italien		269.576	363.916	- 25,9
Frankreich		165.672	217.226	- 23,7
Spanien		139.750	184.190	- 24,1
Großbritannien		114.894	106.793	+ 7,6
Belgien		77.678	87.906	- 11,6

Bild auf Doppelseite:  
Mit dem Golf Variant ergänzt Volkswagen  
seine Golf-Baureihe um ein weiteres  
attraktives Modell

Absatz an Händler	Automobile	1993	1992	%
<b>Weltweit</b>		<b>2.962.159</b>	<b>3.432.631</b>	<b>- 13,7</b>
Volkswagen		2.110.086	2.428.856	- 13,1
Audi		339.261	473.495	- 28,3
Seat		290.712	337.369	- 13,8
Škoda		222.100	192.911	+ 15,1

### Die Auslieferungen des Volkswagen-Konzerns an Kunden lagen deutlich unter Vorjahr

Die sich bereits in der zweiten Jahreshälfte 1992 abzeichnende krisenhafte Entwicklung auf wichtigen Automobilmärkten setzte sich auch im abgelaufenen Geschäftsjahr fort, so daß die weltweiten Auslieferungen des Volkswagen-Konzerns von Pkw und Nutzfahrzeugen mit 3.114.880 Einheiten um 11,4 % unter dem Niveau des Vorjahres lagen. Während sich bei den Marken Volkswagen (- 10,0 %), Audi (- 25,1 %) und Seat (- 15,2 %) Rückgänge ergaben, erzielte die Marke Škoda einen Zuwachs von 9,8 %. Die Zahl der Nutzfahrzeugauslieferungen sank um 7,0 % auf 295.332 Einheiten.

Auf einem rückläufigen Gesamtmarkt in Westeuropa konnte der Volkswagen-Konzern seine Marktführerschaft mit 2.011.298 Auslieferungen (- 21,3 %) und einem Marktanteil von 16,5 nach 17,5 % zum 9. Mal in Folge behaupten. Die volumenstärksten Exportmärkte waren Italien, Frankreich, Spanien, Großbritannien und Belgien.

Die Auslieferungen im Ausland reduzierten sich um 3,9 % auf 2.178.891 Fahrzeuge und im Inland um 25,1 % auf 935.989 Automobile. Trotz einer Verringerung des Pkw-Marktanteils um 0,7 %-Punkte auf 28,6 % verteidigte der Volkswagen-Konzern seine führende Position in Deutschland. In den neuen Bundesländern wurden im Berichtsjahr 128.680 Konzern-Modelle ausgeliefert (- 18,3 %). In den Monaten Oktober, November und Dezember war die Marke Volkswagen der Marktführer in Ostdeutschland.

An dieser Stelle gilt unser Dank wiederum unseren Kunden in aller Welt für das in unsere Fahrzeuge gesetzte Vertrauen und die bewiesene Markentreue. Wir werden weiterhin unsere ganze Kraft dafür

einsetzen, Fahrzeuge anzubieten, die in Qualität, Preis und Service überzeugen und im Wettbewerb führend sind.

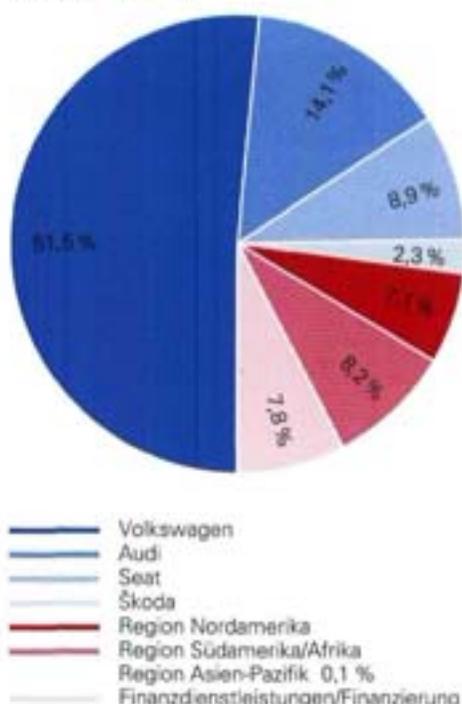
In unserem ständigen Bemühen, mit unseren Kunden in Kontakt zu bleiben und ihren Wünschen gerecht zu werden, haben unsere Händler und deren Mitarbeiter einen hohen Stellenwert. Sie haben täglich weltweit mehr als 300.000 Kontakte mit unseren Kunden, deren Zufriedenheit wesentlich durch die Betreuung seitens der Händlerorganisation geprägt wird. Wir bedanken uns für den unermüdlichen Einsatz unserer Händler und deren Mitarbeiter im In- und Ausland und für ihre vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unserem Unternehmen.

### Sowohl Absatz als auch Umsatz waren rückläufig

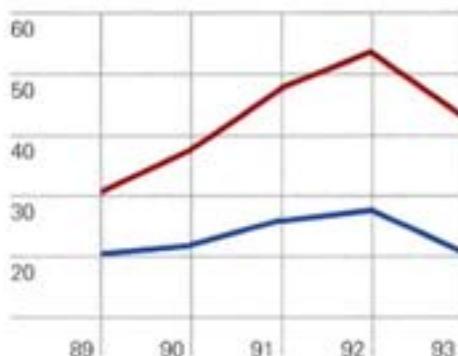
Aufgrund der allgemein rezessiven Entwicklung ging der Absatz des Volkswagen-Konzerns an die Händlerorganisation um 13,7 % auf 2.962.159 Fahrzeuge zurück. Dies schlug sich auch in den um 10,3 % auf 76,6 Mrd. DM gesunkenen Konzern-Umsatzerlösen nieder, wobei das Vermiet- und Leasing-Geschäft dagegen weiterhin expandierte. Sowohl die Umsatzerlöse im Inland (- 13,1 % auf 34,3 Mrd. DM) als auch im Ausland (- 7,9 % auf 42,3 Mrd. DM) wiesen Rückgänge auf; vom Gesamtumsatz des Volkswagen-Konzerns entfielen 55,2 % auf das Auslandsgeschäft.

Von der Volkswagen AG wurden mit 1.402.953 Fahrzeugen 25,2 % weniger als im Vorjahr an die Händlerorganisation abgesetzt. Die Umsatzerlöse verringerten sich dadurch um 19,2 % auf 42,9 Mrd. DM; der Exportanteil betrug 48,7 (49,7) %.

Umsatz nach Unternehmensbereichen (vor Konsolidierung)



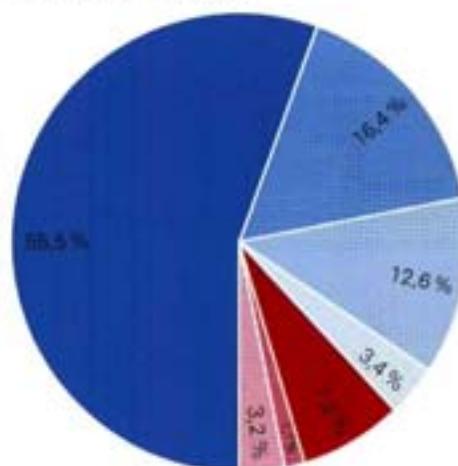
Entwicklung des Einkaufsvolumens  
des Volkswagen-Konzerns  
und der Volkswagen AG (Mrd. DM)



Volkswagen-Konzern

Volkswagen AG

Konzern-Einkaufsvolumen nach  
Unternehmensbereichen



■ Volkswagen  
■ Audi  
■ Seat  
■ Skoda  
■ Region Nordamerika  
■ Region Südamerika/Afrika  
■ Region Asien-Pazifik

## Die Produktion wurde den Marktgegebenheiten angepaßt

Der Volkswagen-Konzern mußte sich der geringeren Nachfrage, insbesondere auf den Märkten Westeuropas, anpassen. Mit Ausnahme von Skoda führten sämtliche Marken im abgelaufenen Geschäftsjahr Kurzarbeit – je nach Produktionsstätte von unterschiedlicher Dauer – durch. Das weltweite Fertigungsvolumen des Volkswagen-Konzerns reduzierte sich dadurch um 13,7 % auf 3.018.650 Fahrzeuge; davon entfielen 1.240.124 Automobile auf die Volkswagen AG (-25,2 %). Arbeitstäglich wurden mit 14.804 Konzern-Modellen 1,8 % weniger hergestellt als im Vorjahr. Der Auslandsanteil an der Produktion betrug 53,3 %.

## Das Einkaufsvolumen ist gesunken

Das Einkaufsvolumen des Volkswagen-Konzerns – ohne Umsatzsteuer – ist vor allem durch den Produktionsrückgang auf 43,8 Mrd. DM (53,8 Mrd. DM) gesunken. Durch eine engere Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten ist es uns gelungen, weitere Einsparpotentiale zu erschließen. Auch das Beschaffungsvolumen der Volkswagen AG reduzierte sich und erreichte nach 27,8 Mrd. DM im Vorjahr einen Betrag von 21,2 Mrd. DM. Auf Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Halb- und Fertigfabrikate entfielen 15,5 Mrd. DM. Für Investitionsgüter und Dienstleistungen wurden 5,6 Mrd. DM aufgewendet. Einen wesentlichen Beitrag leistete der Volkswagen-Konzern wiederum für die wirtschaftliche Entwicklung in den neuen Bundesländern. Die Einkäufe in Ostdeutschland erreichten ein Volumen von 2,0 Mrd. DM und damit einen Zuwachs um 7,4 %.

Das Preisniveau für wichtige Rohstoffe auf den Weltmärkten war infolge der schwachen Konjunktur in den westlichen Industrieländern leicht rückläufig.

Die wirtschaftliche Gesamtsituation und der internationale Wettbewerb zwingen die Automobil- und Zulieferindustrie zu deutlichen Maßnahmen. Daher haben wir gemeinsam mit unseren Zulieferern Strategien entwickelt, damit auch sie ihre Prozesse effizienter und damit kostengünstiger organisieren können. Ein Schwerpunkt liegt auf dem Gebiet des „Simultaneous Engineering“, das heißt, nicht nur der Produktionsbereich, sondern auch unsere Zulieferer werden bereits frühzeitig in die Entwicklungsprozesse für neue Produkte einbezogen. Außerdem kommt als modernes einkaufspolitisches Instrument das des Systemlieferanten zum Einsatz. Hierbei werden von „Logistikpartnern“ z. B. vollständige Schiebendachsysteme oder Armaturenräger hergestellt und als Komplett-Elemente in den Konzernverbund geliefert.

Zur strategischen Neuorientierung des Volkswagen-Konzerns bedarf es in hohem Maße der Unterstützung unserer Lieferanten. Wir bedanken uns bei ihnen für die gute Zusammenarbeit im zurückliegenden Geschäftsjahr. Nur gemeinsam können wir die derzeitige Strukturkrise meistern.

## Schaffung eines neuen Geschäftsbereichs zur Optimierung von Beschaffung und Produktion

Mit der Einrichtung des Geschäftsbereichs „Produktionsoptimierung und Beschaffung“ ist auf Konzernebene eine durchgängig vernetzte Verantwortung für alle Produktionsprozesse sowie für sämt-

Produktion	Automobile	1993	1992	%
<b>Weltweit</b>		<b>3.018.650</b>	<b>3.499.678</b>	<b>- 13,7</b>
Pkw		2.843.481	3.291.797	- 13,6
Nfz		175.169	207.881	- 15,7
Inland*		1.410.700	1.928.855	- 26,9
Ausland		1.607.950	1.570.823	+ 2,4

\* Ohne Montagesätze für die Volkswagen Bruxelles, Volkswagen of South Africa und Volkswagen Bratislava.

liche Einkaufs- und Beschaffungsaufgaben gewährleistet. Dadurch werden konzernweit umfassende Prozeßoptimierungen und deutliche Produktivitätssteigerungen erreicht.

### Optimierung der Produktion durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse

Volkswagen setzt zur Produktivitätssteigerung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit neue Akzente. Mit kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP) – hoch 2 soll dabei die Dringlichkeit dieser Maßnahme zum Ausdruck bringen – in Form von rd. 2.000 Workshops bis zum Jahresende wurden umfangreiche Einsparpotentiale erarbeitet und sofort realisiert. Die Idee ist, daß diese Workshops nicht nur in den einzelnen Werken, sondern innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette, angefangen beim Lieferanten bis hin zum Händler, konsequent eingesetzt werden. Durch die engagierte Zusammenarbeit aller Beteiligten wird die Wettbewerbsfähigkeit erhöht und die gemeinsame Zukunft gesichert.

### Die notwendigen Personalanpassungen wurden durchgeführt

Im abgelaufenen Geschäftsjahr konnte der durch die Marktschwäche und die strukturellen Veränderungen erforderlich gewordene Personalabbau weiterhin sozialverträglich durchgeführt werden. Hierbei kamen insbesondere Instrumente wie Einstellungsstopp, Aufhebungsverträge sowie Vorruhestand zum Einsatz.

Die durchschnittliche Zahl der Beschäftigten im Volkswagen-Konzern nahm 1993 um 7,4 % auf 253.108 ab; davon entfielen auf inländische Konzerngesellschaften 149.524 (- 8,7 %) und auf ausländische Tochterunternehmen 103.584 (- 5,4 %) Arbeitnehmer. Am Jahresende beschäftigte der Konzern einschließlich Auszubildenden 251.643 Personen (- 8,2 %). Bei der Volkswagen AG betrug die durchschnittliche Belegschaftszahl 111.901 (- 8,8 %); am 31. Dezember 1993 waren es einschließlich Auszubildenden 108.467 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (- 8,5 %).

### Weiterentwicklung der Personalpolitik in der Volkswagen AG

Die eingeleiteten Prozesse zur Steigerung der Produktivität, die schlechte konjunkturelle Situation sowie die prognostizierte

Absatzlage führen bei der Volkswagen AG an den inländischen Standorten zu Personalüberhängen von rd. 30.000 Beschäftigten in den Jahren 1994 und 1995. Deshalb wurden zur Beschäftigungsanpassung weitere umfangreiche Maßnahmen im Rahmen einer neuen Personalpolitik eingeleitet. Hierzu gehören die 4-Tage-Woche (28,8-Stunden-Woche) bei gleichzeitiger Kürzung des Entgelts, flexible Arbeitszeiten mit mehrmonatigen Blockfreizeiten sowie das „Stafettenmodell“. Hierbei ist eine schrittweise Erhöhung der Arbeitszeit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach der Ausbildung bzw. eine stufenweise Herabsetzung der Arbeitszeit für Beschäftigte, die das Unternehmen in absehbarer Zeit aus Altersgründen verlassen werden, vorgesehen.

Die Umsetzung dieser Modelle führt zur Realisierung von Produktivitätsfortschritten und damit zu echten Stückkostenvorteilen.

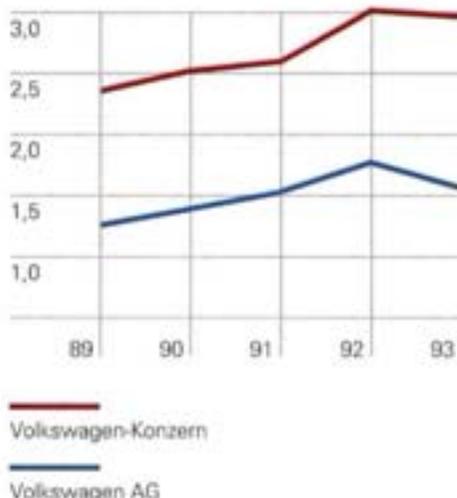
### Aufwendungen für Forschung und Entwicklung weiter auf hohem Niveau

Für Forschung und Entwicklung wendete der Volkswagen-Konzern im abgelaufenen Geschäftsjahr 2,9 Mrd. DM auf (- 4,1 %). Gemessen am Umsatz, belief sich der F+E-Aufwand im Konzern auf 3,8 %. Der Anteil der Volkswagen AG betrug 1,6 Mrd. DM (- 5,6 %). Bei den übrigen Konzernmarken wurden folgende Summen für Forschung und Entwicklung aufgewendet: Audi 750 Mio. DM (- 16,5 %), Seat 259 Mio. DM (+ 1,7 %), Škoda 79 Mio. (21 Mio.) DM.

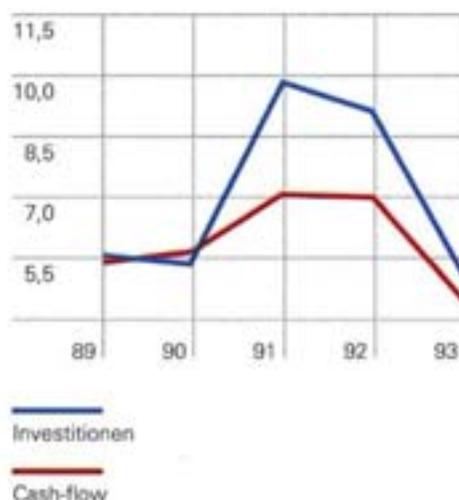
Als herausragende technische Leistungen unserer Ingenieure sind insbesondere der TDI-Motor für die Modelle Golf, Vento, Passat, Audi 80 und Audi 100, der Golf Ecomatic sowie das aus Aluminium gefertigte Konzeptfahrzeug Audi Space Frame (ASF) zu nennen. Mit diesen Produkten hat der Volkswagen-Konzern einmal mehr die Schrittmacherfunktion übernommen und neue technische Maßstäbe gesetzt.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr waren im Volkswagen-Konzern 13.278 Beschäftigte und bei der Volkswagen AG 6.910 Personen im Bereich Forschung und Entwicklung tätig.

Aufwendungen für Forschung und Entwicklung des Volkswagen-Konzerns und der Volkswagen AG (Mrd. DM)



Investitionen und Cash-flow des Volkswagen-Konzerns (Mrd. DM) (ohne Vermietvermögen)



### Die offensive Modellpolitik wurde konsequent fortgesetzt

Auf der letztjährigen IAA in Frankfurt stellte der Volkswagen-Konzern wieder eine Reihe beeindruckender Neuentwicklungen vor. Mit der Präsentation des neuen Golf Cabriolet, des Golf Variant, des Golf Ecomatic und des neuen Passat setzte Volkswagen seine offensive Modellpolitik fort. Audi zeigte als Weltneuheit die Studie „Audi Space Frame (ASF)“ mit einem V8-Turbodiesel-Direkteinspritzer. Das Besondere an diesem Fahrzeug ist die Karosserie aus Aluminium, bei der sowohl die tragende Struktur, auch „Space Frame“ genannt, als auch die mittragenden Karosseriebleche vollständig aus diesem Leichtmetall hergestellt sind. Darüber hinaus ist auch das Antriebsaggregat aus Aluminium gefertigt. Das ASF-Konzept ist inzwischen serienreif. Auf dem Internationalen Automobilsalon in Genf hat Audi im März dieses Jahres mit der Vorstellung des Audi A8, des ersten Serienfahrzeugs mit ASF-Karosserie, eine revolutionäre Entwicklung in der automobilen Oberklasse eingeleitet. Als weitere Neuheit wurde dem Publikum auf der IAA der Hochleistungssportwagen Avant RS2 – eine Gemeinschaftsentwicklung von Audi und Porsche – präsentiert. Seat stellte zwei Neuentwicklungen vor: Neben dem neuen Seat Ibiza, der auf der IAA seine Deutschlandpremiere feierte, wurde eine Stufenhecklimousine mit dem Namen Cordoba, die zwischen dem Ibiza und dem Toledo positioniert ist, gezeigt. Dieses Modell wird seit November 1993 auf dem europäischen Markt angeboten und hat eine sehr positive Resonanz bei der Kundschaft gefunden.

Auf dem Gebiet der Motorenentwicklung überzeugte Volkswagen sowohl die Fachwelt als auch die Käufer mit der Präsentation eines 1,9-Liter-Vierzylinder-Dieselaagregats mit Direkteinspritzung, Turboaufladung und Ladeluftkühlung (TDI) für die Golf-, Vento- und Passat-Reihe. Mit der Summe aller Detailmaßnahmen ist es gelungen, den durchzugsstarken Direkteinspritzer mit 66 kW/90 PS bei Einhaltung der scharfen US-Abgasgrenzwerte erstmals auf ein Verbrauchsniveau von unter 5 l auf 100 km im Drittmix zu drücken. Außerdem unterbietet er schon heute die von der Europäischen Union für 1996 vorgesehenen Abgaswerte für direkteinspritzende Dieselmotoren.

Neu im Motorenangebot für das Modelljahr 1994 ist der 2,8-Liter-6-Zylinder im Audi 80 Avant und der 169 kW/230-PS-5-Zylinder-Turbomotor in der Sportlimousine Audi S2. Ebenfalls neu auf den Markt gekommen sind die Automatikgetriebeversionen des Audi 80 1.9 TDI und des Audi 80 Avant 1.9 TDI. Auf der Tokyo Motor Show wurde als Weltneuheit die Studie eines leistungsstarken W-12-Triebwerks im ASF vorgestellt. Bei diesem 12-Zylinder-Motor für allerhöchste Ansprüche bestehen wesentliche Teile wie Kurbelgehäuse und Zylinderköpfe aus Aluminium.

### Das Investitionsvolumen wurde im Berichtsjahr drastisch gekürzt

Im Rahmen der umfangreichen Maßnahmenprogramme zur Ergebnisverbesserung und in Anbetracht der krisenhaften Wirtschaftslage wurden die Investitionen insbesondere im Automobilbereich im abgelaufenen Geschäftsjahr gegenüber der ursprünglichen Planung drastisch reduziert bzw. eine Streckung in kommende Jahre vorgenommen. Durch Synergieeffekte und Produktionsoptimierungen erreichte Produktivitätssteigerungen ermöglichten ebenfalls geringere Aufwendungen. Die Investitionen des Volkswagen-Konzerns betrugen 4.840 Mio. DM und lagen damit um 47,7 % unter dem Niveau des Vorjahres, wobei produktbezogene Investitionen von den Anpassungen unberührt geblieben sind.

Der überwiegende Teil der Sachinvestitionen entfiel auf neue Produkte, Modellpflege, die weitere Optimierung der Produktionstechniken sowie unsere neuen Fertigungsstätten in Ostdeutschland, Spanien und Portugal. Im Leasing- und Vermietgeschäft beliefen sich die Zugänge auf 5.438 Mio. DM (- 11,4 %).

Das Investitionsvolumen der Volkswagen AG verringerte sich im Berichtsjahr um 55,9 % auf 1.793 Mio. DM. Die Sachinvestitionen in Höhe von 1.286 Mio. DM (- 44,0 %) wurden hauptsächlich für den Produktionsanlauf der neuen Modelle sowie für die weitere Verbesserung der Fertigungsstrukturen getätigt. Kapitalzuführungen bei Tochtergesellschaften machten den größten Teil der Finanzanlagen von 491 Mio. DM (- 71,9 %) aus.

### **Die Montage von Volkswagen-Transportern in Polen wurde vereinbart**

Im Mai vergangenen Jahres wurde in Warschau die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens zwischen der Volkswagen AG und der polnischen Firma FSR Polmo zur Montage von VW-Transportern in Poznań vereinbart. Volkswagen ist an diesem Unternehmen, das die Bezeichnung „Volkswagen Poznań“ trägt, mit 25,4 % beteiligt. Ziel dieser Vereinbarung ist der Aufbau einer Montagefertigung mit einem Jahresvolumen von 4.750 Fahrzeugen. Nach dem Abschluß der ersten Ausbauphase werden dort z. Z. 20 Transporter pro Tag montiert. Das Engagement von Volkswagen bedeutet neben dem Einstieg in den polnischen Markt die Möglichkeit der verbesserten Erschließung der osteuropäischen Märkte.

### **AutoEuropa – ein Gemeinschaftsunternehmen zum Bau einer Großraumlimousine**

Das gemeinsam mit der Ford-Werke AG im portugiesischen Setúbal zur Produktion einer Großraumlimousine gegründete Unternehmen AutoEuropa befindet sich in der Aufbauphase. Sowohl die Fahrzeugentwicklung als auch die Erstellung der Fabrik verlaufen planmäßig. Der Serienanlauf ist für Januar 1995 vorgesehen.

Am 1. Februar 1993 wurde das von AutoEuropa gemeinsam mit der portugiesischen Regierung betriebene Ausbildungszentrum offiziell eingeweiht. Mit der Ausbildung der bereits eingestellten Mitarbeiter wurde begonnen.

Für den Industriepark auf dem Gelände der AutoEuropa konnten mit den wichtigsten Lieferanten Verträge über die Ansiedlung geschlossen werden. Nach Abschluß der Infrastrukturmaßnahmen wurden die baulichen Maßnahmen termingerecht aufgenommen.

Die Nachfrage nach Großraumlimousinen ist in den vergangenen Jahren trotz rückläufiger Pkw-Märkte in Europa kontinuierlich gestiegen. Für die kommenden Jahre wird ein weiteres Wachstum erwartet.

### **Umfassendes Sanierungskonzept für Seat wurde beschlossen**

Im Geschäftsjahr 1993 war die SEAT, S.A. von drastischen Nachfragerückgängen in Spanien und auf wichtigen Auslands-

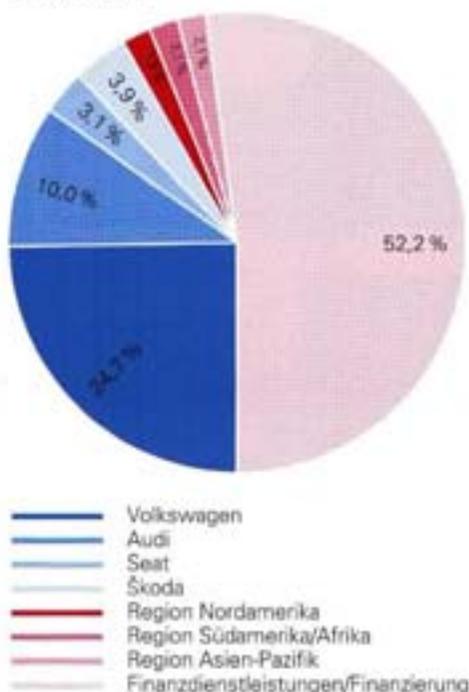
märkten betroffen. Hinzu kam ein sich verschärfender Preiswettbewerb im Inland. Erlösausfällen auf der einen Seite standen Kostenbelastungen in beträchtlichem Umfang auf der anderen Seite gegenüber. So führten die Verteuerung der Materiallieferungen aus dem Ausland infolge der Abwertung der spanischen Währung, die hohen Finanzierungskosten für die umfangreichen Investitionen für das neue Werk in Martorell sowie die Anlaufkosten für die neuen Modelle Ibiza und Cordoba zu einem hohen Verlust der Seat-Gruppe, der ein umfangreiches Sanierungskonzept erforderlich machte.

Eckpfeiler dieses Konzeptes sind die Stärkung der Eigenkapitalbasis sowie umfangreiche Restrukturierungsmaßnahmen. In einem 1. Schritt hat die Volkswagen AG Ende 1993 gegenüber der SEAT, S.A. bestehende Forderungen in Höhe von 1 Mrd. DM mit einem festgelegten Gegenwert von 82,3 Mrd. Peseten unwiderruflich zur Kapitaleinbringung bereitgestellt, die die Hauptversammlung der SEAT, S.A. im Frühjahr 1994 beschließen wird. Das Restrukturierungskonzept sieht auch die Konzentration der Seat-Fahrzeugfertigung im Werk Martorell bei Barcelona vor. Zu den Maßnahmen gehören weiterhin die Ausgliederung des Werkes Pamplona, in dem der Polo gefertigt wird, und der Verkauf der spanischen Finanzierungsgesellschaft FISEAT an die Volkswagen Finanz GmbH zum 1. Januar 1994. Darüber hinaus sind mit Zustimmung der Regierung in Madrid und katalanischer Regierungsstellen Personalanpassungen vereinbart worden.

### **Aufbau der Fabrik zur Produktion des Transporters in Taiwan verläuft planmäßig**

Im Rahmen des Gemeinschaftsunternehmens Ching Chung Motor Co., Ltd. verläuft der Bau der Produktionsstätte für die Transporter/Caravelle-Baureihe in Taiwan weiterhin planmäßig. Die Fertigungsaufnahme ist für Mitte dieses Jahres vorgesehen. Zum Aufbau der Händlerorganisation und zur Etablierung des Produktes ist eine Phase mit Importen fertiger Transporter- und Caravelle-Modelle aus Deutschland vorgesehen. Die Markteinführung dieser Fahrzeuge erfolgte bereits im März des abgelaufenen Geschäftsjahres.

Investitionen 1994–1998 nach  
Unternehmensbereichen  
(69 Mrd. DM)



## Neuorganisation der Finanzdienstleistungen innerhalb des Volkswagen-Konzerns

Zum Jahreswechsel 1993/94 sind die Finanzdienstleistungen innerhalb des Volkswagen-Konzerns neu organisiert worden. Die Gesellschaften in Frankreich, Spanien und Italien sind jetzt 100%ige Tochterunternehmen der deutschen Volkswagen Finanz GmbH. Somit sind neben der V.A.G Bank, der V.A.G Leasing und der ŠkoFIN s.r.o. alle konzern-eigenen europäischen Finanzdienstleistungen unter dem Dach dieser Gesellschaft zusammengefaßt.

In einem weiteren Schritt wird derzeit die Umwandlung der Volkswagen Finanz GmbH in eine Aktiengesellschaft, die Volkswagen Financial Services AG, vorbereitet. Hierdurch entsteht eine kapitalmarktfähige Adresse mit Zugang zu den internationalen Geldmärkten, die die Erschließung der weltweit günstigsten Finanzierungsquellen ermöglicht.

Die Neustrukturierung ist die konsequente Fortsetzung einer Strategie, die der Ausweitung und zunehmenden Internationalisierung des Finanzdienstleistungsgeschäfts Rechnung trägt.

Es ist weiterhin beabsichtigt, das Finanzdienstleistungsgeschäft in Großbritannien künftig ebenfalls durch eine konzern-eigene Gesellschaft wahrzunehmen.

### Die Dividende konnte auf Vorjahreshöhe gehalten werden

Im Jahr 1993 entwickelte sich die seit dem 2. Halbjahr 1992 bestehende Konjunkturschwäche zur schwersten Rezession der Nachkriegszeit, die drasti-

sche Absatzeinbußen mit sich brachte. Hinzu kam eine Strukturkrise, die nicht nur für Volkswagen einschneidende Anpassungen erforderte.

Das Geschäftsjahr war für den Volkswagen-Konzern durch eine unterschiedliche Ergebnisentwicklung in den einzelnen Quartalen gekennzeichnet. Während im ersten Halbjahr ein Verlust von 1.602 Mio. DM ausgewiesen werden mußte – dabei war jedoch der Fehlbetrag im zweiten Quartal erheblich geringer als in den ersten drei Monaten –, gelang es im dritten Quartal, wieder positive Resultate zu erwirtschaften. Obwohl die Anstrengungen zur Optimierung der Kostenstrukturen durch die Senkung der Materialkosten, durch Personalanpassungen bzw. neue Arbeitszeitmodelle, durch Investitionskürzungen sowie durch schlanke Produktionsprozesse unvermindert anhielten, wurden diese Verbesserungen im vierten Quartal vor allem durch die Ertragsprobleme bei Seat sowie den Verlust der Region Nordamerika überkompensiert. Außerdem fielen bei unserer spanischen Tochtergesellschaft beträchtliche Aufwendungen für Personalanpassungen an. Für das Gesamtjahr mußte der Volkswagen-Konzern dadurch ein negatives Ergebnis in Höhe von 1.940 Mio. DM nach einem Gewinn von 147 Mio. DM im Vorjahr ausweisen. Das Jahresergebnis der Volkswagen AG betrug 71 Mio. DM (132 Mio. DM).

Vorstand und Aufsichtsrat schlagen, nach Einstellung von 9 Mio. DM aus dem Jahresergebnis und dem vorhandenen Gewinnvortrag in die freien Rücklagen, der Hauptversammlung eine Dividende in Höhe von 2,- DM für die Stamm- und die Vorzugsaktie vor.

### Gewinnverwendungsvorschlag

	DM
Ausschüttung auf das gezeichnete Kapital – 1.670,6 Mio. DM* –	66.577.000
davon auf	
Stammaktien	54.000.000
Vorzugsaktien	12.577.000
Restbetrag	
(Vortrag auf neue Rechnung)	151.300
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>66.728.300</b>

\* 6,2 Mio. DM aus der Kapitalerhöhung von November 1993 waren für das Geschäftsjahr 1993 noch nicht dividendenberechtigt.

## Prozeßsituation Opel/GM gegen Volkswagen

Das Landgericht Frankfurt hat am 2. Februar 1994 den von Opel/GM gestellten Antrag auf Beschäftigungsverbot der sieben mit Herrn López zur Volkswagen AG gewechselten Mitarbeiter abgelehnt. Das Gericht hat festgestellt, daß es im Zusammenhang mit der Einstellung früherer GM/Opel-Mitarbeiter seitens Volkswagen unter keinem denkbaren Gesichtspunkt ein wettbewerbswidriges Verhalten gegeben habe. Es hat damit auch im Hauptsacheverfahren die bereits im einstweiligen Verfügungsverfahren zugunsten der Volkswagen AG ergangenen Entscheidungen des Landgerichts Frankfurt sowie des Oberlandesgerichts Frankfurt bestätigt.

Unberührt von dieser Entscheidung bleibt die beim Arbeitsgericht Braunschweig anhängige Klage der sieben Mitarbeiter gegen Opel/GM auf Unterlassung von Eingriffen in das Arbeitsverhältnis bei der Volkswagen AG. Diesem Verfahren sind Herr López und die Volkswagen AG beigetreten. Mit der durch Opel/GM dagegen erhobenen Gegenklage wird u. a. ein Beschäftigungsverbot für Herrn López geltend gemacht sowie Feststellung begehrt, daß Opel/GM dem Grunde nach Schadensersatzansprüche wegen der Abwerbung und des angeblichen Geheimnisverrats zustehen.

Die strafrechtlichen Ermittlungen der Staatsanwaltschaft in Darmstadt sowie des amerikanischen Justizministeriums dauern noch an. Ein Ende läßt sich nicht absehen.

Volkswagen verhält sich im Interesse einer umfangreichen Aufklärung und baldigen Beendigung der Ermittlungen kooperativ. Das vom Aufsichtsrat in Auftrag gegebene Gutachten bei der KPMG Deutsche Treuhandgesellschaft zur Frage, ob geheime GM/Opel-Unterlagen oder -Daten Volkswagen zugegangen sind oder von Volkswagen genutzt wurden, führte nach einer intensiven und umfangreichen Prüfung zu dem Ergebnis, daß sich keine Hinweise auf den Zugang, das Vorhandensein oder die Nutzung derartiger Unterlagen oder Daten ergaben.

## Ausblick auf die Entwicklung im Jahre 1994

Zu Beginn des Jahres 1994 zeichnet sich auf den meisten Märkten noch keine

Konjunkturbelebung ab. Die wirtschaftliche Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland stagniert, und die Zahl der Arbeitslosen steigt weiter. In den westeuropäischen Ländern Italien, Frankreich und Spanien sowie in Japan ist die konjunkturelle Talsohle noch nicht durchschritten. In Europa zeichnet sich lediglich für Großbritannien ein wirtschaftliches Wachstum von rd. 3 % ab. Bei dieser Entwicklung ist eine nennenswerte Reduzierung der in der Rezession erheblich angestiegenen Arbeitslosigkeit nicht zu erwarten. In den USA und Kanada befindet sich die Wirtschaft – gemessen an der Bruttowertschöpfung – wieder auf dem Wachstumspfad. Doch bleibt die Belebung hinter dem Ausmaß zurück, das für einen signifikanten Abbau der Arbeitslosigkeit notwendig wäre.

Die verschlechterte Lage auf bedeutenden Automobilmärkten hat neben der konjunkturellen auch die strukturell bedingte Anfälligkeit der Branche aufgezeigt. Allein in Europa hängt jeder siebte Arbeitsplatz von der Automobilindustrie ab.

Infolge dieser Entwicklung rechnen wir für Westeuropa mit einer Gesamtnachfrage auf dem niedrigen Niveau des Vorjahres; in Deutschland gehen wir von einem im Vergleich zu 1993 leicht schrumpfenden Markt aus.

Vor diesem Hintergrund und dem sich weiter intensivierenden Wettbewerb im Zeichen von weltweiten Überkapazitäten erlangen die weiteren Maßnahmen zur Verbesserung der Kostenstrukturen im Volkswagen-Konzern eine immer größere Bedeutung. Sie werden auch im laufenden Jahr zu Einsparungen in einer beträchtlichen Größenordnung führen. In Deutschland und auf den großen europäischen Märkten erwarten wir eine leichte Absatzzunahme, in der Region Südamerika/Afrika dagegen geringere Verkäufe. Die Region Asien-Pazifik wird weiterhin von einer dynamischen Absatzentwicklung gekennzeichnet sein. Auch in der Region Nordamerika werden wir in diesem Jahr Zuwächse erzielen. Insgesamt gehen wir von Produktions- und Verkaufszahlen auf Vorjahreshöhe und von leicht steigenden Umsatzerlösen aus. Daher halten wir für 1994 für die Volkswagen AG schwarze Zahlen und für den Konzern ein gegenüber dem Vorjahr verbessertes Ergebnis für erreichbar.

Wolfsburg, den 22. Februar 1994

Der Vorstand

# Die wichtigsten Gesellschaften des Volkswagen-Konzerns

## Volkswagen

### Volkswagen AG

Wolfsburg  
Gezeichnetes Kapital:  
DM 1.670.625.000

Werke:  
Wolfsburg  
Hannover  
Kassel  
Emden  
Salzgitter  
Braunschweig

### Volkswagen Sachsen GmbH

Mosel  
DM 10.000.000  
100 % Volkswagen AG

### Volkswagen Bruxelles S.A.

Brüssel, Belgien  
BEC 1.925.000.000  
100 % Volkswagen AG

### V.A.G France S.A.

Paris, Frankreich  
FRF 50.000.000  
100 % Volkswagen AG

### AUTOGERMA S.p.A.

Verona, Italien  
ITL 90.000.000.000  
100 % Volkswagen AG

### AutoEuropa Automóveis Lda.

Palmela, Portugal  
ESC 21.266.189.000  
50 % Volkswagen AG

### V.A.G Sverige AB

Södertälje, Schweden  
SEK 84.000.000  
50 % Volkswagen AG

### Volkswagen Bratislava, spol. s r.o.

Bratislava, Slowakische Republik  
SKK 1.054.800.000  
80 % Volkswagen AG

### V.A.G Transport GmbH & Co. OHG

Wolfsburg  
DM 1.000.000  
81 % Volkswagen AG  
19 % AUDI AG

### VOTEX GmbH

Dreieich  
DM 1.000.000  
100 % Volkswagen AG

### Europcar International S.A.

Boulogne-Billancourt, Frankreich  
FRF 553.500.000  
50 % Volkswagen AG

### V.A.G (United Kingdom) Ltd.

Milton Keynes, Großbritannien  
£ 9.600.000  
100 % Volkswagen Group Holdings (UK) Ltd.

## Seat

### SEAT, S.A.

Barcelona, Spanien  
ESP 84.000.000.000  
99,99 % Volkswagen AG

### Seat Deutschland GmbH

Mörfelden-Walldorf  
DM 10.000.000  
100 % SEAT, S.A.

### Seat France, S.A.

St. Ouen l'Aumône, Frankreich  
FRF 50.000.000  
100 % SEAT, S.A.

### Seat Italia, S.p.A.

Mailand, Italien  
ITL 20.000.000.000  
100 % SEAT, S.A.

### Seat UK Ltd.

Crawley, West Sussex  
Großbritannien  
£ 4.000.000  
100 % SEAT, S.A.

### Gearbox del Prat, S.A.

El Prat de Llobregat, Spanien  
ESP 9.800.000.000  
100 % SEAT, S.A.

## Škoda

### ŠKODA, automobilová a. s.

Mladá Boleslav, Tschechische Republik  
CZK 9.642.000.000  
31 % Volkswagen AG

### ŠKODA France Automobiles S.A.

Paris, Frankreich  
FRF 15.000.000  
100 % V.A.G France S.A.

### ŠKODA Automobili Italia S.r.l.

Verona, Italien  
ITL 1.000.000.000  
100 % AUTOGERMA S.p.A.

### ŠKODA Automobile

Deutschland GmbH  
Weiterstadt  
DM 4.000.000  
67 % ŠKODA, automobilová a. s.

■ Produktionsgesellschaften  
■ Vertriebsgesellschaften  
■ Sonstige Gesellschaften

Audi	Regionen	Finanzdienstleistungen	Finanzierung
<b>AUDI AG</b> Ingolstadt DM 215.000.000 98,99 % Volkswagen AG	<b>Nordamerika</b>  <b>Volkswagen de Mexico, S.A. de C.V.</b> Puebla/Pue., Mexiko MXN 304.343.224 100 % Volkswagen AG  <b>Volkswagen of America, Inc.</b> Auburn Hills, Mi., USA USD 242.422.222,92 100 % Volkswagen AG  <b>Volkswagen Canada Inc.</b> Toronto, Ontario, Kanada CAD 500.000 100 % Volkswagen AG	<b>Volkswagen Finanz GmbH</b> Braunschweig DM 700.100.000 100 % Volkswagen AG	<b>Coordination Center Volkswagen S.A.</b> Brüssel, Belgien BEC 14.000.000.000 60 % Volkswagen AG 40 % Volkswagen Bruxelles S.A.
<b>AUDI HUNGARIA MOTOR Kft.</b> Győr, Ungarn DM 2.000.000 100 % AUDI AG	<b>Südamerika/Afrika</b>  <b>Autolatina Comércio, Negócios e Participações Ltda.</b> São Paulo, SP, Brasilien BRR 4.475.504.500 51 % Volkswagen AG*  <b>Autolatina Brasil S.A.</b> São Paulo, SP, Brasilien BRR 849.414.330 42,58 % Volkswagen AG*  <b>Autolatina Argentina S.A.</b> Buenos Aires, Argentinien ARS 99.651.560 51 % Volkswagen AG*  <b>Volkswagen of South Africa (Pty.) Ltd.</b> Uitenhage, C.P., Südafrika ZAR 9.362.650 100 % Volkswagen AG  <b>Asien-Pazifik</b>  <b>Shanghai-Volkswagen Automotive Company, Ltd.</b> Shanghai, China CNY 1.200.000.000 50 % Volkswagen AG  <b>FAW-Volkswagen Automotive Company, Ltd.</b> Changchun, China CNY 1.680.000.000 40 % Volkswagen AG  <b>Volkswagen Audi Nippon K.K.</b> Toyohashi, Japan JPY 23.174.100.000 100 % Volkswagen AG	<b>V.A.G Bank GmbH</b> Braunschweig DM 622.500.000 100 % Volkswagen Finanz GmbH	<b>Volkswagen International Finance N.V.</b> Amsterdam, Niederlande NLG 226.000.000 100 % Volkswagen AG
		<b>V.A.G Leasing GmbH</b> Braunschweig DM 100.000.000 100 % Volkswagen Finanz GmbH	<b>Volkswagen Investments Ltd.</b> Dublin, Irland DM 600.000.000 100 % Volkswagen AG
		<b>V.A.G Financement S.A.</b> Paris, Frankreich FRF 95.000.000 99,68 % Volkswagen Finanz GmbH <sup>1)</sup> 0,32 % Volkswagen AG	
		<b>FISEAT, S.A.</b> Madrid, Spanien ESP 8.207.390.000 100 % Volkswagen Finanz GmbH <sup>2)</sup>	
		<b>VW Credit, Inc.</b> Auburn Hills, Mi., USA USD 100.000 100 % Volkswagen of America, Inc.	
		<b>FINGERMA S.p.A.</b> Verona, Italien ITL 10.000.000.000 100 % Volkswagen Finanz GmbH	
		<b>ŠkoFIN s.r.o.</b> Prag, Tschechische Republik CZK 30.000.000 100 % Volkswagen Finanz GmbH	
		<b>Volkswagen Financial Services S.A. de C.V.</b> Puebla, Mexiko MXN 100.000 100 % Volkswagen de Mexico, S.A. de C.V.	

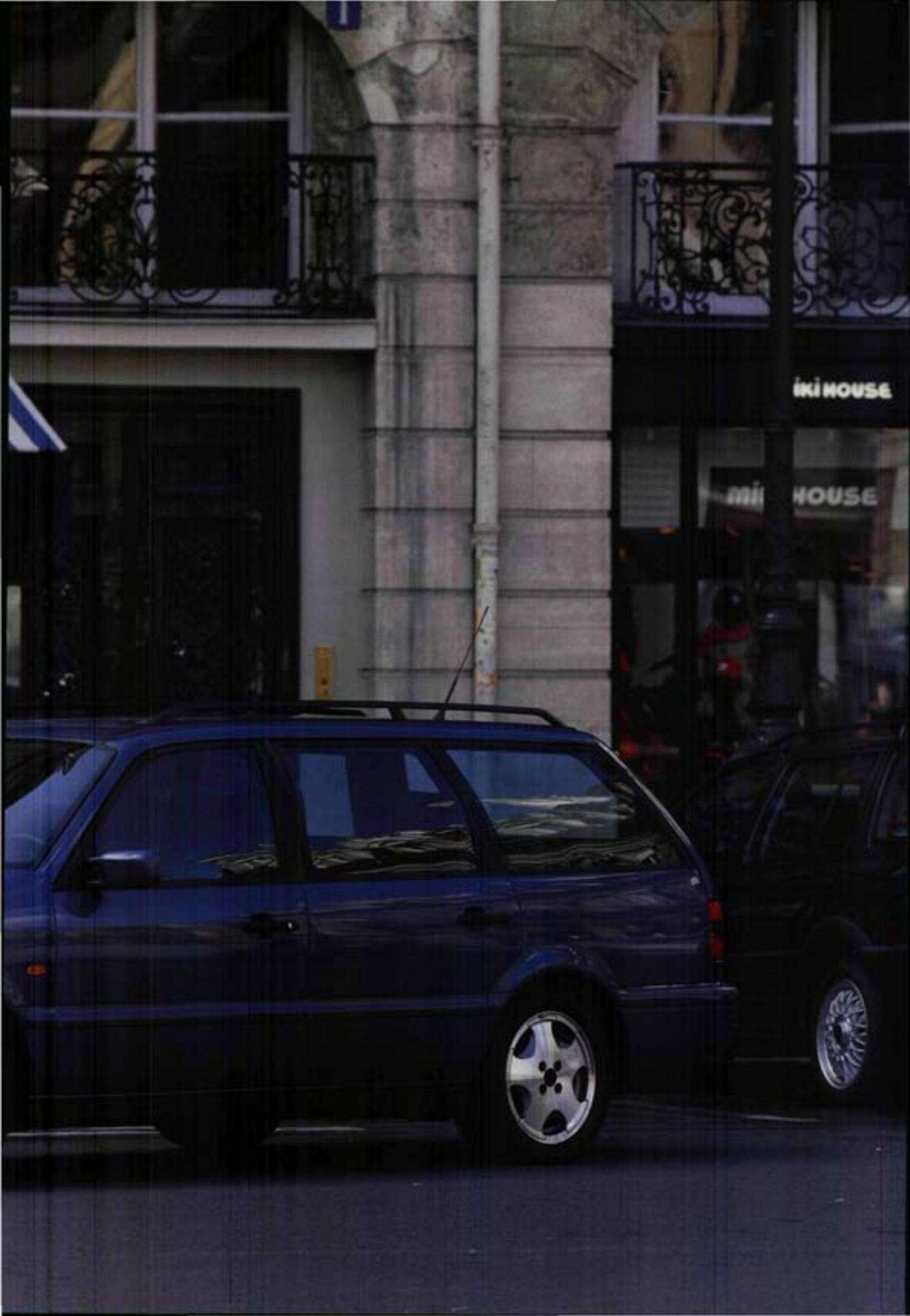
\*Direkte und indirekte Beteiligung der Volkswagen AG.

<sup>1)</sup> Indirekt über V.A.G Holding Financière S.A.

<sup>2)</sup> Zum 01.01.1994.

LOUIS XIV

5558 TY 02



### **Das neue Golf Cabriolet – Open-air-Vergnügen, Fahrspaß, Lifestyle und Individualität**

Auf der letztjährigen IAA in Frankfurt wurde der Öffentlichkeit der Nachfolger eines Klassikers vorgestellt – das neue Golf Cabriolet. Angefangen hatte die Open-air-Tradition mit dem legendären Käfer Cabriolet, das im ersten Golf Cabriolet einen würdigen Nachfolger fand. Das neue Golf Cabriolet präsentiert sich innen wie außen harmonisch bis ins kleinste Detail. Der Nachfolger des meistverkauften Cabriolets in Europa hat neben allen Vorteilen seines Vorgängers auch die der neuen Generation der Golf-Limousine. Er verbindet Individualität mit der Klassenlosigkeit der Golf-Familie.

Das neue Golf Cabriolet erfüllt – wie auch der 1991 erfolgreich eingeführte Golf – alle aktuellen Crash-Anforderungen und besteht dank seines traditionellen Überrollbügels auch den Überschlagtest nach US-Vorschrift. Zum umfangreichen serienmäßigen Sicherheitssystem gehören außerdem der Airbag für Fahrer und Beifahrer, ABS, höhenverstellbare Sicherheitsgurte, Türverstärkungen als Schutz bei einem seitlichen Aufprall und besonders wirksame Knautschzonen. Daneben erreicht das Fahrzeug vorbildliche Werte in der Karosseriesteifigkeit. All diese Eigenschaften ergänzen sich im neuen Golf Cabriolet zu einem einzigartigen Konzept, das in vielen Punkten selbst die strengen US-Vorschriften übertrifft. Damit setzt dieses Modell in seiner Klasse – wie schon die Golf-Limousine – neue Sicherheitsstandards.

Beim Golf Cabriolet kann der Kunde zwischen drei Motorvarianten wählen:

Neben dem 1,8-Liter-Triebwerk mit einer Leistung von 55 kW/75 PS und dem 1,8-Liter-Motor mit 66 kW/90 PS steht als Spitzenaggregat der bereits vom Golf GTI bekannte 2,0-Liter-Motor mit 85 kW/115 PS zur Verfügung. Der Verbrauch liegt selbst bei dieser stärksten Motorisierungsstufe um fast zehn Prozent unter der ihres Vorgängers.

### **Der Golf Variant – ein Kombi in der Kompaktklasse**

Der Anlauf des Golf Variant bildete einen Höhepunkt des Jahres 1993. Damit erweiterte Volkswagen sein Produktspektrum um ein attraktives Modell, das vielfältige Nutzungsmöglichkeiten bietet und deshalb ein ideales Kompaktfahrzeug für Familie, Hobby und Beruf ist. Es basiert auf der bewährten Technik und Sicherheitskonzeption des populären Golf. Für den Antrieb stehen sechs verschiedene Motoren zur Verfügung: neben vier Benzinaggregaten mit einer Leistungsbandbreite von 44 kW/60 PS bis 85 kW/115 PS drei besonders schadstoffarme Dieseltriebwerke. Hervorzuheben ist der äußerst sparsame Turbodiesel-Direkteinspritzer mit einer Leistung von 66 kW/90 PS.

Mit dem Golf Variant erschließt Volkswagen ein weiteres Marktsegment und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Standortsicherung. Im Mittelpunkt der gemeinsamen Anstrengungen aller Bereiche standen die Qualität und die Zielsetzung, mit diesem Fahrzeug von Anfang an eine Spitzenposition nach internationalen Maßstäben zu erreichen. Diese Zielvorstellung konnte voll realisiert und nachhaltig gesichert werden. Die dabei gewonnenen methodischen Erfahrungen wurden unmittelbar auf die Fertigung der übrigen Produkte übertragen.

*Bild auf Doppelseite:  
Wie sein Vorgänger wartet der neue  
VW Passat Variant mit einem großzügigen  
Platz- und Raumangebot auf*



### **Der neue Golf Ecomatic – modernste „Öko-Technik“ zur Serienreife geführt**

So wie Volkswagen schon 1984 mit der Einführung des geregelten Katalysators Vorreiter in Deutschland war, hat das Unternehmen mit dem Golf Ecomatic nun als erster Hersteller die aktuelle „Öko-Technik“ zur Serienreife geführt. Die Kombination von Dieselmotor mit Oxidationskatalysator und computergesteuerter Abschalt-Automatik ist eine Technik, die den Motor dieses Umwelt-Autos immer dann automatisch ausschaltet, wenn kein Vortrieb benötigt wird. Dieser innovative Antrieb mit der sogenannten Schwungnutz-Automatik bewirkt neben einer deutlichen Kraftstoffreduzierung im Stadtverkehr – der Verbrauch liegt bei durchschnittlich nur noch 4,6 l Dieselmotorkraftstoff auf 100 km –, daß bis zu 36 % weniger Schadstoffe als beim ohnehin schon vorbildlichen Dieselmotor ausgestoßen werden.

Der Golf Ecomatic wurde Anfang November 1993 von der britischen Fachzeitschrift „Autocar & Motor“ mit dem Umweltpreis „Environmental Award“ ausgezeichnet, weil das Fahrzeug über eine Technik verfügt, die einen besonderen Beitrag zum Umweltschutz leistet.

### **Der neue Passat – herausragendes Modell in der gehobenen Mittelklasse**

Im September 1993 hat Volkswagen mit dem neuen Passat einen seiner Bestseller in seinem Jubiläumsjahr der Öffentlichkeit in der vierten Generation vorgestellt. Die erste Baureihe wurde bereits vor 20 Jahren präsentiert. Die Verkaufszahl von über 6 Millionen Wagen unterstreicht die hervorragende Marktakzeptanz dieses Modells, das seit Jahren in der gehobenen Mittelklasse führend ist. Kennzeichnend für dieses Fahrzeug sind neben der ausdrucksstarken Karosserie eine ausgereifte Technik, hohe Qualität sowie eine

umfangreiche Grundausstattung. Äußerlich unterscheidet sich der neue Passat von seinem Vorgänger insbesondere durch den Kühlergrill und schmale Scheinwerfer, die sich seitlich bis in die Kotflügel erstrecken. Das Fahrzeug, das wiederum als Limousine und Variant angeboten wird, setzt bezüglich der Sicherheit neue Maßstäbe. Es wird in fast allen Versionen serienmäßig mit ABS und Doppel-Airbag angeboten. Beim Motorenprogramm stehen fünf Benzin- und zwei Turbodieseltriebwerke mit einer Leistung von 55 kW/75 PS bis 128 kW/174 PS zur Auswahl. Mit einem Verbrauch von 5,3 l/100 km im Drittmix weist sich der neue Turbodiesel-Direkteinspritzer als besonders sparsames Aggregat aus.

*Im VW Golf Ecomatic wird ein sparsamer Dieselmotor mit der Schwungnutz-Automatik kombiniert*



## **Concept 1 – eine Fahrzeugstudie von Volkswagen**

Am Jahresanfang 1994 wurde eine von dem Volkswagen-Design-Studio in Kalifornien entwickelte Fahrzeug-Studie – das Concept 1 – auf der Detroit International Auto Show der Öffentlichkeit vorgestellt.

Dieses auf einfachen geometrischen Formen aufbauende Konzept hat seine Bedeutung weniger in der Konstruktion eines neuen Fahrzeugs, sondern mehr in der Bewahrung einer Idee. Concept 1 ist ein unverwechselbarer Volkswagen, der entsprechend VW-typische Eigenschaften verkörpern soll – einfach, ehrlich, zuverlässig und zeitlos mit origineller Ausstrahlung.

Im Zuge zukunftsweisender Technik wären drei unterschiedliche, extrem sparsame und umweltfreundliche Antriebskonzepte denkbar: ein TDI (Turbodiesel-Direkteinspritzer), mit Ecomatic gekoppelt, ein Hybridantrieb und ein reiner Elektroantrieb.

Mit dieser Studie verbindet Volkswagen Tradition und Fortschritt in unverwechselbarer Form.

## **65 Millionen Volkswagen – eine neue Rekordmarke**

Volkswagen hat erneut eine Rekordmarke erzielt. Am 9. Dezember 1993 lief im Werk Wolfsburg der 65millionste Volkswagen, ein Golf Europe GL mit 66 kW/90 PS, vom Band. Damit setzte Volkswagen einen weiteren Meilenstein in seiner Geschichte. Nach wie vor stellt der Käfer mit über 21,1 Mio. Einheiten das größte Kontingent dieser Jubiläumszahl. An zweiter Stelle steht der Golf mit 14,6 Mio. Modellen.

## **VW Golf und Caravelle – die besten Autos 1994 in ihren Klassen**

Volkswagen errang bei der traditionellen Leseraktion „Die besten Autos 1994“ der Fachzeitschrift „auto, motor und sport“ einen Doppelsieg. Sowohl der Golf in der Kategorie „Untere Mittelklasse“ als auch der VW Caravelle in der erstmals ausgeschriebenen „Van“-Kategorie erreichten den ersten Platz. Nach Meinung der Leser ist der Golf ein Trendsetter von GTI bis TDI, klassenlos im Image und rundum harmonisch. Der Caravelle überzeugte durch das Raumangebot für Passagiere

und Gepäck, den Komfort sowie die hohe passive Sicherheit.

Bei einem Vergleich des Crash-Verhaltens von Modellen der Kompaktklasse, der von „auto, motor und sport“ durchgeführt wurde, zeigte sich, daß in einem Golf das niedrigste Verletzungsrisiko besteht.

## **Optimierung des Wertschöpfungsprozesses im gesamten Unternehmen**

Einen Schwerpunkt bildete die konsequente Weiterentwicklung der Produktion in Richtung „schlanker“ Strukturen und Geschäftsprozesse, hier vor allem die stärkere Integration von Herstellung und Beschaffung zu einem ganzheitlichen System im Konzern. Dadurch werden Synergieeffekte optimal genutzt, ohne daß die föderative Konzernstruktur verlorengeht, das heißt, die einzelnen Marken behalten ihre Identität. Gleichzeitig ist die Voraussetzung für eine gegenseitige Unterstützung der Konzernmarken geschaffen. Im Mittelpunkt dieses integrierten Wertschöpfungsprozesses steht der Kunde. Alle im Unternehmen Tätigen sind bestrebt, die vom Kunden wahrgenommenen Werte z. B. bezüglich Qualität und Service permanent zu erhöhen und an ihn weiterzugeben. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das tragende Element dieser Optimierungsprozesse.

## **Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß hoch 2 – Eckpfeiler für den Erfolg**

Das Konzept des „Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses hoch 2“ (KVP<sup>2</sup>) bildet einen der Eckpfeiler bei der Steigerung von Qualität und Produktivität. Als Folge des aus dem Teamkonzept resultierenden Schneeball-Effekts konnte die Anzahl der KVP-Workshops bei Volkswagen bis zum Jahresende auf über 1.000 erhöht und damit der Umsetzungsprozeß – symbolisch KVP hoch 2 genannt – spürbar beschleunigt werden. Darüber hinaus ist die Teamorganisation ein wichtiger Baustein bei der Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu „Unternehmern vor Ort“. Durch ihre Kreativität und ihr Engagement verbesserte die Belegschaft Qualität, Produktivität und sonstige Prozeßindikatoren im Durchschnitt um Werte zwischen 25 und 30 %. Dabei beschränken sich die Maßnahmen zur Effizienzsteigerung nicht nur auf die Fertigung innerhalb der eigenen Werke, sondern schließen auch die Lieferanten systematisch mit ein.

### **Voneinander lernen – Optimierungsprozeß forcieren**

Das Bestimmen der eigenen Position im Wettbewerbsumfeld, das Entwickeln und Diskutieren von Verbesserungsmaßnahmen sind weitere Bausteine der bei Volkswagen gestarteten Qualitäts- und Produktivitätsoffensive. Dazu erfolgt wöchentlich eine werks- und markenübergreifende Kommunikation der operativ Verantwortlichen, um sich über Lösungsansätze zu informieren, Erfahrungen in der Umsetzung auszutauschen und so durch ein „voneinander Lernen“ den Verbesserungsprozeß zu forcieren.

### **Neues Lieferantenkonzept wird im Konzern realisiert**

Die partnerschaftliche Integration der Lieferanten in die Wertschöpfungskette „Automobilproduktion“ und die systematische Entwicklung leistungsfähiger Systemlieferanten sind die Hauptziele der neuen Beschaffungsstrategie. Qualität, Service und Preis sind dabei mit gleichem Anspruch auch für die Fertigung im Hause gültig und bilden die Grundlage für eine längerfristige Zusammenarbeit. Die bei Volkswagen konzernweit wirkende Standardisierungsstrategie erschließt erhebliche Rationalisierungspotentiale, die in Verbindung mit längerfristigen Laufzeiten beiden Partnern – den Lieferanten wie auch Volkswagen – nachhaltige Vorteile verschafft.

Damit ist es uns nicht nur gelungen, relativ kurzfristig eine Vielzahl von Qualitäts- und Produktivitätsverbesserungen sowie Kostensenkungen zu erreichen, sondern es konnten darüber hinaus entscheidende strategische Weichenstellungen für eine dauerhafte Verbesserung der Kostenstrukturen vollzogen werden.

### **Unternehmensbereich Nutzfahrzeuge**

#### **Die Marktanteile in Europa wurden behauptet**

In Westeuropa setzte sich der rückläufige Trend der Neuzulassungen auch im Nutzfahrzeuggeschäft fort. Insgesamt wurden in der Klasse bis zu 6 t zulässigem Gesamtgewicht ca. 1,2 Mio. Fahrzeuge verkauft; dies entsprach einem Rückgang um 20,7 % gegenüber dem Vorjahr. Auch im Inland fiel die Abnahme der Neuzulassungen mit 23,0 % auf 278.650 Einheiten deutlich aus.

Entsprechend dem Nachfragerückgang in Europa mußte auch die Volkswagen AG Verkaufseinbußen bei Fahrzeugen bis zu 6 t zulässigem Gesamtgewicht (einschl. Nutzfahrzeugen mit Pkw/Kombi-Zulassung) um 21,7 % auf 143.963 Einheiten hinnehmen. Der Marktanteil bei den leichten Nutzfahrzeugen in Europa lag im Berichtsjahr mit 12,3 % nahezu auf Vorjahresniveau. Dazu trugen die Transporter- und Caravelle-Modelle als erfolgreichste Baureihe bei. In Deutschland wurde mit 88.295 Kundenauslieferungen (- 25,7 %) ein Marktanteil von 31,7 % erzielt. Hervorzuheben ist der große Erfolg in den neuen Bundesländern, wo auf dem Sektor der leichten Nutzfahrzeuge mit einem Anteil von 29,4 % die Spitzenposition erreicht wurde.

Die Volkswagen-Nutzfahrzeug-Auslieferungen aus europäischer Fertigung gingen weltweit um 18,4 % auf 161.069 Einheiten zurück. Unter Einbeziehung der Tochtergesellschaften in Südafrika, Mexiko und Südamerika (AUTOLATINA) lagen die Verkäufe von Volkswagen-Nutzfahrzeugen mit 259.733 Einheiten um 6,4 % unter denen des Vorjahres.

Dem verstärkten Wettbewerbsdruck wurde im vergangenen Jahr durch die Einführung weiterer Varianten der Transporter/Caravelle-Baureihe erfolgreich begegnet. Die Modelle Multivan Allstar, Multivan Classic und die wirkungsvolle Aufwertung des Lasttransporters LT durch einen leistungs- und schadstoffarmen Dieselmotor sind hier zu nennen. Ein überaus positives Echo in der Fachpresse erhielten die von Volkswagen angebotenen Wohnmobile insbesondere aufgrund ihrer Ausstattungsvielfalt sowie des überdurchschnittlich guten Crash-Verhaltens. Für das laufende Geschäftsjahr ist auf den europäischen Märkten mit einer Stabilisierung der Produktions- und Verkaufszahlen auf niedrigem Niveau zu rechnen. Absatzchancen im asiatisch-pazifischen Raum werden von uns durch ein Joint-venture in Taiwan wahrgenommen und sukzessive ausgebaut.

Die bis zum Dezember 1994 laufende Kooperationsvereinbarung zur Lizenzproduktion eines Pick-up-Modells zwischen Toyota und Volkswagen wurde verlängert. Das im Transporterwerk Hannover gebaute Fahrzeug läuft weiter als Volkswagen Taro und Toyota Hilux vom Endmontageband und wird unter den jeweiligen Markennamen vertrieben.

Über das reine Fahrzeuggeschäft hinaus verfolgt der Unternehmensbereich Nutzfahrzeuge Konzepte zur Unterstützung des öffentlichen Personennahverkehrs und für ökologische, anwenderorientierte Lösungen im Wirtschaftsverkehr.

**Marke Volkswagen**

Wesentliche Zahlen		1993	1992	%
Umsatz	Mio. DM	45.855	55.952	- 18,0
Produktion	Automobile	1.240.124	1.657.682	- 25,2
Absatz an Händler	Automobile	1.466.605	1.954.012	- 24,9
Belegschaft	am Jahresende	121.918	132.874	- 8,2
Investitionen	Mio. DM	2.605	5.338	- 51,2

**Volkswagen-Gesellschaften in den neuen Bundesländern**

Zu den Gesellschaften des Volkswagen-Projektes in Sachsen gehören die 100%igen Tochtergesellschaften Volkswagen Sachsen GmbH und Volkswagen Sachsen Immobilienverwaltungs GmbH sowie die Sächsische Automobilbau GmbH, deren Anteile zu 87,5 % noch von der Treuhandanstalt gehalten werden. Es ist vorgesehen, daß die Volkswagen AG 1994 diese Anteile übernimmt. Die Sächsische Automobilbau GmbH wird bis zur endgültigen Fertigstellung des neuen Werkes der Volkswagen Sachsen GmbH die Fahrzeuglackierung und Fahrzeugmontage an ihrem Standort in Mosel bei Zwickau fortsetzen.

Im August 1993 wurde mit dem Golf Ecomatic die Produktion einer weiteren Modellvariante der Golf Limousine aufgenommen. Mosel ist der einzige Ferti-

gungsstandort für dieses umweltfreundliche Fahrzeug innerhalb des Volkswagen-Konzerns. Insgesamt wurden im abgelaufenen Geschäftsjahr von der Gesellschaft 72.923 Limousinen, davon 2.621 Ecomatic-Fahrzeuge, hergestellt.

Die drei Gesellschaften beschäftigten am Jahresende 1993 insgesamt 3.296 Mitarbeiter an den Standorten Mosel, Chemnitz und Eisenach. Einschließlich des Vertriebs und der Zulieferindustrie gibt Volkswagen mehr als 26.000 Menschen in den neuen Bundesländern Arbeit. Im Berichtszeitraum wurde die Fertigung – wie in den westdeutschen Werken – durch Kurzarbeit beeinträchtigt. Zusätzlich kam es aufgrund des Tarifkonflikts in Sachsen zu Produktionsausfällen am Standort Mosel. Für das seit 1990 laufende Projekt von Volkswagen zur Fahrzeug- und Motorenfertigung in den neuen Bundesländern wurden bis zum Ende des Berichtsjahres insgesamt 2,2 Mrd. DM investiert.

**Volkswagen Sachsen GmbH**

Wesentliche Zahlen		1993
Umsatz	Mio. DM	546
Produktion	Rohkarossen	73.320
Produktion	Motoren	287.722
Absatz	Rohkarossen	73.320
Absatz	Motoren	288.324
Belegschaft	am Jahresende	1.434
Investitionen	Mio. DM	272

Der Fahrzeugrohbau der neuen Fabrik in Mosel belieferte 1993 die Sächsische Automobilbau GmbH mit Rohkarossen und den Konzernverbund mit Karosserieteilen. Im ersten Quartal dieses Jahres

wird die Fertigung im Preßwerk aufgenommen. Die Bauarbeiten für die Hallen der Lackiererei und Montage sind weitgehend abgeschlossen.

Die infrastrukturelle Einbindung des neuen Werkes ist mit der Freigabe des ersten Abschnittes der Autobahnanbindung der Bundesstraße 93 einen weiteren Schritt vorangekommen.

Bereits seit 1988 werden in Chemnitz VW-Motoren gefertigt, deren Zahl sich inzwischen auf über 1 Mio. Einheiten beläuft. Im Berichtsjahr hat die Motorenfertigung neben der Rumpfmotorenproduktion für den Konzernverbund die Komplettierung dieser Motoren für die Fahrzeugmontage der Sächsischen Automobilbau GmbH aufgenommen. Insgesamt wurden 1993 in Chemnitz 287.722 Aggregate hergestellt. Die ebenfalls unter dem Dach der Volkswagen Sachsen GmbH operierende Zylinderkopffertigung Eisenach produzierte im abgelaufenen Geschäftsjahr 236.558 Zylinderköpfe.

Die Volkswagen Sachsen GmbH wies ein leicht positives Ergebnis aus, das im

Rahmen des bestehenden Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrages an die Volkswagen AG abgeführt wurde.

#### **Volkswagen Bratislava, spol. s r.o.**

Mit der Volkswagen Bratislava verfügt der Volkswagen-Konzern über einen kostengünstigen Produktionsstandort in Zentraleuropa. Die Mitte 1991 gegründete Gesellschaft, an der die Volkswagen AG mit 80 % beteiligt ist und an der die Bratislavské Automobilové Závody, a. s. (BAZ) die restlichen Anteile hält, fertigte im Berichtsjahr 2.955 Passat-Fahrzeuge in der Slowakischen Republik. Der Belegschaftsstand lag zum Jahresende mit 470 Personen in etwa auf dem Vorjahresniveau. Die Umsatzerlöse betragen 83,4 Mio. DM (+ 52,5 %).

Die Gesellschaft schloß das Geschäftsjahr 1993 anlaufbedingt mit einem noch leicht negativen Ergebnis ab.

#### **Volkswagen Bruxelles S.A.**

Wesentliche Zahlen		1993	1992	%
Umsatz	Mio. DM	3.109	4.050	- 23,2
Produktion	Automobile	165.835	215.994	- 23,2
Absatz	Automobile	165.835	215.994	- 23,2
Belegschaft	am Jahresende	5.889	7.144	- 17,6
Investitionen	Mio. DM	82	350	- 76,6

Aufgrund der geringeren Nachfrage wurde die Produktion im Berichtsjahr deutlich zurückgenommen. Sie setzte sich aus 144.445 Golf- und 21.390 Passat-Modellen zusammen. Arbeitstäglich wurden 887 Fahrzeuge hergestellt.

Wegen der gesunkenen Produktionsleistung und zur Steigerung der Produktivität wurde die Belegschaft um 17,6 % auf 5.889 Personen reduziert. Der größte Teil

des Investitionsvolumens entfiel, wie in den beiden letzten Jahren, auf den Bau der neuen Lackiererei, die zu einer noch umweltverträglicheren Fertigung beitragen soll. Die vollständige Inbetriebnahme ist für die 2. Jahreshälfte vorgesehen.

Unsere belgische Tochtergesellschaft erwirtschaftete im abgeschlossenen Geschäftsjahr einen Gewinn.

**V.A.G France S.A.**

Wesentliche Zahlen		1993	1992*	%
Umsatz	Mio. DM	3.149	4.101	- 23,2
Absatz an Händler	Automobile	121.087	170.512	- 29,0
Belegschaft	am Jahresende	778	803	- 3,1
Investitionen	Mio. DM	7	21	- 67,1

\*Vorjahreszahlen wurden angepaßt.

Infolge der allgemeinen Konjunkturschwäche war auch der Automobilmarkt im Berichtsjahr durch eine rückläufige Entwicklung gekennzeichnet.

Die V.A.G France konnte sich diesem Trend nicht entziehen und lieferte mit 126.576 Volkswagen- und Audi-Modellen 26,6 % weniger Fahrzeuge an Kunden als im letzten Jahr. Der Pkw-Marktanteil

verringerte sich um 1,0 %-Punkte auf 6,8 %. Auf dem um ca. ein Viertel gegenüber 1992 geschrumpften Markt der leichten Nutzfahrzeuge konnte der Transporter den Vorjahres-Marktanteil von 1,3 % behaupten.

Die V.A.G France erzielte wie 1992 ein positives Ergebnis.

**AUTOGERMA S.p.A.**

Wesentliche Zahlen		1993	1992	%
Umsatz	Mio. DM	4.123	6.598	- 37,5
Absatz an Händler	Automobile	200.242	312.481	- 35,9
Belegschaft	am Jahresende	486	481	+ 1,0
Investitionen	Mio. DM	6	38	- 83,3

Die rezessive Entwicklung in Italien führte zu einer überproportionalen Reduzierung des Pkw-Marktes um 20,5 % auf 1,9 Mio. Fahrzeuge. Der Marktanteil der AUTOGERMA sank von 12,3 % im Vorjahr auf 11,1 %. Im Nutzfahrzeug-Bereich erreichte die Gesellschaft einen Anteil von 4,8 (5,7) %.

Im Berichtsjahr verkaufte die AUTOGERMA insgesamt 214.633 Fahr-

zeuge; dies entsprach einem Rückgang um 28,5 % gegenüber dem Vorjahr. Dabei gingen die Auslieferungen von Volkswagen-Modellen um 30,8 % auf 174.540 Wagen zurück, die von Audi um 16,3 % auf 40.093 Automobile.

Die Gesellschaft schloß das Berichtsjahr mit einem Verlust ab.



### V.A.G (United Kingdom) Ltd.

Wesentliche Zahlen		1993	1992*	%
Umsatz	Mio. DM	2.744	2.512	+ 9,2
Absatz an Händler	Automobile	92.421	96.143	- 3,9
Belegschaft	am Jahresende	619	792	- 21,8
Investitionen	Mio. DM	188	-	x

\*Vorjahreszahlen für die Volkswagen UK.

Der englische Importeur wurde von der Volkswagen AG mit Wirkung vom 1. Januar 1993 von dem bisherigen Eigentümer, der Lorrho Plc, London, übernommen. Dies entsprach der Vertriebsstrategie des Volkswagen-Konzerns, auf allen wichtigen Märkten in Europa die Konzernprodukte auf der Großhandelsebene in eigener Regie zu vertreiben.

Der britische Automobilmarkt wies im Berichtsjahr einen leichten Anstieg auf, allerdings ausgehend von einem niedrigen

Niveau. Die V.A.G (United Kingdom) Ltd. konnte einen Pkw-Marktanteil von 5,7 (6,3) % erzielen; im Nutzfahrzeuggeschäft wurde ein Anteil von 4,4 (4,0) % erreicht. Mit insgesamt 114.894 ausgelieferten Konzern-Modellen (+ 7,6 %) verzeichnete unsere britische Tochtergesellschaft eine leichte Verkaufssteigerung gegenüber dem Vorjahr.

Die V.A.G (United Kingdom) Ltd. wies im abgelaufenen Geschäftsjahr einen Gewinn aus.

### Europcar International S.A.

Wesentliche Zahlen*		1993	1992	%
Umsatz	Mio. DM	1.385	1.450	- 4,5
Belegschaft	am Jahresende	2.108	2.236	- 5,7
Investitionen**	Mio. DM	966	940	+ 2,7

\*Teilkonzern, anteilmäßig.

\*\*Einschließlich Zugänge vermieteter Gegenstände.

Die Volkswagen AG und die Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme S.A., die sich mehrheitlich im Besitz der Accor S.A. befindet, sind an der Holdinggesellschaft Europcar International S.A. jeweils zur Hälfte beteiligt. Als eine der führenden Autovermietgesellschaften in Europa ist Europcar mit eigenen Tochtergesellschaften in Deutschland, Großbritannien, Frankreich, den Niederlanden, Belgien, Italien, Spanien, Portugal und der Schweiz vertreten. In Zusammenarbeit mit Europcar-Lizenznehmern, den Kooperationspartnern National in den USA, Tilden in Kanada und Nippon Rent-a-Car in Japan wird weltweit ein umfassender Autovermieteservice mit mehr als 4.600 Vermietstationen in 130 Ländern angeboten.

Vor dem Hintergrund der rezessiven wirtschaftlichen Entwicklung in vielen europäischen Ländern war im abgelaufenen Geschäftsjahr auch im Autovermietgeschäft ein Rückgang der Nachfrage zu verzeichnen. Während der Bereich Geschäftsreiserverkehr eine deutliche

Abnahme aufwies, lag die Sparte Tourismus noch auf einem zufriedenstellenden Niveau. Wesentlich beeinflusst durch die schwierige Situation in Deutschland, dem mit Abstand größten Markt, blieb der Gesamtumsatz um 4,5 % hinter dem Vorjahreswert zurück. Zur Gegensteuerung hat Europcar umfassende ertragsverbessernde Maßnahmen eingeleitet. Neben der Straffung des Stationsnetzes wurde die Zusammenarbeit mit verschiedenen Automobilclubs und Fluggesellschaften in Europa sowie Reiseveranstaltern in Übersee intensiviert. Darüber hinaus wurden weitere Anstrengungen zur Verbesserung des Kundenservice unternommen; im Mittelpunkt steht dabei die Entwicklung neuer, europaweit einheitlicher EDV-Systeme für die Europcar-Gruppe.

Die schwierige Situation durch die schwache Vermietnachfrage auf den großen europäischen Märkten führte zu einem negativen Ergebnis der Europcar-Gruppe.

VAN CLEEF & ARPELS



VAN CLEEF & ARPELS

VAN CLEEF & A

*la boutique*

VAN CLEEF & ARPELS

VAN CLEEF & ARPELS

VAN CLEEF & ARPELS



Wesentliche Zahlen		1993	1992	%
Umsatz	Mio. DM	12.554	16.736	- 25,0
Produktion	Automobile	340.956	492.085	- 30,7
Absatz an Händler	Automobile	339.337	483.566	- 29,8
Belegschaft	am Jahresende	33.031	37.166	- 11,1
Investitionen	Mio. DM	785	947	- 17,1

### **Audi knüpft an die großen Erfolge der Auto Union an**

Bereits vor über 60 Jahren veränderte die Auto Union den Rennwagenbau grundlegend. Einzelradaufhängung statt Starrachsen, günstige Aerodynamik, Mittelmotor, Rohrrahmen und Aluminiumkarosserie waren die herausragenden Neuerungen der siegreichen Auto-Union-Silberpfeile. Die aus Aluminium bestehende Karosserie wog nicht mehr als 45 kg und der Rahmen aus einer Stahllegierung nur 56 kg.

Nachdem Aluminium mit seinen konstruktiven Möglichkeiten die Luft- und Raumfahrt zur heutigen Leistungsfähigkeit gebracht hat, erweitert Audi mit diesem Werkstoff und einem revolutionären Konstruktionsprinzip die automobilen Zukunft um eine neue Dimension.

### **Der Audi A8 – ein Quantensprung in der automobilen Oberklasse**

Der neue Audi A8 ist ein Fahrzeug, mit dem Audi in mehrfacher Weise Neuland betritt. Dieses Modell ist das Ergebnis einer mehr als zehnjährigen Entwicklungsgemeinschaft zweier Technologieführer auf internationaler Ebene: Audi und Alcoa (Aluminum Company of America), ein weltweit anerkannter Know-how-Träger in der Leichtmetallforschung.

Der Audi A8 setzt Maßstäbe hinsichtlich Sicherheit, Komfort und Fahrleistungen. Außerdem wird durch den Einsatz von Aluminium die bislang steigende Gewichtsspirale erstmalig umgekehrt. In einzigartiger Weise wurde die gesamte Karosserie in Aluminium konzipiert und eine gänzlich neue Fertigungstechnik entwickelt. Die Rahmenstruktur und die mittragenden Flächenteile sind nach höchsten Sicherheitsanforderungen ausgelegt. Beide Elemente sorgen für eine besonders feste Fahrgastzelle und damit für einen hervorragenden Insassenschutz. Das neue Modell wird zunächst mit einem 4,2-Liter-V8-Viertürmotor und dem bewährten 2,8-Liter-V6-Motor mit 128 kW/174 PS angeboten.

Aluminium ermöglicht durch sein geringes Gewicht eine wesentliche Reduzierung des Kraftstoffverbrauchs. Außerdem ist dieser Werkstoff nahezu unbegrenzt mit gleichbleibender Qualität recycelbar, so daß sein Einsatz auf Dauer die Umwelt deutlich entlastet.

### **Der Avant RS2 – Spitzentechnologie von Audi und Porsche**

Der Avant RS2, eine Gemeinschaftsentwicklung von Audi und Porsche, feierte seine Weltpremiere auf der IAA des

*Bild auf Doppelseite:  
Der Audi Avant S2 zielt auf das sportliche Segment des wachsenden Marktes der kompakten Kombiwagen*

vergangenen Jahres. Dieses eigenständige Modell auf Basis des Audi Avant S2 mit Karosserieelementen im Porsche-Design, dem quattro-Fahrwerk und einer extravaganten Innenausstattung verdeutlicht den Trend zu sportlichen Kompakt-Kombis. Durch die Kombination der Spitzentechnologie beider Automobilhersteller wurde ein Höchstmaß an Fahrleistung und Fahrkultur realisiert.

Porsche hat die Leistung des von Audi stammenden 2,2-Liter-20-Ventil-Fünfzylinder-Turbomotors auf 232 kW/315 PS gesteigert. Damit wird beim Avant RS2 eine Höchstgeschwindigkeit von 262 km/h und eine Beschleunigung von 0 auf 100 km/h in 5,8 Sekunden erreicht.

#### **Das Audi Cabriolet bietet jetzt noch mehr Komfort**

Mit seinem Cabriolet hat Audi erfolgreich ein Modell in einem immer populärer werdenden Marktsegment platziert. Der

Bedienungskomfort des Audi Cabriolets wurde durch ein automatisches Verdeck weiter gesteigert. Die elektronisch gesteuerte Hydraulik übernimmt den gesamten Öffnungsvorgang, ohne daß der Fahrer aussteigen muß. Dabei verschwindet das Verdeck in rd. 30 Sekunden vollautomatisch im Verdeckkasten.

Eine weitere Komfortverbesserung bietet das von Audi entwickelte zweiflügelige Windschott. Ein Flügel deckt die hinteren Sitze vor dem Windzug ab, der zweite minimiert die Windwirbel im Kopf- und Nackenbereich.

Noch mehr Sicherheit wird durch den Gurt-Integral-Sitz mit Überrollschutz erreicht. Bei diesem neuen System ist die Sitzlehne direkt mit dem Wagenboden verbunden, so daß die im Crash-Fall auftretenden Gurtkräfte sowie die Belastungen beim Überschlag unmittelbar in die strukturfeste Bodengruppe geleitet werden.

*Eine revolutionäre Technologie im Automobilbau verkörpert der Audi A8 mit Aluminium-Karosserie*



### Auszeichnung für den Audi 80 Avant und das Audi TDI-Motorenkonzept

Die Leser der Automobilzeitschrift „mot“ wählten unter den bedeutendsten Modellneheiten des Jahrgangs 1992/93 mit großem Abstand den formschönen Audi 80 Avant 2.0 E zum „Auto der Vernunft 1993“. Darüber hinaus wurde das von Audi erstmals in einem deutschen Personwagen eingeführte Diesel-Direkteinspritzverfahren als herausragende Innovation mit dem „Technik-Preis 1993“ ausgezeichnet. „Der Spar-Diesel von Audi mit dem TDI-Prinzip beweist“, so die Fachzeitschrift, „daß das Fünf-Liter-Auto schon heute machbar ist.“

### „Goldenes Lenkrad 1993“ an den Audi 100 Avant 2.8 E verliehen

In der jährlich neu festgelegten Sonderklasse – 1993 wurden die großen Kombi-Fahrzeuge getestet – gewann der Audi 100 Avant 2.8 E das „Goldene Lenkrad“,

mit dem „Bild am Sonntag“ alljährlich die besten Automobile der jeweiligen Klasse auszeichnet.

Eine aus 22 Personen bestehende Jury bewertete die zur Wahl stehenden Automobile nach neun Kriterien, von denen der Avant die Einzelwertungen Motorleistung, Fahrsicherheit, Fahrkomfort und Styling für sich entscheiden konnte.

### Auszeichnung für das ganzheitliche Audi Qualitätsmanagement-System

Als erster deutscher Automobilhersteller erhielt Audi im Oktober 1993 das TÜV-Zertifikat nach der EG-Norm DIN ISO 9001 für ein ganzheitliches Qualitätsmanagement-System. Diese Auszeichnung bestätigt, daß in allen Audi Unternehmensbereichen die weltweit anerkannt höchsten Qualitätsanforderungen erfüllt werden. Audi trägt damit den Kfz-Zulassungsbestimmungen nach den ab 1996 verbindlichen EG-Richtlinien bereits jetzt

Rechnung und kann seine Fahrzeuge mit nur einer Genehmigung in allen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union zulassen.

### Neues Motorenwerk in Ungarn vor der Produktionsaufnahme

Anfang 1993 wurde die Errichtung eines Motorenwerkes in Győr beschlossen. Im April letzten Jahres wurden die Verträge mit der ungarischen Waggon- und Maschinenfabrik Rába zum Erwerb einer 100.000 m<sup>2</sup> großen Halle und eines 250.000 m<sup>2</sup> großen Grundstücks unterschrieben.

Die neugegründete Firma AUDI HUNGARIA MOTOR Kft. ist eine 100%ige Tochtergesellschaft der AUDI AG. Das Werk wird in mehreren Bauabschnitten

*Der kompakte High-Performance-Kombi Avant RS2 – eine Alternative zum traditionellen Hochleistungsportwagen*



errichtet. Bereits ab Mitte dieses Jahres werden Kapazitäten für rd. 1.000 Motoren-Komponenten und 750 Motoren täglich zur Verfügung stehen. Durch diese Standortentscheidung baut Audi seine Präsenz in Osteuropa – langfristig einer der wichtigsten Wachstumsmärkte – aus und steigert seine internationale Wettbewerbsfähigkeit. Dies wird letztlich dazu beitragen, Arbeitsplätze auch in Deutschland zu sichern.

#### **Neue Nomenklatur für die gesamte Audi Modellpalette**

Die AUDI AG führt, beginnend mit dem Audi A8, als Zeichen einer neuen Produktphilosophie geänderte Modellbezeichnungen ein. Diese bestehen – in Anlehnung an die Nomenklatur der Sportmodelle S2 und S4 – aus dem Buchstaben A und einer einstelligen Zahl.

#### **Der Einbruch der Automobilkonjunktur kennzeichnete den Geschäftsverlauf**

Die tiefgreifende Rezession auf nahezu allen Absatzmärkten prägte die Geschäftsentwicklung im Berichtsjahr. Mit weltweit 353.911 Fahrzeugen lagen die Auslieferungen an Kunden um 25,1 % unter dem Verkaufsrekord des Vorjahres, der von der wiedervereinigungsbedingten Sonderkonjunktur in Deutschland und der vollen Marktentfaltung der neuen Audi-Modelle außerordentlich positiv beeinflusst war. Im Inland verringerten sich 1993 die Verkäufe durch den scharfen Konjunkturereinbruch um 28,3 % auf 163.752 Fahrzeuge. Der Marktanteil nahm um 0,4 %-Punkte auf 5,3 % ab.

Das Exportgeschäft war infolge der weltweit anhaltenden Konjunkturschwäche ebenfalls deutlich rückläufig. Insgesamt wurden 190.159 Audi-Modelle (- 22,1 %) im Ausland ausgeliefert. Der Verkauf auf den westeuropäischen Exportmärkten, der durch die Abwertung wichtiger Währungen zusätzlich belastet wurde, ging auf 148.883 Fahrzeuge (- 21,2 %) zurück. Weiterhin schwierig gestaltete sich der US-Markt mit 12.528 verkauften Einheiten (- 15,1 %). Auf den übrigen Märkten konnten 28.748 Automobile (- 28,9 %) ausgeliefert werden. Hier war China – wo in Kooperation mit der First Automobile Works (FAW) der Audi 100 gefertigt wird – wiederum der bedeutendste Einzelmarkt mit 14.032 Fahrzeugen (- 7,1 %). Infolge der staatlich

verordneten Maßnahmen zur Nachfragebegrenzung konnten die Verkaufsziele auf diesem Markt nicht erreicht werden. In Japan beliefen sich die Auslieferungen konjunkturbedingt und infolge des Aufbaus eines neuen Vertriebsnetzes auf 4.226 Fahrzeuge (- 67,4 %).

Die ungünstige Absatzlage erforderte eine starke Drosselung der Produktion. Im Werk Ingolstadt wurde an 54 und in Neckarsulm an 56 Tagen Kurzarbeit durchgeführt. Insgesamt liefen bei Audi 340.956 Fahrzeuge (- 30,7 %) vom Band. Die Motorenproduktion erreichte 494.436 Einheiten (- 28,3 %).

Um die internationale Wettbewerbsfähigkeit weiter zu verbessern, war der Abbau der Belegschaft auf 33.031 Mitarbeiter (- 11,1 %) erforderlich. Die Reduzierung wurde planmäßig und sozialverträglich durchgeführt.

Die Investitionstätigkeit der AUDI AG wurde zielstrebig fortgeführt und lag mit 785 Mio. DM (- 17,1 %) weiterhin auf hohem Niveau. Dazu gehörten im wesentlichen die Weiterentwicklung und der Ausbau der Produktpalette, das Motorenwerk Győr in Ungarn, die neue, umweltschonende Lackiererei in Neckarsulm und die Verbesserung von Produktionsabläufen.

Der starke Absatzrückgang, der verschärfte Preiswettbewerb und die Erlöseinbußen durch den Kursverfall wichtiger europäischer Währungen waren verantwortlich für den deutlichen Ergebnismrückgang. Zusätzliche finanzielle Belastungen entstanden insbesondere im Rahmen des notwendigen Personalabbaus. Audi wies im abgelaufenen Geschäftsjahr einen Jahresfehlbetrag von 89 Mio. DM aus, während 1992 ein Gewinn nach Steuern von 172 Mio. DM erzielt wurde.

Trotz der weiterhin bestehenden Unsicherheiten hinsichtlich der künftigen Entwicklung der Automobilkonjunktur ist die AUDI AG zuversichtlich, dem zunehmenden Wettbewerbsdruck erfolgreich zu widerstehen und gestärkt aus der Rezession hervorzugehen. Anlaß zu diesem Optimismus geben die bisher realisierten Maßnahmen zur Verbesserung der Kostenstrukturen, die Marketing- und Vertriebsaktivitäten sowie die positive Resonanz der Kunden auf das Audi-Modellprogramm.



BOULEVARD  
HENRI IV

PLA  
de  
BAST

CAFE FRANCAIS

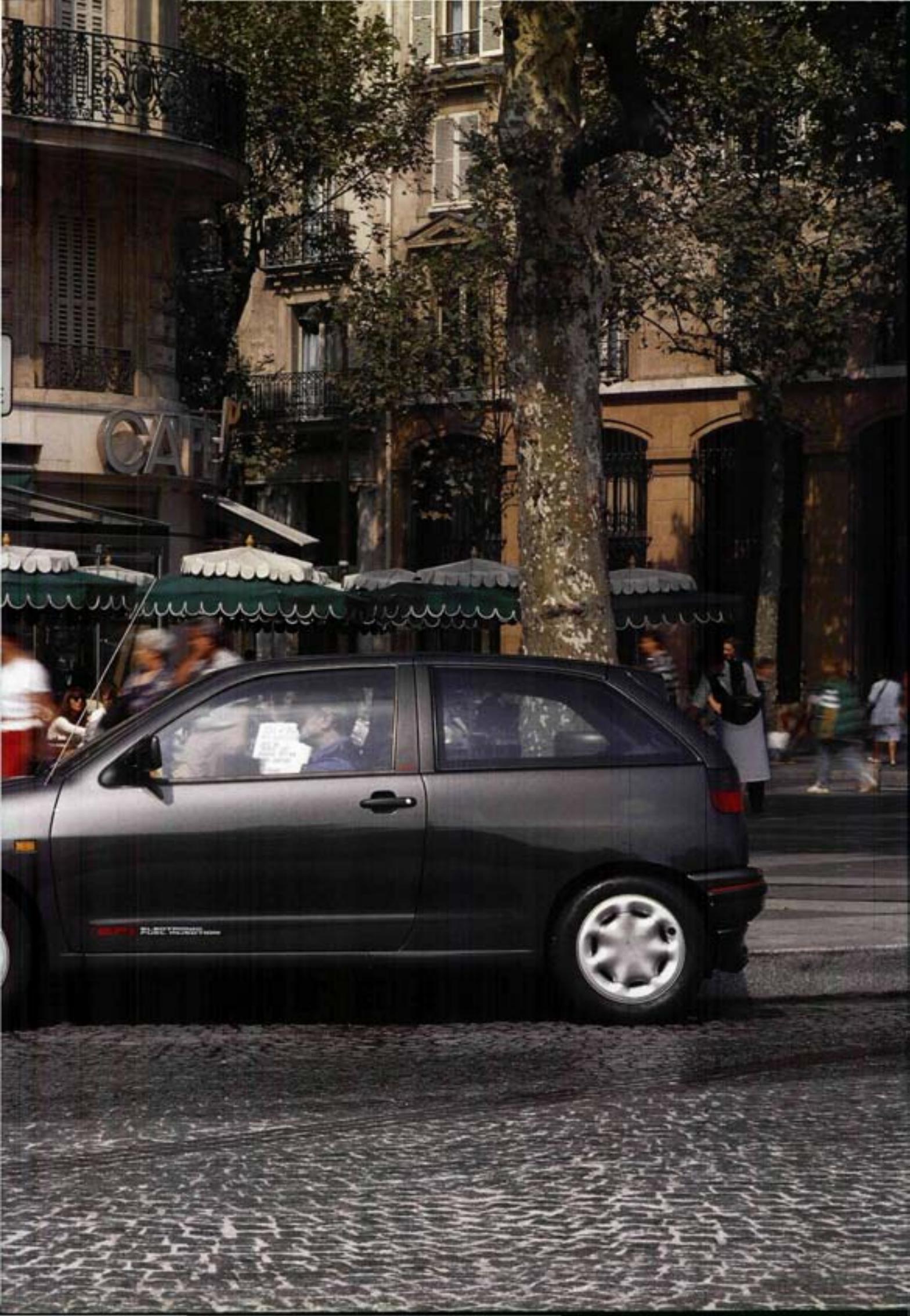
CE MONTRE

Bitburger

Bitburger

Bitburger

Bitburger



Wesentliche Zahlen\*

		1993	1992	%
Umsatz	Mio. DM	7.992	10.350	- 22,8
Produktion	Automobile	472.978	578.432	- 18,2
Absatz an Händler	Automobile	512.539	630.140	- 18,7
Belegschaft	am Jahresende	23.653	27.738	- 14,7
Investitionen	Mio. DM	1.009	2.445	- 58,8

\*Teilkonzern

In Deutschland, dem bedeutendsten Exportmarkt der Marke Seat, gingen die Kundenauslieferungen um 28,5 % auf 68.432 Wagen zurück. Die Zahl der in Italien verkauften Fahrzeuge nahm gegenüber dem Vorjahr um 18,3 % auf 50.908 Automobile ab, und auch in Frankreich war mit 33.204 Seat-Verkäufen eine Reduzierung um 19,0 % zu verzeichnen. Dagegen steigerte Seat auf dem leicht erholten Automobilmarkt in Großbritannien die Auslieferungen an Kunden um 7,6 % auf 9.188 Fahrzeuge. Deutliche Zuwächse wurden in Griechenland (12.861 Modelle; + 76,9 %) und in Portugal (12.310 Einheiten; + 46,0 %) erzielt.

**Der Cordoba – eine weitere gelungene Seat-Neuentwicklung**

Im Berichtsjahr setzte Seat die offensive Produktpolitik konsequent fort. Nach dem Toledo und dem Ibiza wurde der Öffentlichkeit im September vergangenen Jahres auf der IAA in Frankfurt mit dem Cordoba das dritte von Seat völlig neu entwickelte Fahrzeug vorgestellt. Nur sechs Monate nach der Markteinführung des neuen Ibiza stellte Seat mit dieser Stufenhecklimousine seine Innovationskraft erneut eindrucksvoll unter Beweis. Das Fahrzeug verfügt mit seinen leicht gerundeten Linien über ein eigenständiges Design mit sportlichem Charakter. Bei der Ausstattung kann der Kunde zwischen sieben Motoren mit einem Leistungsspektrum von 44 kW/60 PS bis 95 kW/130 PS wählen. Die vier Modellvarianten bieten je nach Version serienmäßig oder als Option Servolenkung, ABS, Klimaanlage, Airbag für Fahrer und Beifahrer, elektrische Fensterheber, Zentralverriegelung sowie getrennt umlegbare Rücksitze. Mit der Cordoba-Baureihe wird die spanische Traditionsmarke in das volumenstärkste Segment des europäischen Automobilmarktes einsteigen. Die offizielle Einführung erfolgte im November 1993 in Spanien. Gleichzeitig wurde der Cordoba auch in Deutschland angeboten.

**Der neue Seat Ibiza wurde auf dem deutschen Markt eingeführt**

Im Oktober des vergangenen Jahres wurde der neue Seat Ibiza auch in Deutschland eingeführt. Das Motorenprogramm wurde um das 1,9-Liter-Turbodiesel-Aggregat mit einer Leistung von 55 kW/75 PS erweitert und für den Ibiza GLX um den 1,8-Liter-Motor mit Vierstufenautomatik ergänzt.

*Bild auf Doppelseite:  
Mediterraner Charme und Temperament  
– der neue Seat Ibiza*

**Martorell setzt neue Maßstäbe in der europäischen Automobilfertigung**

Am 22. Februar 1993 wurde die hochmoderne Seat-Fabrik in Martorell bei Barcelona im Beisein des spanischen Königs Juan Carlos offiziell ihrer Bestimmung übergeben. An dem neuen Produktionsstandort werden die Modelle Ibiza und Cordoba in drei Arbeitsschichten gefertigt. Mit einer Tageskapazität von 1.500 Wagen und einer Durchlaufzeit von weniger als 20 Stunden für ein komplettes Fahrzeug nimmt dieses Werk eine Spitzenposition in der europäischen Automobilfertigung ein. Im Hinblick auf Umweltschutz, neue Formen der Arbeitsorganisation, Produktivität und Qualität setzt Martorell neue Maßstäbe. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden hier 120.986 Ibiza- und 19.289 Cordoba-Modelle gefertigt.

**In Spanien hielt die Konjunkturschwäche auch 1993 an**

Auch in Spanien hielt die Konjunkturschwäche im Berichtsjahr weiterhin an. Ein um rd. 1 % rückläufiges Bruttosozialprodukt, sinkende Investitionen und eine steigende Arbeitslosigkeit waren die Folgen. Der spanische Automobilmarkt verzeichnete mit 744.040 neu zugelassenen Personenwagen einen deutlichen Nachfragerückgang um 24,1 %.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr lieferte Seat insgesamt 308.642 Fahrzeuge an Kunden aus; dies entsprach einer Abnahme um 15,2 % gegenüber dem Vorjahr.

In Spanien wurden 139.750 Konzern-Fahrzeuge verkauft (- 24,1 %), von denen 82.227 auf Seat (- 21,0 %), 42.772 auf Volkswagen (- 29,0 %), 12.317 auf Audi (- 29,3 %) und 2.434 auf Škoda-Modelle (- 1,3 %) entfielen. Der Pkw-Marktanteil erhöhte sich dennoch um 0,1 %-Punkte auf 17,7 %.

Das reduzierte Verkaufsvolumen und die anhaltende Rezession in Europa erforderten Anpassungen bei Produktion und Beschäftigung. Das gesamte Produktionsvolumen von Seat erniedrigte sich um 18,2 % auf 472.978 Wagen. Neben 296.651 Seat-Modellen (- 16,7 %) wurden 176.327 Polo-Fahrzeuge (- 20,7 %) gefertigt.

Der Nachfragerückgang und der verschärfte Preiswettbewerb in Spanien sowie auf den wichtigsten Auslandsmärkten, die Verteuerung der Materiallieferungen aus dem Ausland infolge der Abwertung der spanischen Währung, die hohen Finanzierungskosten für die umfangreichen Investitionen in Martorell und die Anlaufkosten für die neuen Modelle Ibiza und Cordoba führten zu dem erheblichen Verlust der Seat-Gruppe.

**Sanierungskonzept für die spanische Tochtergesellschaft verabschiedet**

Die Belegschaftszahl des Seat-Teilkonzerns wurde gegenüber dem Jahresende 1992 um 14,7 % auf 23.653 Beschäftigte reduziert. Seit Mai 1993 ist eine längerfristige Kurzarbeitsregelung in Kraft, von der ca. 2.200 Mitarbeiter betroffen sind. Kurzarbeit wurde sowohl am Standort Barcelona als auch in Pamplona durchgeführt.

Das Sanierungskonzept sieht außerdem vor, daß 4.616 Personen während einer Übergangsphase von 1994 bis 1996 in eine Kurzarbeitsregelung einbezogen werden. Danach sollen diese Mitarbeiter im geplanten Industriepark Zona Franca bei Zulieferbetrieben der Seat-Gruppe einen Arbeitsplatz erhalten oder bei der SEAT, S.A. die Arbeit wiederaufnehmen.

Durch die Frühpensionierung von über 55 Jahre alten Mitarbeitern am Jahresanfang 1994 und die Beendigung von zeitlich befristeten Arbeitsverhältnissen wird die Mitarbeiterzahl im laufenden Jahr weiter reduziert.

Es ist beabsichtigt, im Werk Zona Franca in Barcelona die Fahrzeugproduktion im Herbst 1994 auslaufen zu lassen. Die Fertigung des bisher dort hergestellten Toledo wird in das Werk Martorell verlagert. Zona Franca soll dann in einen Industriepark umgewandelt werden, in dem Zulieferbetriebe und Dienstleistungsunternehmen mit ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der SEAT, S.A. Teile auch für die Seat-Gruppe produzieren sollen.

Mit diesem Maßnahmenbündel wollen wir eine Produktivitätssteigerung bei Seat erreichen.

#### **Die neue Struktur bei Seat sorgt für eine bessere Abgrenzung der Marken**

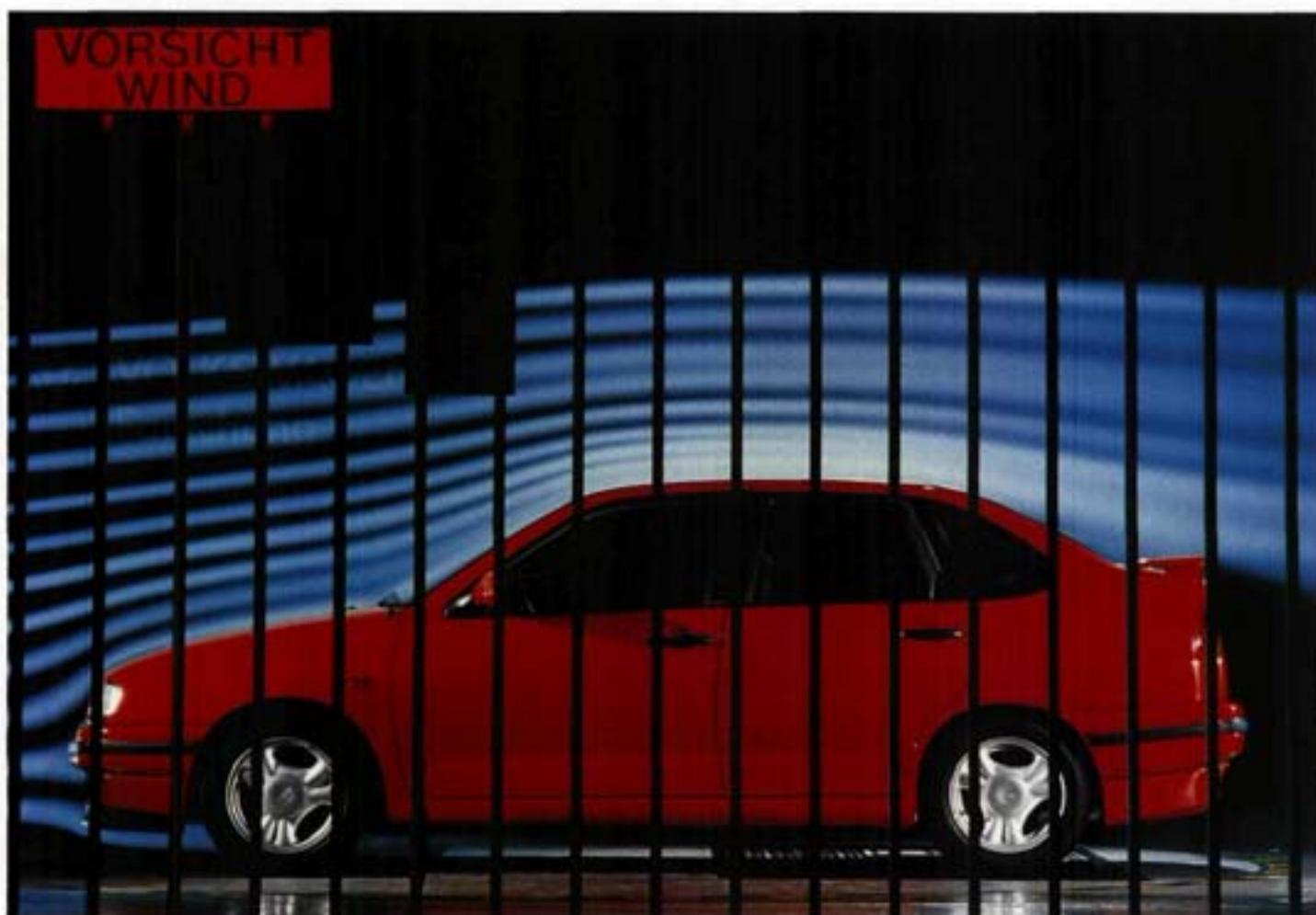
Im Rahmen einer klaren Verantwortungsabgrenzung für den Absatz der Marken des Volkswagen-Konzerns übertrug die SEAT, S.A. den Import und Verkauf von Volkswagen- und Audi-Fahrzeugen in Spanien zum 1. Januar 1993 auf die neugegründete Volkswagen-Audi-España, S.A., eine 100%ige Tochtergesellschaft der SEAT, S.A. Über diese Gesellschaft wird auch der Verkauf der im Werk Pamplona produzierten Polo-Modelle abgewickelt.

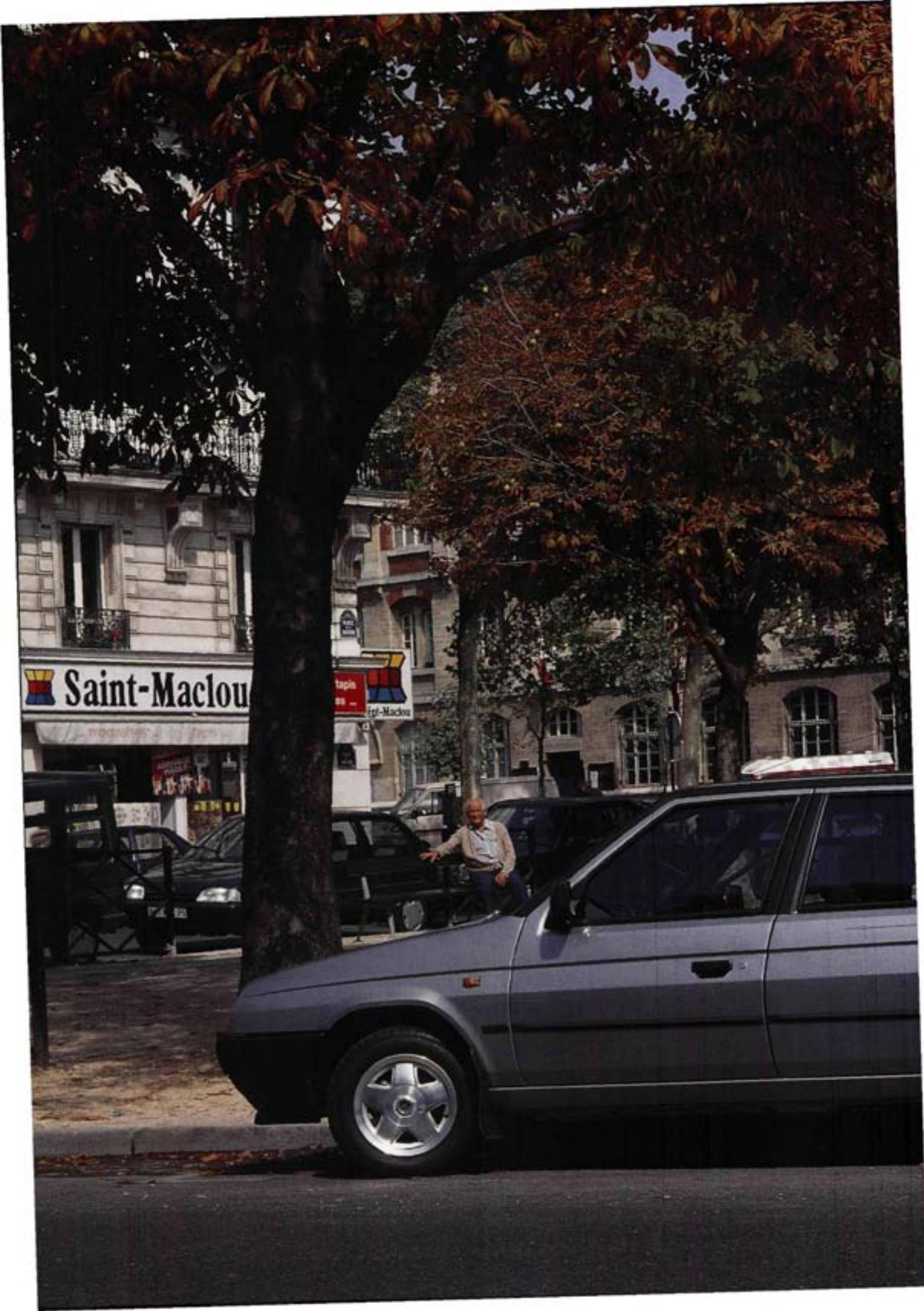
Das Werk Pamplona wurde am 22. Dezember 1993 als eigenständige Gesellschaft unter der Firma „Fábrica Navarra de Automóviles, S.A.“ aus der SEAT, S.A. ausgegliedert und am 28. Dezember 1993 an die Volkswagen-Audi-España, S.A. verkauft. Am 16. März 1994 hat das Präsidium des Aufsichtsrats der Volkswagen AG auf Vorschlag von SEAT, S.A.

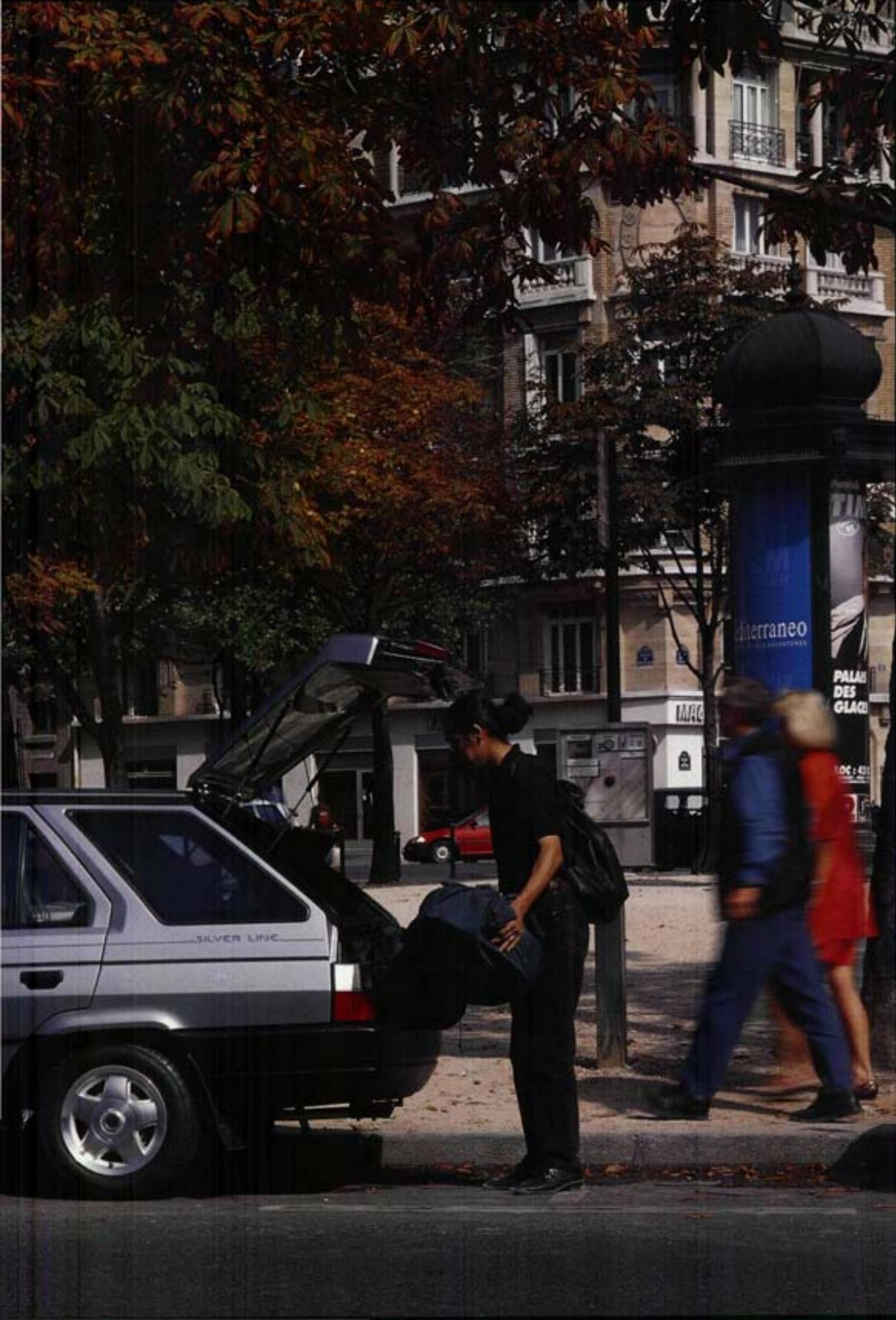
entsprechend der vom Aufsichtsrat der Volkswagen AG am 18. Dezember 1993 erteilten Ermächtigung zugestimmt, daß die Fábrica Navarra de Automóviles, S.A. als 100%ige Tochtergesellschaft von der Volkswagen AG übernommen wird.

Mit Wirkung vom 1. Januar 1994 wurde die Finanzierungsgesellschaft FISEAT, S.A. und indirekt ihre im Leasingbereich tätige Tochtergesellschaft LISEAT, S.A. an die Volkswagen Finanz GmbH verkauft.

*Der sportliche Seat Cordoba deckt das Segment zwischen den Seat-Modellen Ibiza und Toledo ab*







SILVER LINE

Mediterraneo

PALAIS  
DES  
GLACES

Wesentliche Zahlen		1993	1992	%
Umsatz	Mio. DM	1.982	1.677	+ 18,2
Produktion	Automobile	219.612	200.059	+ 9,8
Absatz an Händler	Automobile	229.446	198.658	+ 15,5
Belegschaft	am Jahresende	17.048	17.105	- 0,3
Investitionen	Mio. DM	252	198	+ 27,7

### Die Wirtschaftslage in der Tschechischen Republik hat sich stabilisiert

Auch im Jahr der staatlichen Trennung erwies sich die Wirtschaft der Tschechischen Republik als die stabilste unter den Reform-Ländern Mittel- und Osteuropas. Das Bruttoinlandsprodukt bewegte sich auf dem Niveau des Vorjahres, der abnehmende Trend des 1. Halbjahres wurde durch einen leichten Anstieg im 2. Halbjahr kompensiert. Nach einem starken Anstieg von 8,5 % im Januar 1993 infolge der Einführung der Mehrwertsteuer betrug die Inflationsrate im Jahresdurchschnitt 20,8 %. Die von 3,6 auf 6 Mrd. US-Dollar gestiegenen Devisenreserven und die fast ausgeglichene Handelsbilanz deuten auf eine weitere wirtschaftliche Erholung des Landes in diesem Jahr hin. Dagegen wies die Arbeitslosenquote eine leicht steigende Tendenz auf und bewegte sich um 3,5 %. Die Wirtschaftspolitik der Regierung schlug sich insbesondere in der Stabilität der Tschechischen Krone nieder. Diese Stabilität drückte sich im fast unveränderten Kursverhältnis zum gegebenen Währungskorb aus. Mit Blick auf die Rezession in den hochentwickelten Marktwirtschaftsländern und den fortschreitenden Zerfall der osteuropäischen Märkte stellt diese Politik der festen Krone allerdings eine erhebliche Belastung für die exportorientierten tschechischen Unternehmen dar.

### Aufwertung der Modellpalette durch umfangreiche Maßnahmen

Die Škoda-Modellpalette wurde zum Jahresbeginn 1993 durch eine umfangreiche Modernisierung und zusätzliche Produktmaßnahmen aufgewertet. Diese Veränderungen haben zur Steigerung der Qualität und Zuverlässigkeit der Fahrzeuge, zur Erhöhung ihres Nutzwertes, ihrer Wirtschaftlichkeit und Sicherheit sowie zur besseren Umweltverträglichkeit beigetragen. Robuste Technik und ideenreiche Funktionalität mit hohem Kunden-

nutzen kennzeichnen heute die Škoda-Produkte. Die Verkäufe in Westeuropa und auf Drittmärkten zeigen, daß sie es mit der westlichen Konkurrenz durchaus aufnehmen können.

### Enge Zusammenarbeit mit der heimischen Zulieferindustrie bewährte sich

Ein wichtiger Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg von Škoda war die enge Zusammenarbeit mit der heimischen Zulieferindustrie und deren Unterstützung bei den notwendigen Anpassungen. Es gilt, dem Unternehmen durch eine leistungsfähige nationale Zulieferindustrie auch in Zukunft einen Wettbewerbsvorteil zu sichern und sukzessive kostengünstige Lieferquellen für den gesamten Volkswagen-Konzern zu erschließen.

In der derzeitigen wirtschaftlichen Umbruchphase sind die Joint-ventures mit ausländischen Partnern für die Materialversorgung von besonderer Bedeutung. Diese Unternehmen lieferten 1993 ein Drittel des Škoda-Beschaffungsvolumens in der Tschechischen Republik und der Slowakischen Republik.

### Neustrukturierung der Vertriebsorganisation

Die Neustrukturierung der Vertriebsorganisation wurde 1993 fortgesetzt. Das Škoda-Vertriebsnetz umfaßt mittlerweile 2.249 Händler; davon entfallen 221 auf den tschechischen und 63 auf den slowakischen Markt sowie 1.649 auf Westeuropa. In Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Italien erfolgt der Vertrieb über zum Teil neugegründete, konzern-eigene Gesellschaften.

Als Generalimporteure wurden von Škoda im abgelaufenen Geschäftsjahr 4.775 Volkswagen-, 377 Audi- und 2.703 Seat-Fahrzeuge an die Händler in der Tschechischen Republik und der Slowakischen Republik abgesetzt.

*Bild auf Doppelseite:  
Den geräumigen Škoda Forman gibt es in  
zwei Ausstattungsvarianten*



### Die wesentlichen Zahlen sind weiter gestiegen

Die Verkäufe von Škoda-Fahrzeugen lagen mit 219.158 Einheiten um 9,8 % über dem Vorjahreswert. In der Tschechischen Republik wurden 79.954 Wagen und in der Slowakischen Republik 15.623 Fahrzeuge ausgeliefert; dies bedeutete gegenüber den Vorjahresverkäufen in der damaligen ČSFR eine Steigerung um 0,2 %. In Deutschland wurden aufgrund der Gesamtschwäche mit 18.694 Automobilen 7.959 Fahrzeuge weniger als 1992 ausgeliefert. Insgesamt lagen die westlichen Märkte jedoch deutlich über dem Vorjahr, während die Verkäufe in Zentral- und Osteuropa aufgrund von Handelsbarrieren, fehlender Kaufkraft und des mit Ausnahme von Slowenien weiterhin fehlenden ehemals jugoslawischen Marktes den Vorjahreswert unterschritten. Dieser Rückgang konnte durch die Erschließung neuer Märkte im asiatischen Raum jedoch kompensiert werden.

Im abgelaufenen Jahr wurden insgesamt 219.612 Fahrzeuge in den drei tschechi-

schen Werken produziert, womit die vorjährige Rekordzahl nochmals übertroffen wurde. Die arbeitstägliche Fertigung nahm von 820 auf 889 Einheiten zu.

Im Berichtszeitraum wurden wiederum schwerpunktmäßig Rationalisierungsinvestitionen und Investitionen zur weiteren Qualitätsverbesserung vorgenommen. Außerdem wurde mit dem Bau der neuen Lackiererei begonnen. Hinsichtlich der Finanzierung des Investitionsprogramms konnte auf den mit der International Finance Corporation (IFC), der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBRD) sowie einem internationalen Bankenkonsortium bereits verhandelten Finanzierungsrahmen verzichtet werden, da die ursprünglich geplante Investitionssumme aufgrund von Produktivitätsfortschritten sowie einer stärkeren Nutzung von Synergieeffekten im Konzern deutlich niedriger ausfallen wird.

Die Gesellschaft wies für das Geschäftsjahr 1993 ein leicht positives Ergebnis aus. Nach Landesrecht schloß sie jedoch mit einem Verlust ab.

*Hattrick – Škoda Favorit Black Line, Silver Line sowie der robuste Škoda Pick-up*

Das nordamerikanische Freihandelsabkommen (NAFTA), das einen zollfreien Wirtschaftsraum mit 360 Millionen Einwohnern schafft, trat nach der 1993 erfolgten Ratifizierung durch Kanada, die USA und Mexiko zum 1. Januar 1994 in Kraft. Es sieht vor, zwischen diesen Staaten innerhalb von längstens 15 Jahren alle Zollbarrieren und Handelsschranken und damit protektionistische, wettbewerbsverzerrende Regelungen abzubauen. Das Abkommen begünstigt die internationale Arbeitsteilung und stärkt den internationalen Handel, wovon auch Volkswagen als weltweit operierender Konzern profitieren könnte.

*Unter dem Namen Jetta wird der VW Vento in Mexiko für den nordamerikanischen Markt produziert*

## Gesamtübersicht

Wesentliche Zahlen		1993	1992	%
Umsatz	Mio. DM	6.270	6.200	+ 1,1
Produktion	Automobile	239.077	188.449	+ 26,9
Absatz an Händler	Automobile	254.439	267.576	- 4,9
Belegschaft	am Jahresende	16.213	18.780	- 13,7
Investitionen	Mio. DM	231	490	- 52,7

## Volkswagen de Mexico, S.A. de C.V.

Wesentliche Zahlen*		1993	1992	%
Umsatz	Mio. DM	4.711	3.178	+ 48,2
Produktion	Automobile	239.077	188.449	+ 26,9
Absatz an Händler	Automobile	234.362	180.852	+ 29,6
Belegschaft	am Jahresende	14.209	16.659	- 14,7
Investitionen	Mio. DM	154	410	- 62,5

\*Teilkonzern

Die seit mehreren Jahren anhaltende positive gesamtwirtschaftliche Entwicklung Mexikos hat sich 1993 nicht fortgesetzt. Maßgeblich hierfür war die Unsicherheit über die Realisierung des Freihandelsab-

kommens (NAFTA) sowie eine restriktive Wirtschaftspolitik zur weiteren Begrenzung der Inflation. Dies wirkte sich auch negativ auf den Automobilmarkt aus, der um 10,4 % unter dem Vorjahr lag.



Dennoch erreichte die Volkswagen de Mexico – unter Einbeziehung der Nutzfahrzeuge – auf dem Inlandsmarkt eine Steigerung der Auslieferungen um 8,6 % auf 161.041 Automobile. Mit 148.924 in Mexiko verkauften Pkw konnte die Marktführerschaft um 5,3 %-Punkte auf einen Anteil von 37,3 % ausgebaut werden. Diese Entwicklung war maßgeblich auf die hohen Verkäufe des VW Käfers und die sehr gute Marktaufnahme der neuen Modelle Golf und Vento – letzterer trägt auf den nordamerikanischen Märkten weiterhin den Namen Jetta – zurückzuführen.

#### Volkswagen of America, Inc.

##### Wesentliche Zahlen\*

		1993	1992	%
Umsatz	Mio. DM	2.709	2.952	- 8,2
Absatz an Händler	Automobile	62.904	86.711	- 27,5
Belegschaft	am Jahresende	1.357	1.395	- 2,7
Investitionen	Mio. DM	79	88	- 10,1

\*Teilkonzern

In den USA hat sich 1993 die gesamtwirtschaftliche Situation gegenüber dem Vorjahr leicht verbessert. Die Wachstumsrate des Bruttoinlandsprodukts stieg um 0,7 %-Punkte auf 2,8 %. Der durch die Kaufzurückhaltung der letzten Jahre bedingte relativ alte Fahrzeugbestand sowie intensive Verkaufsförderungsmaßnahmen sämtlicher Hersteller führten dazu, daß die Nachfrage auf dem Pkw-Markt um 5,3 % auf 9,7 Mio. Fahrzeuge zunahm, wobei die nationalen Anbieter wiederum die größten Zuwachsraten erzielten.

#### Volkswagen Canada Inc.

##### Wesentliche Zahlen\*

		1993	1992	%
Umsatz	Mio. DM	919	995	- 7,6
Absatz an Händler	Automobile	27.336	27.998	- 2,4
Belegschaft	am Jahresende	922	969	- 4,9
Investitionen	Mio. DM	11	30	- 61,2

\*Teilkonzern

Die konjunkturelle Situation in Kanada war 1993 weiterhin von rezessiven Tendenzen gekennzeichnet. Dies wirkte sich auch auf den Automobilmarkt aus, der um 7,5 % unter dem Vorjahr lag. Besonders betroffen waren die Fahrzeug-Importeure, die einen Rückgang um 13,9 % hinnehmen mußten.

Aufgrund von Produktionsanlaufverzögerungen im ersten Halbjahr 1993 konnte die Nachfrage auf dem nordamerikanischen Markt nach Golf- und Jetta-Modellen nur unvollständig befriedigt werden. Dennoch verzeichnete die Volkswagen de Mexico bei der Belieferung des US-amerikanischen und kanadischen Automobilmarktes gegenüber dem Vorjahr nahezu eine Verdreifachung auf 70.163 Einheiten. Darüber hinaus wurden 211.668 Motoren und 272.470 Achsen für den Konzernverbund produziert.

Der verzögerte Produktionsanlauf der Golf- und Jetta-Modelle bei der Volkswagen de Mexico führte bei der Volkswagen of America dazu, daß die Markteinführung in den USA nur sukzessive erfolgen konnte. Infolgedessen gingen die Auslieferungen von Volkswagen-Fahrzeugen um 34,7 % auf 49.544 Automobile zurück; erste Rückmeldungen signalisieren eine hohe Zufriedenheit der Kunden mit den neuen Golf- und Jetta-Modellen. Auch Audi mußte Einbußen hinnehmen; die Verkäufe reduzierten sich um 15,1 % auf 12.528 Automobile.

Mit 24.660 Fahrzeugen lieferte die Volkswagen Canada 16,2 % weniger Konzern-Modelle als im Vorjahr an Kunden aus. Die Verkäufe von Volkswagen reduzierten sich um 15,8 % auf 23.713 Einheiten; erst im 2. Halbjahr erfolgten größere Lieferungen der neuen Golf- und Jetta/Vento-Modelle aus Mexiko. Die Audi-Verkäufe gingen

Zur Wahrnehmung der Absatzchancen wurde die arbeitstägliche Fertigung trotz einer komplexen Anlaufsituation im Vergleich zum Vorjahr um 19,4 % auf 1.026 Automobile gesteigert. Durch die gleichzeitige Verringerung der Belegschaft um 14,9 % konnte die Gesellschaft die Produktivität im abgelaufenen Geschäftsjahr wesentlich erhöhen.

Für 1993 mußte die Volkswagen de Mexico infolge des Anlaufs der neuen Golf- und Jetta-Generation einen Verlust ausweisen.

Aufgrund der positiven Marktaufnahme des neuen Golf und Jetta sowie der Vorstellung des Audi Cabriolets im Herbst 1993 erwarten wir für das laufende Geschäftsjahr eine Verbesserung unserer Wettbewerbsposition.

Die verspätete Markteinführung der Volumenträger Golf und Jetta und die damit zusammenhängenden Stützungsprogramme für andere Modelle führten dazu, daß es der Volkswagen of America, Inc. im Geschäftsjahr 1993 nicht gelungen ist, ein positives Ergebnis zu erzielen.

um 25,4 % auf 947 Automobile zurück. Aufgrund dieser Entwicklung verminderte sich der Pkw-Marktanteil um 0,4 %-Punkte auf 3,1 %.

Für das zurückliegende Geschäftsjahr wies die Volkswagen Canada ein negatives Ergebnis aus.

**AUTOLATINA-Gruppe**

Wesentliche Zahlen*		1993	1992	%
Umsatz**	Mio. DM	5.944	4.034	+ 47,4
Produktion***	Automobile	457.236	341.179	+ 34,0
Absatz an Händler***	Automobile	460.514	342.948	+ 34,3
Belegschaft**	am Jahresende	27.723	26.159	+ 6,0
Investitionen**	Mio. DM	194	192	+ 1,1

\*Teilkonzern  
 \*\*Anteilmäßig  
 \*\*\*Nur Volkswagen-Modelle

Der Automobilmarkt in Brasilien war auch 1993 durch eine sehr positive Entwicklung gekennzeichnet. Mit 870.757 Fahrzeugen wurde das höchste Verkaufsvolumen seit 1979 erreicht. Insgesamt wurden 262.430 Fahrzeuge mehr als im Vorjahr verkauft. Hierzu beigetragen haben zwei Automobilabkommen, die aufgrund von Steuererleichterungen und Margenverzicht Preisreduzierungen von rd. 30 % in einem Zweijahreszeitraum bewirkten, sowie das im Frühjahr 1993 beschlossene „Popular Car Programme“ zur Förderung der Produktion von niedrigvolumigen bzw. traditionsreichen Fahrzeugen, wie z. B. des von der Autolatina Brasil S.A. gefertigten Modells Gol und des VW Käfers. Die anhaltende günstige brasilianische Automobilkonjunktur beruht jedoch auch auf einer inflationsbedingten Flucht in Sachwerte. Im 2. Halbjahr 1992 lagen die monatlichen Inflationsraten noch bei durchschnittlich 25 %, zum Jahresende 1993 bereits bei 28,5 %. Hieraus ergeben sich erhebliche Unwägbarkeiten hinsichtlich des zukünftigen Kurses der brasilianischen Wirtschaftspolitik und der damit verbundenen Auswirkungen auf den Automobilmarkt.

Die Autolatina Brasil S.A. hat am 23. August 1993 die Produktion des legendären VW Käfers wiederaufgenommen. Im Beisein des brasilianischen Staatspräsidenten Itamar Franco lief in São Bernardo do Campo das neue Modell vom Montageband. Die Jahresproduktion soll sich auf 20.000 Einheiten, arbeitstäglich auf 100 Fahrzeuge belaufen.

Audi hat zur Erschließung der Zukunftsmärkte Südamerikas einen wichtigen Schritt getan. Der dreifache Formel-1-Weltmeister Ayrton Senna konnte als Generalimporteur für Brasilien gewonnen werden. In den wichtigsten Zentren des Landes werden im laufenden Jahr 15 Händlerbetriebe errichtet.

Die seit Mitte 1991 anhaltende wirtschaftliche Aufwärtsentwicklung in Argentinien hielt auch 1993 an. Der Automobilmarkt verzeichnete eine zweistellige Zuwachsrate. Die monatliche Inflationsrate lag 1993 bei durchschnittlich unter 1 %. Allerdings ist die argentinische Industrie aufgrund der Erleichterungen für Fahrzeugimporte gefordert, verstärkte Anstrengungen zu unternehmen, um die Konkurrenzfähigkeit gegenüber den Importprodukten zu verbessern. Vor allem die Kfz-Importe aus Brasilien nahmen im abgelaufenen Jahr stark zu.

Insgesamt konnte die AUTOLATINA-Gruppe ihren Absatz um 34,1 % auf 680.665 Fahrzeuge steigern. Davon entfielen 460.514 Einheiten (+ 34,3 %) auf Volkswagen und 220.151 auf Ford (+ 33,8 %).

Die Auslieferungen von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen der Marke Volkswagen nahmen in Brasilien um 36,7 % auf 383.416 Wagen zu. Auf dem Pkw-Markt wurde die Marktführerschaft mit einem Anteil von 36,8 % behauptet. Auch der Lkw-Markt war 1993 von Zuwächsen gekennzeichnet. Im Bereich bis zu 22 t haben sich die Verkäufe der AUTOLATINA mit 6.363 Fahrzeugen mehr als verdoppelt. Die Exporte aus Brasilien betragen – ohne die Lieferungen von Montagesätzen nach Argentinien – 50.316 Volkswagen.

Die Autolatina Argentina S.A. konnte 1993 von der positiven Automobil-Gesamtmärktenentwicklung profitieren. Sie steigerte ihre Verkäufe um 57,7 % auf 46.495 Volkswagen.

Sowohl in Brasilien als auch in Argentinien konnte die AUTOLATINA 1993 gute Ergebnisse erwirtschaften.

### Volkswagen of South Africa (Pty.) Ltd.

Wesentliche Zahlen		1993	1992	%
Umsatz	Mio. DM	1.371	1.289	+ 6,3
Produktion	Automobile	50.257	44.480	+ 13,0
Absatz an Händler	Automobile	50.448	46.449	+ 8,6
Belegschaft	am Jahresende	7.332	8.231	- 10,9
Investitionen	Mio. DM	20	82	- 75,3

Verschiedene Konjunkturindikatoren deuten darauf hin, daß die südafrikanische Wirtschaft 1993 die Talsohle durchschritten hat. Verstärkte Investitionen ausländischer Investoren, der Rückgang der Auslandsschulden sowie eine niedrigere Inflationsrate sind Anzeichen für eine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation des Landes. Der Pkw-Markt lag mit 193.666 Fahrzeugen leicht über dem Niveau des Vorjahres.

Die Volkswagen of South Africa konnte ihre Auslieferungen um 2,4 % auf 41.180 Wagen steigern. Zusätzlich wurde das Exportgeschäft mit SKD-Lieferungen nach China ausgeweitet. Der Pkw-Marktanteil lag mit 18,2 % etwa auf Vorjahresniveau.

Für 1993 wies die Gesellschaft ein leicht positives Ergebnis aus.

*Der legendäre Ur-Volkswagen, der VW Käfer, erlebt in Brasilien eine Renaissance*



Die Region Asien-Pazifik zeigte auch 1993 eine dynamische Entwicklung. Hier entstehen bereits 25 % des weltweiten Sozialprodukts. Aufgrund der wachsenden Bedeutung des asiatisch-pazifischen Raumes und zur optimalen Nutzung der Absatzchancen wurde im Sommer 1993 die Volkswagen Asia-Pacific Ltd. – eine 100%ige Tochtergesellschaft der Volkswagen AG – mit Sitz in Hongkong gegründet. Neben der Steuerung der in dieser Region operierenden Beteiligungsgesellschaften sowie der laufenden Projekte soll die Gesellschaft weitere Märkte erschließen und die wettbewerbsgerechte Versorgung mit Konzernprodukten sicherstellen.

### Shanghai-Volkswagen Automotive Company, Ltd.

Wesentliche Zahlen		1993	1992	%
Umsatz	Mio. DM	3.048	1.967	+ 55,0
Produktion	Automobile	100.001	65.000	+ 53,8
Absatz	Automobile	100.030	65.944	+ 51,7
Belegschaft	am Jahresende	6.327	5.883	+ 7,5
Investitionen	Mio. DM	250	124	x

Das Geschäftsjahr 1993 verlief für die Shanghai-Volkswagen wieder sehr erfolgreich. Die zweite Aufbauphase beim ersten Joint-venture von Volkswagen in China – Umbau und Modernisierung der ehemaligen Shanghai Car Plant – wurde termingerecht weitergeführt. Gegenüber dem Vorjahr erhöhte sich die Produktion um 53,8 % auf 100.001 Fahrzeuge. Damit überstieg die Jahresfertigung erstmals die magische Grenze von 100.000 Einheiten. Die Shanghai-Volkswagen war wie in den Vorjahren der größte Pkw-Hersteller Chinas. Der nationale Fertigungsanteil erreichte im Berichtsjahr nahezu 83 %. Die arbeitstägliche Produktion erhöhte sich um 80 Einheiten auf 360 Fahrzeuge. Insgesamt wurden seit Gründung des Unternehmens 1985 bis zum Ende des Berichtsjahres 270.008 Automobile gefertigt. Für das laufende Geschäftsjahr ist eine weitere Steigerung des Produktionsvolumens mit vorhandenen Kapazitäten auf 115.000 Fahrzeuge vorgesehen. Die Investitionstätigkeit zur Errichtung des zweiten Fahrzeugwerkes verläuft planmäßig. Der Anlauf des neuen Werkes für die Produktion eines neuen Modells der Santana-Reihe soll bis Ende 1994 erfolgen. Darüber hinaus wird der Ausbau des vorhandenen Motorenwerkes forciert und ein Konzept zur Schaffung neuer Kapazitäten untersucht.

Für 1993 wies die Shanghai-Volkswagen wiederum einen Gewinn aus.

### FAW-Volkswagen Automotive Company, Ltd.

Der Aufbau unseres zweiten Gemeinschaftsunternehmens in China, der 1991 gegründeten FAW-Volkswagen Automotive Company, Ltd. in Changchun, schreitet weiter voran. Als erste Stufe soll Ende dieses Jahres das neue Fahrzeugwerk mit Preßwerk, Rohbau, Lackiererei und Montage in Betrieb genommen werden. Ein Jahr später soll auch der Bau der neuen Getriebe- und Motorenfertigungsstätte abgeschlossen sein.

Parallel zur Investitionstätigkeit erfolgte in den bereits erstellten Produktionsanlagen unter teilweiser Nutzung der Ressourcen unseres chinesischen Partners, der First Automobile Works (FAW), eine Montage auf CKD-Basis. Im Berichtsjahr wurden 12.000 Jetta gebaut; dies entsprach einer Steigerung um 3.950 Automobile gegenüber 1992. Die Fahrzeugsätze stammten aus Deutschland und von unserer Tochtergesellschaft in Südafrika. Der nationale Fertigungsanteil konnte auf rd. 19 % gesteigert werden.

Die mit FAW seit 1988 bestehende erfolgreiche Zusammenarbeit bei der Lizenzfertigung des Audi 100 wurde 1993 mit dem Ziel fortgesetzt, die Audi-Aktivitäten in das bestehende FAW-Volkswagen-Joint-venture zu integrieren. Bis zum Ende des Berichtsjahres belief sich die Gesamtzahl der bisher von diesem Typ produzierten Fahrzeuge auf rd. 50.000 Einheiten.

Da sich die Gesellschaft weiterhin in der Anlaufphase befindet, wies die FAW-Volkswagen für das Geschäftsjahr 1993 einen Verlust aus.

### **Volkswagen Audi Nippon K.K.**

Die japanische Wirtschaft war 1993 durch eine – für dortige Verhältnisse – schwere Rezession gekennzeichnet. Das Bruttoinlandsprodukt ermäßigte sich um 0,8 %; die Industrieproduktion fiel um 4,1 % gegenüber dem Vorjahr. Die Kfz-Produktion nahm um 10,2 % auf 11,2 Mio. Fahrzeuge ab; die Herstellung von Pkw verringerte sich auf 8,5 Mio. Einheiten. Dabei litt die exportorientierte japanische Automobilindustrie deutlich unter dem starken Yen.

Infolge der schlechten Konjunkturlage sowie der Umstrukturierung der Vertriebsorganisation verringerten sich die Verkäufe von Volkswagen-Modellen um 30,2 % und die von Audi-Fahrzeugen um 67,4 % auf insgesamt 24.002 Wagen (- 41,8 %).

Beim Aufbau des eigenen Vertriebskanals „Fahren“ konnte mit der Eröffnung von 27 zusätzlichen Betrieben der Bestand auf 63 Händler erhöht werden. Darunter waren im Großraum Tokio 13 Händlerbetriebe der JAX-Gruppe, an der sich Volkswagen Audi Nippon zu Beginn des Berichtsjahres

mehrheitlich beteiligt hatte. Auch die Kooperation mit unserem Vertriebspartner Toyota entwickelte sich sehr erfolgreich. Im Verlauf des vergangenen Jahres erhöhte sich die Anzahl der Händlerbetriebe des „Duo“-Netzes um 43 auf insgesamt 77 Unternehmen. Um das moderne Import- und Auslieferungszentrum in Toyohashi stärker auszulasten, hat die Gesellschaft mit anderen Importeuren Verträge über die Zwischenlagerung und Auslieferungsinspektion von Fahrzeugen abgeschlossen.

Bedingt durch die Umstrukturierung und den Neuaufbau des Vertriebsnetzes, schloß die Volkswagen Audi Nippon K.K. das Geschäftsjahr 1993 mit einem Verlust ab.

*Anlässlich seines Besuches würdigte Bundeskanzler Dr. Helmut Kohl das langjährige China-Engagement der Volkswagen-Gruppe*





BNP

BNP

BNP

BANQUE NATIONALE

banque libre service

change

BNP





DNP

E PARIS

banque libre service

RÉPUBLIQUE

FORUM DES HALLES  
CENTRE & POMPIDOU

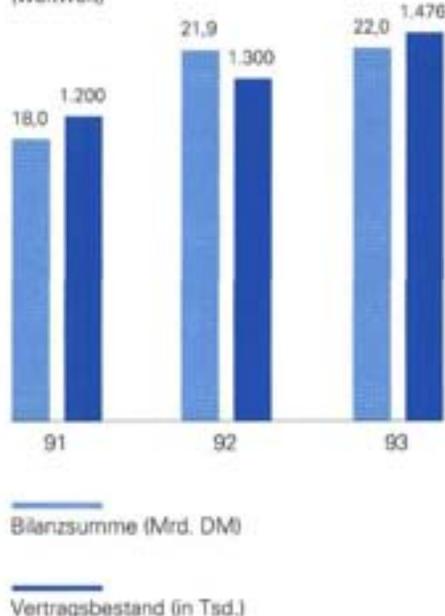
Mairie du 11ème

PALAIS ROYAL

Vallées  
Niger

ROUMAN  
Office de tourisme

Konzernbereich Finanzdienstleistungen (weltweit)



## Erfolgreiches Jahr für den Bereich Volkswagen Finanzdienstleistungen

Auch 1993 entwickelte sich der Geschäftsbereich Finanzdienstleistungen als wichtiges absatzförderndes Instrument im Volkswagen-Konzern sehr erfolgreich. Die Aktivitäten der konzerneigenen Gesellschaften in Deutschland, Spanien, Italien, Frankreich, den USA, Kanada und Mexiko führten – ohne die Tschechische Republik und die Slowakische Republik – zu einer Steigerung der Bilanzsumme von 21,9 Mrd. DM im Vorjahr auf 22,0 Mrd. DM. Insgesamt waren 2.326 Mitarbeiter im Konzernbereich Finanzdienstleistungen beschäftigt. Der Vertragsbestand wuchs im Laufe des Geschäftsjahres um 9,8 % auf 1.476.400 an, obwohl fast alle Märkte von konjunkturellen Schwächetendenzen gekennzeichnet waren.

## Gelungener Start der ŠkoFIN s.r.o. auf dem tschechischen und slowakischen Markt

Nachdem die Gesellschaft im Juni 1992 mit dem Ziel gegründet worden war, den Absatz der vier Konzernmarken auf dem tschechischen und slowakischen Markt zu fördern, sind die Ergebnisse im ersten vollen Geschäftsjahr mehr als zufrieden-

stellend. Der Vertragsbestand stieg auf 17.755; insgesamt wurden 15.401 Neuverträge abgeschlossen. Als weiteres Finanzdienstleistungsprodukt bietet die ŠkoFIN maßgeschneiderte Händlereinkaufsfinanzierungsprogramme an, wodurch der Aufbau einer Vertriebsorganisation maßgeblich unterstützt wird. Aufgrund der veränderten politischen Rahmenbedingungen wurde im Februar 1993 die ŠkoFIN Bratislava s.r.o. als 100%ige Tochtergesellschaft der ŠkoFIN s.r.o. gegründet.

## Volkswagen Finanz GmbH weiterhin auf steilem Wachstumspfad

Unter dem Dach der Volkswagen Finanz GmbH operieren u. a. die deutschen Gesellschaften V.A.G Leasing GmbH und V.A.G Bank GmbH, die 1993 trotz der deutlich reduzierten Automobilnachfrage das beste Geschäftsjahr seit ihrer Gründung verzeichnen konnten. Der anhaltend positive Trend im inländischen Finanzdienstleistungsgeschäft ist insbesondere auf die wachsende Nachfrage nach alternativen Formen der Fahrzeugbeschaffung und auf das umfassende Service-Angebot zurückzuführen. Mit einem Bestand von 928.100 Leasing- und Finanzierungsverträgen (+ 14,7 %) unterstrichen die

Konzernbereich Finanzdienstleistungen 1993

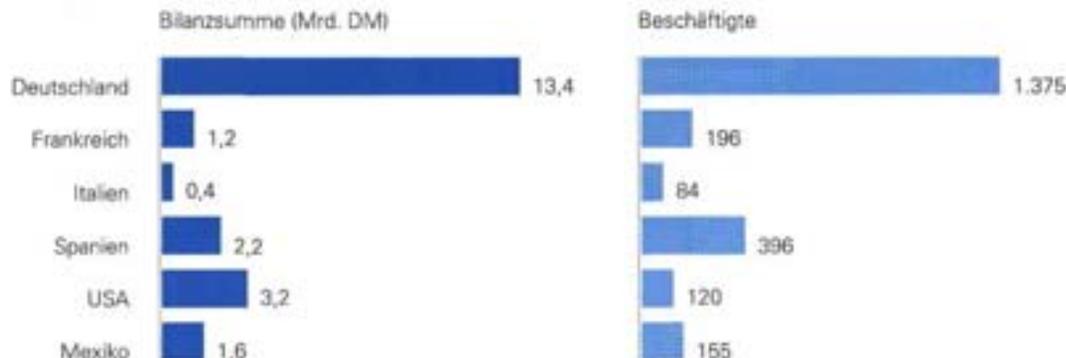


Bild auf Doppelseite:  
Der Caravelle, die Großraumlimousine von Volkswagen, bietet bis zu neun Passagieren ungewohnten Komfort

Gesellschaften eindrucksvoll ihre Rolle als größte industrielle Anbieter von Finanzdienstleistungen in Europa.

Die V.A.G Leasing schloß für 168.900 Fahrzeuge neue Leasingverträge ab. Damit war die Gesellschaft auch 1993 größter Einzelkunde von Volkswagen und Audi. Zum Jahresende stieg der Gesamtbestand an geleasteten Automobilen auf 404.100 Einheiten (+ 6,0 %). Bei einem Leasing-Gesamtmarkt von ca. 1,2 Mio. Fahrzeugen in Deutschland beträgt der Marktanteil rd. 34 %.

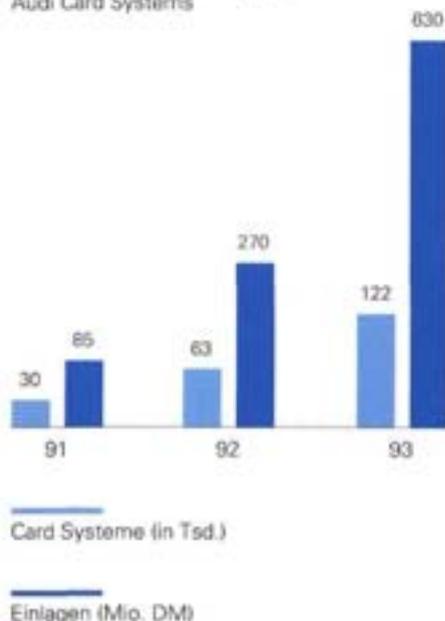
Auch die V.A.G Bank kann auf einen insgesamt positiven Geschäftsverlauf im Jahr 1993 zurückblicken. Die Kundenfinanzierungen expandierten um 10,7 % auf 274.600 Verträge. In der Händlerfinanzierung führte das gesunkene Absatzvolumen im Markt zu geringeren Forderungen. Wir unterstützen unsere Partner auch gezielt bei Grundstückskäufen, Neu- und Umbauten sowie bei Betriebsausstattungen. Dem Trend zum bargeldlosen Zahlungsverkehr trägt die V.A.G Bank seit Juli 1993 durch die Einführung von „Volkswagen Euro Cash“ Rechnung. Zur elektronischen Abwicklung des Zahlungsverkehrs wird den Volkswagen- und Audi-Händlern der Anschluß an das Electronic-Cash-

System angeboten. Die Kunden können dann per Kredit- oder Eurocheque-Karte im On-line-Lastschriftverfahren bezahlen.

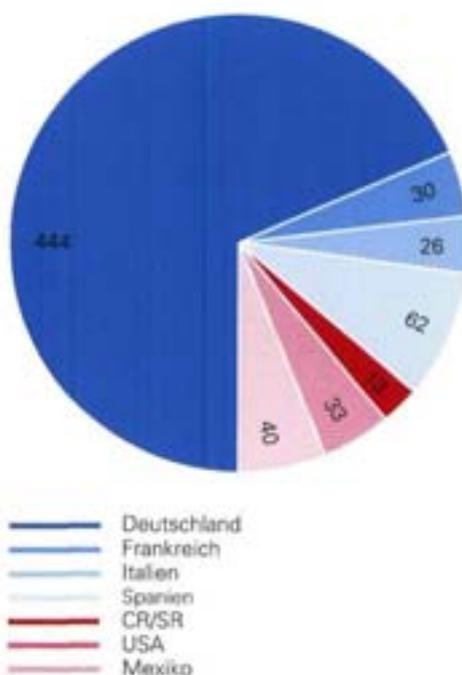
### Volkswagen/Audi Card System erfreut sich hoher Kundenakzeptanz

Neben den klassischen Leasing- und Finanzierungsangeboten ist das Volkswagen/Audi Card System als Finanzdienstleistungsprodukt im automobilen Umfeld erfolgreich. Die Kombination zweier führender Kreditkarten – EUROCARD/MasterCard und VISA – garantiert große Beweglichkeit als weltweit akzeptiertes Zahlungsmittel und bietet zusätzliche Serviceleistungen für Autofahrer. Das System beinhaltet darüber hinaus ein Kartenkonto mit einlageabhängigen Zinsen, ein Versicherungspaket sowie gebührenfreies Telebanking. Wie attraktiv das Volkswagen/Audi Card System für unsere Kunden ist, kommt in dem beträchtlich gewachsenen Einlagevolumen zum Ausdruck. Die von rd. 121.900 Card-Inhabern gebildeten Guthaben haben sich im Laufe des vergangenen Jahres mehr als verdoppelt und betragen am Ende des Berichtszeitraums 630 Mio. DM.

Entwicklung des Volkswagen/Audi Card Systems



Vertragszugänge 1993 (in Tsd.) Leasing und Finanzierung nach Ländern



### Volkswagen Finanz GmbH (künftig: Volkswagen Financial Services AG)



\*Über V.A.G Holding Financière S.A.  
\*\*In Gründung.  
\*\*\*Einschließlich Tochtergesellschaften (VOLIM GmbH, V.A.G Leasing GmbH & Co. Besitz OHG, Volkswagen Finanz GmbH & Co. OHG).

### **Belegschaftsentwicklung im Konzern im Rahmen der Optimierungsprogramme**

Im Jahr 1993 wurden konzernweit Produktivitäts- und Optimierungsprogramme mit dem Ziel der Verbesserung der Kostenstrukturen eingeleitet. Im Zuge dieser Programme wurde die Belegschaft in der Mehrzahl der Standorte angepaßt. Insgesamt nahm sie im Konzern zum Jahresende um 22.460 (- 8,2 %) Personen ab, davon allein in den deutschen Konzerngesellschaften um 14.460 (- 8,8 %) Mitarbeiter.

Für die SEAT, S.A. konnte eine Übereinkunft über einen Sanierungsplan erreicht werden. Dieser Plan sieht vor, das Werk Zona Franca auf wenige Kernfunktionen zu reduzieren. Die Fahrzeugfertigung im Werk Zona Franca wird beendet und in das neue Werk Martorell verlagert.

Insgesamt sollen bei Seat rd. 1.400 befristet beschäftigte Mitarbeiter ausscheiden. Für ca. 4.600 Belegschaftsangehörige ist Kurzarbeit von bis zu 24 Monaten vorgesehen. Im letzten Quartal 1993 bis zum 1. Januar 1994 sind rd. 3.000 Arbeitnehmer vorzeitig pensioniert worden. Während eines Zweijahreszeitraumes sollen für die in Kurzarbeit befindlichen Personen neue Beschäftigungsmöglichkeiten gefunden werden.

### **Sozialverträgliche Belegschaftsanpassung in der Volkswagen AG**

Die Reduzierung der Belegschaft um 8,5 % auf 108.467 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde auch 1993 ausschließlich mit sozialverträglichen Instrumenten erreicht. Fluktuation wurde nicht ersetzt, über Altersregelungen verließen 3.600 Beschäftigte das Unternehmen, 7.000 Aufhebungsverträge konnten geschlossen werden. Darüber hinaus wurden die Möglichkeiten einer Teilzeitbeschäftigung und eines befristeten Ausscheidens mit Wiedereinstellzusage von 1.600 Werksangehörigen genutzt. Zusätzlich wurden im Berichtsjahr rd. 2.500 Austritte vereinbart, die allerdings erst am 1. Januar 1994 wirksam wurden. Der Gesamtaufwand für den Personalabbau betrug 1993 rd. 1,2 Mrd. DM. Über diese nachhaltigen Personalanpassungsmaßnahmen hinaus wurden für die inländischen Produktionsstätten Arbeitsruhe (durch Freizeitentnahme) und Kurzarbeit an durchschnittlich 45 Tagen zur temporären Belegschaftsanpassung

vereinbart; dies entsprach 19,2 % der Sollarbeits-tage (Vorjahr 2,1 %).

### **Weiterentwicklung der Personalpolitik zur Beschäftigungssicherung**

Die für die Jahre 1994 und 1995 prognostizierte Absatzlage und die eingeleiteten Prozesse zur Steigerung der Produktivität führen in der Volkswagen AG zu einem Personalbedarf von rd. 70.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Im Rahmen einer neuen Personalkonzeption hat das Unternehmen Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung vereinbart. Mit Hilfe neuer, variabler Arbeitszeitsysteme und eines zumutbaren Beitrags der Arbeitnehmer zur Kostenentlastung sollen weiterhin 100.000 Beschäftigungsverhältnisse für 2 Jahre gesichert werden.

Die Maßnahmen gliedern sich in drei Modelle:

1. Das erste Modell beinhaltet eine Reduzierung der Arbeitszeit um 20 % von 36 auf 28,8 Stunden pro Woche bei gleichzeitiger Kürzung des Entgeltes; von dieser Kürzung sind alle Belegschaftsangehörigen betroffen. Die Lohn- und Gehaltskürzungen, nicht jedoch die Arbeitszeitverkürzung, werden auch beim Management und beim Vorstand durchgeführt. Bereits 1993 wurde der Bonus der Führungskräfte um durchschnittlich 50 %, teilweise sogar um bis zu 70 % gekürzt; die Vier-Tage-Woche bedeutet für das Management eine zweite einschneidende Gehaltskürzung. Die Tarifverhandlungen zur Einführung der 4-Tage-Woche sind 1993 abgeschlossen worden. Zum 1. Januar 1994 wurde die Arbeitszeitverkürzung in den inländischen Werken umgesetzt, und die Arbeitszeitmodelle in den einzelnen Werken und Geschäftsbereichen wurden bedarfsorientiert gestaltet.

2. Im zweiten Modell – „Blockzeit“ – werden flexible Jahresarbeitszeiten mit mehrmonatigen Blockfreizeiten geschaffen. Mit diesem Modell ist eine Qualifizierungs- und Betreuungsinitiative verbunden, die die Mitarbeiter auf sich ständig wandelnde und steigende Arbeitsanforderungen (fachliche Qualifikation, Arbeitsorganisation, KVP-Prozesse) vorbereiten soll. Zielgruppen dieses Programms sind jüngere und alleinstehende Mitarbeiter.

3. Ein drittes Modell – „Stafette“ – beinhaltet in Stufen zunehmende wöchentliche Arbeitszeiten für junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach der Ausbildung, beginnend mit 20 Stunden bis 28,8 Stunden nach 42 Monaten. Für ältere Beschäftigte werden analog abnehmende Arbeitszeiten ab dem 50. Lebensjahr auf freiwilliger Basis angeboten.

Mit Hilfe dieser Maßnahmen wird Volkswagen in der Lage sein, das Beschäftigungs- und Qualifikationsniveau bei gleichzeitiger kurzfristiger Senkung der Personalkosten zu sichern. Durch die hiermit verbundene Realisierung der in den KVP<sup>2</sup>-Prozessen aufgezeigten Verbesserungspotentiale wird die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gestärkt. Bei der Gestaltung der Modelle stand die Zumutbarkeit der Maßnahmen für den einzelnen Mitarbeiter immer im Mittelpunkt. Volkswagen wird mit dieser Personalpolitik seiner in Jahrzehnten gewachsenen Verantwortung gegenüber der Belegschaft, aber auch gegenüber den Standorten und Regionen gerecht.

#### **Gesundheitliche Betreuung der Belegschaft weiter optimiert**

Die gesundheitliche Betreuung der Belegschaft wurde 1993 inhaltlich und organisatorisch weiter optimiert. Schwerpunkte bildeten hierbei die Intensivierung der arbeitsmedizinischen Betreuung vor Ort, die vorausschauende ergonomische Arbeitsplatzgestaltung sowie die aktive Beteiligung der Beschäftigten an der gesundheitsadäquaten Gestaltung der

Arbeitswelt. In Kooperation mit der Betriebskrankenkasse wurde das Angebot an vorbeugenden Kursen und Seminaren weiter ausgebaut. Für die vorausschauende Arbeitsplatzgestaltung durch frühzeitige Einbindung der Arbeitsmediziner in die Planungsphasen von Anlagen, Arbeitsplätzen und Arbeitsverfahren wurde Volkswagen Ende 1993 vom Bundesverband der Betriebskrankenkassen mit dem erstmalig vergebenen Preis „Gesundheitsförderung im Betrieb“ ausgezeichnet.

Mit Wirkung vom 1. Januar 1994 wurde die Volkswagen Betriebskrankenkasse mit der VW Sachsen Betriebskrankenkasse vereinigt. Die rechtliche Möglichkeit der Vereinigung wurde somit zur sinnvollen Nutzung von Synergieeffekten konsequent ausgeschöpft.

#### **Verstärkte Mitarbeiterbeteiligung an allen Unternehmensprozessen**

Über das Konzept des „Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses hoch 2“ (KVP<sup>2</sup>), die Volkswagen-Qualitäts-Zirkel und das Vorschlagwesen wird eine verstärkte Mitarbeiterbeteiligung erreicht, die entscheidend zur Steigerung der Produktivität, zur Verbesserung der Arbeitsabläufe und der Arbeitsbedingungen sowie der Produktqualität beiträgt. Gleichzeitig wird – gemeinsam mit den neuen Formen der Arbeitsorganisation – der Dialog zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten gefördert.

Das Konzept des „Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses hoch 2“ bildet einen Eckpfeiler der eingeleiteten Opti-

mierungsmaßnahmen. Im Jahr 1993 fanden konzernweit rd. 1.700 KVP<sup>2</sup>-Workshops statt, deren Teilnehmer gezielt an Verbesserungsvorschlägen für ihren Tätigkeitsbereich und das Umfeld arbeiteten. Das Hauptaugenmerk richtet sich hierbei auf direkt umsetzbare Maßnahmen. Die Mitarbeiter erhalten die Verantwortlichkeit, ihr Arbeitsumfeld zu optimieren und damit auf das Unternehmensergebnis einzuwirken. Nach dem erfolgreichen Start der KVP<sup>2</sup>-Aktivitäten im direkten Bereich wurden sie gegen Ende 1993 auch auf den indirekten Bereich ausgedehnt. Bis zum 31. Dezember 1993 wurden hier 160 Workshops durchgeführt.

#### **Neue Formen der Arbeitsorganisation in den inländischen Produktionsstätten**

Verschiedene Formen der Gruppenarbeit werden bereits in allen sechs inländischen Werken der Volkswagen AG durchgeführt. Das Ziel ist die flächendeckende Einführung im Produktionsbereich. Die Umsetzung ist in den einzelnen Werken unterschiedlich weit fortgeschritten; die Umsetzungsquoten liegen zwischen 5,1 % im Werk Wolfsburg und 27,7 % in Braunschweig bis zu 63,0 % im Werk Salzgitter.

#### **Die Leistungen an die Mitarbeiter der Volkswagen AG**

Der Personalaufwand der Volkswagen AG entwickelte sich wie folgt:

	1993 Mio. DM	Anteil %	1992 Mio. DM	Anteil %
Direktentgelt einschl. Barnebenleistungen	5.901,6	54,5	7.243,8	56,9
Bezahlte Ausfallzeiten	1.683,7	15,5	2.083,5	16,4
Soziale Abgaben	1.329,0	12,3	1.469,4	11,5
Vorruhestandsregelung	1.206,7	11,1	774,2	6,1
Altersversorgung	712,4	6,6	1.164,0	9,1
Gesamtaufwand	10.833,4	100,0	12.734,9	100,0
Im Personalaufwand enthalten für:				
Soziale Dienste	73,4	0,7	76,2	0,6
Bildungsaufwand	140,8	1,3	135,6	1,1

### Erhöhung der Effizienz durch Neuorientierung der Führungskräftepolitik

Im Jahr 1993 wurde die Führungsstruktur in der Volkswagen AG verändert. Die Hierarchie konnte durch Entfall ganzer Führungsebenen abgeflacht werden. Dadurch wurden die Berichts- und Entscheidungswege deutlich verkürzt. Durch diese Strukturverbesserung nahm die Anzahl der Führungskräfte bis zum 1. Januar 1994 um 13,8 % ab.

Insbesondere der Entfall von Dienst-rängen bzw. -titeln, die Einführung von Führungskreisen sowie die Stärkung von Projektarbeit in hierarchiefreien Teams haben bessere Voraussetzungen für ein effizientes prozeß- statt strukturorientiertes Management geschaffen.

Damit wurden Entscheidungen dezentralisiert und weitgehende Kompetenzen an die Stellen in der Organisation verlagert, die operativ tätig sind und von denen der Wertschöpfungsprozeß unmittelbar beeinflußt wird.

### Schwerpunkt der Frauenförderung bei Volkswagen

Der Arbeitsschwerpunkt lag 1993 aufgrund der wirtschaftlichen Situation im qualitativen Bereich. Von den innerbetrieblichen Umstrukturierungsprozessen waren Frauen insgesamt stärker betroffen als Männer. Im Mittelpunkt der Arbeit stand daher die Entwicklung konkreter Beschäftigungsperspektiven für Frauen. Auf der Basis quantitativer und qualitativer Analysen – unter Einbeziehung der betroffenen Frauen – wurden gezielt Maßnahmen entwickelt, um die qualifikationsbezogene Belegschaftsstruktur zu verbessern. Eine dieser Maßnahmen ist das neue Meisterinnen-Rekrutierungs- und -Entwicklungsprogramm, das attraktive berufliche Perspektiven für junge Facharbeiterinnen bietet. In 14 Veranstaltungen allein für diese Personengruppe wurde über die konkreten beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten informiert und beraten. Mehr als 70 % der Frauen haben ihr Interesse an beruflicher Weiterbildung bekundet. Die 1992 systematisch begonnene qualitative Personalentwicklung wurde konsequent fortgeführt und insbesondere die Integration von Frauen in neue Formen der Arbeitsorganisation forciert. Dabei haben sich Situations- und Bedarfsanalysen, die mit den betroffenen

*Jeder Arbeitsplatz bei Volkswagen hat ein Gesicht. Menschen vieler Nationalitäten arbeiten im weltweiten Konzernverbund.*



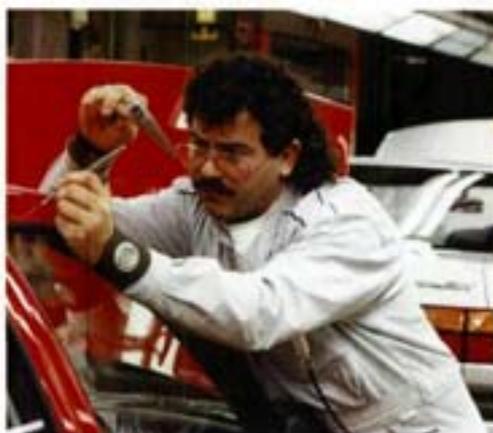
Frauen erarbeitet wurden, als Instrument sehr bewährt. Heute arbeiten in den sechs Werken – zentral koordiniert – Frauen an der Umsetzung der „Grundsätze zur Frauenförderung“. Unterstützt werden sie von der „Kommission zur Frauenförderung“, in der Soll/Ist-Vergleiche gezogen, Ideen entwickelt und Lösungsvorschläge beraten werden, mit dem Ziel, Chancengleichheit für Frauen bei Volkswagen zu erreichen.

### **Internationale Zusammenarbeit mit Arbeitnehmervertretungen**

Die gute Kooperation mit den Arbeitnehmervertretungen auf nationaler und internationaler Ebene konnte fortgeführt werden. Regelmäßige Gespräche der Unternehmensleitung mit dem Europäischen Konzernbetriebsrat haben geholfen, Lösungen für die Beschäftigungsprobleme an den europäischen Standorten zu finden. Auch die Perspektiven der Fahrzeugentwicklung und die Investitionsprogramme wurden intensiv beraten.

Im April tagte der Volkswagen-Weltkonzernausschuß des IMB (Internationaler Metallarbeiterbund) in Wolfsburg. Leitlinien für die Sicherstellung einer aktiven und international geprägten Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen bei Volkswagen wurden vom Unternehmen zugesagt.

An vielen Standorten wurden Vereinbarungen mit den Arbeitnehmervertretungen geschlossen, die ihre Beteiligung an KVP-Prozessen, Sourcing-Entscheidungen und Planungen gewährleisten.







### KVP<sup>®</sup> Prozeß in der Forschung und Entwicklung – Innovation, Mensch, Wertschöpfung

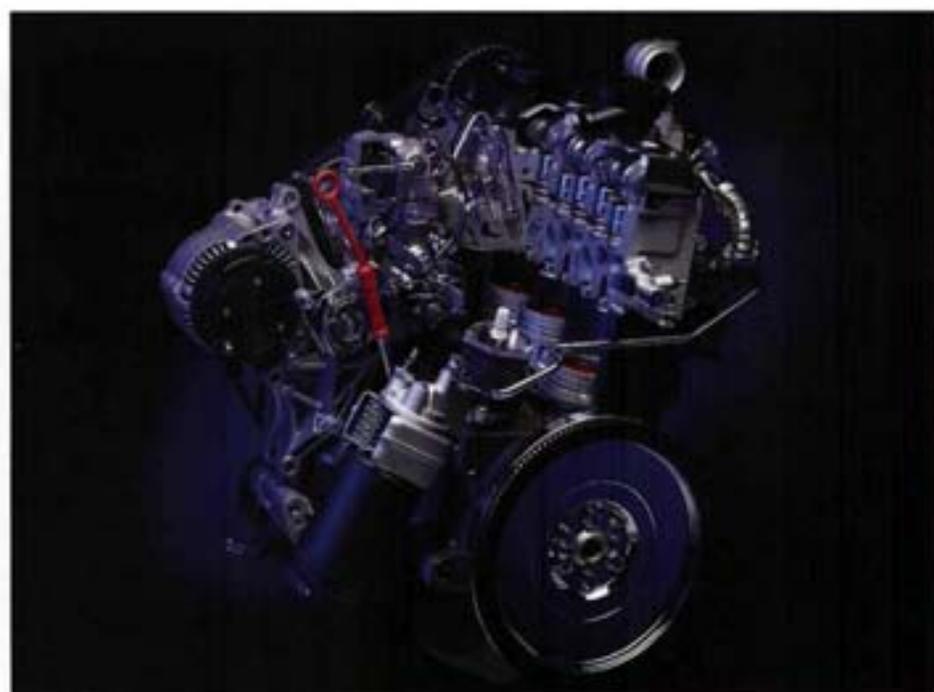
Der Kontinuierliche Verbesserungsprozeß (KVP<sup>®</sup>) erstreckt sich nicht nur auf die Fertigungs- und Montageabteilungen, sondern auch auf indirekte Bereiche wie Forschung und Entwicklung. Ein Standardverfahren für sämtliche Unternehmensbereiche gibt es allerdings nicht. Vielmehr muß für jeden einzelnen Bereich ein „schlankes Konzept“ erarbeitet werden.

Beim Streben nach Erhöhung von Produktivität und Qualität sowie der Senkung der Kosten steht der Mensch im Mittelpunkt. Das Kapital jedes F&E-Bereichs ist das Ideen- und Kreativitätspotential seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Daher wurde der Kontinuierliche Verbesserungsprozeß unter das Motto „Innovation-Mensch-Wertschöpfung“ (IMW) gestellt. Die Grundidee dieses Konzeptes ist, daß nach einem bestimmten System sämtliche F&E-Angehörigen in Workshops interviewt werden. Dabei werden Potentiale erschlossen, neue Ideen entwickelt und Schwachstellen aufgezeigt. Gemeinsam mit dem Management erfolgt dann die sofortige Umsetzung der Verbesserungen in der Produkt- und Prozeßentwicklung. Das Resultat einer solchen Vorgehensweise ist auch eine Motivationssteigerung und ein höherer Zufriedenheitsgrad der Beschäftigten.

### Simultaneous Engineering – eine neue Form der Arbeitsorganisation

Unsere Forschungs- und Entwicklungsabteilungen sind neben der Entwicklung neuer Fahrzeuge, neuer Technologien und neuer Produktionsmethoden ständig bestrebt, auch die Prozeßabläufe durch effiziente Formen der Arbeitsorganisation weiter zu optimieren.

Bisher wurden die Fahrzeuge von Volkswagen, Audi, Seat und Škoda „sequenziell“ entwickelt, das heißt, die beteiligten Geschäftsbereiche wie z. B. Technische Entwicklung, Produktionsplanung und Einkauf arbeiteten die vorher festgelegten Schritte nacheinander ab. Nur geprüfte Ergebnisse wurden an den jeweils näch-



sten Bereich weitergegeben bzw. von diesem akzeptiert. Durch das Aneinanderreihen der Arbeitsergebnisse ergab sich die bisherige Gesamtentwicklungszeit.

Bei derzeitigen und künftigen Entwicklungen werden die dafür benötigten Zeiten stark verkürzt, um eine noch größere Kundennähe durch schnelleres Reagieren auf aktuelle Markterfordernisse zu erreichen. Außerdem sollen die Entwicklungskosten reduziert werden, ohne daß es zu Qualitätsverlusten kommt.

Erreicht wird dies durch die Arbeitsmethodik des „Simultaneous Engineering“ (SE), das heißt, durch gleichzeitiges und eigenverantwortliches Zusammenarbeiten aller an der Produktplanung, Produktentwicklung und Marktbetreuung beteiligten Bereiche von Anfang an. Hierdurch werden die vorgegebenen Projektziele in kürzester Zeit durch weitestgehend paralleles Arbeiten realisiert. Die neue Arbeitsorganisationsform des SE kam bereits bei der Entwicklung einer neuen Modellreihe, die Audi und Volkswagen auf einer gemeinsamen Konzernplattform aufbauen, zum Einsatz.

Die projektragenden Säulen bilden nach wie vor die Linienabteilungen der Bereiche mit ihrem Fachwissen. Aus deren Mitarbeitern setzen sich die Simultaneous-Engineering-Teams zusammen, denen für bestimmte Baugruppen die

*Der extrem sparsame Turbodiesel-Direkteinspritzer-(TDI)-Motor*

Verantwortung hinsichtlich Kosten, Funktion, Terminen, Gewichten und Qualität übertragen wird. Bei jeder fachlichen Aufgabenstellung werden gleichzeitig die Belange aller möglicherweise tangierten Bereiche berücksichtigt, um bereits frühzeitig zu einer gemeinsamen Lösung oder verschiedenen Lösungsalternativen zu kommen. Das Eingebundensein in eine nach der Simultaneous-Engineering-Methode vorgehende Projektorganisation bedeutet für Sachbearbeiter und Führungskräfte eine Abkehr von der bisherigen, durch Hierarchie- und Bereichsdenken geprägten Arbeitsweise. Dieses Umdenken wurde durch entsprechende Informationsveranstaltungen und Workshops vorbereitet.

### Weitere Reduzierung des Kraftstoffverbrauchs als Beitrag zum Umweltschutz

Die Sicherung individueller Mobilität ist nur durch die kontinuierliche Verbesserung der ökologischen Verträglichkeit und der Ressourcenschonung in allen Bereichen des Individualverkehrs zu gewährleisten. Ein wesentliches Element zur Erreichung dieses Zieles ist die konsequente Reduzierung des Kraftstoffverbrauchs.

Der Volkswagen-Konzern verfügt dank seiner systematischen und vorausschau-

*Bild auf Doppelseite:  
Volkswagen hat bei Fahrzeugsicherheit und Sicherheitsstandards eine Vorreiterrolle übernommen.*

enden Forschungsarbeiten, die die unternehmensweit verfügbaren Kompetenzen zusammenführen, über sämtliche Teilsysteme, die für eine weitere Verbrauchsreduzierung erforderlich sind:

- Höchsteffiziente Turbo-Diesel-Direkteinspritzer-Motoren (TDI)
- Serienreife Schwungnutzautomatik
- Klassenbeste aerodynamische Daten
- Eine revolutionäre neue Aluminium-Technologie

Insbesondere durch die Aluminium-Bauweise – dem unter Federführung von Audi erarbeiteten Audi Space Frame (ASF) Karosserie-Konzept – sind die Voraussetzungen erfüllt, um in Kombination mit den anderen genannten Technologien verbrauchsoptimierte Fahrzeuge zu entwickeln, die bei insgesamt positiver Ökobilanz und deutlicher Gewichtsreduzierung das vorbildliche Sicherheitsniveau nochmals verbessern.

Auch im Antriebs- und Fahrwerkbereich werden zunehmend leichtere Werkstoffe

*Die Fahrzeugstudie Concept 1 – Nostalgie und High-Tech*

wie Aluminium, Magnesium, Keramik oder Faserverbundstoffe eingesetzt. Diesbezügliche Forschungsansätze hat Volkswagen auf der letztjährigen Hannover Messe vorgestellt. Derart tiefgreifende Neuerungen werden aber zunächst nur in der automobilen Oberklasse zum Einsatz kommen.

Wir werden durch weitere intensive Forschung darauf hinarbeiten, daß diese Technologien schnellstmöglich dort Einzug halten, wo sie ökonomisch und ökologisch im breitgefächerten Modellangebot des Volkswagen-Konzerns den größten Nutzen bieten.

#### **Mobilität erhalten – Verkehr gestalten**

Nach der Wiedervereinigung, der Öffnung Osteuropas und dem Inkrafttreten des europäischen Binnenmarktes werden sowohl der gewerbliche als auch der private Verkehr weiter zunehmen.

Dem Volkswagen-Konzern als größtem Automobilhersteller Europas stellt sich die Aufgabe, diese Mobilität zu sichern sowie umweltschonend mitzugestalten. Dazu verfolgt das Unternehmen seit Jahren mit großem Nachdruck sowohl die Optimie-

rung der Fahrzeugtechnik als auch des Gesamtsystems Verkehr.

Die Verkehrsforschung von Volkswagen hat 1993 die in den Vorjahren begonnenen Aktivitäten auf den Gebieten Betriebs- und Nutzungskonzepte für eine bessere Organisation der Verkehrsträger, Schnittstellengestaltung zwischen den Verkehrsträgern, Einbindung innovativer Fahrzeugtechnik in Verkehrskonzepte sowie Informations- und Kommunikationskonzepte auf nationaler und europäischer Ebene weitergeführt bzw. ausgebaut. Auf der letztjährigen IAA haben wir unsere Projekte einer breiten Öffentlichkeit vorgestellt.

In einer Partnerschafts-Initiative wurde gemeinsam mit der Stadt und der Region Hannover eine Studie zum städtischen Wirtschaftsverkehr in Auftrag gegeben. Aus den Ergebnissen lassen sich Anforderungsprofile für einen stadtverträglichen Wirtschaftsverkehr ableiten.

Das 1992 gestartete Anrufbus-Projekt in Leer befindet sich erfolgreich im Einsatz. Dabei werden mit Hilfe eines Dispositionssystems die telefonisch übermittelten Fahrtziele optimal aufeinander abgestimmt. Die Ausweitung dieses Projektes auf den gesamten Landkreis ist vorgesehen.



## **Umweltschutz in der gesamten Wertschöpfungskette berücksichtigen**

Umweltschutz hat bei Volkswagen eine lange Tradition. Dazu gehören sowohl die zahlreichen Innovationen der Forschung und Entwicklung, die die Umweltverträglichkeit des Automobils ständig verbessern, als auch die Realisierung von Umweltstandards in der Produktion, die Maßstäbe setzen. Darüber hinaus arbeitet Volkswagen an Konzepten, die den Verkehr insgesamt effizienter und damit umweltverträglicher gestalten. Mit der organisatorischen Zusammenführung der Bereiche Forschung, Umwelt und Verkehr wurde die Voraussetzung geschaffen, die zentrale Zukunftsaufgabe einer umweltschonenden Mobilität bewältigen zu können.

Umweltschutz als Unternehmensaufgabe ist für den Volkswagen-Konzern eine ständige Herausforderung auf allen Stufen des Wertschöpfungsprozesses. Volkswagen hat dafür ein integriertes Umweltschutzkonzept entwickelt, dessen Grundgedanke ist, daß durch die technische und organisatorische Auslegung von Prozessen negative Auswirkungen auf die Umwelt möglichst von vornherein vermieden werden.

## **Schonung der Ressourcen durch innovatives Altfahrzeug-Recycling**

Volkswagen räumt der stofflichen Verwertung und damit der Schließung der Stoffkreisläufe hohe Priorität ein und garantierte als erster Automobilhersteller für die neuen Modelle Golf, Vento und Audi 80 eine kostenlose Rücknahme. Bereits bei der Produktion der Fahrzeuge werden möglichst viele Teile verwandt, die sich später recyceln lassen.

Bei der Entsorgung bzw. Wiederverwertung arbeitet Volkswagen mit der Preussag-Recycling GmbH zusammen, die ein flächendeckendes Netz von Altfahrzeug-Demontageanlagen moderner Technologien in Deutschland installiert. Unter ihrer Regie sollen die Demontage, der Schredderprozeß und die Entsorgung der Reste koordiniert werden. Dabei hat eine umweltgerechte Betriebsführung in enger Abstimmung mit Volkswagen hohe Priorität.

## **Volkswagen setzt verstärkt auf umweltverträgliche Fertigungsprozesse**

Eine industrielle Produktion ist durch den Verbrauch von Rohstoffen und Energie immer mit Eingriffen in den Naturhaushalt verbunden. Der Volkswagen-Konzern hat jedoch in seinen Fertigungsstätten sehr hohe Standards für eine umweltverträgliche Produktion verwirklicht.

Mit Inbetriebnahme neuer Lackierereien im Volkswagen-Konzern werden sämtliche Grenzwerte im Immissionsschutz und im Gewässerschutz deutlich unterschritten. Auch im Bereich der Reststoffwirtschaft wurden spürbare Verbesserungen erzielt. So mietet die Materialwirtschaft seit zwei Jahren Mehrweg-Gitterboxen an und stellt sie Zulieferbetrieben mit einem hohen Anteil von Kartonageverpackung zur Materiallieferung zur Verfügung. Dadurch konnten die Anteile des hausmüllähnlichen Gewerbeabfalls je Fahrzeug innerhalb eines Jahres, beispielsweise im Werk Ernden, um fast 2 kg gesenkt werden.

## **Umweltschutz als Unternehmensziel und Managementaufgabe**

Volkswagen hat den Umweltschutz durch die Einführung anspruchsvoller Standards und den Einsatz neuer Umwelttechnik auf einem hohen Niveau realisiert. Zur Vermeidung künftiger Umweltrisiken ist die Entwicklung und der Einsatz neuer Instrumente notwendig, mit denen die Risikopotentiale frühzeitig erkannt und bewertet werden können. Dazu wurde von Volkswagen ein spezielles EDV-Programm und das Umweltmanagementsystem „Volkswagen Umwelt Audit System“ entwickelt und getestet.

## **Die Werke der Marke Volkswagen sind seit 1993 CKW-frei**

Nachdem bei der Marke Volkswagen der Einsatz von chlorierten Kohlenwasserstoffen (CKW) in den vergangenen Jahren bereits drastisch reduziert wurde, ist 1993 eine vollständige Substitution erreicht worden. Auf das die Ozonschicht zerstörende FCKW wurde weitestgehend verzichtet. Nach der Verwendung FCKW-freier Klimaanlage verbleibt nur ein geringer Restverbrauch in älteren Prozeßkälteanlagen, die jedoch nach und nach ersetzt werden.

## **Geringerer Anfall von Abwässern durch Emulsionstrennanlagen**

In allen Produktionsstätten, in denen Kühlschmiermittel bei der spanabhebenden Fertigung Verwendung finden, kommen Emulsionstrennanlagen zum Einsatz. Dabei trennt z. B. die Anlage im Werk Salzgitter die Öl-Wasser-Gemische so sauber voneinander, daß das Wasser ohne weitere Reinigung wiederverwendet werden kann. Das Öl wird zur Aufbereitung an die Mineralölindustrie zurückgegeben sowie anderen Verwendungen zugeführt.

### **Das neue Abwasserkataster sichert den Überblick über die Umweltsituation**

Für die Planung, den Bau und den Betrieb von umweltrelevanten Anlagen ist es eine unabdingbare Voraussetzung, daß jederzeit umfassende Informationen und Unterlagen zur Verfügung stehen. Daher wurde mit dem Aufbau eines EDV-gestützten Abwasserkatasters begonnen, der einen schnellen und sicheren Überblick über die Umweltsituation der einzelnen Werke erlauben wird.

### **Abfallwirtschaft – Vermeidung vor Verwertung vor Entsorgung**

Neben den abfallvermeidenden Maßnahmen, wie z. B dem verstärkten Einsatz von Mehrwegsystemen, gelang für den Restabfall eine Anhebung des Verwertungsanteils auf ca. 54 %. Bei der Abfallentsorgung konnte eine Reduzierung der Gesamtmenge um ca. 10 % erreicht werden.

*Hochmodernes Abwasserzentrum für das Werk Mosel*

### **Neues Abwasserzentrum in Mosel für gewerbliche und Sanitärabwasser**

Das neue Abwasserzentrum im Werk Mosel der Volkswagen Sachsen GmbH reinigt nicht nur die gewerblichen Abwässer dieser Produktionsstätte, sondern auch die Sanitärabwässer der Gemeinde Mosel. Es ist ausgelegt für eine Schmutzwassermenge von 5.400 Kubikmeter pro Tag. Dies entspricht einer Anlage für ca. 46.000 Einwohner. Die im Produktionsbereich anfallenden Industrieabwassermengen werden chemisch und physikalisch vorgereinigt und dann zusammen mit den Sanitärabwässern weiterbehandelt.

### **Aufbau einer Abfall- und Reststoffwirtschaft bei Škoda**

Für die Neubauvorhaben Lackiererei, Preßwerk und Rohbau in Mladá Boleslav wurde ein Abfallentsorgungskonzept erarbeitet, das die Darstellung der Abfall- bzw. Reststoffarten, die Lage der Anfallstellen, die Standorte und die Festlegung der Sammelbehältnisse sowie die entsprechende interne Logistik umfaßt. Im näch-

sten Schritt wird die Bestandsaufnahme der gesamten Abfall- und Reststoffinfrastruktur erfolgen. Das Ziel ist die Entwicklung einer Entsorgungsstruktur mit entsprechenden Umschlag- und Behandlungskonzepten, um eine optimale Recyclingquote für die wiederverwertbaren Stoffe zu erhalten.

### **Entwicklung eines anspruchsvollen Umweltprogramms bei der AUTOLATINA**

Die AUTOLATINA wurde bei der Entwicklung eines Umweltprogramms unterstützt, das sich an den Umweltstandards von Volkswagen und Ford orientiert. Ziel ist die Positionierung des Unternehmens als Marktführer im Umweltschutz bei Produkten und Produktionstechniken in Südamerika. Die Schwerpunkte des Programms bilden die Bereiche Luft- und Wasserreinigung, Reststoffentsorgung, Bodenschutz sowie die Vermeidung von Emissionen am Arbeitsplatz.



### 1993 war ein Jahr extremer Publizität für den Volkswagen-Konzern

Die Notwendigkeit tiefgreifender Restrukturierungsmaßnahmen in kurzer Zeit war für unsere gesamte Unternehmensgruppe im Berichtsjahr mit einer stark intensivierten Publizität verbunden. Insbesondere die personellen Erfordernisse des Umgestaltungsprozesses bewirkten einen teilweise extremen Grad an – den Belangen von Volkswagen zeitweilig nicht zuträglich – öffentlicher Beachtung. Zu ihren Ursachen gehörten unverkennbar auch Ausprägungen der eingetretenen drastischen Verschärfung des Wettbewerbs auf dem Automobilmarkt in Europa.

Es zeigte sich, daß das hochentwickelte Mediensystem von heute durch Wechselwirkungen bestimmt sein kann, die kaum

berechenbar sind und deshalb die Unternehmenskommunikation vor schwer lösbare Aufgaben stellen. Die Verwaltung sah sich immer wieder vor die Notwendigkeit gestellt, Negativ-Aspekte der Tagespublizität längerfristig gebotenen sachlichen Notwendigkeiten unterzuordnen.

Es wurden Optimierungen der Informations- und Kommunikationsarbeit mit dem Ziel eingeleitet, das Verständnis gegenüber dem Wesen der Veränderungsprozesse im Volkswagen-Konzern sowohl auf seiten der internen als auch auf seiten der externen Öffentlichkeit zu fördern. Dabei wird verstärkt deutlich gemacht, daß die gesamten Abläufe in der Kette, die vom Rohmaterial bis zum fertigen Auto beim Händler führt, strikt auf das Interesse des Kunden hin ausgerichtet werden müssen. Außerdem ist es eine Grundidee des Veränderungsprozesses, das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort jenseits von Hierarchien sofort für verbesserte Abläufe zu nutzen und in die Praxis umzusetzen.

Als Ergebnis dieser Bemühungen konnte u. a. bereits eine weitere Festigung der traditionell ausgezeichneten Publizität der Produkte unseres Konzerns festgestellt werden.

### Die Darstellung der vier Marken in der Werbung und in den Medien

Mit unseren vier Marken sind wir in der Lage, den immer differenzierter werdenden Wünschen unserer Kunden nach Automobilen unterschiedlicher Größe und Charakteristika optimal zu entsprechen. Jede unserer Marken hat ihre eigenen Schwerpunkte auf den regionalen Märkten, beim Image und bei der Abdeckung der verschiedenen Segmente. Zur Abgrenzung untereinander und zum Wettbewerb wurden die Positionierungsziele in Leitbildern für die Marken festgeschrieben. Diese Leitbilder sind die Basis für das anzustrebende Image in der Öffentlichkeit und damit der Kommunikation.

*„Wenn Bonnie und Clyde einen Golf gehabt hätten ...“*



Volkswagen ist und bleibt die Marke, der ein Höchstmaß an Vertrauen entgegengebracht wird. Vor allem ist Volkswagen statusneutral und bietet durchgängig ein Gefühl der Sicherheit, bei der Entscheidung für diese Marke kein Risiko einzugehen. Kurz: Da weiß man, was man hat!

Die Marke Audi wird ihren Platz in der automobilen Oberklasse weiter festigen und ausbauen. Ihre besondere Attraktivität für anspruchsvolle Kunden ergibt sich aus der Kombination von Pioniergeist, technischer Kompetenz und eigenständigem Design.

Seat ist die einzige wirklich spanische Automobilmарke. Darauf gestützt, liegt das Schwergewicht der Präsentation auf mediterranen, emotionalen Elementen. Das sprichwörtlich südländische Temperament, das besondere spanische Flair, verkörpert in den Produkten, spricht in ganz Europa die Kunden an, die etwas Besonderes suchen und ihre von Lebensfreude geprägte Grundeinstellung durch die Wahl eines Seat-Modells unterstreichen.

Škoda ist die Marke der Vernunft. Robustheit, intelligente technische Lösungen und die Konzentration auf den praktischen Einsatz machen die Škoda-Modelle zu begehrten Fahrzeugen in Ost und West. Ausgereifte Technik und besonders attraktive Preise sichern der Marke nicht nur im Konzern, sondern im gesamten Wettbewerbsumfeld eine Position mit Wachstum.

#### **Innovative Sponsoring-Kampagne mit Michael Schanze**

Kinder sind im Straßenverkehr besonders gefährdet. Daher ist die präventive Verkehrserziehung für sie von hoher Bedeutung. Erforderlich ist dabei jedoch eine spezielle kindgerechte Ansprache.

Mit dem TV-Moderator Michael Schanze und einer Europa-Tournee durch 19 Städte Deutschlands, der Schweiz und Österreichs unter dem Titel „Volkswagen präsentiert Spiel & Spaß mit Michael“ hat Volkswagen auch 1993 das Thema Verkehrssicherheit von Kindern im Straßenverkehr zielgruppengerecht, innovativ und erfolgreich aufgegriffen.



*Olympia-Teilnehmer und Nachwuchs-Athleten aus dem Hause Volkswagen*

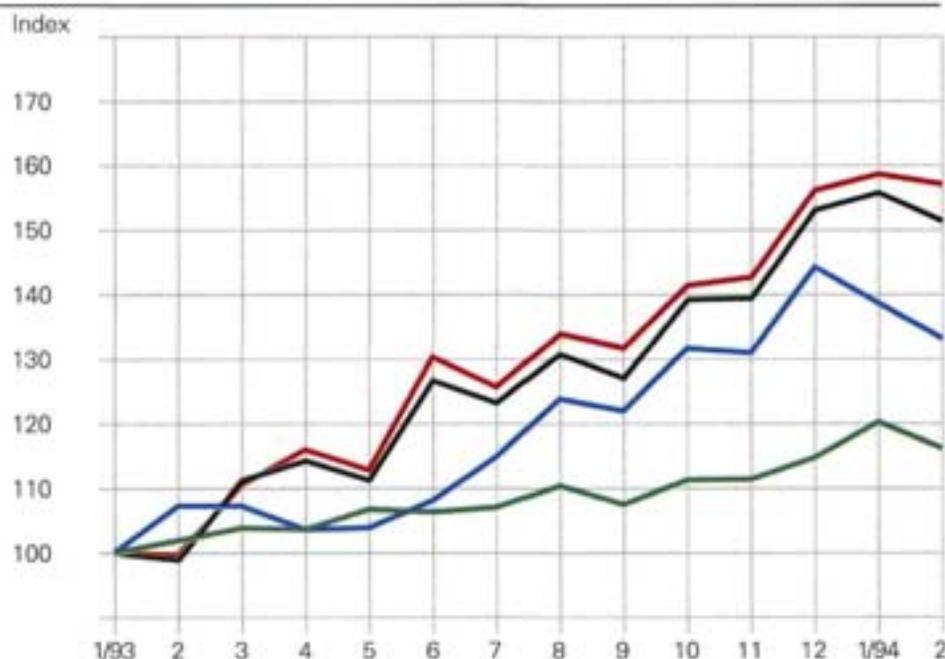
Zu den Umsetzungen gehörten das TV-Titelsponsoring der gleichnamigen Sendung, die Zusammenarbeit mit der Deutschen Verkehrswacht sowie nationalen und lokalen Verkehrssicherheits-Experten. Unterstützt wurde die Kampagne vom Bundesminister für Verkehr, der auch Gastgeber der Eröffnungs-Presskonferenz in Bonn war.

Die mit dem „Deutschen Verkehrssicherheitspreis“ in Gold der Deutschen Verkehrswacht ausgezeichnete Kampagne erreichte mit der attraktiven Bühnenshow annähernd 36.000 Kinder und Erwachsene live und über die Medien weitere 60 Millionen Menschen.

Wesentlich zum Erfolg trug die Einbeziehung des Handels bei, der sich mit eigenen Aktionen als kompetenter lokaler Partner für Verkehrssicherheit präsentieren konnte.

## Aktienkursentwicklung (Monatsendkurse)

- Volkswagen-Stämme
- Volkswagen-Vorzüge
- DAX-Index
- Dow-Jones-Index



### Die Dividende der Volkswagen AG bleibt unverändert

Der Jahresüberschuß der Volkswagen AG von 71 Mio. DM ermöglicht eine Dividende in Vorjahreshöhe. Einschließlich der Steuergutschrift ergibt sich für den anrechnungsberechtigten Aktionär ein Gesamtbetrag von 3,13 DM.

### Positive Entwicklung des deutschen Aktienmarktes im Berichtsjahr

Das Jahr 1993 war an den deutschen Börsen von einer erfreulichen Kursentwicklung gekennzeichnet. Nach einem Zuwachs des Deutschen Aktienindex (DAX) von rd. 11 % im ersten Halbjahr folgte in der zweiten Jahreshälfte ein weiterer deutlicher Anstieg. Im vierten Quartal des abgelaufenen Jahres festigte sich der Aktienmarkt auf diesem hohen Niveau. Der DAX erzielte am letzten Tag des Jahres mit 2.267 Punkten den bislang höchsten Wert seit seinem Bestehen. Begünstigende Faktoren für die gute Gesamtentwicklung waren die gelockerte Geldpolitik der Bundesbank und die positiven Gewinnerwartungen der Anleger. Auch die trotz der Währungsturbulenzen in Europa stabile DM wirkte sich positiv

aus. Die im Spätsommer vom Währungsausschuß der Europäischen Gemeinschaft vereinbarte Ausweitung der Interventionsbandbreiten der EWS-Währungen von 2,25 auf 15,0 % wurde vom deutschen Aktienmarkt gut verkräftet.

### Die Volkswagen-Aktie befand sich 1993 im Aufwärtstrend

Die Volkswagen-Aktie verzeichnete 1993 eine aufwärtsgerichtete Entwicklung. Der Kurs der Stammaktie stieg von einem Jahrestiefstand von 243 DM im Januar auf den Höchstwert von 439 DM Ende Dezember. Die Vorzugsaktie erfuhr in diesem Zeitraum eine Wertsteigerung von 210 DM auf 363 DM. Darin kam auch die Honorierung der vom Vorstand eingeleiteten Maßnahmen zur Verbesserung der Kostenstrukturen und der damit verbundenen Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette zum Ausdruck. Parallel zum Gesamtmarkt stabilisierte sich der Kurs der Volkswagen-Aktie auch in den ersten beiden Monaten des laufenden Jahres.

## Hohe Akzeptanz des Angebots von Vorzugsaktien für die Belegschaft

Im Herbst 1993 wurden – wie bereits in den beiden vorangegangenen Jahren – den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Volkswagen AG und einiger inländischer Tochtergesellschaften Vorzugsaktien zu attraktiven Konditionen angeboten. Jeder Beschäftigte hatte die Möglichkeit, bis zu 3 Aktien zum Preis von je 152,25 DM zu erwerben. Diese Form der Vermögensbildung wurde von der Belegschaft wiederum positiv angenommen. Insgesamt zeichneten die Kaufberechtigten rd. 124.000 Aktien; damit konnte mit 38,5 % eine deutlich höhere Akzeptanz als im Vorjahr (31,5 %) erzielt werden. Der Anteil der Belegschaftsaktionäre am dadurch um 6.200.000 DM gestiegenen Gezeichneten Kapital der Volkswagen AG nahm auf 1,6 % zu. Einschließlich des Agios von 254,50 DM je Aktie erhöhte sich das Eigenkapital um

37,8 Mio. DM. Neben dem Aspekt der Beteiligung der Arbeitnehmer an der Gesellschaft sieht Volkswagen in dieser Form der Vermögensbildung eine Anerkennung des großen Engagements der Belegschaft. Gerade in Zeiten eines schwierigen wirtschaftlichen Umfeldes zeigt die hohe Nachfrage der Beschäftigten nach Belegschaftsaktien das Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens.

## Die Investor-Relations-Aktivitäten wurden weiter intensiviert

Angesichts des starken internationalen Interesses an unserem Unternehmen und der Ausweitung der Finanzierungsaktivitäten ist eine intensive Anlegerbetreuung für uns selbstverständlich. Im Rahmen der Investor-Relations-Aktivitäten werden Finanzanalysten, institutionelle Investoren und private Kapitalanleger durch eine offene und umfassende Informationspolitik perma-

nent über die Unternehmenssituation unterrichtet. Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir in London, Paris, Zürich, Mailand, New York, Boston, Chicago und Tokio Unternehmenspräsentationen durchgeführt. Darüber hinaus wird anhand von Einzelgesprächen mit Analysten und Großanlegern der persönliche Kontakt gepflegt und die Unternehmensdarstellung abgerundet. Im April 1993 haben wir in Wolfsburg während der jährlichen DVFA-Tagung (Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Anlageberatung) zahlreiche in- und ausländische Finanzanalysten ausführlich über die aktuelle wirtschaftliche Lage bei Volkswagen informiert. Regelmäßig unterrichten wir unsere Aktionäre durch den Geschäftsbericht, die periodischen Zwischenberichte und auf der Hauptversammlung. Mit all diesen Maßnahmen im In- und Ausland wird die in den letzten Jahren eingeleitete Internationalisierungsstrategie konsequent fortgesetzt.

### Wesentliche Zahlen

	1989	1990	1991	1992	1993
Anzahl der Aktien am 31.12. in Tsd.					
Stammaktien	24.000	27.000	27.000	27.000	27.000
Vorzugsaktien	6.000	6.000	6.129	6.289	6.413
Dividende in DM					
Stammaktie	11,00	11,00	11,00	2,00	2,00
Vorzugsaktie	12,00	12,00	12,00	2,00	2,00
Steuergutschrift in DM					
Stammaktie	6,19	6,19	6,19	1,13	1,13
Vorzugsaktie	6,75	6,75	6,75	1,13	1,13

### Kennzahlen je Aktie

	1989	1990	1991	1992	1993
Jahresergebnis	DM 34,60	DM 32,91	DM 33,76	DM 4,44	DM - 58,28
Ergebnis nach DVFA/SG	DM 61,00	DM 36,00	DM 36,00	DM 5,00	DM - 51,00
Cash-flow	DM 180,40	DM 172,76	DM 216,15	DM 211,42	DM 136,86
Eigenkapital	DM 497,87	DM 502,64	DM 547,71	DM 544,90	DM 463,30*

\*Einschließlich der erst ab 1. Januar 1994 dividendenberechtigten Belegschaftsaktien.

### Wertentwicklung der Aktie

	1989	1990	1991	1992	1993
<b>Höchstwerte</b>					
Stammaktie	DM 541,00	DM 643,50	DM 415,60	DM 411,50	DM 439,20
Vorzugsaktie	DM 440,00	DM 545,00	DM 357,00	DM 352,00	DM 362,50
<b>Tiefstwerte</b>					
Stammaktie	DM 309,50	DM 329,50	DM 282,50	DM 235,20	DM 243,00
Vorzugsaktie	DM 270,50	DM 282,00	DM 248,00	DM 203,00	DM 210,00

Kapitalflußrechnung des Volkswagen-Konzerns		Mio. DM
Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände		- 4.410
Investitionen in Finanzanlagen (ohne ausgelagerte Liquidität)		- 430
Zugänge vermieteter Gegenstände		- 5.438
Erhöhung der Vorräte		- 1.290
Erhöhung der lang- und mittelfristigen Forderungen		- 407
<b>Mittelbindung</b>		<b>- 11.975</b>
Jahresfehlbetrag		- 1.940
Anlageabschreibungen und -abgänge vermindert um Zuschreibungen		+ 6.497
Abschreibungen und Abgänge ausgelagerter Liquidität		- 920
Abschreibungen und Abgänge vermieteter Gegenstände		+ 5.437
Erhöhung der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen		+ 441
Verminderung der Sonderposten mit Rücklageanteil und für Investitionszulagen		- 463
Nicht liquiditätsmäßige Veränderungen der Rücklagen		+ 21
<b>Laufende Geschäftstätigkeit</b>		<b>+ 9.073</b>
Ausschüttung an die Aktionäre der Volkswagen AG im Jahr 1993		- 66
Ausschüttung an Minoritäten		- 31
Erhöhung des lang- und mittelfristigen Fremdkapitals		+ 3.018
Kapitalerhöhung 1993 und Rücklagenzuführung		+ 38
Verminderung sonstiger Posten		- 103
<b>Finanzierungsvorgänge</b>		<b>+ 2.856</b>
<b>Veränderung der Liquiditätsposition</b>		<b>- 46</b>

	Automobilbereich 31.12.93	Finanzdienstleistungen 31.12.93	Volkswagen-Konzern 31.12.93	Volkswagen-Konzern 31.12.92	Veränderung
Liquide Mittel	10.918	239	11.157	7.836	+ 3.321
Wertpapiere	1.119	0	1.119	1.497	- 378
Ausgelagerte Liquidität*	191	-	191	1.111	- 920
	<b>12.228</b>	<b>239</b>	<b>12.467</b>	<b>10.444</b>	<b>+ 2.023</b>
Kurzfristige Forderungen und Finanzanlagen	12.527	8.699	16.716	15.552	+ 1.164
	<b>24.755</b>	<b>8.938</b>	<b>29.183</b>	<b>25.996</b>	<b>+ 3.187</b>
Kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen (ohne Bankverbindlichkeiten)	- 17.870	- 6.241	- 19.604	- 17.733	- 1.871
Bankverbindlichkeiten	- 9.701	- 5.517	- 15.218	- 13.856	- 1.362
	<b>- 27.571</b>	<b>- 11.758</b>	<b>- 34.822</b>	<b>- 31.589</b>	<b>- 3.233</b>
<b>Finanzmittelfonds insgesamt</b>	<b>- 2.816</b>	<b>- 2.820</b>	<b>- 5.639</b>	<b>- 5.593</b>	<b>- 46</b>
<b>Netto-Liquidität (Liquidität abzüglich Bankverbindlichkeiten)</b>	<b>2.527</b>	<b>- 5.278</b>	<b>- 2.751</b>	<b>- 3.412</b>	<b>+ 661</b>

\* Enthält Positionen des Finanzanlagevermögens.

## Wesentliche Finanzkennzahlen des Volkswagen-Konzerns

	1989	1990	1991	1992	1993
Umsatzrendite (%)	1,6	1,6	1,5	0,2	- 2,5
Eigenkapitalquote (%)	26,3	26,5	25,9	24,1	19,5
Eigenkapitalrendite (%)	7,2	6,9	6,4	0,8	- 11,5
Cash-flow in % der Investitionen	96,5	106,1	72,0	75,7	94,1
Cash-flow in % der Umsatzerlöse	8,3	8,4	9,3	8,2	5,9

### Die Flexibilität der Finanzierungspolitik im Konzern wurde weiter erhöht

Der weltweite Absatz der Produkte des Volkswagen-Konzerns wird in zunehmendem Maße von standardisierten Finanzierungskonzepten und individuellen Finanzierungslösungen unterstützt. Insbesondere zur Verbreiterung der Refinanzierungsalternativen sowie der weiteren Stärkung der Rentabilität dieses Geschäftsfeldes wurden die Rahmen bestehender Daueremissionsprogramme erhöht, neue eingerichtet sowie die Bedingungen bestehender Programme den aktuellen Gegebenheiten auf den sich dynamisch verändernden Geld- und Kapitalmärkten angepaßt. Damit wird für die Volkswagen AG und bestimmte Tochtergesellschaften gewährleistet, die Finanzierungserfordernisse in den jeweils benötigten Währungen und Laufzeiten flexibel decken zu können.

Das bestehende DM-Medium-Term-Note-Programm wird im Laufe des Jahres 1994 von 300 Mio. DM auf bis zu 1,5 Mrd. DM als Multi-Currency-Euro-Medium-Term-Note-Programm erhöht und der Rahmen des in den USA arrangierten USD-Medium-Term-Note-Programms wurde bereits von 200 Mio. US-Dollar auf bis zu 500 Mio. US-Dollar angehoben. Des weiteren wurde zur Unterstützung der kurzfristigen Absatzfinanzierung auf dem nordamerikanischen Markt ein USD-Commercial-Paper-Programm über 500 Mio. US-Dollar für die Volkswagen of America, Inc. aufgelegt.

Weitere kurzfristige Refinanzierungsinstrumente sind das bereits im Jahr 1991 etablierte und 1992 auf bis zu 2 Mrd. erweiterte DM-Commercial-Paper-Programm sowie das seit 1988 bestehende und 1991 auf bis zu 500 Mio. US-Dollar erhöhte USD-Euro-Commercial-Paper-Programm.

Ergänzend zu diesen Programmen im Gegenwert von umgerechnet bis zu 6 Mrd. DM, wurden planmäßig weitere strategische Liquiditätsreserven aufgebaut. Darin enthalten sind beispielsweise syndizierte Kreditfazilitäten und bilaterale bestätigte Kreditlinien. Ferner ist in diesem Zusammenhang die im Mai 1993 begebene Anleihe über 1 Mrd. DM mit einer Laufzeit von 10 Jahren zu nennen, bei der es sich um die erste Anleihe dieser Größenordnung für eine deutsche Industrieadresse handelt.

Das breite Spektrum verfügbarer Finanzierungsinstrumente sichert dem Volkswagen-Konzern auch in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld eine solide finanzielle Basis.

### Entwicklung der Finanzkennzahlen

Die anhaltend rezessive wirtschaftliche Entwicklung und insbesondere die Situation bei Seat haben die Ertragslage des Volkswagen-Konzerns im abgelaufenen Geschäftsjahr nachhaltig belastet. Dennoch befindet sich der Volkswagen-Konzern unverändert in einer soliden

finanziellen Situation. Die Erhöhung der Bilanzsumme um 5,3 % auf 79,3 Mrd. DM ergab sich vor allem aus der erstmaligen Konsolidierung der V.A.G (United Kingdom) Ltd. und der Ausweitung des Financial Services-Bereichs. Insbesondere dieses Wachstum und der eigenkapitalmindernde Konzernverlust führten im abgelaufenen Geschäftsjahr zu einer Ermäßigung der Eigenkapitalquote von 24,1 auf 19,5 %. Die Liquidität als Summe aus liquiden Mitteln und Wertpapieren lag mit insgesamt 12,3 Mrd. DM über dem bereits hohen Vorjahresniveau (9,3 Mrd. DM). Zuzüglich der ausgelagerten Liquidität erreichte sie einen Betrag von 12,5 (10,4) Mrd. DM.

Der Cash-flow verminderte sich um 35,0 % auf 4.556 Mio. DM. Die Finanzierungsquote der Investitionen aus den selbsterwirtschafteten Mitteln betrug 94,1 (75,7) %. Unter Berücksichtigung der

Abschreibungen und Abgänge vermieteter Gegenstände ergab sich ein Betrag von 9.993 Mio. DM, wodurch sich der Deckungsgrad der Investitionen einschließlich der Zugänge im Vermietvermögen auf 97,2 % erhöhte. Dies zeigt – unter Berücksichtigung der vorgenommenen Streckung des Investitionsprogramms – die unverändert hohe Innenfinanzierungskraft des Volkswagen-Konzerns.

#### Wertschöpfung der Volkswagen AG im Rahmen der Geschäftsentwicklung gesunken

Die Wertschöpfung kennzeichnet den von einem Unternehmen in einer Periode erwirtschafteten Wertzuwachs und ist sein Beitrag zum Sozialprodukt. Im abgelaufenen Geschäftsjahr fiel die Wertschöpfung der Volkswagen AG um 16,6 % auf 11.364 Mio. DM.

<b>Entstehung</b>		Mio. DM		1993	1992
Umsatzerlöse				42.949	53.182
+ Sonstige Erträge				3.050	3.648
– Vorleistungen				34.635	43.200
<b>Wertschöpfung</b>				<b>11.364</b>	<b>13.630</b>
<b>Verteilung</b>		Mio. DM		1993	1992
Adressatenkreis	Verwendungszweck		%		%
an Mitarbeiter	Löhne, Gehälter, Soziales	10.833	95,4	12.735	93,4
an den Staat	Steuern, Abgaben	126	1,1	279	2,0
an Kreditgeber	Zinsaufwand	334	2,9	484	3,6
an das Unternehmen	Rücklagendotierung	4	0,0	66	0,5
an Aktionäre	Dividende	67	0,6	66	0,5
<b>Wertschöpfung</b>				<b>11.364</b>	<b>13.630</b>
				<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

### Bilanzstruktur der Volkswagen AG (Mio. DM)

Aktiva	31.12.1993		31.12.1992	
		%		%
Anlagevermögen	15.121	43,7	18.176	50,6
Vorräte	2.898	8,4	3.355	9,3
Forderungen	10.489	30,4	9.243	25,7
Flüssige Mittel	6.065	17,5	5.185	14,4
<b>Gesamtvermögen</b>	<b>34.573</b>	<b>100,0</b>	<b>35.959</b>	<b>100,0</b>

Passiva	31.12.1993		31.12.1992	
		%		%
Eigenkapital	12.143	35,1	12.542	34,9
Langfristiges Fremdkapital	6.760	19,6	6.789	18,9
Mittelfristiges Fremdkapital	6.862	19,8	6.196	17,2
Kurzfristiges Fremdkapital	8.808	25,5	10.432	29,0
<b>Gesamtkapital</b>	<b>34.573</b>	<b>100,0</b>	<b>35.959</b>	<b>100,0</b>

### Struktur der Gewinn- und Verlustrechnung der Volkswagen AG (Mio. DM) vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 1993

	1993		1992	
		%		%
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>42.949</b>	<b>100,0</b>	<b>53.182</b>	<b>100,0</b>
Herstellungskosten	40.735	94,8	51.200	96,3
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>+ 2.214</b>	<b>5,2</b>	<b>+ 1.982</b>	<b>3,7</b>
Vertriebs- und Verwaltungskosten	3.558	8,3	3.872	7,3
Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen	+ 1.597	3,7	+ 1.120	2,1
Finanzergebnis	- 169	0,4	+ 952	1,8
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>+ 84</b>	<b>0,2</b>	<b>+ 182</b>	<b>0,3</b>
Steuern	13	0,0	50	0,1
<b>Jahresüberschuß</b>	<b>71</b>	<b>0,2</b>	<b>132</b>	<b>0,2</b>

**Bilanz zum 31. Dezember 1993 – in Mio. DM –**

<b>Aktiva</b>	Anhang	31.12.1993	31.12.1992
<b>Anlagevermögen</b>	(1)		
Immaterielle Vermögensgegenstände		646	631
Sachanlagen		23.067	24.050
Finanzanlagen		1.823	2.747
Vermietete Vermögensgegenstände		7.517	7.393
		<b>33.053</b>	<b>34.821</b>
<b>Umlaufvermögen</b>			
Vorräte	(2)	11.026	9.736
Forderungen und Sonstige Vermögensgegenstände	(3)	22.517	21.065
Wertpapiere	(4)	1.119	1.497
Kassenbestand, Bundesbank- und Postbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten		11.157	7.836
		<b>45.819</b>	<b>40.134</b>
<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>	(5)	<b>426</b>	<b>329</b>
<b>Bilanzsumme</b>		<b>79.298</b>	<b>75.284</b>
<b>Passiva</b>			
<b>Eigenkapital</b>			
Gezeichnetes Kapital der Volkswagen AG	(6)	1.671	1.664
Stammaktien	1.350		
Vorzugsaktien ohne Stimmrecht	321		
Bedingtes Kapital	498		
Kapitalrücklage	(7)	4.284	4.253
Gewinnrücklagen	(8)	5.237	7.547
Bilanzgewinn		71	71
Anteile anderer Gesellschafter		1.003	927
		<b>12.266</b>	<b>14.462</b>
<b>Sonderposten mit Rücklageanteil</b>	(9)	<b>3.191</b>	<b>3.659</b>
<b>Sonderposten für Investitionszulagen</b>	(10)	<b>23</b>	<b>18</b>
<b>Rückstellungen</b>	(11)	<b>25.912</b>	<b>22.209</b>
<b>Verbindlichkeiten</b>	(12)	<b>36.927</b>	<b>34.231</b>
<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>		<b>979</b>	<b>705</b>
<b>Bilanzsumme</b>		<b>79.298</b>	<b>75.284</b>

**Gewinn- und Verlustrechnung vom 1. Januar bis 31. Dezember 1993 – in Mio. DM –**

	Anhang	1993	1992
<b>Umsatzerlöse</b>	(13)	<b>76.586</b>	<b>85.403</b>
Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen		71.117	79.155
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>		<b>+ 5.469</b>	<b>+ 6.248</b>
Vertriebskosten		5.905	5.661
Allgemeine Verwaltungskosten		2.373	2.316
Sonstige betriebliche Erträge	(14)	4.757	4.246
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(15)	3.975	2.634
Beteiligungsergebnis	(16)	- 149	+ 55
Zinsergebnis	(17)	+ 557	+ 739
Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens		17	75
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>		<b>- 1.636</b>	<b>+ 602</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag		304	455
<b>Jahresfehlbetrag/-überschuß</b>	(18)	<b>- 1.940</b>	<b>+ 147</b>

## Abschluß nach Handelsgesetz

Der Volkswagen-Konzernabschluß ist nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches – unter Beachtung der Regelungen des Aktiengesetzes – aufgestellt.

Um die Klarheit der Darstellung zu verbessern, haben wir einzelne Posten der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung zusammengefaßt. Diese Posten sind im Anhang gesondert ausgewiesen. Die Gewinn- und Verlustrechnung ist zur besseren internationalen Vergleichbarkeit nach dem Umsatzkostenverfahren aufgestellt.

## Konsolidierungskreis

Zum Kreis der vollkonsolidierten Konzernunternehmen gehören grundsätzlich alle Gesellschaften, an denen die Volkswagen AG direkt oder indirekt mit mehr als 50 % beteiligt ist oder die unter einheitlicher Leitung stehen. Neben der Volkswagen AG sind das 25 inländische und 73 ausländische Konzerngesellschaften.

Im Berichtsjahr sind die infolge von Umstrukturierungen neugegründeten Gesellschaften Fábrica-Navarra de Automóviles, S.A. und V.A.G Holding Financière S.A. erstmals in den Konzernabschluß einbezogen worden. Darüber hinaus sind mit dem Erwerb der Anteile an der Volkswagen Group Holdings (UK) Ltd. sechs weitere Tochtergesellschaften erstmals einbezogen worden. Fünf bisher nicht konsolidierte Gesellschaften werden nunmehr vollkonsolidiert.

Nicht konsolidiert werden 6 inländische und 25 ausländische Tochtergesellschaften. Dabei handelt es sich um Tochtergesellschaften, die gem. § 296 Abs. 1 Nr. 2 HGB nicht einbezogen werden oder keine bzw. eine nur geringfügige Geschäftstätigkeit ausüben.

Die als Gemeinschaftsunternehmen geführten AUTOLATINA-Gesellschaften und Europcar International S.A., Boulogne-Billancourt, mit ihren Tochtergesellschaften beziehen wir entsprechend dem Beteiligungsprozentsatz der Volkswagen AG anteilig nach den auf die Vollkonsolidierung anzuwendenden Vorschriften in den Konzernabschluß ein. Insgesamt sind dies 32 quotale einbezogene Unternehmen.

Der Kreis der assoziierten Unternehmen hat sich durch den Erwerb von Anteilen an drei Gesellschaften im Ausland erweitert. Darüber hinaus haben wir vier inländische Gesellschaften, die bisher zu Anschaffungskosten geführt wurden, nun mit dem anteiligen Eigenkapital in den Konzernabschluß übernommen.

27 inländische und 13 ausländische Beteiligungen, auf die die Volkswagen AG oder andere Konzerngesellschaften maßgeblichen Einfluß ausüben, werden als assoziierte Unternehmen mit dem anteiligen Eigenkapital oder wegen Geringfügigkeit mit dem Buchwert in den Konzernabschluß übernommen.

Eine Übersicht über die wesentlichen vollkonsolidierten Konzernunternehmen, Gemeinschaftsunternehmen, assoziierten Gesellschaften sowie anderen Beteiligungen befindet sich auf den Seiten 20 und 21.

Die Aufstellung des gesamten Anteilsbesitzes des Volkswagen-Konzerns hinterlegen wir beim Handelsregister Wolfsburg HRB 215. Darüber hinaus kann diese Aufstellung direkt bei der Volkswagen AG\* angefordert werden.

## Konsolidierungsgrundsätze

Die Vermögensgegenstände und Schulden der in den Konzernabschluß einbezogenen inländischen und ausländischen Unternehmen werden nach den für den Volkswagen-Konzern einheitlich geltenden Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden angesetzt. Bei den assoziierten Unternehmen legen wir deren Bilanzierung und Bewertung – soweit bei ausländischen Konzerngesellschaften nicht eine Anpassung an die deutschen Rechnungslegungsvorschriften erforderlich ist – für die Ermittlung des anteiligen Eigenkapitals zugrunde.

Die Kapitalkonsolidierung der erstmals in den Konzernabschluß einbezogenen Unternehmen und die Ermittlung der Wertansätze assoziierter Unternehmen wird auf Grundlage der Neubewertungsmethode grundsätzlich zum Zeitpunkt des Erwerbs durchgeführt.

Unterschiedsbeträge aus dem Erwerb von Anteilen an konsolidierten und assoziierten Unternehmen werden mit den Gewinnrücklagen verrechnet.

Forderungen, Verbindlichkeiten, Aufwendungen und Erträge zwischen den konsolidierten Unternehmen werden eliminiert. Die Konzernvorräte bereinigen wir ebenso wie die Anlagegegenstände um Zwischenergebnisse.

\*Genaue Anschrift auf der hinteren Umschlagseite.

Ergebniswirksame Konsolidierungsvorgänge unterliegen der Abgrenzung latenter Steuern. Passive latente Steuern aus Konsolidierungsvorgängen werden mit den im Saldo aktiven latenten Steuern aus den Einzelabschlüssen, die jedoch nicht bilanziert sind, aufgerechnet.

### Währungsumrechnung

Für den Konzernabschluß werden in den ausländischen Einzelabschlüssen die Zugänge im Sachanlagevermögen und die Vorräte erstmals einbezogener Unternehmen mit den Durchschnittskursen der Zugangsmonate, Abschreibungen und Abgänge mit über die monatlichen Zugänge gewichteten Kursmittelwerten (historische Kurse) umgerechnet.

Das Finanzanlagevermögen wird mit Ausnahme der Ausleihungen mit den Kursen zum Erwerbszeitpunkt angesetzt und auf dieser historischen Basis fortgeschrieben. Die Umrechnung der Ausleihungen erfolgt mit dem Mittelkurs am Bilanzstichtag.

Das Vermietvermögen wird ebenso wie das diesem Vermögen zuzurechnende Fremdkapital mit dem Mittelkurs am Bilanzstichtag umgerechnet.

In Hochinflationländern werden die in den Vorräten ausgewiesenen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, unfertigen Erzeugnisse, fertigen eigenen Erzeugnisse und bezogenen Waren mit historischen Kursen in DM umgerechnet.

Die übrigen Vermögenswerte und Schulden setzen wir mit dem Mittelkurs am Bilanzstichtag an.

Die aus der Kursentwicklung des laufenden Jahres resultierende Veränderung der Währungsumrechnungsdifferenzen behandeln wir ergebniswirksam. In Höhe der hieraus resultierenden Erträge aus Hartwährungsländern wurde eine Rückstellung gebildet.

In der Gewinn- und Verlustrechnung kommen in der Regel monatliche Durchschnittskurse zur Anwendung. Abweichend davon erfolgt die Übernahme der Abschreibungen auf Finanzanlagen auf historischer Basis. Die in den Herstellungskosten, Vertriebskosten und allgemeinen Verwaltungskosten enthaltenen Abschreibungen auf Sachanlagen rechnen wir ebenfalls historisch um. Die Jahresergebnisse der ausländischen Tochtergesellschaften ergeben sich aus der Umrechnung der Landeswährungsbeträge mit dem Stichtagskurs unter Berücksichtigung der ergebniswirksamen bilanziellen Währungsumrechnung.

In den Abschlüssen aus den Hochinflationländern geht der in den Herstellungskosten des Umsatzes enthaltene Vorratsverbrauch mit historischen Werten in die Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns ein. Die inflationsbedingten Bestandteile der Zinsaufwendungen und -erträge sind zur Verbesserung der Aussagefähigkeit ausgesondert und mit den Kurs- und Umrechnungsdifferenzen in den Sonstigen betrieblichen Aufwendungen und Erträgen zusammengefaßt worden.

### Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

Die im Vorjahr angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden haben wir grundsätzlich beibehalten.

**Immaterielle Vermögensgegenstände** weisen wir zu Anschaffungskosten aus und schreiben sie zeitanteilig ab.

Die **Sachanlagen** und das **Vermietvermögen** bewerten wir zu Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten, vermindert um Abschreibungen. Investitionszuwendungen werden grundsätzlich abgesetzt, soweit ihnen nicht durch Abschreibung Rechnung getragen wird. Der Ansatz der Herstellungskosten erfolgt auf Basis der direkt zurechenbaren Material- und Lohnkosten sowie anteiliger Material- und Fertigungsgemeinkosten einschließlich Abschreibungen. Verwaltungskostenanteile bleiben außer Ansatz. Im Konzern erbrachte Planungsleistungen für die Errichtung von kompletten Fabrikanlagen für Tochtergesellschaften sind aktiviert worden.

Den planmäßigen Abschreibungen liegen folgende Nutzungsdauern zugrunde:

Gebäude 25–50 Jahre

Gebäude und Grundstückseinrichtungen 10–18 Jahre

Technische Anlagen und Maschinen 5–8 Jahre

Maschinen zur Energieerzeugung 14 Jahre

Betriebs- und Geschäftsausstattung 4–8 Jahre

Spezialwerkzeuge und -vorrichtungen amortisieren sich mit Stücksätzen, die den erwarteten Fertigungsstückzahlen entsprechen.

In Anlehnung an steuerrechtliche Möglichkeiten werden im Inland planmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen degressiv mit späterem planmäßigen Übergang auf die lineare Methode jeweils unter Berücksichtigung des Schichtensatzes grundsätzlich – abweichend vom Jahresabschluß der Volkswagen AG – pro rata temporis vorgenommen. Auf Vermögensgegenstände, bei denen Sonderabschreibungen in Anspruch genommen werden, wenden wir die lineare Abschreibungsmethode an. Im Ausland schreiben wir ausschließlich linear ab. Durch die Anwendung der differenzierten Abschreibungsmethoden wird unter anderem der unterschiedlichen Entwertung durch technischen Fortschritt Rechnung getragen.

Geringwertige Vermögensgegenstände werden im Zugangsjahr vollständig wertberichtigt und ausgebucht.

Unterschiede zwischen handelsrechtlichen und steuerrechtlichen Ansätzen werden grundsätzlich unter den Sonderposten mit Rücklageanteil ausgewiesen.

Die **Anteile an verbundenen und assoziierten Unternehmen**, soweit nicht nach der Equity-Methode bewertet, sowie die sonstigen **Beteiligungen** sind zu Anschaffungskosten oder mit dem niedrigeren beizulegenden Wert angesetzt.

**Wertpapiere des Anlagevermögens** bewerten wir zu Anschaffungskosten oder bei einer voraussichtlich dauernden Wertminderung mit dem niedrigeren Wert.

Die **Ausleihungen** bilanzieren wir zum jeweiligen Barwert.

Innerhalb der **Vorräte** werden die Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Waren zu durchschnittlichen Anschaffungs- oder zu niedrigeren Wiederbeschaffungskosten bewertet.

Der Wertansatz der unfertigen und fertigen Erzeugnisse enthält neben dem Fertigungsmaterial den Fertigungslohn, die Material- und Fertigungsgemeinkosten einschließlich Abschreibungen und angemessener Verwaltungskosten der Fertigung. Bei inländischen Gesellschaften werden nur die steuerrechtlich ansatzpflichtigen Herstellungskosten berücksichtigt.

Durch ausreichend bemessene Wertkorrekturen wird allen erkennbaren Lagerungs- und Bestandsrisiken Rechnung getragen.

**Forderungen und Sonstige Vermögensgegenstände** werden mit dem Nennbetrag angesetzt. Erkennbare Einzelrisiken und allgemeine Kreditrisiken sind durch entsprechende Wertkorrekturen berücksichtigt. Forderungen in fremder Währung werden – abweichend vom Jahresabschluß der Volkswagen AG – mit den Mittelkursen am Bilanzstichtag oder den dazu vereinbarten Kursen in Ansatz gebracht.

Der Ansatz der **Wertpapiere des Umlaufvermögens** erfolgt zu Anschaffungskosten oder zum niedrigeren beizulegenden Wert am Bilanzstichtag, soweit nicht niedrigere Werte zur Vermeidung zukünftiger Wertschwankungen zulässig sind.

**Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen** setzen wir für inländische Gesellschaften nach versicherungsmathematischen Grundsätzen mit dem Teilwert unter Berücksichtigung eines Zinssatzes von 6 % an, bei ausländischen Gesellschaften nach vergleichbaren Grundsätzen.

Erkennbaren Risiken und ungewissen Verbindlichkeiten wird durch ausreichende Dotierung von **Rückstellungen** Rechnung getragen.

**Verbindlichkeiten** weisen wir mit dem Rückzahlungs- oder Erfüllungsbetrag aus. Verbindlichkeiten in fremder Währung werden – abweichend vom Jahresabschluß der Volkswagen AG – mit den Mittelkursen am Bilanzstichtag oder den dazu vereinbarten Kursen in Ansatz gebracht.

Der Ansatz der **Eventualverbindlichkeiten** entspricht dem Haftungsumfang.

In der Gewinn- und Verlustrechnung erfolgt die Zuordnung der Aufwendungen zu den Bereichen Herstellung, Vertrieb und Allgemeine Verwaltung nach den Regeln der Kostenrechnung.

Die **Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen** enthalten sämtliche Aufwendungen aus dem Herstellungs- und Materialbeschaffungsreich, alle Aufwendungen für Handelswaren, die Kosten für Forschung und Entwicklung sowie Aufwendungen für Gewährleistungen und Produkthaftpflicht.

In den **Vertriebskosten** weisen wir Personal- und Sachkosten unserer Vertriebsstellen sowie Versand-, Werbe-, Verkaufsförderungs-, Marktforschungs- und Kundendienstkosten aus.

Zu den **Allgemeinen Verwaltungskosten** gehören Personal- und Sachkosten der Verwaltungsstellen.

Die **Sonstigen Steuern** in Höhe von 352 Mio. DM (Vorjahr: 444 Mio. DM) werden den Funktionsbereichen zugeordnet.

## Erläuterungen zur Bilanz

### (1) Anlagevermögen

Die Aufgliederung der in der Bilanz zusammengefaßten Anlagepositionen und ihre Entwicklung im Berichtsjahr ist auf den Seiten 80 und 81 dargestellt.

Der Buchwert des Anlagevermögens im Volkswagen-Konzern in Höhe von 33.053 Mio. DM umfaßt die Immateriellen Vermögensgegenstände, Sachanlagen, Finanzanlagen und die Vermieteten Vermögensgegenstände.

Die Investitionen umfassen auch die Vorträge erstmals in den Konzernabschluß einbezogener Unternehmen. Darüber hinaus sind in den Investitionen in Immaterielle Vermögensgegenstände aktive Unterschiedsbeträge aus dem Erwerb von Anteilen an einer vollkonsolidierten und zwei assoziierten Unternehmen enthalten.

Die Investitionen betragen:

	1993 Mio. DM	1992 Mio. DM
Immaterielle Vermögensgegenstände	373	337
Sachanlagen	4.037	8.027
Finanzanlagen	430	890
Vermietete Vermögensgegenstände	5.438	6.139

Außerplanmäßige Abschreibungen wurden im wesentlichen auf kurzfristig zur Abstoßung vorgesehene Sachanlagen vorgenommen. Im Rahmen der Equity-Bewertung führte vor allem die Abwertung

der chinesischen Währung zu einer Korrektur des Beteiligungsansatzes in den Finanzanlagen.

	1993 Mio. DM	1992 Mio. DM
Sachanlagen	49	17
Finanzanlagen	107	94
	<b>156</b>	<b>111</b>

## Erläuterungen zur Bilanz

### Entwicklung des Anlagevermögens des Volkswagen-Konzerns – in Mio. DM –

	Anschaffungs-/Herstellungskosten 1.1.1993	Vortrag erstmals einbezogener Gesellschaften	Zugänge
<b>Immaterielle Vermögensgegenstände*</b>			
Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	318	1	108
Geleistete Anzahlungen	434	–	42
	<b>752</b>	<b>1</b>	<b>150</b>
<b>Sachanlagen</b>			
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	14.661	53	396
Technische Anlagen und Maschinen	22.212	–	648
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	19.530	5	1.726
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	5.311	–	1.209
	<b>61.714</b>	<b>58</b>	<b>3.979</b>
<b>Finanzanlagen</b>			
Anteile an verbundenen Unternehmen	105	–	126
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	2	–	0
Anteile an assoziierten Unternehmen	654	1	163
Beteiligungen	752	–	13
Ausleihungen an assoziierte Unternehmen und Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	6	30	2
Wertpapiere des Anlagevermögens	1.280	–	0
Sonstige Ausleihungen	1.152	13	82
Sonstige Finanzanlagen	49	–	0
	<b>4.000</b>	<b>44</b>	<b>386</b>
	<b>66.466</b>	<b>103</b>	<b>4.515</b>
<b>Vermietete Vermögensgegenstände</b>	<b>11.495</b>	<b>0</b>	<b>5.438</b>

\*Erworbene Goodwills sind mit den Gewinnrücklagen verrechnet.

\*Einschl. Kursdifferenzen in Höhe von – 44 Mio. DM.

\*Einschl. Kursdifferenzen in Höhe von 27 Mio. DM.

\*Einschl. Kursdifferenzen in Höhe von – 128 Mio. DM.

\*Einschl. Kursdifferenzen in Höhe von 40 Mio. DM.

Um- buchungen	Abgänge	Anschaf- fungs-/Her- stellungs- kosten 31.12.1993	Kumulierte Abschrei- bungen	Zuschrei- bungen lfd. Jahr	Buchwerte 31.12.1993	Buchwerte 31.12.1992	Abschrei- bungen laufendes Jahr
398	39	786	196	-	590	197	112
- 392	28	56	-	-	56	434	-
<b>6</b>	<b>67</b>	<b>842</b>	<b>196</b>	<b>-</b>	<b>646</b>	<b>631</b>	<b>112</b>
1.002	150	15.962	7.598	0	8.364	7.326	309
1.858	444	24.274	18.152	-	6.122	5.592	1.957
1.134	546	21.849	15.652	-	6.197	5.822	2.432
- 4.036	100	2.384	0	-	2.384	5.310	-
<b>- 42</b>	<b>1.240</b>	<b>64.469</b>	<b>41.402</b>	<b>0</b>	<b>23.067</b>	<b>24.050</b>	<b>4.698</b>
-	73	158	4	3	157	101	0
-	1	1	-	-	1	2	-
- 1	52	765	120	0	645	613	81
1	357	409	336	-	73	82	-
- 6	0	32	0	0	32	1	-
-	1.081	199	8	-	191	1.259	-
6	25 <sup>p</sup>	1.228	518 <sup>p</sup>	11	721	685	26
-	4	45	45	3	3	4	0
-	<b>1.593</b>	<b>2.837</b>	<b>1.031</b>	<b>17</b>	<b>1.823</b>	<b>2.747</b>	<b>107</b>
<b>- 36</b>	<b>2.900</b>	<b>68.148</b>	<b>42.629</b>	<b>17</b>	<b>25.536</b>	<b>27.428</b>	<b>4.917</b>
<b>36</b>	<b>4.875<sup>e</sup></b>	<b>12.094</b>	<b>4.577<sup>e</sup></b>	<b>-</b>	<b>7.517</b>	<b>7.393</b>	<b>3.012</b>
					<b>33.053</b>	<b>34.821</b>	

## Erläuterungen zur Bilanz

### (2) Vorräte

	31.12.1993 Mio. DM	31.12.1992 Mio. DM
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	1.946	2.261
Unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen	1.651	1.970
Fertige Erzeugnisse, Waren	7.412	5.492
Geleistete Anzahlungen	17	13
	<b>11.026</b>	<b>9.736</b>

### (3) Forderungen und Sonstige Vermögensgegenstände

	31.12.1993 Mio. DM	31.12.1992 Mio. DM
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	4.664	3.856
– davon mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr	( 2)	( –)
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	494	198
– davon aus Lieferungen und Leistungen	( 94)	( 71)
Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	1.000	607
– davon aus Lieferungen und Leistungen	( 598)	( 491)
Sonstige Vermögensgegenstände	16.359	16.404
– davon mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr	( 5.676)	( 5.706)
	<b>22.517</b>	<b>21.065</b>

Wesentliche Bestandteile der Sonstigen Vermögensgegenstände sind die Forderungen aus der Geschäftstätigkeit unserer Leasing- und Finanzierungsgesellschaften.

### (4) Wertpapiere

	31.12.1993 Mio. DM	31.12.1992 Mio. DM
Eigene Anteile	5	6
Sonstige Wertpapiere	1.114	1.491
	<b>1.119</b>	<b>1.497</b>

Die Volkswagen AG hält 76.603 Eigene Aktien, davon sind 76.467 Stammaktien und 136 Vorzugsaktien im Gesamtnennwert von 3.830.150 DM = 0,2 % des Gezeichneten Kapitals. Die Stammaktien wurden 1971 im Rahmen eines den Audi-Aktionären unterbreiteten Umtauschgebots anlässlich einer Kapitalerhöhung erworben. Bei den Vorzugsaktien handelt es sich um einen Restbestand im Zusammenhang mit der Ausgabe von 124.000 Belegschaftsaktien zu je 50 DM mit einem Gesamtnennbetrag von 6.200.000 DM (= 0,4 % des Gezeichneten Kapitals) im November 1993. Der Ausgabe Kurs betrug 304,50 DM/Aktie. Der Abgabepreis an die Belegschaft wurde auf 152,25 DM festgesetzt. Die Differenz wurde zu Lasten des laufenden Ergebnisses erfaßt. Über

die Kapitalerhöhung von nominal 6.200.000 DM hinaus wurden weitere 2.000 Vorzugsaktien zur Ausgabe an die Belegschaft an der Börse zu einem Durchschnittskurs von 356,25 DM erworben. Von den am 31.12.1992 vorhandenen 196 Vorzugsaktien aus der Kapitalerhöhung in 1992 sind noch 15 Stück an Belegschaftsmitglieder zu einem Bezugskurs von 117,50 DM/Aktie ausgegeben und die übrigen 181 Stück zu einem Kurs von 303,00 DM/Aktie veräußert worden. In Höhe des Bilanzansatzes der Eigenen Aktien besteht die hierfür gesetzlich vorgeschriebene Rücklage.

Die Sonstigen Wertpapiere bestehen überwiegend aus kurzfristigen Geldmarktpapieren verschiedener Konzerngesellschaften.

### (5) Rechnungsabgrenzungsposten

Unter den Rechnungsabgrenzungsposten sind im wesentlichen die noch nicht zu Lasten der Zinsaufwendungen aufgelösten Teile der Gegenposten zu den im Zusammenhang mit der Ausgabe von Options-

scheinen bei niedrig verzinslichen Anleihen vorgenommenen Dotierung der Kapitalrücklage aktiviert. Hierfür sind noch 134 Mio. DM (Vorjahr: 155 Mio. DM) abgegrenzt.

### (6) Gezeichnetes Kapital

Das Gezeichnete Kapital beträgt nach der im Geschäftsjahr – unter Inanspruchnahme eines Teils des bestehenden Genehmigten Kapitals – durchgeführten Kapitalerhöhung durch Ausgabe von Vorzugsaktien ohne Stimmrecht an Belegschafts-

mitglieder in Höhe von 6.200.000 DM nunmehr 1.671 Mio. DM. Das Gezeichnete Kapital setzt sich zusammen aus 27.000.000 Stück Inhaberaktien im Nennbetrag von 50,00 DM und 6.412.500 Stück stimmrechtslosen Vorzugsaktien im Nennbetrag von

50,00 DM. Darüber hinaus bestehen am Jahresende ein Genehmigtes Kapital in Höhe von 150 Mio. DM bis zum 30. Juni 1994, in Höhe von 150 Mio. DM bis zum 30. Juni 1995 sowie ein weiteres Genehmigtes Kapital in Höhe von 129 Mio. DM bis zum 30. Juni 1996. Ein Bedingtes Kapital von 98 Mio. DM kann durch die Inhaber der 192.000 Optionsscheine aus den 1986 begebenen Optionsanleihen in voller Höhe in Anspruch genommen werden. Ein weiteres Bedingtes Kapital von 200 Mio. DM kann durch die Inhaber der 944.000 Optionsscheine aus den 1988 begebenen

#### (7) Kapitalrücklage

Die Kapitalrücklage enthält ausschließlich Aufgelder aus Kapitalerhöhungen und der Begebung von Optionsanleihen.

#### (8) Gewinnrücklagen

	31.12.1993 Mio. DM	31.12.1992 Mio. DM
Gesetzliche Rücklage	60	60
Rücklage für Eigene Anteile	5	5
Anderer Gewinnrücklagen	5.172	7.482
	<b>5.237</b>	<b>7.547</b>

Aus dem Jahresergebnis des Mutterunternehmens werden gemäß § 58 Abs. 2 AktG insgesamt 9 Mio. DM in die Anderen Gewinnrücklagen eingestellt. Im laufenden Jahr sind ein aktiver Unterschiedsbetrag aus der erstmaligen Konsolidierung, ein aktiver

Optionsanleihen mit 194 Mio. DM in Anspruch genommen werden. Ferner ist das Gezeichnete Kapital um 200 Mio. DM durch Ausgabe von bis zu 4.000.000 auf den Inhaber lautende Stammaktien und/oder auf den Inhaber lautende Vorzugsaktien im Nennwert von je 50,00 DM bedingt erhöht. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie die Inhaber von den Wandlungs- bzw. Optionsrechten der bis zum 13. Juli 1994 zu begebenden Wandel- und Optionsschuldverschreibungen im Gesamtbetrag von bis zu 800 Mio. DM Gebrauch machen.

Im Geschäftsjahr wurden 31 Mio. DM aus der Erhöhung des Gezeichneten Kapitals der Volkswagen AG eingestellt.

Unterschiedsbetrag aus der erstmaligen Equity-Bewertung und ein aktiver Unterschiedsbetrag aus dem Hinzuerwerb von Anteilen an einem assoziierten Unternehmen in Höhe von 226 Mio. DM mit den Anderen Gewinnrücklagen verrechnet worden.

#### (9) Sonderposten mit Rücklageanteil

	31.12.1993 Mio. DM	31.12.1992 Mio. DM
Steuerrechtliche Rücklagen	85	193
Steuerrechtliche Abschreibungen	3.106	3.466
	<b>3.191</b>	<b>3.659</b>

Im Volkswagen-Konzern bestehen Rücklagen gemäß § 3 Abs. 2a Zonenrandförderungsgesetz, § 1 Entwicklungsländer-Steuergesetz, § 52 Abs. 8 EStG, § 2 DDR-Investitionsgesetz und § 6b EStG/Abschnitt 35 EStR. Als Steuerrechtliche Abschreibungen werden Wertberichtigungen gemäß § 3 Abs. 2 Zonenrandförderungsgesetz, § 4 Fördergebietsgesetz, § 7d EStG, § 6b EStG/Abschnitt 35 EStR, § 14 Berlinförderungsgesetz, § 82d EStDV, § 82a EStDV und § 80 EStDV ausgewiesen. Für die Bildung von

Sonderposten mit Rücklageanteil gemäß § 3 Zonenrandförderungsgesetz sind Genehmigungen der Europäischen Union erforderlich. Die entsprechenden Anträge sind bei der deutschen Finanzverwaltung gestellt. Eine Entscheidung dazu liegt noch nicht vor. Die Bilanzierung trägt dem Maßgeblichkeitsprinzip Rechnung.

Zwei ausländische Gesellschaften haben Sonderposten mit Rücklageanteil nach entsprechenden Vorschriften gebildet.

#### (10) Sonderposten für Investitionszulagen

Der Sonderposten für Investitionszulagen in Höhe von 23 Mio. DM (Vorjahr: 18 Mio. DM)

ist in den Abschlüssen zweier ausländischer Gesellschaften gebildet worden.

#### (11) Rückstellungen

	31.12.1993 Mio. DM	31.12.1992 Mio. DM
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	9.553	9.113
Steuerrückstellungen	1.784	1.773
Sonstige Rückstellungen	14.575	11.323
	<b>25.912</b>	<b>22.209</b>

Im Konzernabschluss wurden wie in den Vorjahren nach § 249 Abs. 2 HGB für verschiedene Konzerngesellschaften steuerlich nicht abzugsfähige Aufwandsrückstellungen als Vorsorge für bestimmte wirtschaftlich bereits verursachte Belastungen, u. a. aus eingeleiteten

Restrukturierungsmaßnahmen und Modellumstellungen, gebildet. Die Abwicklung führte im Berichtsjahr zu einem höheren Aufwand, so daß das Ergebnis vor Steuern ohne diese Maßnahmen um 25 % besser (Vorjahr: 16 % niedriger) ausgefallen wäre.

(12) Verbindlichkeiten	31.12.1993	davon Rest- laufzeit bis 1 Jahr	31.12.1992	davon Rest- laufzeit bis 1 Jahr
	Mio. DM	Mio. DM	Mio. DM	Mio. DM
Anleihen	4.802	928	3.518	46
- davon konvertibel	( 1.367)	( -)	( 1.290)	( -)
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	20.895	14.292	19.119	13.809
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	528	528	123	123
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	4.805	4.750	5.440	5.372
Verbindlichkeiten aus der Annahme gezogener Wechsel und der Ausstellung eigener Wechsel	113	109	139	131
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	175	175	50	50
Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	304	304	165	165
Sonstige Verbindlichkeiten	5.305	3.502	5.678	4.175
- davon aus Steuern	( 529)	( 529)	( 751)	( 751)
- davon im Rahmen der sozialen Sicherheit	( 481)	( 479)	( 487)	( 485)
	<b>36.927</b>	<b>24.588</b>	<b>34.231</b>	<b>23.871</b>

Der Gesamtbetrag der Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren beträgt 4.289 Mio. DM (Vorjahr: 4.557 Mio. DM).

Von den in der Konzernbilanz ausgewiesenen Verbindlichkeiten sind insgesamt 1.742

Mio. DM (Vorjahr: 1.679 Mio. DM) im wesentlichen durch Grundpfandrechte gesichert. Darüber hinaus bestehen Sicherheiten in Form von Sicherungsübereignungen sowie bei Warenlieferungen die üblichen Eigentumsvorbehalte.

### Haftungsverhältnisse/Eventualverbindlichkeiten

	31.12.1993 Mio. DM	31.12.1992 Mio. DM
Verbindlichkeiten aus der Begebung und Übertragung von Wechseln	363	299
Verbindlichkeiten aus Bürgschaften	172	140
Verbindlichkeiten aus Gewährleistungsverträgen	516	200
Bestellung von Sicherheiten für fremde Verbindlichkeiten	14	14

Die nicht in die Konzernbilanz übernommenen Treuhandvermögen und -schulden der zur AUTOLATINA-Gruppe gehörenden Spar- und Treuhandgesellschaften betragen 485 Mio. DM (Vorjahr: 399 Mio. DM).

Gegen die gewährten Investitionszuwendungen zugunsten zweier in den neuen Bundesländern ansässiger Tochtergesellschaften hat die EU-Kommission ein Einspruchsverfahren eingeleitet.

### Sonstige finanzielle Verpflichtungen

	31.12.1993 Mio. DM	31.12.1992 Mio. DM
Verpflichtungen aus Kapitaleinzahlungen	486	815
Jährliche Verpflichtungen aus langfristigen Miet- und Leasingverträgen	837	605

Für unser Gemeinschaftsprojekt mit Ford in Portugal und im Rahmen unseres Engagements in China, Taiwan und Polen bestehen bis 1998 finanzielle Verpflichtungen aus Kapitaleinzahlungen.

In den Sonstigen finanziellen Verpflichtungen aus Miet- und Leasingverträgen sind Zahlungsverpflichtungen gegenüber zwei assoziierten Leasing-

Unternehmen in Form von zukünftigen Leasing-Raten auf der Basis durchschnittlicher Laufzeiten von 35 Monaten enthalten, die sich für 1994 auf 582 Mio. DM belaufen. Diesen Verpflichtungen stehen entsprechende Ansprüche an Kunden gegenüber.

Das Obligo für Investitionsvorhaben hält sich im üblichen Rahmen.

## Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

### (13) Umsatzerlöse

	1993		1992	
	Mio. DM	Anteile in %	Mio. DM	Anteile in %
Inland	34.326	44,8	39.508	46,3
Europa/ohne Inland	24.869	32,5	31.540	36,9
Nordamerika	3.469	4,5	3.774	4,4
Lateinamerika	9.051	11,8	6.345	7,4
Afrika	1.315	1,7	1.312	1,6
Asien/Ozeanien	3.556	4,7	2.924	3,4
<b>Gesamt</b>	<b>76.586</b>	<b>100,0</b>	<b>85.403</b>	<b>100,0</b>

Auf Fahrzeugverkäufe des Volkswagen-Konzerns entfallen im Geschäftsjahr 1993 74 % der Umsatzerlöse und auf das Ersatzteilegeschäft 8 %. 18 % betreffen die Son-

stigen Verkäufe. In den Sonstigen Verkäufen sind die Erlöse aus dem Verkauf der gebrauchten Gegenstände der Leasing- und Vermietgesellschaften enthalten.

### (14) Sonstige betriebliche Erträge

	1993 Mio. DM	1992 Mio. DM
Sonstige betriebliche Erträge	4.757	4.246
- davon Erträge aus der Auflösung von Sonderposten mit Rücklageanteil	(556)	(571)

Die Sonstigen betrieblichen Erträge bestehen darüber hinaus in erster Linie aus Erträgen aus der Auflösung von Rückstellungen, Differenzen aus der Umrechnung der Positio-

nen der Gewinn- und Verlustrechnung ausländischer konsolidierter Gesellschaften sowie Erträgen aus der laufenden Abwicklung von Valuta-Ansprüchen.

## Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

### (15) Sonstige betriebliche Aufwendungen

	1993 Mio. DM	1992 Mio. DM
Sonstige betriebliche Aufwendungen	3.975	2.634
– davon Einstellungen in den Sonderposten mit Rücklageanteil	(88)	(406)

Die Sonstigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten neben den Einstellungen in den Sonderposten mit Rücklageanteil insbesondere Abschreibungen auf Gegenstände des Umlaufvermögens, Aufwendungen aus der laufen-

den Abwicklung von Valuta-Verpflichtungen sowie Aufwendungen für verschiedene Risiken. Steuerrechtliche Abschreibungen in Höhe von 67 Mio. DM (Vorjahr: 388 Mio. DM) entfallen in voller Höhe auf das Anlagevermögen.

### (16) Beteiligungsergebnis

	1993 Mio. DM	1992 Mio. DM
Erträge aus Beteiligungen	90	222
– davon aus verbundenen Unternehmen	(1)	(20)
– davon aus assoziierten Unternehmen	(50)	(175)
– davon aus der Bewertung der Beteiligung an assoziierten Unternehmen	(35)	(0)
Erträge aus Gewinnabführungsverträgen	1	0
Aufwendungen aus Beteiligungen an assoziierten Unternehmen	230	99
Aufwendungen aus Verlustübernahmen	10	68
	<b>- 149</b>	<b>55</b>

### (17) Zinsergebnis

	1993 Mio. DM	1992 Mio. DM
Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	89	84
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	2.969	3.165
– davon aus verbundenen Unternehmen	(28)	(5)
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	2.501	2.510
– davon an verbundene Unternehmen	(10)	(3)
	<b>557</b>	<b>739</b>

### (18) Jahresfehlbetrag

Der Unterschied zwischen dem Jahresfehlbetrag und dem Bilanzgewinn wird in den Gewinnrücklagen des Konzerns verrechnet. Dadurch stimmt der Konzernbilanzgewinn mit dem Bilanzgewinn der Obergesellschaft überein.

Der Jahresfehlbetrag ist durch anderen Geschäftsjahren zuzuordnende Aufwendungen in Höhe von 453 Mio. DM (Vorjahr: 581 Mio. DM) und aperiodische Erträge in Höhe von 1.255 Mio. DM (Vorjahr: 854 Mio. DM) beeinflusst.

Der Verlust des Volkswagen-Konzerns hat sich durch steuerliche Maßnahmen verringert. Im wesentlichen handelt es sich dabei um die zwangsläufige

Auflösung von Sonderposten nach § 3 Abs. 2 und 2a Zonenrandförderungsgesetz, denen die Bildung von Sonderabschreibungen nach § 4 des Gesetzes über Sonderabschreibungen und Abzugsbeträge im Fördergebiet (Fördergebietsgesetz) gegenüberstanden. Als Folge dieser Maßnahmen liegt der ausgewiesene Jahresfehlbetrag des Volkswagen-Konzerns um 19 % unter (Vorjahr: der Jahresüberschuß 84 % über) dem sonst auszuweisenden Wert.

Im Jahresfehlbetrag sind auf andere Gesellschafter entfallende Gewinnanteile in Höhe von 98 Mio. DM (Vorjahr: 70 Mio. DM) und wie im Vorjahr geringfügige Verlustanteile enthalten.

### Gesamtperiodenaufwand

	1993 Mio. DM	1992 Mio. DM
<b>Materialaufwand</b>		
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie für bezogene Waren	43.939	49.128
Aufwendungen für bezogene Leistungen	3.591	5.689
	<b>47.530</b>	<b>54.817</b>

### Personalaufwand

	1993 Mio. DM	1992 Mio. DM
Löhne und Gehälter	14.962	16.390
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung	3.925	4.363
– davon für Altersversorgung	(911)	(1.430)
	<b>18.887</b>	<b>20.753</b>

## Sonstige Angaben

### Im Jahresdurchschnitt beschäftigte Mitarbeiter

	1993	1992
Fertigungslöhner	132.952	145.620
Zeitlöhner	58.803	64.965
Gehaltsempfänger	61.353	62.724
	<b>253.108</b>	<b>273.309</b>
Auszubildende	6.588	6.828
	<b>259.696</b>	<b>280.137</b>

Die durchschnittliche Anzahl der bei der AUTOLATINA-Gruppe Beschäftigten beträgt 53.060 Mitarbeiter (Vorjahr: 50.865 Mitarbeiter). Bei der Europcar-Gruppe waren durchschnittlich 4.286 Mitarbeiter (Vorjahr: 4.508 Mitarbeiter) beschäftigt. Die Beschäftigtenzahl dieser Gesellschaften ist in Höhe der Beteili-

gungsquote in den Konzernwert eingegangen.

Die Angaben zur personellen Zusammensetzung des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie die Veränderung dieser Gremien befinden sich auf den Seiten 8 und 9 des Geschäftsberichts.

Die Bezüge der Mitglieder des Vorstands für das Geschäftsjahr 1993 betragen im Volkswagen-Konzern 12.866.845 DM.

Frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen haben 16.017.729 DM erhalten. Hierfür bestehen Rückstellungen für laufende Pensionen von 107.544.027 DM.

Die Bezüge des Aufsichtsrats betragen 191.125 DM.

An Mitglieder des Aufsichtsrats sind Darlehen in Höhe von insgesamt 78 TDM (Tilgung 1993: 12 TDM) gewährt worden. Die Darlehen sind grundsätzlich mit 4 % zu verzinsen; die vereinbarte Laufzeit beträgt 12,5 Jahre.

Wolfsburg, den 22. Februar 1994

**VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT**  
Der Vorstand

### Bestätigungsvermerk

„Der Konzernabschluß entspricht nach unserer pflichtgemäßen Prüfung den gesetzlichen Vorschriften. Der Konzernabschluß vermittelt unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht im Einklang mit dem Konzernabschluß“.

Hannover, den 23. Februar 1994

C&L TREUARBEIT  
DEUTSCHE REVISION  
Aktiengesellschaft  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft

Siepe  
Wirtschaftsprüfer

Dr. Heine  
Wirtschaftsprüfer

## Der Volkswagen-Konzern im Spiegel der Zahlen

	1984	1985	1986	1987	1988
<b>Umsatzerlöse</b> (Mio. DM)	45.671	52.502	52.794	54.635	59.221
Veränderung gegenüber Vorjahr in %	14	15	1	3	8
im Inland	14.638	16.171	18.839	22.555	22.653
im Ausland	31.033	36.331	33.955	32.080	36.568
Export der inländ. Konzerngesellschaften	20.108	24.025	23.414	22.898	24.395
Eigenleistung der ausländ. Konzerngesellschaften	12.864	14.698	14.127	13.080	15.961
<b>Absatz</b> (Tsd. Automobile)	2.145	2.398	2.758	2.774	2.854
Veränderung gegenüber Vorjahr in %	1	12	15	1	3
im Inland	708	722	838	921	848
im Ausland	1.437	1.676	1.920	1.853	2.006
<b>Produktion</b> (Tsd. Automobile)	2.148	2.398	2.777	2.771	2.848
Veränderung gegenüber Vorjahr in %	2	12	16	0	3
im Inland	1.474	1.635	1.654	1.666	1.694
im Ausland	674	763	1.123	1.105	1.154
<b>Materialaufwand</b> (Mio. DM)	23.824	26.623	28.656	31.331	32.888
Veränderung gegenüber Vorjahr in %	14	12	8	9	5
in % vom Umsatz	52	51	54	57	56
<b>Belegschaft</b> (Tsd. Mitarbeiter) <sup>1)</sup>	238	259	276	260	252
Veränderung gegenüber Vorjahr in %	3	9	7	- 6	- 3
im Inland	160	170	169	170	165
im Ausland	78	89	107	90	87
<b>Personalaufwand</b> (Mio. DM)	13.227	13.913	14.747	15.192	15.144
Veränderung gegenüber Vorjahr in %	7	5	6	3	0
in % vom Umsatz	29	26	28	28	26
<b>Investitionen</b> (Mio. DM) <sup>2)</sup>	2.782	3.388	6.371	4.592	4.251
Veränderung gegenüber Vorjahr in %	x	22	88	- 28	- 7
im Inland	1.889	2.508	3.849	4.000	3.546
im Ausland	893	880	2.522	592	705
<b>Zugänge vermieteter Gegenstände</b> (Mio. DM)	2.021	3.217	2.738	3.318	3.447
Veränderung gegenüber Vorjahr in %		59	- 15	21	4
<b>Cash-flow</b> (Mio. DM) <sup>3)</sup>	4.081	4.558	4.285	4.874	5.018
Veränderung gegenüber Vorjahr in %	x	12	- 6	14	3
<b>Jahresergebnis</b> (Mio. DM)	228	596	580	598	780
<b>Dividende der Volkswagen AG</b> (Mio. DM)	120	240	306	306	306
Stammaktien (Mio. DM)	120	240	240	240	240
Vorzugsaktien (Mio. DM)			66	66	66

<sup>1)</sup> Belegschaft am Jahresende; ab 1986 Belegschaft im Jahresdurchschnitt.

<sup>2)</sup> Bis 1983 einschl. Zugänge vermieteter Gegenstände.

<sup>3)</sup> Bis 1983 einschl. Abschreibungen und Abgänge auf vermietete Gegenstände.

1989	1990	1991	1992	1993	
65.352	68.061	76.315	85.403	76.586	<b>Umsatzerlöse</b> (Mio. DM)
10	4	12	12	- 10	Veränderung gegenüber Vorjahr in %
23.682	26.929	36.360	39.508	34.326	im Inland
41.670	41.132	39.955	45.895	42.260	im Ausland
27.601	28.323	28.093	33.884	26.797	Export der inländ. Konzerngesellschaften
					Eigenleistung
18.256	18.242	18.809	15.412	17.057	der ausländ. Konzerngesellschaften
2.941	3.030	3.237	3.433	2.962	<b>Absatz</b> (Tsd. Automobile)
3	3	7	6	- 14	Veränderung gegenüber Vorjahr in %
849	945	1.264	1.211	914	im Inland
2.092	2.085	1.973	2.222	2.048	im Ausland
2.948	3.058	3.238	3.500	3.019	<b>Produktion</b> (Tsd. Automobile)
4	4	6	8	- 14	Veränderung gegenüber Vorjahr in %
1.783	1.816	1.814	1.929	1.411	im Inland
1.165	1.242	1.424	1.571	1.608	im Ausland
37.533	40.469	47.039	54.817	47.530	<b>Materialaufwand</b> (Mio. DM)
14	8	16	17	- 13	Veränderung gegenüber Vorjahr in %
57	59	62	64	62	in % vom Umsatz
251	261	277	273	253	<b>Belegschaft</b> (Tsd. Mitarbeiter) <sup>1)</sup>
- 1	4	6	- 1	- 7	Veränderung gegenüber Vorjahr in %
161	166	167	164	150	im Inland
90	95	110	109	103	im Ausland
16.107	17.056	18.872	20.753	18.887	<b>Personalaufwand</b> (Mio. DM)
6	6	11	10	- 9	Veränderung gegenüber Vorjahr in %
25	25	25	24	25	in % vom Umsatz
5.606	5.372	9.910	9.254	4.840	<b>Investitionen</b> (Mio. DM) <sup>2)</sup>
32	- 4	84	- 7	- 48	Veränderung gegenüber Vorjahr in %
4.477	3.016	6.311	4.853	2.675	im Inland
1.129	2.356	3.599	4.401	2.165	im Ausland
4.069	4.419	4.961	6.139	5.438	<b>Zugänge</b>
18	9	12	24	- 11	<b>vermieteter Gegenstände</b> (Mio. DM)
					Veränderung gegenüber Vorjahr in %
5.412	5.701	7.133	7.004	4.556	<b>Cash-flow</b> (Mio. DM) <sup>3)</sup>
8	5	25	- 2	- 35	Veränderung gegenüber Vorjahr in %
1.038	1.086	1.114	147	- 1.940	<b>Jahresergebnis</b> (Mio. DM)
336	369	369	66	67	<b>Dividende der Volkswagen AG</b> (Mio. DM)
264	297	297	54	54	Stammaktien (Mio. DM)
72	72	72	12	13	Vorzugsaktien (Mio. DM)

## Der Volkswagen-Konzern im Spiegel der Zahlen

### Bilanzstruktur (Mio. DM)

Stand 31. Dezember	1984	1985	1986*	1987*	1988*	1989*
<b>Aktiva</b>			2	29	76	134
Sachanlagen	9.082	8.740	12.111	13.406	13.836	15.493
Finanzanlagen	544	574	1.099	1.125	1.304	1.621
Vermietete Gegenstände	2.433	3.717	4.106	4.919	5.427	5.561
<b>Anlagevermögen</b>	<b>12.059</b>	<b>13.031</b>	<b>17.318</b>	<b>19.479</b>	<b>20.643</b>	<b>22.809</b>
Vorräte und Geleistete			6.802	6.618	6.506	7.301
Anzahlungen	6.654	6.348				
Forderungen u. ä.	7.388	7.157	8.675	9.403	11.848	14.472
Liquide Mittel, Wechsel	5.253	4.326	364	426	488	2.366
Wertpapiere, Eigene Aktien	1.588	3.960	8.553	8.135	10.809	9.929
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>20.883</b>	<b>21.791</b>	<b>24.394</b>	<b>24.582</b>	<b>29.651</b>	<b>34.062</b>
<b>Gesamtvermögen</b>	<b>32.942</b>	<b>34.822</b>	<b>41.712</b>	<b>44.061</b>	<b>50.294</b>	<b>56.871</b>
<b>Passiva</b>						
Grundkapital	1.200	1.200	1.500	1.500	1.500	1.500
Konzernrücklagen	5.165	5.929	7.891	8.496	9.040	9.667
Anteile in Fremdbesitz	320	266	408	405	405	439
<b>Eigenkapital</b>	<b>6.685</b>	<b>7.395</b>	<b>307</b>	<b>308</b>	<b>308</b>	<b>339</b>
Pensionsrückstellungen	4.739	5.029	3	17	42	54
Andere Rückstellungen	7.417	9.343	1.828	2.203	2.452	2.925
			10	9	9	12
<b>Rückstellungen</b>	<b>12.156</b>	<b>14.372</b>	<b>11.947</b>	<b>12.938</b>	<b>13.756</b>	<b>14.936</b>
Verbindlichkeiten mit Restlaufzeit			5.294	5.889	6.314	6.652
von mehr als vier Jahren	992	947	8.228	8.050	9.418	10.454
von 1 bis 4 Jahren	1.411	1.291	14.514	14.864	17.090	19.107
bis zu einem Jahr	11.570	10.569				
<b>Verbindlichkeiten</b>	<b>13.973</b>	<b>12.807</b>				
Bilanzgewinn der Volkswagen AG	124	244	1.344	1.217	1.929	1.934
Minderheitenanteil am auszuschüttenden Gewinn	4	4	1.456	1.999	2.121	3.289
			12.451	13.043	15.398	17.605
	4	4	15.251	16.259	19.448	22.828
<b>Fremdkapital</b>	<b>26.257</b>	<b>27.427</b>	<b>29.765</b>	<b>31.123</b>	<b>36.538</b>	<b>41.935</b>
<b>Gesamtkapital</b>	<b>32.942</b>	<b>34.822</b>	<b>41.712</b>	<b>44.061</b>	<b>50.294</b>	<b>56.871</b>

### Gewinn- und Verlustrechnung (Mio. DM)

(Kurzfassung) Januar-Dezember

Gesamtleistung	46.772	52.709	52.794	54.635	59.221	65.352
Materialaufwand	23.824	26.623	48.746	48.526	51.315	56.196
Personalaufwand	13.227	13.913				
Abschreibungen	2.961	3.411	5.380	5.498	6.321	7.151
Abschreibungen auf vermietete Gegenstände	1.060	1.259	632	931	38	209
Steuern	1.368	2.124	295	68	513	773
davon Steuern vom Einkommen, vom Ertrag und vom Vermögen	1.266	1.993	1.595	1.610	2.136	2.987
Mehraufwand aus den übrigen Aufwands- und Ertragsposten	4.104	4.783	- 473	- 443	-	-
Jahresergebnis	228	596	580	598	780	1.038

1990 <sup>a</sup>	1991 <sup>a</sup>	1992 <sup>a</sup>	1993 <sup>a</sup>	Veränd. 1993/92 in %	Bilanzstruktur (Mio. DM) Stand 31. Dezember
261	372	631	646	2,3	<b>Aktiva</b>
16.826	21.126	24.050	23.067	- 4,1	Immaterielle Vermögensgegenstände
1.418	2.655	2.747	1.823	- 33,6	Sachanlagen
5.834	6.293	7.393	7.517	1,7	Finanzanlagen
24.339	30.446	34.821	33.053	- 5,1	Vermietete Vermögensgegenstände
8.703	9.049	9.736	11.026	13,3	<b>Anlagevermögen</b>
					Vorräte
15.065	19.011	21.394	22.943	- 7,2	Forderungen und Sonstige Vermögensgegenstände
2.764	2.329	1.497	1.119	- 25,3	Wertpapiere
11.842	9.255	7.836	11.157	42,4	Liquide Mittel
38.374	39.644	40.463	46.245	14,3	<b>Umlaufvermögen</b>
62.713	70.090	75.284	79.298	5,3	<b>Gesamtvermögen</b>
					<b>Passiva</b>
1.650	1.656	1.664	1.671	0,4	Gezeichnetes Kapital
11.491	12.098	11.800	9.521	- 19,3	Konzernrücklagen
145	164	859	905	5,4	Anteile in Fremdbesitz
374	373	71	71	0,6	Bilanzgewinn
					Minderheitenanteil am auszuschüttenden Gewinn
33	12	68	98	43,5	Sonderposten mit Rücklageanteil
2.882	3.823	3.659	3.191	- 12,8	Sonderposten für Investitionszulagen
13	19	18	23	28,7	<b>Eigenkapital</b>
16.588	18.145	18.139	15.480	- 14,7	Pensionsrückstellungen
7.283	8.089	9.113	9.553	4,8	Steuerrückstellungen
1.828	2.032	1.773	1.784	0,6	Sonstige Rückstellungen
10.680	10.161	11.323	14.575	28,7	<b>Rückstellungen</b>
19.791	20.282	22.209	25.912	16,7	Verbindlichkeiten mit Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren
					von 1 bis 5 Jahren
1.840	3.813	4.557	4.289	- 5,9	von 1 bis 5 Jahren
3.339	3.900	6.222	8.707	39,9	bis zu einem Jahr
21.155	23.950	24.157	24.910	3,1	<b>Verbindlichkeiten</b>
26.334	31.663	34.936	37.906	8,5	<b>Fremdkapital</b>
46.125	51.945	57.145	63.818	11,7	<b>Gesamtkapital</b>
62.713	70.090	75.284	79.298	5,3	<b>Gewinn- und Verlustrechnung (Mio. DM)</b> (Kurzfassung) Januar-Dezember
68.061	76.315	85.403	76.586	- 10,3	Umsatzerlöse
61.890	69.472	79.155	71.117	- 10,2	Herstellungskosten
					Vertriebs- und
7.308	7.599	7.977	8.278	3,8	Allgemeine Verwaltungskosten
					Sonstiges betriebliches Ergebnis
2.615	1.302	1.612	782	- 51,5	Finanzergebnis
914	1.239	719	391	- 45,6	Ergebnis
2.392	1.785	602	- 1.636	x	der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
-	-	-	-	-	Außerordentliches Ergebnis
					Steuern vom Einkommen
1.306	671	455	304	- 33,2	und Ertrag
1.086	1.114	147	- 1.940	x	Jahresergebnis

<sup>a</sup> Ausweis nach Bilanzrichtlinien-Gesetz, 1986 entsprechend neuem Recht gegliedert.



Herausgeber:

Volkswagen AG  
Finanz-Publizität und Statistik  
38436 Wolfsburg  
Telefon (0 53 61) 9-0  
Telefax (0 53 61) 9-2 82 82

Neben der deutschen Fassung  
erscheint der Geschäftsbericht  
1993 in englischer Sprache. Sollten  
Sie weitere Informationen zum  
Geschäftsbericht wünschen,  
wenden Sie sich bitte an die oben  
genannte Adresse.

ISSN 0944-9817

458.809.419.00  
Printed in Germany

Der Geschäftsbericht wurde  
auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem  
Papier gedruckt.

