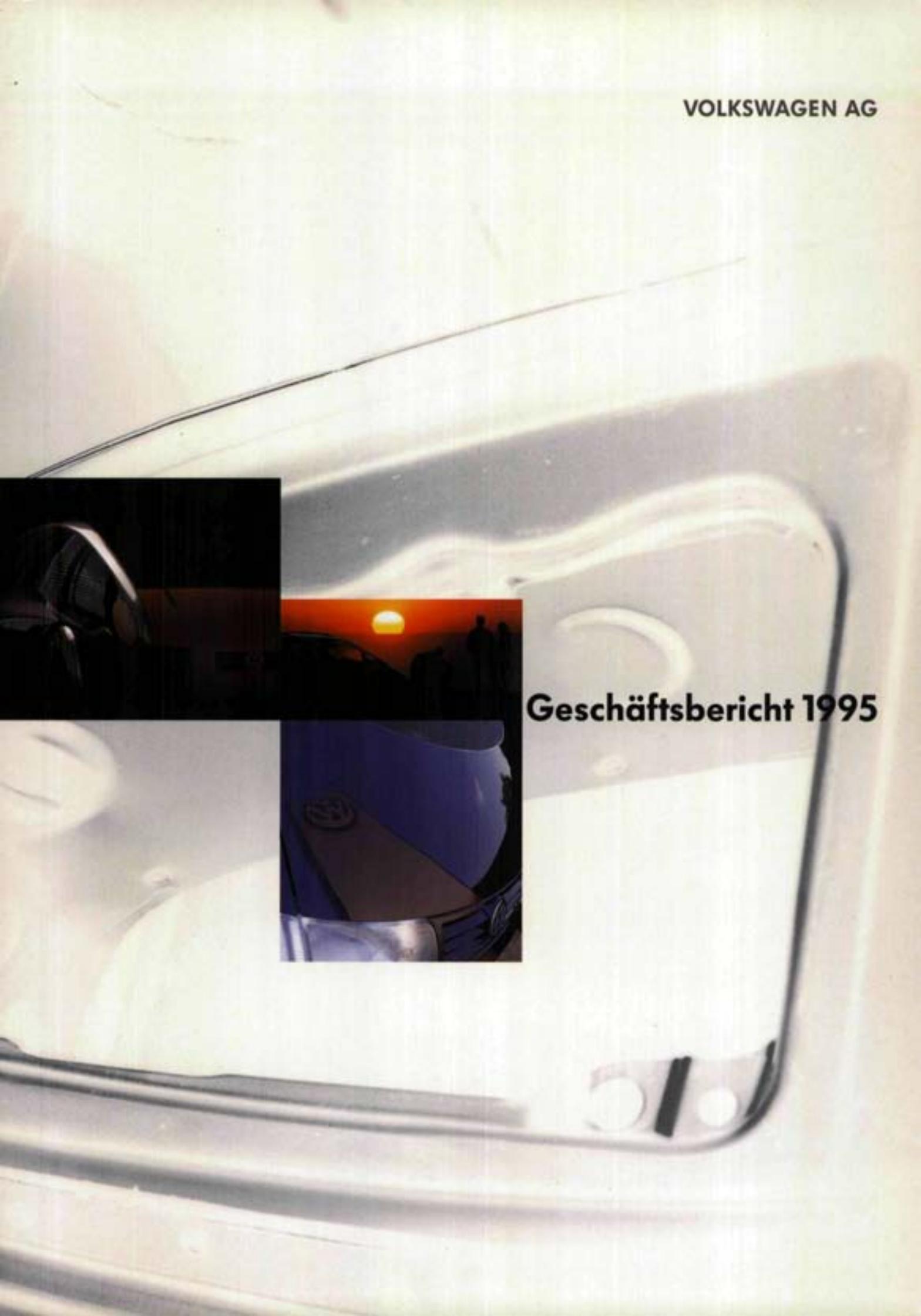


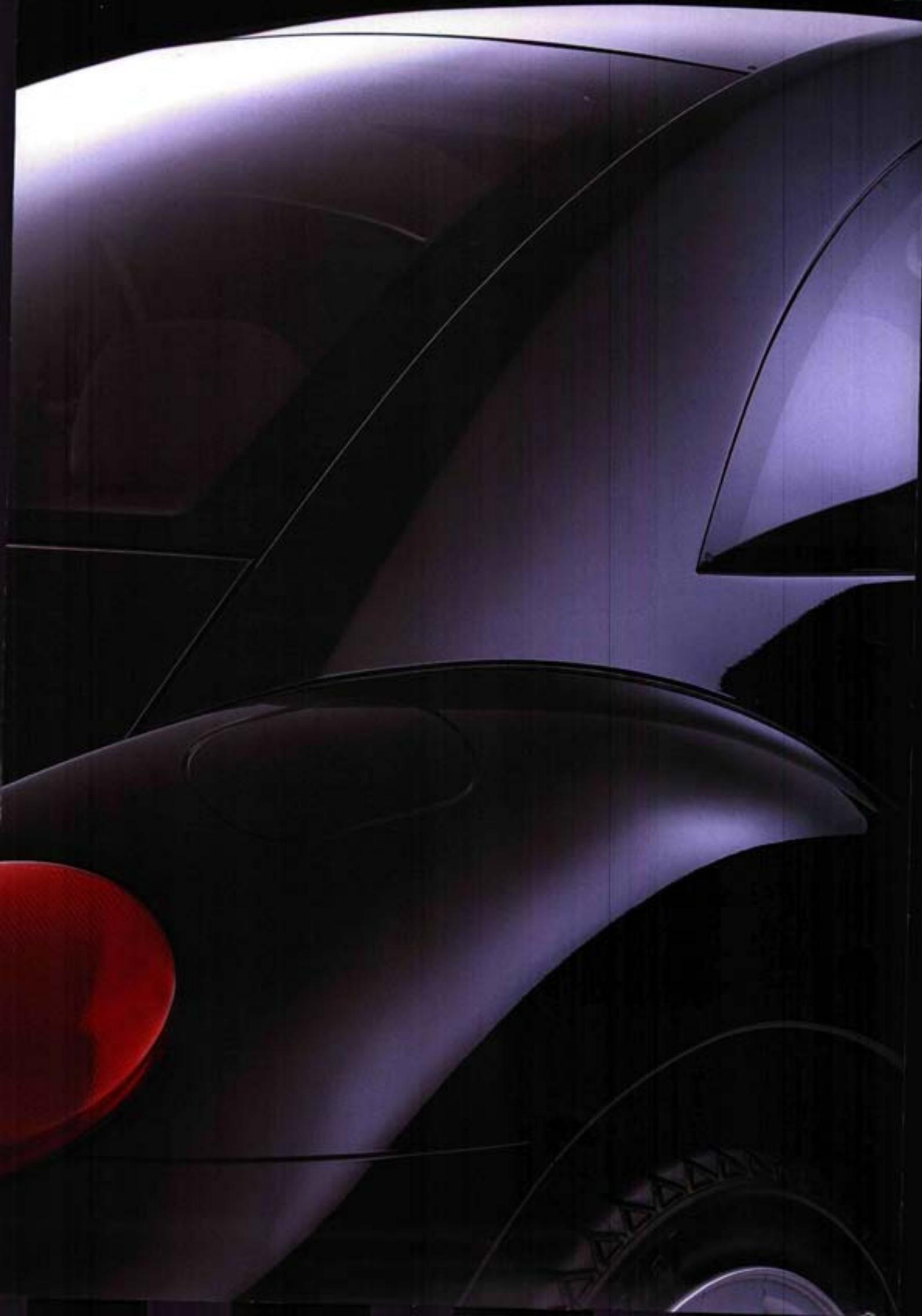
VOLKSWAGEN AG



**Geschäftsbericht 1995**







## Inhalt

<b>Aufsichtsrat und Vorstand</b>	4 Bericht des Aufsichtsrats
	6 Brief an die Aktionäre
	8 Aufsichtsrat und Vorstand
	10 Leitung der Marken
<b>Bericht des Vorstands</b>	12 Lagebericht des Volkswagen-Konzerns und der Volkswagen AG
<b>Informationen zum Berichtsjahr</b>	24 Die wichtigsten Gesellschaften des Volkswagen-Konzerns
	26 Produkte und Dienstleistungen für die Menschen weltweit
	28 Produktentstehung
	34 Produktion und Beschaffung
	46 Vermarktung
	58 Menschen und Management
	66 Finanzen
	77 Wesentliche Zahlen der Marken und Regionen
<b>Volkswagen- Konzernabschluß zum 31.12.1995</b>	78 Bilanz
	79 Gewinn- und Verlustrechnung
	80 Anhang
	92 Der Volkswagen-Konzern im Spiegel der Zahlen



Dr. Klaus Liesen

Im Geschäftsjahr 1995 hat sich der Aufsichtsrat durch regelmäßige Kontakte und insbesondere in seinen Sitzungen mit der Entwicklung des Volkswagen-Konzerns eingehend befaßt. Darüber hinaus wurde er durch den Vorstand monatlich ausführlich über die wesentlichen Ereignisse im Konzern bzw. bei den Marken und in den Regionen informiert. Wenn nötig, erhielt der Aufsichtsrat neben dem turnusmäßigen Bericht noch Sonderberichte. Fragen des Aufsichtsrats – in schriftlicher oder mündlicher Form – wurden von seiten des Vorstands unmittelbar beantwortet. Alle für den weiteren Weg des Konzerns bedeutsamen Entscheidungen und Vorhaben des Vorstands wurden vom Aufsichtsrat eingehend beraten.

In der Berichtsperiode fanden 4 planmäßige Aufsichtsratssitzungen statt. Vor jeder Sitzung trat das Präsidium des Aufsichtsrats, das aus 4 Mitgliedern besteht, zusammen. Der Bilanz- und Personalausschuß sowie der Finanz- und Investitionsausschuß tagten im vergangenen Jahr je einmal. Sie setzen sich jeweils aus 5 Vertretern der Anteilseigner und 5 der Arbeitnehmer zusammen. Der vierköpfige Vermittlungsausschuß mußte nicht einberufen werden.

In den Sitzungen des Aufsichtsrats nahmen die Themen im Zusammenhang mit dem Transformationsprozeß des Volkswagen-Konzerns einen breiten Raum ein, wobei insbesondere die Planung für die Jahre 1996–2000 vorgestellt, ausführlich erörtert und genehmigt wurde.

Weitere wichtige Themen der Aufsichtsratssitzungen des vergangenen Jahres waren

- die Fortschritte und Ergebnisse im Zusammenhang mit der Trennung von Volkswagen und Ford im Rahmen des ehemaligen Joint-ventures AUTOLATINA;
- die Errichtung eines VW-Werkes in Brasilien zur Ausweitung der Nutzfahrzeug-Produktionskapazität;
- die Sanierung von Seat;
- der Anlauf der Produktion des Sharan beim portugiesischen Gemeinschaftsunternehmen AUTOEUROPA sowie ein Plan zur Verbesserung der diesbezüglichen Kosten- und Erlössituation;
- die Entwicklung bei Europcar;
- das Investment in Israel in Form eines Joint-ventures mit einem Magnesium-Produzenten.

Der Aufsichtsrat befaßte sich in seiner Frühjahrssitzung 1996 mit dem Konzernabschluß und dem Jahresabschluß der Volkswagen AG zum 31. Dezember 1995 sowie mit dem zugehörigen Lagebericht des Volkswagen-Konzerns und dem der Volkswagen AG, die zuvor unter Einbeziehung der Buchführung durch den Abschlußprüfer geprüft und mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen worden waren. Zum Abschlußprüfer für das Geschäftsjahr 1995 war auf der Hauptversammlung am 1. Juni 1995 die C&L Deutsche Revision Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Hannover, gewählt worden. Die Wirtschaftsprüfer nahmen an der entsprechenden Sitzung des Bilanz- und Personalausschusses teil. Den Ergebnissen der Prüfung durch den Abschlußprüfer stimmte der Aufsichtsrat zu.

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

Zum 1. Oktober 1995 legte Herr Jann-Peter Janssen nach über neunjähriger Zugehörigkeit sein Aufsichtsratsmandat nieder. An seiner Stelle trat Herr Wolfgang Klever in dieses Gremium ein.

Der Aufsichtsrat dankt Herrn Janssen für seine langjährige verdienstvolle Mitarbeit und sein unermüdliches Engagement.

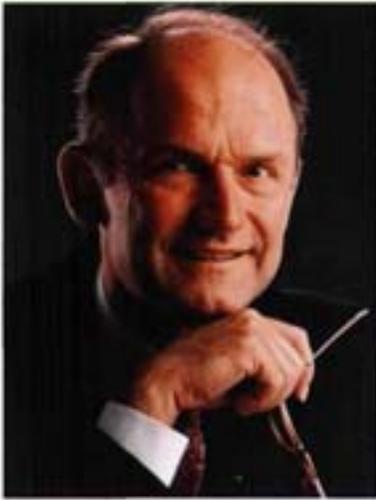
Am 30. November 1995 schied Herr Professor Dr. Ulrich Seiffert nach fast 30jähriger Zugehörigkeit zum Volkswagen-Konzern aus dem Vorstand der Volkswagen AG aus, dem er fast sieben Jahre angehörte. Der Aufsichtsrat spricht Herrn Professor Seiffert für seine langjährige und verdienstvolle Arbeit zum Wohle des Unternehmens seinen Dank aus.

Für den ausgeschiedenen Herrn Prof. Dr. Seiffert übertrug der Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 30. November 1995 mit Wirkung vom 1. Dezember 1995 dem Vorsitzenden des Vorstands der Volkswagen AG, Herrn Dr. techn. h. c. Dipl.-Ing. ETH Ferdinand Piëch, zusätzlich die Verantwortung für das Ressort „Forschung und Entwicklung“.

Wolfsburg, den 15. März 1996



Dr. Klaus Liesen  
Vorsitzender des Aufsichtsrats



**Dr. Ferdinand Piëch**

Sehr verehrte Aktionärin,  
sehr geehrter Aktionär,

die Entwicklung der Weltwirtschaft verlor 1995 gegenüber dem Vorjahr an Dynamik. Auch in Deutschland verlangsamte sich das Wachstum in der zweiten Jahreshälfte. Die Schwäche der Währungen wichtiger Industrieländer bedeutete dabei eine zusätzliche Verschlechterung der Rahmenbedingungen.

Dennoch steigerte der Volkswagen-Konzern seine weltweiten Auslieferungen aufgrund der hohen Akzeptanz seiner Modelle – auch auf stagnierenden oder schrumpfenden europäischen Märkten – und insbesondere durch die anhaltend günstige Entwicklung in den Regionen Südamerika/Afrika und Asien-Pazifik.

Ein entscheidender Faktor zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Volkswagen-Konzerns ist die Konzentration auf die Kerngeschäftsprozesse Produktentstehung, Produktion und Beschaffung sowie Vermarktung. Mit dieser Struktur, die sich auch im Aufbau des vorliegenden Geschäftsberichts widerspiegelt, erschließen wir nachhaltig Verbesserungspotentiale im gesamten Unternehmen.

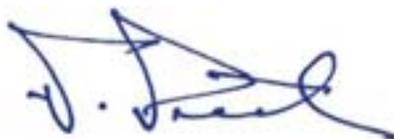
Wir gehen aber noch einen Schritt weiter: Über alle Kerngeschäftsprozesse hinweg soll die Idee des „atmenden“ Unternehmens eine beträchtliche Verkürzung der Reaktionszeit auf Marktveränderungen ermöglichen. Dies bedeutet zum einen, daß der Zeitraum zwischen Bestellung und Auslieferung mittels tiefgreifender Veränderungen in Logistik, Produktion und Vertrieb erheblich gestrafft wird, und zum anderen, daß mit den Mitteln des Simultaneous Engineering sowohl eine Beschleunigung des Entwicklungsprozesses als auch eine produktions- und marktgerechtere Konstruktion erfolgt. Eine in dieser Weise optimierte Organisation bedarf flexiblerer Arbeitszeiten der Mitarbeiter, wie sie in einem wichtigen Schritt in der Tarifrunde 1995 vereinbart wurden.

Wie im Vorjahr, so gehörten die Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung bei der Volkswagen AG zu den zentralen Aufgaben des Jahres 1995. Die Intensivierung des „Kontinuierlichen Verbesserungs-Prozesses“ (KVP) – 5.771 Workshops wurden im Berichtsjahr über die gesamte Wertschöpfungskette durchgeführt – erbrachte weitere Produktivitäts- und Qualitätsfortschritte, die einen zusätzlichen strukturellen Abbau von Beschäftigungsmöglichkeiten nach sich zogen. Hierfür mußte ein Ausgleich mit sozialverträglichen Mitteln gefunden werden. Die 4-Tage-Woche, ein gleitender Ausstieg älterer Mitarbeiter aus dem Berufsleben, eine Vorruhestandsregelung sowie das freiwillige Ausscheiden aus dem Beschäftigungsverhältnis sind in diesem Zusammenhang zu nennen.

Volkswagen ist seiner Vision, „Volkswagen, die Erfolgreichsten“, ein weiteres Stück nähergekommen. Vor dem Hintergrund des verschärften Wettbewerbs und der noch nicht überwundenen Strukturkrise wurde, wie die vorliegenden Zahlen zeigen, ein über dem Vorjahr liegendes Ergebnis erwirtschaftet, das die Zahlung einer höheren Dividende ermöglicht, die für die Stammaktie 6,- DM und für die Vorzugsaktie 7,- DM beträgt.

Obwohl bisher schon Erfolge erzielt wurden, sind noch große Anstrengungen erforderlich, um das gesetzte Ziel zu erreichen. Darum ist es wichtig, den Transformationsprozeß konsequent voranzutreiben. Wir bitten Sie, die Aktionäre der Volkswagen AG, uns mit Ihrem Vertrauen dabei zu unterstützen.

Ihr



Ferdinand Piëch

## Aufsichtsrat und Vorstand

### Aufsichtsrat

Dr. jur. Klaus Liesen (64)<sup>1)2)3)</sup>  
Essen  
Vorsitzender  
Vorsitzender des Vorstands  
der Ruhrgas AG  
02.07.1987\*

Klaus Zwickel (56)<sup>1)2)</sup>  
Frankfurt  
Stellvertretender Vorsitzender  
1. Vorsitzender der Industrie-  
gewerkschaft Metall  
21.10.1993

Josef Bauer (56)<sup>3)</sup>  
Ingolstadt  
Mitglied des  
Betriebsausschusses  
der AUDI AG  
02.07.1987

Dr. rer. pol. Carl H. Hahn (69)<sup>3)</sup>  
Wolfsburg  
Ehemaliger Vorsitzender des  
Vorstands der Volkswagen AG  
01.01.1993

Wilhelm Hemer (52)<sup>3)</sup>  
Frankfurt  
Gewerkschaftssekretär  
beim Vorstand der  
Industriegewerkschaft Metall  
03.05.1989

Walter Hiller (63)<sup>3)</sup>  
Hannover  
Niedersächsischer Minister  
für Soziales  
09.04.1986–20.06.1990  
und seit 17.07.1990

Gerhard Kakalick (49)<sup>3)</sup>  
Kassel  
Vorsitzender des Betriebsrats  
Werk Kassel der  
Volkswagen AG  
03.06.1993

Walther Leisler Kiep (70)  
Frankfurt  
Persönlich haftender Gesell-  
schafter Gradmann & Holler  
03.03.1976–01.07.1982  
und seit 26.01.1983

Wolfgang Klever (55)<sup>3)</sup>  
Braunschweig  
Vorsitzender des Betriebsrats  
Werk Braunschweig der  
Volkswagen AG  
01.10.1995

Dr. rer. pol.  
Jürgen Krumnow (51)<sup>3)</sup>  
Frankfurt  
Mitglied des Vorstands der  
Deutschen Bank AG  
01.06.1994

Dr. jur.  
Otto Graf Lambsdorff (69)<sup>3)</sup>  
Düsseldorf  
Präsident Deutsche  
Schutzvereinigung für  
Wertpapierbesitz e. V.  
02.07.1987

Dr. jur. Manfred Pilgrim (54)<sup>3)</sup>  
Wolfsburg  
Prokurist der Volkswagen AG  
03.06.1993

Dr.-Ing. E. h.  
Günther Saßmannshausen (65)<sup>3)</sup>  
Hannover  
Vorsitzender des Aufsichtsrats  
der Deutschen Bahn AG  
02.07.1987

Dr. rer. pol.  
Friedrich Schiefer (56)<sup>3)</sup>  
Stuttgart  
Stellvertretender Vorsitzender  
der Geschäftsführung der  
Robert Bosch GmbH  
04.07.1991

Siegfried Schinowski (55)<sup>3)</sup>  
Hannover  
Vorsitzender des Betriebsrats  
Werk Hannover  
der Volkswagen AG  
02.07.1992

Gerhard Schröder (51)<sup>1)2)</sup>  
Hannover  
Niedersächsischer  
Ministerpräsident  
17.07.1990

Dr. rer. pol. Albert Schunk (54)<sup>2)</sup>  
Frankfurt  
Leiter der Abteilung  
Internationales beim Vorstand der  
Industriegewerkschaft Metall  
05.07.1977

Bernd Sudholt (49)<sup>3)</sup>  
Wolfsburg  
Stellvertretender Konzern-  
und Stellvertretender Gesamt-  
betriebsratsvorsitzender der  
Volkswagen AG  
02.07.1992

Klaus Volkert (53)<sup>1),2)</sup>  
Wolfsburg  
Konzern- und Gesamt-  
betriebsratsvorsitzender  
der Volkswagen AG  
02.07.1990

Dr. rer. pol. Bernd W. Voss (56)<sup>3)</sup>  
Frankfurt  
Mitglied des Vorstands der  
Dresdner Bank AG  
22.07.1993

**Aus dem Aufsichtsrat ist  
ausgeschieden:**

Jann-Peter Janssen (51)<sup>2)</sup>  
Norden  
Mitglied des Betriebsrats  
Werk Emden  
der Volkswagen AG  
09.04.1986–01.10.1995

**Vorstand der Volkswagen AG**

Dr. techn. h. c. Dipl.-Ing. ETH  
Ferdinand Piëch (58)  
Vorsitzender  
01.01.1993  
Forschung und Entwicklung  
01.12.1995  
Mitglied des Vorstands  
10.04.1992

Bruno Adelt (56)  
Controlling und  
Rechnungswesen  
01.01.1995

Dr. Robert Büchelhofer (53)  
Vertrieb und Marketing  
01.04.1995

Dr. rer. pol. h. c.  
Peter Hartz (54)  
Personal, Arbeitsdirektor  
01.10.1993

José Ignacio López  
de Arriortúa (55)  
Produktionsoptimierung  
und Beschaffung  
16.03.1993

Dr. jur. Jens Neumann (50)  
Konzernstrategie, Treasury,  
Recht, Organisation  
01.01.1993

Dr. jur. Martin Posth (52)  
Asien-Pazifik  
13.01.1993  
Personal, Arbeitsdirektor  
01.08.1988–13.01.1993

**Aus dem Vorstand ist  
ausgeschieden:**

Prof. Dr.-Ing.  
Ulrich Seiffert (54)  
Forschung und Entwicklung  
03.09.1993–30.11.1995  
Forschung und Entwicklung  
(Konzern-Einkaufsstrategie  
und -koordination)  
03.09.1988–16.03.1993

<sup>1)</sup> Mitglied des Präsidiums und  
Vermittlungsausschusses gemäß § 27 Abs. 3  
Mitbestimmungsgesetz

<sup>2)</sup> Mitglied des Finanz- und Investitionsausschusses

<sup>3)</sup> Mitglied des Bilanz- und Personalausschusses

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

## Leitung der Marken

### Volkswagen

Dr. techn. h. c. Dipl.-Ing. ETH  
Ferdinand Piëch (58)  
Vorsitzender des  
Markenvorstands Volkswagen  
01.08.1993\*

Dr. Robert Büchelhofer (53)  
Vertrieb  
01.04.1995

Dr. rer. pol. h. c.  
Peter Hartz (54)  
Personal  
01.10.1993

Dr. jur. Jens Neumann (50)  
Organisation und Systeme  
03.09.1993

Lothar Sander (45)  
Controlling und  
Rechnungswesen  
01.01.1995

Folker Weißgerber (54)  
Produktion, Logistik  
16.03.1993  
Stv. Produktion und Logistik  
01.12.1991–16.03.1993

Dr. rer. nat. Martin Winterkorn (48)  
Technische Entwicklung  
01.01.1996

### Aus der Markenleitung Volkswagen ist ausgeschieden:

Herbert Schuster (54)  
Technische Entwicklung  
03.09.1993–31.12.1995

### Volkswagen Nutzfahrzeuge

Bernd Wiedemann (53)  
Vorsitzender der  
Geschäftsleitung  
Volkswagen Nutzfahrzeuge  
01.08.1995

### Seat

Dr. Juan Llorens Carrió (61)  
Vorsitzender der Geschäftsleitung  
der SEAT, S.A.  
04.11.1993

Dr. rer. pol. Utz Claassen (32)  
Finanzen  
12.05.1994

Francisco Garcia Sanz (38)  
Beschaffung  
06.09.1995

Detlev Schmidt (51)  
Vertrieb  
01.01.1994

Dr. rer. nat.  
Barthel Schröder (46)  
Technik  
12.05.1994

Jochen Schumm (48)  
Personal  
12.05.1994

## Škoda

Ing. Ludvík Kalma (54)  
Vorsitzender des Vorstands der  
ŠKODA, automobilová a. s.  
16.04.1991

Volkhard Köhler (52)  
Stv. Vorstandsvorsitzender  
Kaufmännischer Bereich  
16.04.1991

Dr. jur. Pavel Nováček (47)  
Personalwesen  
16.04.1991

Detlef Wittig (53)  
Vertrieb und Marketing  
01.07.1995

Rolf Zimmermann (49)  
Technik  
01.02.1996

### **Aus der Markenleitung Škoda sind ausgeschieden:**

Detlev Schmidt (51)  
Vertrieb  
01.07.1991–30.06.1995

Dr.-Ing. Gerald Weber (46)  
Technik  
07.06.1991–31.01.1996

## Audi

Dr. techn. Herbert Demel (42)  
Vorsitzender des Vorstands  
der AUDI AG  
22.03.1995  
Sprecher des Vorstands  
der AUDI AG  
04.02.1994–21.03.1995  
Marketing und Vertrieb  
04.02.1994–31.03.1995  
Technische Entwicklung  
01.03.1993–21.03.1995

Jürgen Gebhardt (51)  
Produktion  
01.02.1993

Graham John Morris (46)  
Marketing und Vertrieb  
01.04.1995

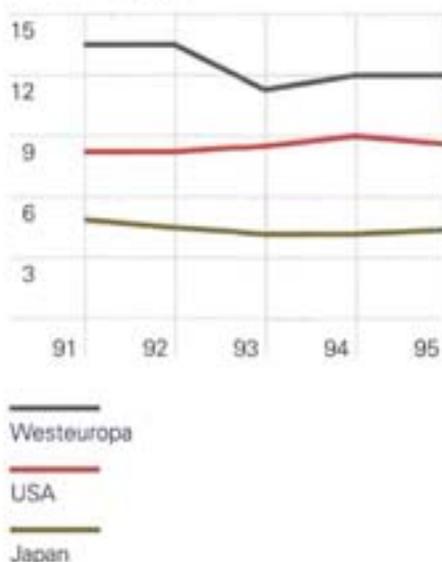
Dr.-Ing.  
Franz-Josef Paefgen (49)  
Technische Entwicklung  
22.03.1995

Andreas Schleef (52)  
Personal- und Sozialwesen  
27.03.1985

Erich Schmitt (49)  
Einkauf, Finanz und  
Organisation  
25.11.1992

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

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



Der weltweit wachsenden Bedeutung des Nutz- und Freizeitfahrzeuggeschäfts wurde mit der Einführung der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge Rechnung getragen.

### Verlangsamtes Wachstum der Weltwirtschaft im abgelaufenen Jahr

Im Jahr 1995 kam es zu einer Verringerung des Wirtschaftswachstums in den westlichen Industrieländern, während sich die dynamische Entwicklung in Asien fortsetzte; in Japan allerdings konnten selbst mehrere umfangreiche staatliche Konjunkturprogramme die ökonomische Stagnation nicht überwinden. Die schwere Krise Mexikos strahlte auch auf andere lateinamerikanische Länder aus. In Argentinien kam es im Jahresverlauf zu einem Rückgang des Sozialprodukts; in Brasilien schwächte sich das Wachstum bei deutlich verringerter Inflation ab. Auch Westeuropa verzeichnete eine Verlangsamung des Wirtschaftswachstums bei weiterhin rückläufigen Preissteigerungsraten. Von den mittel- und osteuropäischen Reformländern machten insbesondere Polen, die Slowakische Republik und die Tschechische Republik Fortschritte. Die deutsche Wirtschaft verlor gegenüber dem Vorjahr deutlich an Schwung; auch die Dynamik in den neuen Bundesländern schwächte sich ab.

### Uneinheitliche Entwicklung im internationalen Automobilgeschäft

Der deutsche Pkw-Markt nahm 1995 um 3,3 % auf 3,3 Mio. neu zugelassene Fahrzeuge zu; ein kräftigeres Wachstum der Automobilnachfrage wurde durch die Erhöhung der Steuern und sonstigen Abgaben am Jahresanfang verhindert. Im westeuropäischen Ausland lagen die Pkw-Verkäufe mit 8,7 Mio. Automobilen auf Vorjahresniveau. Das Auslaufen staatlicher Verschrottungsprämien führte insbesondere in Spanien (- 9,1 %), Dänemark (- 3,9 %) und Frankreich (- 2,1 %) zu einem Nachfragerückgang. Auch der US-amerikanische Pkw-Markt schrumpfte um 3,6 %. In Japan stiegen die Neuzulassungen um 5,6 %, wovon allerdings infolge der Stärke des Yen vor allem die Importeure profitierten.

### Zuwachs der weltweiten Verkäufe des Volkswagen-Konzerns

Im Geschäftsjahr 1995 lieferte der Volkswagen-Konzern weltweit 3.567.259 Pkw und Nutzfahrzeuge an Kunden aus. Wir erreichten damit in einem internationalen Umfeld, das von einem insgesamt stagnierenden Marktvolumen, von weltweiten Überkapazitäten und heftigen Preiskämpfen gekennzeichnet war, eine Steigerung gegenüber dem Vorjahr um 8,2 %. Die Auslieferungen setzten sich zusammen aus 2.309.655 Volkswagen-Pkw (+ 9,0 %), 273.839 Volkswagen-Nutzfahrzeug- (- 0,9 %), 448.518 Audi (+ 19,2 %), 325.656 Seat (- 4,1 %) und 209.591 Škoda-Modellen (+ 14,1 %).

Unseren Kunden in aller Welt gilt ein besonderer Dank für das in unsere Produkte gesetzte Vertrauen. Wir setzen auch künftig alles daran, Automobile zu entwickeln und anzubieten, die in ihrer Fahrzeugklasse hinsichtlich Qualität, Service und Preis weltweit führend sind.

### Bündelung des weltweiten Nutz- und Freizeitfahrzeuggeschäfts im Volkswagen-Konzern: die Schaffung der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge

Die Aktivitäten des Volkswagen-Konzerns waren bisher den vier Marken Volkswagen, Audi, Seat und Škoda zugeordnet; außerhalb Europas erfolgte die Koordinierung durch die drei Konzernregionen Nordamerika, Südamerika/Afrika sowie Asien-Pazifik.

Diese Struktur bleibt zwar grundsätzlich erhalten, jedoch wird der weltweit wachsenden Bedeutung des Nutz- und Freizeitfahrzeuggeschäfts mit der Einführung der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge, die künftig die Kompetenzen und Ressourcen in diesem Bereich konzernweit bündelt, Rechnung getragen. Die neue Marke tritt wirtschaftlich und organisatorisch als fünfte Konzernmarke neben die Marke Volkswagen.

### Verbesserte Marktstellung in Europa

Der Pkw-Markt Westeuropas wuchs im Berichtsjahr um 0,7 %. Die volumenstärksten Märkte waren Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Italien und Spanien. Der Volkswagen-Konzern baute die Marktführerschaft weiter aus und erhöhte seinen Marktanteil von 15,8 % auf 16,8 %; die Auslieferungen betrugen 2.143.086 Pkw und Nutzfahrzeuge (+ 4,6 %).

In Westeuropa steigerte die Marke Volkswagen-Pkw ihre Auslieferungen um 4,8 % auf 1.252.518 Automobile; ihr Anteil am Pkw-Markt erreichte 10,7 (10,2) %. Volkswagen Nutzfahrzeuge verkaufte 143.327 Einheiten (- 2,9 %) und erreichte einen Anteil am Markt für leichte Nutzfahrzeuge von 10,8 (11,7) %. Audi verkaufte 378.963 Pkw (+ 18,2 %) und erhöhte den Marktanteil auf 3,1 (2,6) %. Seat lieferte 299.083 Einheiten (- 6,8 %) an Kunden aus; der Anteil an den Pkw-Neuzulassungen in Westeuropa betrug 2,4 (2,5) %. Mit 69.195 ausgelieferten Pkw und leichten Nutzfahrzeugen (+ 8,3 %) erzielte Škoda auf dem Pkw-Markt einen Anteil von 0,5 (0,5) %.

In Deutschland, dem größten Automobilmarkt Europas, verkaufte der Volkswagen-Konzern 944.556 Fahrzeuge (+ 0,5 %) und erzielte einen Pkw-Marktanteil von 28,1 (28,6) %; der Pkw-Marktanteil in den neuen Bundesländern stieg auf 26,9 (25,7) %. Der Volkswagen-Konzern ist damit in den alten wie in den neuen Bundesländern erneut Marktführer.

### Konjunkturelle Probleme in der Region Nordamerika

Das Wachstum der US-amerikanischen Volkswirtschaft schwächte sich seit Jahresbeginn 1995 ab. Der Pkw-Markt verringerte sich um 3,6 %. Dennoch gelang es der Volkswagen of America, Inc., mit Hilfe verbesserter Angebote ihre Auslieferungen an Kunden um 21,7 % auf 133.241 Automobile zu steigern. Der Anteil des Volkswagen-Konzerns an den Zulassungen der Importmarken des Landes betrug 4,1 (3,3) %.

Der Rückgang des Wirtschaftswachstums in Kanada hatte beträchtliche Auswirkungen auf den Pkw-Markt, der um 10,2 % schrumpfte. Vor allem infolge der Schwäche des kanadischen Dollars gegenüber der D-Mark, die Preisanhebungen notwendig machte, war die Volkswagen Canada Inc. von dieser Entwicklung überproportional betroffen und mußte einen Verkaufsrückgang um 14,3 % auf 23.181 Fahrzeuge hinnehmen. Ihr Pkw-Marktanteil reduzierte sich dadurch auf 3,4 (3,6) %.

Mexiko litt im Berichtszeitraum unter den Auswirkungen der drastischen Peso-Abwertung zur Jahreswende 1994/95. Ein starker Rückgang des Sozialprodukts, hohe Inflation und sinkende Kaufkraft waren die Folge. Darüber hinaus stiegen die Zinsen extrem an, wodurch das für die Volkswagen de Mexico, S.A. de C.V. besonders wichtige Finanzdienstleistungsgeschäft zum Erliegen kam. Die starken Kaufkraftverluste führten zu einem Nachfrage-Einbruch vor allem in der Kleinwagenklasse, in der Volkswagen mit dem Käfer

Der Volkswagen-Konzern baute die Marktführerschaft in Westeuropa weiter aus und erhöhte seinen Marktanteil von 15,8 % auf 16,8 %.

Der Volkswagen-Konzern ist in den alten wie in den neuen Bundesländern erneut Marktführer.

Auslieferungen an Kunden	Automobile	1995	1994	%
<b>Westeuropa</b>		<b>2.143.086</b>	<b>2.048.067</b>	<b>+ 4,6</b>
davon:				
Deutschland		944.556	940.089	+ 0,5
Italien		231.380	217.841	+ 6,2
Frankreich		196.162	170.874	+ 14,8
Spanien		176.229	171.548	+ 2,7
Großbritannien		139.001	135.315	+ 2,7

stark vertreten ist. Der Pkw-Markt ging im Jahr 1995 um 65,5 % zurück. Entsprechend schlecht entwickelte sich bei der Volkswagen de Mexico das Neuwagengeschäft, das einen Rückgang um 71,3 % auf 46.241 Auslieferungen an Kunden verzeichnete. Der Pkw-Marktanteil von Volkswagen betrug 30,2 (35,7) %.

Infolge dieser Entwicklung mußte bei unseren mexikanischen Tochtergesellschaften das Kapital zur Erfüllung der gesetzlich erforderlichen Mindest-Eigenkapitalrelationen erhöht werden.

In der gesamten Region Nordamerika fielen wegen der Krise in Mexiko die Auslieferungen um 31,9 % auf 202.663 Fahrzeuge. Mit 183.860 Automobilen wurden 35,3 % weniger Volkswagen-Modelle verkauft; demgegenüber konnte Audi aufgrund des guten US-Geschäfts seine Auslieferungen um 39,7 % auf 18.803 Pkw steigern.

### **Veränderte Rahmenbedingungen in der Region Südamerika/Afrika**

Die seit Mitte 1994 von der brasilianischen Regierung mit dem „Real-Plan“ verfolgte Stabilisierungspolitik führte im Jahr 1995 mit 22 % zur niedrigsten Jahresinflationsrate seit 1958. Eine Verringerung der Einfuhrzölle im Herbst 1994 hatte eine drastische Erhöhung der Importe zur Folge, so daß die Verminderung im April 1995 wieder rückgängig gemacht und weitere Maßnahmen zur Absenkung des Handelsbilanzdefizits getroffen wurden. Aufgrund geänderter Rahmenbedingungen kamen die beiden Partner innerhalb der AUTOLATINA-Gruppe, Volkswagen und Ford, überein, daß die ursprünglichen, externen Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit nicht mehr gegeben sind, so daß beide Unternehmen seit April 1995 auf dem brasilianischen und argentinischen Markt wieder getrennt operieren. Seit dem 1. Dezember 1995 bzw. 1. Januar 1996 sind die Automobilbereiche von Volkswagen und Ford in Brasilien und Argentinien auch rechtlich selbständige Gesellschaften. Der brasilianische Pkw-Markt verzeichnete einen Zuwachs um 19,8 %, der Lkw-Markt ein-

schließlich der Omnibusse und der leichten Nutzfahrzeuge um 13,8 %. Der Volkswagen-Konzern verkaufte 553.549 Pkw und leichte Nutzfahrzeuge (+ 22,6 %) und erzielte einen Pkw-Marktanteil von 34,5 (33,1) %. Im Segment bis 22 t wurden 11.912 Volkswagen-Lkw und -Omnibusse ausgeliefert (+ 20,4 %). Von den brasilianischen Lkw-Neuzulassungen entfielen 18,3 (16,1) % auf Volkswagen.

Argentinien, das wichtigste Partnerland Brasiliens im Mercosur-Verband, litt neben hoher Verschuldung und Arbeitslosigkeit unter den Maßnahmen der brasilianischen Regierung zur Begrenzung des Handelsbilanzdefizits sowie unter der Krise in Mexiko. Im Jahresverlauf verstärkten sich die rezessiven Tendenzen; der argentinische Pkw-Markt schrumpfte um 38,4 %. Von diesem Volumenrückgang war unsere argentinische Tochtergesellschaft allerdings aufgrund gegensteuernder Produkt- und Marketingmaßnahmen nicht betroffen; ihre Verkäufe erhöhten sich um 2,5 % auf 55.052 Einheiten. Der Anteil an den Pkw-Neuzulassungen des Landes stieg auf 15,6 (11,1) %.

Am 18. September 1995 besuchte der brasilianische Staatspräsident, Prof. Dr. Fernando Henrique Cardoso, das Volkswagenwerk Wolfsburg. Dabei wurde die besondere Bedeutung von Volkswagen für die weitere industrielle Entwicklung Brasiliens, aber auch die Bedeutung des brasilianischen Marktes für den Volkswagen-Konzern hervorgehoben. In den vergangenen 42 Jahren verließen 11 Mio. Fahrzeuge die brasilianische Volkswagen-Fertigung; seit 31 Jahren ist Volkswagen Marktführer.

Die südafrikanische Regierung machte unter Präsident Nelson Mandela weitere Fortschritte in Richtung politischer Stabilität. Zwar verringerte sich das gesamtwirtschaftliche Wachstum, der Automobilmarkt jedoch verzeichnete mit + 23,6 % einen kräftigen Anstieg. Die Volkswagen of South Africa (Pty.) Ltd. nahm an dieser Entwicklung teil und verkaufte mit 62.128 Fahrzeugen 50,7 % mehr als im Vorjahr.

**In den vergangenen 42 Jahren verließen 11 Mio. Fahrzeuge die brasilianische Volkswagen-Fertigung; seit 31 Jahren ist Volkswagen Marktführer.**

**Seit April 1995 operieren auf dem brasilianischen und argentinischen Markt Ford und Volkswagen wieder getrennt.**

Ein Pkw-Marktanteil von 22,9 (18,6) % bedeutete für Volkswagen die Marktführerschaft.

In der Region Südamerika/Afrika wurden insgesamt 705.586 Fahrzeuge (+ 25,3 %) an Kunden ausgeliefert. Davon entfielen 587.429 auf Volkswagen-Pkw- (+ 27,3 %), 6.824 auf Audi-, 3.113 auf Seat- und 63 auf Škoda-Modelle; daneben waren 108.157 (+ 9,7 %) Volkswagen-Nutzfahrzeuge in der Gesamtzahl enthalten.

#### **Anhaltende Dynamik in der Region Asien-Pazifik**

In der Volksrepublik China setzte sich das starke Wirtschaftswachstum fort. Darüber hinaus konnte im Jahresverlauf die Inflationsrate deutlich gesenkt werden. In China wurden 221.748 Volkswagen-, Audi- und Škoda-Fahrzeuge ausgeliefert, was einer Steigerung um 49,3 % entsprach. Audi wird 1996 einen Anteil von 10 % am Joint-venture FAW-Volkswagen Automotive Company, Ltd. übernehmen und dort ab Mitte des Jahres mit der Produktion des Audi 100 beginnen; derzeit wird der Audi 100 bei der First Automobile Works (FAW) in Lizenz gefertigt. Der Volkswagen-Geschäftsanteil an dem Gemeinschaftsunternehmen FAW-Volkswagen wird dadurch auf 30 % sinken. Der Konzernanteil bleibt somit insgesamt unverändert bei 40 %.

Im Gegensatz zur zügigen Entwicklung vieler anderer Länder des asiatisch-pazifischen Raumes hat Japan Probleme, seine wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu überwinden. Mehrere aufwendige staatliche Programme zur Ankurbelung der Wirtschaft erzeugten nicht die erhofften Impulse. Belastungen gingen insbesondere von der Stärke des Yen und vom mangelnden Vertrauen in das japanische Bankensystem aus. Dennoch expandierte der Pkw-Markt um 5,6 %. An diesem Anstieg partizipierten infolge der starken japanischen Währung vor allem die Importeure. Die Volkswagen Audi Nippon K.K. lieferte 44.876 Automobile an Kunden aus (+ 32,9 %) und erreichte einen Anteil von 12,7 (12,5) % am Importmarkt.

Kräftige Zuwächse auf den übrigen Märkten der Region trugen dazu bei, daß sich die gesamten Auslieferungen an Kunden des Volkswagen-Konzerns in der Region Asien-Pazifik auf 295.086 Fahrzeuge beliefen, womit die Vorjahreszahl um 44,8 % übertroffen wurde.

#### **Expansion des Finanzdienstleistungsbereichs**

Kundenorientierte Finanzierungs- und Leasing-Angebote ließen den Vertragsbestand des Finanzdienstleistungsbereichs des Konzerns um 11,5 % auf 1.884.300 Kontrakte ansteigen. Die gesamten Vertragszugänge beliefen sich auf 809.400 Abschlüsse. Der Anteil geleaster bzw. finanzierter Neufahrzeuge am Auslieferungsvolumen des Konzerns betrug 22,7 (23,5) %. Die Bilanzsumme des Finanzdienstleistungsbereichs stieg im Berichtsjahr um 10,9 % auf 27,6 Mrd. DM.

Die Volkswagen Leasing GmbH schloß im Berichtsjahr für 200.100 Automobile Verträge ab. Am Jahresende belief sich der Bestand auf 469.700 Kontrakte (+ 7,4 %).

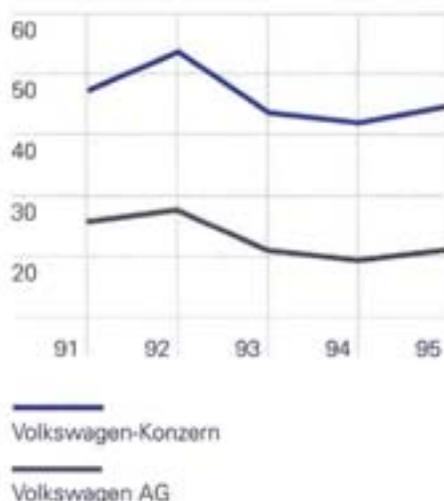
Die Volkswagen Bank GmbH verzeichnete im Bereich der Kundenfinanzierung 336.300 neue Verträge, wodurch der Bestand zum 31. Dezember 1995 auf 752.200 Kontrakte anwuchs (+ 13,4 %). Bei der Händlerfinanzierung bestanden am Bilanzstichtag Forderungen von 2.664 Mio. DM. Die Direktbank-Aktivitäten führten zu einer Erhöhung des Einlagevolumens um 45,1 % auf 1.383 Mio. DM zum Jahresende.

Ab 31. Dezember 1995 gelten für alle Gesellschaften, an denen die Volkswagen Financial Services AG direkt oder indirekt beteiligt ist, aufgrund der 5. Novelle des Kreditwesengesetzes die bankenrechtlichen Auflagen dieses Gesetzes. Danach sind die gesamten Risikoaktiva mit mindestens 8 % haftenden Eigenmitteln zu unterlegen. Ferner gelten für Millionen-, Groß- und Organkredite Meldepflichten und Höchstgrenzen. Die Volkswagen Bank GmbH erfüllte diese Bedingungen bereits in der Vergangenheit; die Volkswagen Financial Services AG

**Audi wird einen Anteil von 10 % am Joint-venture First Automobile Works (FAW) übernehmen.**

**Die Direktbank-Aktivitäten der Volkswagen Bank führten zu einer Erhöhung des Einlagevolumens um 45,1 % auf 1.383 Mio. DM zum Jahresende.**

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



Der Anteil der Auslandserlöse am Konzernumsatz stieg auf 60,8 % nach 58,9 % im Vorjahr.

wird diese gesetzlichen Auflagen fristgerecht umsetzen.

Am 30. November 1995 wurde zwischen der Volkswagen AG und der Volkswagen Financial Services AG ein Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag mit Wirkung vom 1. Januar 1995 abgeschlossen. Damit soll die in der Praxis bereits bestehende Verbindung zwischen dem Vertrieb von Fahrzeugen und der Absatzfinanzierung gesellschaftsrechtlich umgesetzt werden.

Nach der Beendigung der gemeinsamen Geschäftstätigkeit mit der Ford Motor Company in Brasilien und Argentinien werden in diesen Ländern auch die Finanzdienstleistungsbereiche getrennt. In Argentinien ist Volkswagen mit der Volkswagen Compañía Financiera S.A. tätig; in Brasilien sind für das Frühjahr 1996 eigenständige Volkswagen-Gesellschaften für Leasing und Finanzierung vorgesehen.

#### Steigende Absatz- und Umsatzzahlen

Die bewährten Modelle sowie die Erneuerungen und Aufwertungen der Konzern-Produktpalette im Jahr 1995, die vor allem vom neuen Volkswagen Sharan, dem Golf Cabriolet TDI, Polo Classic, Polo

Harlekin, Polo „Open Air“, Caddy sowie dem Seat Inca, dem Felicia Combi und Pickup von Škoda getragen wurden, ließen den Absatz an die Händlerorganisation des Volkswagen-Konzerns um 10,8 % auf 3.441.946 Fahrzeuge ansteigen. Der Umsatz wuchs um 10,1 % auf 88,1 Mrd. DM, und zwar sowohl im Inland mit 34,5 Mrd. DM (+ 4,9 %) als auch im Ausland mit 53,6 Mrd. DM (+ 13,7 %); der Anteil der Auslandserlöse am Gesamtumsatz stieg dadurch auf 60,8 % nach 58,9 % im Vorjahr.

Mit 1.575.535 Fahrzeugen stieg der Absatz der Volkswagen AG um 12,6 %. Die Umsatzerlöse erhöhten sich um 6,5 % auf 44,6 Mrd. DM. Auf das Exportgeschäft entfielen hiervon 53,7 (49,4) %.

#### Gestiegenes Einkaufsvolumen

Mit den höheren Absatzzahlen des Jahres 1995 stieg auch das Beschaffungsvolumen des Volkswagen-Konzerns – ohne Umsatzsteuer – auf 44,8 (40,7) Mrd. DM. Die entsprechende Zahl der Volkswagen AG betrug 21,3 (19,5) Mrd. DM, wovon 14,8 Mrd. DM auf Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe entfielen sowie 6,5 Mrd. DM auf Investitionsgüter und Dienstleistungen.

Absatz (nach Produktlinien)	Automobile	1995	1994	%
<b>Weltweit</b>		<b>3.441.946</b>	<b>3.107.797</b>	<b>+ 10,8</b>
Inland		937.323	901.239	+ 4,0
Ausland		2.504.623	2.206.558	+ 13,5
Volkswagen-Pkw		2.289.532	2.094.761	+ 9,3
Volkswagen Nutzfahrzeuge		160.433	149.236	+ 7,5
Audi		451.611	362.707	+ 24,5
Seat		324.419	328.784	- 1,3
Škoda		215.951	172.309	+ 25,3

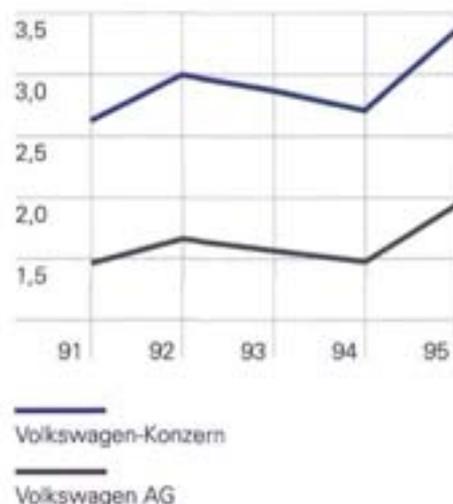
## Forschung und Entwicklung auf hohem Niveau

Qualitätsführerschaft in zahlreichen Fahrzeugklassen und Pionierarbeit auf vielen Gebieten, vor allem für bessere Umweltverträglichkeit und höhere Fahrzeugsicherheit, haben ihren Preis: Zur Sicherung der technologischen Basis wurden 1995 im Volkswagen-Konzern 3,4 Mrd. DM

für Forschung und Entwicklung ausgegeben (+ 23,4 %); das waren 3,9 (3,5) % vom Umsatz. In diesem Bereich waren insgesamt 14.089 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig. Die Volkswagen AG beschäftigte 7.592 Personen in der Forschung und Entwicklung und gab 2,0 Mrd. DM (+ 30,4 %) für diesen Aufgabenbereich aus.

Umsatz (vor Konsolidierung)	%	1995
Volkswagen-Pkw		44,0
Volkswagen Nutzfahrzeuge		5,1
Audi		15,3
Seat		8,8
Škoda		2,3
Region Nordamerika		5,2
Region Südamerika/Afrika		10,2
Region Asien-Pazifik		1,7
Finanzdienstleistungen/Finanzierung		7,4

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



<b>Produktion</b> (nach Produktlinien)	Automobile	1995	1994	%
<b>Weltweit</b>		<b>3.408.422</b>	<b>3.042.383</b>	<b>+ 12,0</b>
Inland*		1.539.212	1.424.721	+ 8,0
Ausland		1.869.210	1.617.662	+ 15,6
Volkswagen-Pkw		2.262.764	2.057.605	+ 10,0
Volkswagen Nutzfahrzeuge		164.395	149.466	+ 10,0
Audi		445.768	355.040	+ 25,6
Seat		327.216	306.686	+ 6,7
Škoda		208.279	173.586	+ 20,0

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

### Die Produktion im Zeichen einer verbesserten Absatzlage

Entsprechend der günstigeren Absatzlage wurden im Volkswagen-Konzern mit 3.408.422 Automobilen 12,0 % mehr produziert als im Vorjahr, wovon 1.317.656 auf die Volkswagen AG entfielen (+ 5,7 %). Im Konzern erhöhte sich der Auslandsanteil an der Produktion von 53,2 auf 54,8 %; die arbeitstägliche Fertigung betrug 14.902 Fahrzeuge (+ 7,1 %).

Im Berichtsjahr erfolgten die Inbetriebnahme des AUTOEUROPA-Werkes in Palmela/Portugal und planmäßige Kapazitätserweiterungen bei im Aufbau befindlichen Marken und Regionen, insbesondere bei Škoda und in der Region Asien-Pazifik. Durch die Trennung von Ford in Südamerika mußte die Produktionsbasis unserer dortigen Gesellschaften neu geordnet werden. In Brasilien wurde der Aufbau eines Lkw- und Omnibus-Werkes begonnen; ein neues Motorenwerk

wird im Herbst 1996 die Fertigung aufnehmen. In Argentinien wurde am bisherigen Standort nahe der Hauptstadt Buenos Aires ein neues Pkw-Werk in Betrieb genommen.

### Die Volkswagen-Belegschaft erhöhte ihre Produktivität

Im Jahr 1995 waren im Volkswagen-Konzern durchschnittlich – ohne Auszubildende – 236.633 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt (– 0,4 %). Die Belegschaftszahl im Inland verringerte sich um 2,1 % auf 137.997. Der Personalstand im Ausland nahm um 2,1 % auf 98.636 Beschäftigte zu; dies war eine Folge der vollständigen Einbeziehung der Belegschaften der Tochtergesellschaften in Brasilien und Argentinien nach der Trennung von Ford. In Verbindung mit der Erhöhung der Fertigung wurde im abgelaufenen Geschäftsjahr eine Steigerung der je Beschäftigten produzierten Fahrzeuge von 12,4 % gegenüber Vorjahr erreicht.

Im Konzern erhöhte sich der Auslandsanteil an der Produktion von 53,2 auf 54,8 %.

<b>Belegschaft</b>	Mitarbeiter	1995	1994	%
<b>Weltweit im Jahresdurchschnitt</b>				
Ohne Auszubildende		236.633	237.501	– 0,4
Einschließlich Auszubildenden		242.285	243.638	– 0,6
<b>Weltweit am 31.12. einschließlich Auszubildenden</b>		<b>242.420</b>	<b>242.318</b>	<b>0</b>
Inland		142.195	145.773	– 2,5
Ausland		100.225	96.545	+ 3,8

Unter Einbeziehung der Auszubildenden belief sich die Belegschaftszahl im Volkswagen-Konzern zum 31. Dezember 1995 auf 242.420 Personen; für die Volkswagen AG waren am Bilanzstichtag 100.698 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (- 4,5 %) tätig.

Das wichtigste Ereignis der Personalpolitik des abgelaufenen Geschäftsjahres war der Tarifabschluß 1995 der Volkswagen AG, der neben einer Entgelterhöhung und der Erneuerung der Beschäftigungssicherung die Fortentwicklung der 4-Tage-Woche zur „Volkswagen-Woche“ zum Inhalt hat. Mit der weiteren Flexibilisierung der Arbeitszeit wurden tarifvertraglich die Voraussetzungen für die Umsetzung des Ziels vom „atmenden“ Unternehmen geschaffen.

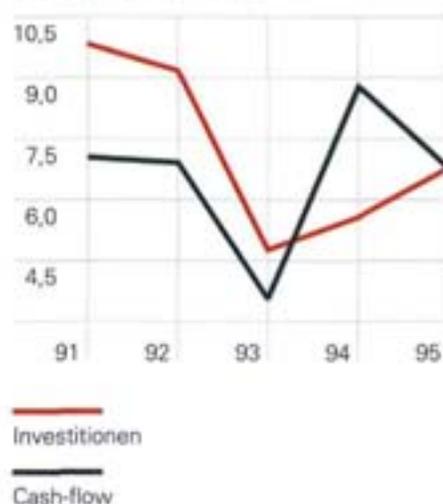
#### Gestiegene Investitionen durch den Cash-flow gedeckt

Im abgelaufenen Geschäftsjahr stiegen die Investitionen des Volkswagen-Konzerns um 21,5 % auf 6.863 Mio. DM; der Deckungsgrad durch den Cash-flow betrug

100,9 %. Ein wesentlicher Anteil der Investitionen entfiel auf die Volkswagen AG, die Volkswagen do Brasil Ltda. und die AUDI AG. Darüber hinaus ergaben sich Anlagezugänge aus der Beendigung der gemeinsamen Geschäftstätigkeit mit Ford in Südamerika. Die Sachinvestitionen dienen in erster Linie neuen Produkten und der Modellpflege sowie der Optimierung der Produktionsbasis und – vor allem in Südamerika – deren Erweiterung. Im Leasing- und Vermietvermögen betragen die Zugänge 7.278 Mio. DM (+ 25,9 %).

Die Volkswagen AG investierte 1995 einen Betrag von 5.618 Mio. DM (+ 6,3 %). Davon entfielen auf Sachinvestitionen 1.187 Mio. DM, die hauptsächlich für neue Modelle und die Optimierung der Fertigungsstrukturen ausgegeben wurden. Die Finanzinvestitionen in Höhe von 4.431 Mio. DM (- 5,6 %) betrafen im wesentlichen Zugänge zum Finanzanlagevermögen im Rahmen der Beendigung der gemeinsamen Geschäftstätigkeit mit Ford in Südamerika sowie Kapitalzuführungen bei Tochtergesellschaften und den Erwerb langfristiger Wertpapiere.

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



Mit der weiteren Flexibilisierung der Arbeitszeit wurden tarifvertraglich die Voraussetzungen für die Umsetzung des Ziels vom „atmenden“ Unternehmen geschaffen.

Investitionen	Mrd. DM	1996–2000	%
<b>Konzern</b>		<b>68,4</b>	<b>100,0</b>
davon:			
Volkswagen-Pkw		12,2	17,8
Volkswagen Nutzfahrzeuge		1,1	1,6
Audi		6,8	9,9
Seat		1,2	1,8
Škoda		1,6	2,3
Region Nordamerika		1,3	1,9
Region Südamerika/Afrika		3,0	4,4
Region Asien-Pazifik*		0,1	0,1
Finanzdienstleist./Finanzierung		37,8	55,3

\* Ohne Investitionen der „at equity“ konsolidierten Gesellschaften in China in Höhe von anteilig 0,8 Mrd. DM.

### Kapitalerhöhung bei Europcar

Bei der Europcar International S.A. ist das Ergebnis 1995 negativ geblieben. Die Kooperation mit dem Mitgesellschafter, dem französischen Hotelkonzern Accor, wird fortgesetzt mit der Zielsetzung, die Europcar-Gruppe mit strukturellen Maßnahmen mittelfristig in die Gewinnzone zurückzuführen. In diesem Zusammenhang haben beide Gesellschafter eine Kapitalerhöhung zum Ende des Jahres 1995 durchgeführt.

### Magnesium-Joint-venture in Israel

Im Beisein des damaligen israelischen Premierministers, Yitzchak Rabin, und des deutschen Bundeskanzlers, Dr. Helmut Kohl, unterzeichneten am 6. Juni 1995 der Vorsitzende der Geschäftsführung der Dead Sea Works, Uri Ben Noon, und der Vorstandsvorsitzende der Volkswagen AG, Dr. Ferdinand Piëch, ein Memorandum of Understanding für ein Gemeinschaftsprojekt in Israel. Am 19. Dezember 1995 folgte ein entsprechendes Joint-venture-Agreement. Dieses Projekt, an dem sich die Dead Sea Works zu 65 % und die Volkswagen AG zu 35 % beteiligt, soll der Gewinnung, Verwertung und dem Vertrieb des Leichtbau-Werkstoffs Magnesium und seiner Erforschung dienen. Gleichzeitig leistet unser Unternehmen damit einen Beitrag zur wirtschaftlichen Absicherung des Friedensprozesses im Nahen Osten.

Am 4. November 1995 fiel der israelische Premierminister Yitzchak Rabin einem Mordanschlag zum Opfer. Wir werden diesem herausragenden Staatsmann und Träger des Friedensnobelpreises ein ehrendes Andenken bewahren.

Im Rahmen seines offiziellen Besuches in der Bundesrepublik Deutschland war der israelische Staatspräsident Ezer Weizman am 17. Januar 1996 Gast der Volkswagen AG in Wolfsburg. Besondere Würdigung fand dabei das Zustandekommen des Magnesium-Joint-ventures mit der Dead Sea Works, welches das bislang größte israelisch-europäische Gemeinschaftsprojekt darstellt.

### Seat-Sanierungsprogramm konsequent weitergeführt

Das für unsere spanische Tochtergesellschaft notwendig gewordene Sanierungsprogramm wurde bereits Ende 1993 eingeleitet. Inhalt dieses Konzeptes waren neben nachhaltigen Optimierungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette die Reduzierung der Mitarbeiterzahl, die Ausgliederung des Werkes Pamplona und der VOLKSWAGEN FINANCE, S.A. sowie die Konzentration der Produktion aller Seat-Modelle – mit Ausnahme des Marbella – im Werk Martorell. Dieser Fertigungsstandort nimmt hinsichtlich Arbeitsorganisation und Produktivität in Europa eine Spitzenstellung ein. Dennoch belasteten, ungeachtet der deutlichen Fortschritte bei der Kostensenkung und der Verbesserung der Produktergebnisse, die hohen Abschreibungen und Finanzierungsaufwendungen für dieses Werk das Ergebnis der SEAT, S.A., so daß die Gesellschaft – auch unter Einbeziehung der Unterstützungen der spanischen Zentral- und der katalonischen Regionalregierung – weiter mit einer knappen Eigenkapitalausstattung auskommen muß. Der Verlust wurde inzwischen reduziert und ein positiver Cash-flow erwirtschaftet. Diese Gesellschaft bedarf jedoch weiterer Unterstützung seitens der Volkswagen AG.

### Planmäßige Kapitalzuführung bei Škoda

Durch eine zum Jahresende 1995 vorgenommene Kapitalzuführung von 350 Mio. DM und einen Aktienwerb in Höhe von 40 Mio. DM erhöhte sich der Anteil der Volkswagen AG am stimmberechtigten Kapital der ŠKODA, automobilová a. s. von 60,3 auf 70,0 %. Mit dieser Kapitalerhöhung wurde die letzte Phase der vertraglich vereinbarten Kapitalmaßnahmen realisiert.

Das Joint-venture in Israel soll der Gewinnung, Verwertung und dem Vertrieb des Leichtbau-Werkstoffs Magnesium und seiner Erforschung dienen.

Der Anteil der Volkswagen AG am stimmberechtigten Kapital der ŠKODA, automobilová a. s. erhöhte sich von 60,3 auf 70,0 %.

## Das Jahresergebnis 1995 liegt über Vorjahr

Der Volkswagen-Konzern verbesserte sein vorjähriges Ergebnis nach Steuern von 150 Mio. DM auf 336 Mio. DM im abgelaufenen Geschäftsjahr. Die Volkswagen AG erwirtschaftete einen Jahresüberschuß von 410 Mio. DM; 1994 hatte er nur 165 Mio. DM betragen.

Die Marken Volkswagen-Pkw, Audi und Volkswagen Nutzfahrzeuge sowie die Regionen Südamerika/Afrika und Asien-Pazifik leisteten positive Beiträge zum Konzernergebnis; belastet wurde es durch Fehlbeträge der Region Nordamerika sowie der Marken Seat und Škoda.

Überschüsse gemäß konzerneinheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften wurden insbesondere von folgenden Gesellschaften erzielt:

- Volkswagen do Brasil Ltda.
- Volkswagen-Sachsen-Gesellschaften
- Shanghai-Volkswagen Automotive Company, Ltd.  
(„at equity“ konsolidiert)
- Volkswagen Financial Services AG
- Volkswagen Bruxelles S.A.
- Volkswagen Audi Nippon K.K.
- Volkswagen of South Africa (Pty.) Ltd.
- V.A.G Sverige AB  
(„at equity“ konsolidiert)
- Groupe VOLKSWAGEN France s.a.
- AUTGERMA S.p.A.
- Volkswagen Bratislava, spol. s r.o.

Fehlbeträge gemäß deutschen Bilanzierungsvorschriften mußten hinnehmen:

- Volkswagen de Mexico, S.A. de C.V.
- Volkswagen of America, Inc. und Volkswagen Canada Inc.
- FAW-Volkswagen Automotive Company, Ltd.  
(„at equity“ konsolidiert)
- Europcar International S.A.  
(„at equity“ konsolidiert)
- Volkswagen Navarra, S.A.
- VOLKSWAGEN Group United Kingdom Ltd.
- Volkswagen Argentina S.A.

Dem verbesserten Ergebnis entsprechend schlagen Aufsichtsrat und Vorstand, nach Einstellung von 205 Mio. DM in die freien Rücklagen, der Hauptversammlung vor, eine gegenüber dem Vorjahr erhöhte Dividende zu beschließen, und zwar 6,- DM je Stamm- und 7,- DM je Vorzugsaktie. Unter Berücksichtigung des Steuerguthabens in Höhe von 2,57 DM ergibt sich für den anrechnungsberechtigten Stammaktionär ein Betrag von 8,57 DM je Aktie. Für die Vorzugsaktionäre ergibt sich einschließlich der Steuergutschrift von 3,- DM ein Betrag von 10,- DM je Aktie.

Die Marken Volkswagen-Pkw, Audi und Volkswagen Nutzfahrzeuge sowie die Regionen Südamerika/Afrika und Asien-Pazifik leisteten positive Beiträge zum Konzernergebnis.

## Gewinnverwendungsvorschlag

	DM
Ausschüttung auf das Gezeichnete Kapital – 1.714,2 Mio. DM* –	207.301.970
davon auf	
Stammaktien	162.000.000
Vorzugsaktien	45.301.970
Restbetrag	
(Vortrag auf neue Rechnung)	2.192.772
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>209.494.742</b>

\* 3,2 Mio. DM aus der Kapitalerhöhung von November 1995 sowie 37,5 Mio. DM aus der Ausübung von Optionsrechten im Berichtsjahr waren für das Geschäftsjahr 1995 noch nicht dividendenberechtigt.

Schwerpunkte unserer Investitionen werden die Ausweitung des Leasinggeschäfts sowie die Verbreiterung und Verbesserung unserer Modellpalette sein.

Von der Konzentration auf die Kerngeschäftsprozesse sowie der Umsetzung des Konzeptes vom „atmenden“ Unternehmen sind positive Impulse sowohl in bezug auf die Kundenzufriedenheit als auch auf unsere interne Effizienz zu erwarten.

### Ausblick

In das Geschäftsjahr 1996 startete der Volkswagen-Konzern mit einem Auftragsbestand von 268.000 Bestellungen aus Westeuropa einschließlich Deutschland. Für diese Region erwarten wir ein Gesamtmarktvolumen von 12,4 Mio. Fahrzeugen; für die USA rechnen wir mit 10,0 Mio. Einheiten, und in Japan wird sich das Marktvolumen voraussichtlich auf 4,5 Mio. Automobile belaufen.

Schwerpunkte unserer Investitionen von 68,4 Mrd. DM bis zum Jahr 2000, deren Finanzierung durch den Cash-flow gesichert werden kann, werden die Ausweitung des Leasinggeschäfts sowie die Verbreiterung und Verbesserung unserer Modellpalette sein. 66,0 % des Volumens werden im Inland ausgegeben, was einen erheblichen Beitrag zur Stärkung des Standorts Deutschland darstellt. Die Modellneuheiten des Jahres 1996 werden in Verbindung mit der neuen Vertriebsstruktur in Europa helfen, unsere Wettbewerbsposition zu verbessern. Voraussetzung dafür ist allerdings, daß es uns gelingt, dem sich weiter verschärfenden Preiswettbewerb auf der Kostenseite standzuhalten.

Dem Ziel der nachhaltigen Stärkung unserer Marktstellung, das wir jedoch noch keineswegs erreicht haben, dient die weitreichende Umgestaltung des Volkswagen-Konzerns. Diese beinhaltet auch die Fortsetzung der Plattformstrategie, des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP<sup>®</sup>) sowie des sozialverträglichen Personalabbaus. Darüber hinaus sind von der Konzentration auf die Kerngeschäftsprozesse sowie der Umsetzung des Konzeptes vom „atmenden“ Unternehmen – bei der Arbeitszeitflexibilisierung wurden bereits Fortschritte erzielt – positive Impulse sowohl in bezug auf die Kundenzufriedenheit als auch auf unsere interne Effizienz zu erwarten.

Neben der Realisierung dieser Maßnahmen wird unsere Geschäftsentwicklung im Jahr 1996 wesentlich von der weiteren Erholung der Weltwirtschaft abhängen. Das Wachstum wird in den USA und Westeuropa einschließlich Deutschlands im Jahr 1996 voraussichtlich geringer ausfallen als im Vorjahr. Die Dynamik früherer konjunktureller Aufwärtsbewegungen wird nicht mehr erreicht werden. Die japanische Wirtschaft, die in der Vergangenheit als Wachstumsmotor fungierte, wird nur mäßig expandieren. In Westeuropa ergeben sich dämpfende Effekte durch Sparmaßnahmen vieler Regierungen, die im Hinblick auf die geplante Währungsunion ergriffen werden müssen. Risiken bestehen weiterhin in Lateinamerika, wo wichtige Länder krisenanfällig bleiben.

Unsere weltweiten Märkte werden sich bezüglich ihrer Wachstumsdynamik und Rahmenbedingungen im Geschäftsjahr 1996 unterschiedlich entwickeln. Das beeinflusst die Verlässlichkeit von Prognosen. Dennoch rechnen wir für das Jahr 1996 mit insgesamt leicht steigenden Absatz- und Produktionsmengen und erwarten – in Abhängigkeit davon – ein etwas höheres Ergebnis für die Volkswagen AG und den Konzern.

# VOLKSWAGEN AG



Von links nach rechts: Dr. Neumann, Dr. Piëch, López de Arriortúa, Adelt, Dr. Posth, Dr. Büchelhofer, Dr. Hartz

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*R. Büchelhofer*

*López*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

**Volkswagen**

**Volkswagen AG**

Wolfsburg  
Gezeichnetes Kapital:  
DM 1.714.198.350

Werke:  
Wolfsburg  
Hannover  
Kassel  
Emden  
Salzgitter  
Braunschweig

**Volkswagen Sachsen GmbH**

Mosel  
DM 10.000.000  
100 % Volkswagen AG

**Sächsische Automobilbau GmbH**

Mosel  
DM 10.000.000  
100 % Volkswagen AG

**Volkswagen Bruxelles S.A.**

Brüssel, Belgien  
BEF 1.925.000.000  
100 % Volkswagen AG

**Volkswagen Navarra, S.A.**

Arazuri, Spanien  
ESP 68.500.000.000  
100 % Volkswagen AG

**AUTOEUROPA-AUTOMÓVEIS LDA.**

Palmela, Portugal  
ESC 60.000.000.000  
50 % Volkswagen AG

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

Bratislava, Slowakische Republik  
SKK 1.983.855.000  
100 % Volkswagen AG

**Groupe VOLKSWAGEN France s.a.**

Villers-Cotterêts, Frankreich  
FRF 50.000.000  
100 % Volkswagen AG

**AUTOGERMA S.p.A.**

Verona, Italien  
ITL 90.000.000.000  
100 % Volkswagen AG

**VOLKSWAGEN**

**Group United Kingdom Ltd.**

Milton Keynes, Großbritannien  
£ 9.710.000  
100 % Volkswagen AG

**V.A.G Sverige AB**

Södertälje, Schweden  
SEK 84.000.000  
50 % 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.**

St. Quentin Yvelines, Frankreich  
FRF 1.000.000.000  
50 % Volkswagen AG

**VW Kraftwerk GmbH**

Wolfsburg  
DM 65.000.000  
100 % Volkswagen AG

**Seat**

**SEAT, S.A.**

Barcelona, Spanien  
ESP 10.000.000  
100 % Volkswagen AG

**Gearbox del Prat, S.A.**

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

**Seat Deutschland GmbH**

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

**Škoda**

**ŠKODA, automobilová a. s.**

Mladá Boleslav, Tschechische Republik  
CZK 16.708.850.000  
70,0 % Volkswagen AG

**ŠKODA Automobile Deutschland GmbH**

Weiterstadt  
DM 4.000.000  
100 % ŠKODA, automobilová a. s.

■ Produktionsgesellschaften  
■ Vertriebsgesellschaften  
■ Sonstige Gesellschaften

## Audi

### AUDI AG

Ingolstadt  
DM 215.000.000  
98,99 % Volkswagen AG

### Audi

#### Hungária Motor Kft.

Győr, Ungarn  
DM 2.000.000  
100 % AUDI AG

## Regionen

### Nordamerika

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

Puebla/Pue., Mexiko  
MXN 2.783.378.615  
100 % Volkswagen AG

#### Volkswagen of America, Inc.

Auburn Hills, Mi., USA  
USD 242.422.222,92  
100 % Volkswagen AG

#### Volkswagen Canada Inc.

Ajax, Ontario, Kanada  
CAD 500.000  
100 % Volkswagen AG

### Südamerika/Afrika

#### Volkswagen do Brasil Ltda.

São Bernardo do Campo, SP,  
Brasilien  
BR 387.884.917  
100 % Volkswagen AG<sup>1)</sup>

#### Volkswagen Argentina S.A.<sup>2)</sup>

Buenos Aires, Argentinien  
ARS 50.822.453  
100 % Volkswagen AG

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

Uitenhage, C.P., Südafrika  
ZAR 9.362.650  
100 % Volkswagen AG

### Asien-Pazifik

#### Shanghai-Volkswagen Automotive Company, Ltd.

Shanghai, China  
CNY 1.200.000.000  
50 % Volkswagen AG

#### FAW-Volkswagen Automotive Company, Ltd.

Changchun, China  
CNY 1.680.000.000  
40 % Volkswagen AG

#### Volkswagen Audi Nippon K.K.

Toyohashi, Japan  
JPY 23.174.100.000  
100 % Volkswagen AG

## Finanzdienstleistungen

### Volkswagen Financial Services AG

Braunschweig  
DM 863.066.500  
100 % Volkswagen AG

### Volkswagen Bank GmbH

Braunschweig  
DM 622.500.000  
100 % Volkswagen  
Financial Services AG

### Volkswagen Leasing GmbH

Braunschweig  
DM 100.000.000  
100 % Volkswagen  
Financial Services AG

### Volkswagen Finance s.a.

Villers-Cotterêts, Frankreich  
FRF 95.000.000  
99,68 % Volkswagen  
Financial Services AG<sup>3)</sup>  
0,32 % Volkswagen AG

### VOLKSWAGEN FINANCE, S.A.

Madrid, Spanien  
ESP 8.207.390.000  
100 % Volkswagen  
Financial Services AG

### FINGERMA S.p.A.

Verona, Italien  
ITL 15.000.000.000  
100 % Volkswagen  
Financial Services AG

### ŠkoFIN s.r.o.

Prag, Tschechische  
Republik  
CZK 445.000.000  
100 % Volkswagen  
Financial Services AG

### Volkswagen Financial Services (UK) Ltd.

Milton Keynes,  
Großbritannien  
£ 60.000.000  
100 % Volkswagen  
Financial Services AG

### VW Credit, Inc.

Auburn Hills, Mi., USA  
USD 100.000  
100 % Volkswagen of  
America, Inc.

### Volkswagen Financial Services, S.A. de C.V.

Puebla/Pue., Mexiko  
MXN 872.699.000  
99,9995 % Volkswagen de  
Mexico, S.A. de C.V.  
0,0005 % Volkswagen  
Comercial, S.A. de C.V.

## Finanzierung

### Coordination Center Volkswagen S.A.

Brüssel, Belgien  
BEF 14.000.000.000  
60 % Volkswagen AG  
40 % Volkswagen  
Bruxelles S.A.

### Volkswagen International Finance N.V.

Amsterdam, Niederlande  
NLG 226.000.000  
100 % Volkswagen AG

### Volkswagen Investments Ltd.

Dublin, Irland  
DM 600.000.000  
100 % Volkswagen AG

<sup>1)</sup> Indirekt über Volkswagen Comércio e Participações Ltda.

<sup>2)</sup> Ab 1. Januar 1996.

<sup>3)</sup> Indirekt über Volkswagen Holding Financière s.a.

Um den Anforderungen unserer Kunden weltweit so effizient wie möglich nachzukommen, werden die Abläufe der Leistungserstellung zu Kerngeschäftsprozessen zusammengefaßt.

Ziel ist ein von funktionalen Grenzen befreites, auf seine Kernaufgaben konzentriertes, transparentes und veränderungswilliges Unternehmen, das offen ist für Impulse von außen.

### Der konsequente Weg zur Kundennähe

Volkswagen steht ganz im Dienst des Bedürfnisses der Menschen überall auf der Welt, Mobilität mit zeitgerechten Produkten und Dienstleistungen zu verwirklichen. Wir stellen uns den vielfältigen Anforderungen des Gesamtsystems Verkehr. Dazu gehören zwei grundlegende Schritte:

#### 1. Schritt:

Wir errichten eine transparente und flexible Organisation, die fähig ist, sich schnell auf ständig wechselnde und komplexe Rahmenbedingungen einzustellen. Diesem Zweck dient die Konzentration auf das Kerngeschäft sowie die Optimierung seiner Abläufe mit Hilfe der Strukturierung nach Kerngeschäftsprozessen.

#### 2. Schritt:

Diese leistungsfähigen Kerngeschäftsprozesse richten wir ausschließlich darauf aus, die sich verändernden Anforderungen der Menschen an unsere Produkte und Dienstleistungen optimal erfüllen zu können. Wir entsprechen diesen Anforderungen mit dem kerngeschäftsprozeßübergreifenden Konzept vom „atmenden“ Unternehmen.

### 1. Schritt: Optimierung des Kerngeschäfts – Der Dienst am Kunden bestimmt die Strukturen

Der Volkswagen-Konzern befindet sich weiterhin in einer tiefgreifenden Umgestaltung. Um den Anforderungen unserer Kunden weltweit so effizient wie möglich nachzukommen, werden die Abläufe der Leistungserstellung zu Kerngeschäftsprozessen zusammengefaßt. Die Folge davon ist der gewünschte Abbau vertikaler Strukturen, die Einrichtung vernetzter Teamstrukturen über alle Hierarchie- und Funktionsgrenzen hinweg sowie die Konzentration aller Kräfte auf das Kerngeschäft und damit auf die Aufgaben, die für die Leistungserstellung zwingend notwendig sind.

Dieser Neuausrichtung folgt auch der Aufbau des vorliegenden Geschäftsberichts; er gliedert sich entsprechend den Prozeßabläufen nach:

- Produktentstehung
- Produktion und Beschaffung
- Vermarktung

Die organisatorische und personelle Dimension dieses Konzeptes, das neben neuen Strukturen auch ein neues Denken erfordert, wird im Kapitel „Menschen und Management“ behandelt. Das Ziel ist ein von funktionalen Grenzen befreites, auf seine Kernaufgaben konzentriertes, transparentes und veränderungswilliges Unternehmen, das offen ist für Impulse von außen.

## 2. Schritt: Volkswagen im Takt des Marktes – das „atmende“ Unternehmen

Über alle Kerngeschäftsprozesse hinweg werden mit der Idee des „atmenden“ Unternehmens umwälzende Neuerungen auf dem Weg zu höherer Kundenzufriedenheit angestrebt. Das bedeutet eine Abkehr von der bisherigen, auf gleichmäßige Kapazitätsauslastung ausgerichteten Beschäftigungspolitik hin zu einem marktorientierten Prozeß, der von einer konsequenten, d. h. schnellen und umfassenden Anpassung an Kundenaufträge gekennzeichnet ist. Diese neue Unternehmensphilosophie hat neben mentalen Anforderungen an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Volkswagen-Konzerns sowie seiner Zulieferer und Händler eine Umstrukturierung der gesamten Prozeßkette zur Folge, die beim Kunden beginnt und naturgemäß dort endet.

In einer Vielzahl von Projekten, in die alle Marken, Regionen und Geschäftsbereiche eingebunden sind, werden umfassende Maßnahmen erarbeitet, mit deren Hilfe der Kunde sein Fahrzeug künftig sowohl schneller als auch termingenauer erhält und Zulieferer, Hersteller und Handelspartner von unnötigen Kosten entlastet werden. Vor allem Logistik, Fertigung und Vertrieb müssen intelligent miteinander vernetzt werden; die Produktion von Fahrzeugen auf Lager ist soweit wie möglich zu vermeiden. Im Kern bedeutet dieses Programm zweierlei: die konsequente Ausrichtung aller Unternehmensteile zum einen an den Kundenwünschen und zum anderen an den saisonalen Nachfrageschwankungen.

Umfassende Maßnahmen werden erarbeitet, mit deren Hilfe der Kunde sein Fahrzeug künftig sowohl schneller als auch termin-genauer erhält.

*Golf Cabriolet TDI –  
offen für einen Flirt*





### **Prozeß- und Teamdenken im Bereich Forschung und Entwicklung**

Der Begriff „Produktentstehungsprozess“ umfaßt alle Arbeitsgänge von der ersten Marktstudie bis zur erfolgreichen Markteinführung. Benötigt wird hierfür eine effiziente Projektorganisation mit bereichsübergreifender Gesamtverantwortung, die auf Teamarbeit und Kooperation mit den Linienabteilungen basiert: das Simultaneous Engineering. Dieses erfordert ein verantwortliches Zusammenarbeiten aller an der Forschung, Vorentwicklung, Produktplanung, Produktentwicklung und Marktbetreuung beteiligten Bereiche. Es ermöglicht ein projektnahes, erfolgsorientiertes Erarbeiten, Verfolgen und Erreichen der vorgegebenen Ziele in kürzerer Zeit: Ein derart strukturierter Prozeß ermöglicht eine schneller auf Marktveränderungen reagierende, produktionsgerechtere Entwicklung unserer Produkte.

### **Ein Schlüssel zu höherer Effizienz – die Plattform-Strategie**

Unsere Neuerscheinungen folgten auch im Jahr 1995 konsequent der Plattform-Strategie. Mit dem Audi A4 wurde die Konzern-B-Plattform für Mittelklassefahrzeuge im Markt etabliert, wodurch eine weitere Reduzierung der Komplexität sowie Synergie- und Mengeneffekte bewirkt wurden.

### **Schwerpunkte unserer Arbeit**

Ein Unternehmen unserer Größenordnung trägt gegenüber der Gesellschaft eine besondere Verantwortung. In diesem Zusammenhang ist es seit langem unser Ziel, bei allen Aktivitäten die Auswirkungen auf die Umwelt so gering wie möglich zu halten und mit den eigenen Möglichkeiten an der Lösung der regionalen und globalen Umweltprobleme mitzuwirken. Daher stand auch im abgelaufenen Geschäftsjahr neben der Entwicklung der Produktneuheiten die Erhöhung der Umweltverträglichkeit von Automobilen und Fertigungsprozessen im Mittelpunkt der Forschungs- und Entwicklungsarbeiten des Volkswagen-Konzerns. Den Schwerpunkt bildeten

- weiter optimierte Otto- und Dieselmotoren,
- elektronische Kontroll- und Steuerungssysteme,
- zukunftsorientierte Antriebssysteme, u. a. Elektro- und Hybridfahrzeuge,
- verbesserte Aerodynamik,
- Leichtbau aus Stahl, Leichtmetallen und Kunststoffen,
- recyclinggerechte Konstruktion,
- Einsatz von umweltverträglichen Stoffen und Komponenten, wie z. B. von FCKW-freien Klimaanlage oder lösemittelarmen Lacken, sowie
- noch wirkungsvollere Katalysatortechnik.

Neben der permanenten Verbesserung der Umweltverträglichkeit seiner Fahrzeuge und Produktionsabläufe arbeitete Volkswagen intensiv an der Optimierung des Gesamtsystems Verkehr. Erforscht und erprobt wurden neue Kommunikations- und Verkehrsleitsysteme, integrierte Verkehrskonzepte und eine Verbesserung der Verkehrsinfrastruktur.

**Neben der Entwicklung der Produktneuheiten stand die Erhöhung der Umweltverträglichkeit von Automobilen und Fertigungsprozessen im Mittelpunkt der Forschungs- und Entwicklungsarbeiten des Volkswagen-Konzerns.**

**Der Dieselmotor – führend in Sachen Umweltverträglichkeit**  
**Volkswagen – führend in Sachen Diesel-Technologie**

Gegenüber einem leistungsgleichen Benzinmotor verbraucht ein hochentwickelter Dieselmotor gut ein Drittel weniger Kraftstoff. Somit sinkt auch der Kohlendioxid-Ausstoß, der direkt an den Kraftstoffverbrauch gekoppelt ist. Unverbrannte Kohlenwasser-

Darüber hinaus wird Volkswagen als erster Automobilhersteller der Welt ab Mitte 1996 alle Diesel-Modelle für den Einsatz von Biodiesel (Pflanzenmethylester = PME) freigeben. Diese Fahrzeuge vertragen Biodiesel, konventionellen Mineralöldieselmotor oder beliebige Mischungen aus beiden. Pluspunkte des Biodiesels sind die Schonung der begrenzten fossilen Ressourcen, die Verwertung einheimischer



*Noah – Studie für eine Großraumlimousine der Zukunft*

**Der Volkswagen-Konzern ist weltweit Pionier der Turbodiesel-Direkteinspritz-Technologie.**

stoffe sowie Kohlenmonoxid fallen bei Dieselmotoren prinzipbedingt ohnehin kaum an. Stickoxide und Partikel werden durch eine Abgasrückführung und den nachgeschalteten Oxidationskatalysator reduziert.

Verglichen mit herkömmlichen Vor- oder Wirbelkammer-Dieselmotoren, ergeben sich bei den aktuellen Direkteinspritzer-Dieselmotoren Kraftstoff-Einsparungen von mindestens 12 %. Der Volkswagen-Konzern ist weltweit Pionier dieser Technologie und bietet inzwischen neben den Turbodiesel-Direkteinspritzer-Motoren (TDI) einen kostengünstigen Saugdiesel-Direkteinspritzer (SDI) an.

Rohstoffe sowie geringere Emissionen von Treibhausgasen, Partikeln und polyzyklischen aromatischen Kohlenwasserstoffen (PAK).

Das Angebot an Turbodiesel-Direkteinspritzern wurde um eine 81-kW/110-PS-Variante auf Basis des bisherigen 1,9-Liter-TDI mit 66 kW/90 PS erweitert. Die verbesserten Leistungswerte wurden ohne nachteilige Auswirkungen auf Emissionen und Haltbarkeit erreicht; der Verbrauch konnte – verglichen mit dem 66-kW/90-PS-TDI – sogar noch etwas abgesenkt werden. Dafür waren Änderungen an Brennvorgang, Aufladung und Triebwerk notwendig.

## **Weiterentwicklung der Ottomotoren**

Im Mittelpunkt der Weiterentwicklung der Ottomotoren stehen die Ziele Verringerung des Kraftstoffverbrauchs und Reduzierung der Schadstoffemissionen. In diesem Zusammenhang werden der Einsatz von Mehrventiltechnik, Maßnahmen zur Verminderung der Reibleistung, variable Saugrohre, verstellbare Steuerzeiten sowie der Einsatz neuer Werkstoffe untersucht. Bei der Weiterentwicklung der Katalysatoren stehen Bauformen, die ein früheres Erreichen der Betriebstemperatur ermöglichen, und optimierte Katalysatorbeschichtungen im Vordergrund. Weitere Entwicklungen zielen auf Konzepte, die auch bei hohem Luftüberschuß die Stickoxide deutlich reduzieren – sog. Magerkonzepte. Mit dieser Schlüsseltechnologie werden weitere Innovationschritte am Ottomotor möglich.

In der kleinen Vierzylinder-Baureihe ersetzt ein 1,4-Liter-Motor mit MPI-Einspritzsystem (Multi-Point Injection) den bisherigen 1,3-Liter-Motor im Polo bzw. das 1,4-Liter-Aggregat im Golf. Ebenso wurden der Ladungswechsel und das Einspritzsystem der 1,6-Liter-Maschine von Polo und Golf komplett neu entwickelt. Verbesserungen gegenüber konventionellen SPI-Motoren (Single-Point Injection) sind insbesondere bei Verbrauch, Drehmoment, Gewicht, Laufruhe und Langzeitqualität zu verzeichnen.

Zudem lassen sich aus Ottomotoren ökologisch günstige Varianten ableiten, die mit Erdgas betrieben werden. Diese Motoren sind deutlich weniger an der Entstehung von Ozon und Smog beteiligt und haben keine Verdampfungsemissionen. Darüber hinaus wird bei einer größeren Verbreitung erdgasbetriebener Fahrzeuge Ressourcenverschwendung durch das Abfackeln von Gas an den Erdöl-Gewinnungsstätten vermindert; Volkswagen ist in diesem Segment Marktführer in Deutschland.

## **Selbstverpflichtung: Der 3-Liter-Volkswagen noch in diesem Jahrzehnt**

Der Volkswagen mit einem Kraftstoffverbrauch von 3 l auf 100 km kommt noch in diesem Jahrzehnt; daran arbeiten unsere Ingenieure intensiv. Im Ergebnis wird es ein typischer Volkswagen sein mit vier Sitzen, variabel nutzbar, mit Sicherheit und Komfort auf hohem Niveau, wirtschaftlich und mit akzeptabler Beschleunigung, Elastizität und Höchstgeschwindigkeit. Damit das Verbrauchsziel von 3 l auf 100 km jedoch erreicht wird, muß dieses Fahrzeug in vielen technischen Details einzigartig und revolutionär sein.

Um die Akzeptanz eines solchen Fahrzeugs sicherzustellen und damit einen Beitrag zur Entlastung der Umwelt zu leisten, dürfen die Ansprüche unserer Kunden an Sicherheit und Komfort nicht vernachlässigt werden. Dieser Zielkonflikt zwischen voller Gebrauchstüchtigkeit und niedrigem Verbrauch kann aus heutiger Sicht nur mit der Weiterentwicklung des Diesel-Direkteinspritzers, der weiteren Optimierung der Aerodynamik und des Rollwiderstands, vor allem aber in Kombination mit konsequentem Leichtbau gelöst werden. Wir sehen das 3-Liter-Auto als Symbol für eine neue Bewegung im Automobilbau; die hierfür entwickelten Technologien zur Verbrauchsabsenkung werden auch in andere Fahrzeugklassen einfließen und somit zur Absenkung des Flottenverbrauchs beitragen.

Zu diesem Zweck werden die Möglichkeiten des Aluminiums im Karosseriebau und die des Magnesiums im Antriebs- und Fahrwerksbereich erforscht. Der Volkswagen-Konzern hat mit dem Werkstoff Aluminium, der im Audi A8 eingesetzt wird, bereits Großserienerfahrung gesammelt. Darüber hinaus werden mit der Erschließung von Magnesium-Ressourcen und der weiteren Erforschung dieses Materials neue, zukunftssträchtige Wege beschritten. Doch auch konventionelle Stahlbleche bieten noch Entwicklungspotential, d. h. die Blechdicke läßt sich bei gleichzeitiger Erhöhung der Steifigkeit des Materials weiter verringern. Und

Im Mittelpunkt der Weiterentwicklung der Ottomotoren stehen die Verringerung des Kraftstoffverbrauchs und Reduzierung der Schadstoffemissionen.

Die für das 3-Liter-Auto entwickelten Technologien zur Verbrauchsabsenkung werden auch in andere Fahrzeugklassen einfließen und somit zur Absenkung des Flottenverbrauchs beitragen.

**Mit dem neuen Beetle transportiert Volkswagen die unverwechselbare Formensprache des Käfers in die Moderne.**

nicht zuletzt lassen sich Kunststoffe als Leichtbaumaterial für spezielle Teile ihren jeweiligen Aufgaben ideal anpassen.

**Noah: Bekenntnis zu einem neuen Denken**

Noch weiter in die Zukunft als der 3-Liter-Volkswagen reicht die Studie Noah, die auf der Internationalen Automobilausstellung 1995 in Frankfurt präsentiert wurde. Noah nimmt die Trends des Automobilbaus im nächsten Jahrhundert vorweg: Niedriger Kraftstoffverbrauch, nahezu vollständige Wiederverwertbarkeit, hohe Variabilität und Bedienerfreundlichkeit sowie Anschluß an alle Kommunikationskanäle.

**Der neue Beetle – eine Idee reift heran**

Auf der Tokyo Motor Show 1995 zeigte Volkswagen den neuen Beetle, der eine Weiterentwicklung der im Januar 1994 auf der Detroit Motor Show und kurze Zeit später auf dem Genfer Automobilsalon ge-

zeigten Studien darstellte. Mit diesem Fahrzeug transportiert Volkswagen die unverwechselbare funktionale und ästhetische Formensprache des Käfers in die Moderne. Nach den überaus positiven Reaktionen bei Publikum und Presse, die Volkswagen mit ihren Bedürfnissen und Wünschen in die Entwicklung mit einbezieht, fiel die Entscheidung, dieses Automobil noch vor der Jahrtausendwende in Serie zu produzieren.

Vor allem aus Gründen der Realisierung des Fahrzeugs im Rahmen der Plattform-Strategie sowie der passiven Sicherheit wurden umfangreiche Änderungen, hauptsächlich am Vorderwagen, durchgeführt. Der neue Beetle bietet nun vier Passagieren bequem Platz und erfüllt alle Ansprüche an die aktive und passive Sicherheit.

**Die Stars in Frankfurt und Tokio: die Audi-Studien TT Coupé und TTS Roadster**

Audi überraschte die Öffentlichkeit auf der Internationalen Automobil-

*Der neue Beetle –  
einzigartig und unverwechselbar*





*Die Studie Audi TT Coupé – kraftvoll und sportlich in deutscher Design-Tradition*

ausstellung 1995 in Frankfurt mit der Studie Audi TT Coupé und auf der Tokyo Motor Show mit dem TTS Roadster. Das TT Coupé verspricht auf den ersten Blick reine Fahrfreude. Seine äußere Linie folgt deutscher Design-Tradition. Ebenso sportlich-funktionell wie das Äußere ist der Innenraum. Die offene Konstruktion mit fest integriertem Überrollbügel unterscheidet die Roadster-Studie vom Coupé. Ihre Tugenden: klein, wendig, sparsam und flott. Aufgrund des großen Anklangs wurde entschieden, diese Studien zum Serieneinsatz zu bringen.

#### **Škoda plant zweite Produktlinie der unteren Mittelklasse**

Die Zukunft der Marke Škoda soll mit einer zweiten Produktlinie im Segment der unteren Mittelklasse abgesichert werden. Neben den Entwicklungsaufgaben laufen die Bauaktivitäten zur Errichtung einer Montage. Škoda plant, mit dieser neuen Fabrik die modernsten Erkenntnisse in Sachen Arbeitsorganisation, Teamarbeit, Arbeitsplatzgestaltung und Lieferantenintegration umzusetzen. Dies wird in Verbindung mit der fertigungsgerechten Konstruktion des neuen Fahrzeugs zu einer hohen Qualität, kurzen Lieferzeiten und einem günstigen Preis/Leistungs-Verhältnis führen.

#### **Forschungs- und Entwicklungsziele der neuen Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge**

Die Ziele des Nutzfahrzeugsbereichs sind die Entwicklung bedarfsgerechter, wirtschaftlicher und ökologisch verträglicher Fahrzeuge sowie die Verbesserung unserer Marktposition durch Modellpflegemaßnahmen bzw. Produkterneuerungen.

Im Jahr 1995 stand die Realisierung der großen Produktaufwertung der Transporter-Baureihe sowie die Zusammenarbeit mit der Mercedes-Benz AG bei der Entwicklung der neuen Generation des Lasttransporters (LT 2), der im Frühjahr 1996 den LT 1 ablöst, im Vordergrund.

Ebenfalls 1995 wurde ein wichtiges Projekt fertiggestellt, bei dem die Entwicklungsverantwortung bei Volkswagen Nutzfahrzeuge lag: die Großraumlimousine Sharan im Rahmen des Gemeinschaftsunternehmens mit Ford. Durch Bildung von Simultaneous-Engineering-Teams, frühzeitige Einbindung von Lieferanten sowie durchgängige Anwendung von CAD (Computer Aided Design) in der Prozeszkette konnten die Entwicklungs- und Prozeßabläufe optimiert und ein überlegenes Produkt realisiert werden.

**Die Tugenden des Audi TTS Roadster: klein, wendig, sparsam und flott.**

**Die Entwicklungsverantwortung des Sharan lag bei Volkswagen Nutzfahrzeuge.**



### **Der Kunde bestimmt den Produktionsrhythmus – das Konzept des „atmenden“ Unternehmens**

Der Gedanke des „atmenden“ Unternehmens hat die Optimierung aller Phasen der Prozeßkette zum Inhalt. Hauptziele sind die Erhöhung der Liefertreue, Verkürzung der Lieferzeit, Verringerung des Lagerbestandes und die Anpassung an Marktschwankungen.

Von der Annahme des Kundenauftrags über eine hochflexible Fertigung bis hin zur beschleunigten Auslieferung müssen sich alle Beteiligten verstärkt am Kunden orientieren. Die Produktion erfolgt nur noch auf der Basis von konkreten Aufträgen.

### **Schritt für Schritt zum Erfolg mit KVP<sup>2</sup>**

Der Kontinuierliche Verbesserungsprozeß (KVP<sup>2</sup>) als Methode zur Optimierung von Arbeitsabläufen ist mit 5.771 im Jahr 1995 durchgeführten Workshops aus dem Volkswagen-Konzern nicht mehr wegzudenken. Ziel von KVP<sup>2</sup> ist die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und Wettbewerbsfähigkeit durch marktgerechte Gestaltung von Qualität, Service und Preis der Produkte bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Mitarbeiterzufriedenheit. Durchgeführt werden die KVP<sup>2</sup>-Workshops entlang der gesamten Wertschöpfungskette vom Zulieferer über unsere Werke bis zum Handel. Aufgrund der großen Nachfrage nach Optimierungsinstrumenten in der deutschen Wirtschaft bietet die Volkswagen Coaching GmbH diese Methode auch anderen Unternehmen an; die dort bisher durchgeführten Workshops waren ausnahmslos erfolgreich.

Aber auch KVP<sup>2</sup> selbst wird kontinuierlich weiterentwickelt. Unsere Lieferanten binden wir zunehmend in Creativity-Teams ein, um Vorschläge für Module und neue Materialien, aber auch für komplette Systeme zu erarbeiten und umzusetzen. Ferner wurden in nahezu allen europäischen Werken des Volkswagen-Konzerns Pilotprojekte gestartet, die Total Productive Maintenance (TPM), d. h. die Eliminierung von Verschwendung im Zusammenhang mit der Nutzung von Anlagen, zum Inhalt haben.

### **Lean Manufacturing und Benchmarking**

Lean Manufacturing (schlanke Produktion) ist der Oberbegriff für eine effiziente Organisation des gesamten Fertigungsablaufs. Im Volkswagen-Konzern wurde das Konzept zur Verbesserung der Kosten- und Produktivitätssituation 1995 Schritt für Schritt weiterentwickelt. In den Werken der Marke Volkswagen wurde eine Steigerung der Arbeitsproduktivität von insgesamt über 15 % erreicht. Neben der Umsetzung der Ergebnisse des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP<sup>2</sup>) und anderer Maßnahmen konnte allein durch den verstärkten Einsatz von Teamarbeit eine Produktivitätssteigerung von rd. 4 % erreicht werden. Flankierend wirkten sich Umstrukturierungen in den Montagelinien, zu denen u. a. die Einführung einer durchgehenden Verantwortung zählte, positiv auf die Produktivitätsentwicklung aus. Darüber hinaus trugen neue, flexible Schichtmodelle zu einer erhöhten Auslastung der Anlagen bei.

**Ziel von KVP<sup>2</sup> ist die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und Wettbewerbsfähigkeit durch marktgerechte Gestaltung von Qualität, Service und Preis der Produkte bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Mitarbeiterzufriedenheit.**

**Produkte und Dienstleistungen für die Menschen weltweit**  
**Produktion und Beschaffung**

<b>Produktion</b> (nach Marken und Regionen)	Automobile	1995	1994	%
<b>Konzern</b>		<b>3.408.422</b>	<b>3.042.383</b>	<b>+ 12,0</b>
Volkswagen-Pkw		1.393.390	1.236.136	+ 12,7
Volkswagen Nutzfahrzeuge		164.660	156.422	+ 5,3
Audi*		447.683	354.610	+ 26,2
Seat		343.446	313.690	+ 9,5
Škoda		208.279	173.586	+ 20,0
Region Nordamerika		191.494	256.317	- 25,3
Region Südamerika/Afrika		663.999	552.482	+ 20,2

\* Einschließlich 4.529 (800) Montagesätzen für Volkswagen of South Africa.

Mit der Hilfe von Benchmarking sollen die wichtigen Abläufe im Unternehmen so gestaltet werden, daß sie denen der Klassenbesten überlegen sind.

Die Plattform-Strategie, das Simultaneous Engineering sowie das Design for Manufacturing and Assembly (fertigungsgerechte Konstruktion) stellen die Weichen für eine Verbesserung bei künftigen Modellen. Zusammen mit der Vereinheitlichung von Produktions- und Logistikkonzepten und der Anwendung des Zielkosten-Prinzips für neue Projekte wird damit eine erhebliche Straffung der Kostenstrukturen möglich.

Zusätzlich zu KVP<sup>2</sup> und selbstentwickelten zukunftsweisenden Fertigungskonzepten wird das Benchmarking, ein Vergleich mit den Weltbesten, als Werkzeug zur Messung, Einordnung und Verbesserung der Produktions- und Logistikprozesse eingesetzt. Mit seiner Hilfe sollen die wichtigen Abläufe im Unternehmen so gestaltet werden, daß sie denen der Klassenbesten überlegen sind. Darüber hinaus dienen interne Benchmarking-Aktivitäten, die mit allen Werken des Konzerns durchgeführt werden, dem Lernen voneinander. Dadurch kommt diesem Konzept eine Multiplikatorfunktion auf dem Weg zur schnellstmöglichen Produktivitätsverbesserung zu.

**Weiter im Trend:  
 Global und Forward Sourcing**

Die Beschaffungsprozesse Global und Forward Sourcing, d. h. weltweite Angebotsanfrage und Abstimmung mit den Lieferanten bereits in der Entwicklungsphase, haben sich als wirkungsvolle Instrumente zur Auswahl von Lieferanten erwiesen. So wurden mit Hilfe des Global-Sourcing-Prozesses weltweit Anfragen durchgeführt, um nachhaltige Verbesserungen bei Serienteilen zu erzielen. Demgegenüber stand die Suche nach geeigneten Entwicklungs- und Serienlieferanten für neue Projekte im Vordergrund der Forward-Sourcing-Aktivitäten. Hier galt es, bereits zu einem frühen Zeitpunkt des Produktentstehungsprozesses die Partner aus der Zulieferindustrie in die Projekte des Konzerns einzubinden. Auf diese Weise änderte sich auch die Form der Lieferantenintegration. Beherrschte in der Vergangenheit die konstruktive Vorgabe des Automobilherstellers gegenüber dem Zulieferer das Szenario, so wird die Zukunft von hoher Eigenverantwortlichkeit ausgewählter Systemlieferanten, denen wir Verträge für die gesamte Dauer eines Produktlebenszyklus anbieten, geprägt sein. Neue Wege wurden auch im Einkauf von Betriebsmitteln und Anlagen beschritten, um im Rahmen des Simultaneous Engineering zu einer frühzeitigen Festlegung von Prototypen- und Serienwerkzeuglieferanten zu kommen.

Im zurückliegenden Geschäftsjahr erfuhr die Struktur der Zulieferbe-

triebe und deren Herkunft keine gravierenden Veränderungen. Wurde schon in der Vergangenheit das weitaus größte Beschaffungsvolumen im Inland plaziert, so war dies auch bei den im Jahre 1995 abgeschlossenen Global-Sourcing-Umfängen der Fall. Insgesamt erreichten die deutschen Zulieferer im Konzern einen Anteil von rd. 70 %, was erneut deren internationale Wettbewerbsfähigkeit belegte.

und Finanz sind zugleich für die Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen verantwortlich. Mit Hilfe von VCTs wurden umweltfreundlichere Fertigungsprozesse erarbeitet, alternative Materialien gefunden und andere technologische Fortschritte erzielt.

Auf dem Gebiet der Wertanalyse wurde die interdisziplinäre Arbeit an Projekten mit Lieferanten im

Mit Hilfe von „Value to the Customer“-Teams wurden umweltfreundlichere Fertigungsprozesse erarbeitet, alternative Materialien gefunden und andere technologische Fortschritte erzielt.



*Der Golf – gute Laune auch bei schlechtem Wetter*

### **Entscheidend für effiziente Beschaffung: der Dialog mit allen Beteiligten**

Zu einem wichtigen Baustein für die Volkswagen-Beschaffungsstrategie wurden die bereichsübergreifenden, unter Einbeziehung von Lieferanten gebildeten „Value to the Customer“-Teams (VCT). Gemeinsames Ziel aller Beteiligten ist die schnelle Reaktion auf die Wünsche unserer Kunden. Verbesserungsvorschläge werden im Team erarbeitet und durchgeführt. Die Vertreter aus den Bereichen Beschaffung, Vertrieb, Logistik, Forschung und Entwicklung, Qualitätssicherung, Produktion

Geschäftsjahr 1995 intensiviert. Erneut zeigte sich, daß mit diesem Verfahren bereits in der Produktentstehungsphase Qualitäts- und Kostenrisiken aufgedeckt und durch Umgestaltung vermieden werden können. Darüber hinaus erwies sich die Wertanalyse als wirksames Mittel zur Komplexitätsreduzierung, das heißt, weitere Einsparungen konnten durch geringere Variantenvielfalt erreicht werden. Das nachhaltigste Ergebnis ließ sich jedoch abermals durch die frühzeitige Produktplanung auf der Grundlage der TQM-Philosophie (Total Quality Management), d. h. eines umfassenden Qualitätsbewußtseins, erreichen.

**Auszeichnung für die besten Lieferanten: „Formel Q“ und „Value to the Customer Award“**

Seit 1989 zeichnet die Marke Volkswagen solche Lieferanten mit der Formel-Q-Trophäe aus, die über viele Jahre hinweg außergewöhnliche Qualitätsleistungen erbracht haben. Für das Gesamtjahr 1994 befanden sich rd. 1.500 Fertigungsstätten in der Vorauswahl, von denen rd. 450 in die engere Wahl kamen. Letztlich gingen 24 Zulieferer aus 4 Ländern als Sieger hervor. Die Marken Audi, Seat und Škoda zeichneten ihre besten Lieferanten ebenfalls mit einem Qualitätspreis aus.

**Alle europäischen Fertigungsstätten zertifiziert**

Bis Ende 1995 erhielten alle europäischen Werke des Volkswagen-Konzerns die Bestätigung, daß Produktionsabläufe, Qualitätsbedingungen und Fachwissen der Mitarbeiter den Anforderungen der DIN ISO 9000, die die systematische, wiederholbare und nachprüfbare Erzeugung von Qualität zum Inhalt hat, genügen. Es ist geplant, auch alle außereuropäischen Fertigungsstätten nach entsprechenden Richtlinien zertifizieren zu lassen.



*Gute Fahrt mit dem L 80*

**Für ihr besonderes Engagement im Hinblick auf Qualität, Service und Preis wurden 114 Lieferanten mit dem „Value to the Customer Award“ geehrt.**

Auch im zurückliegenden Geschäftsjahr würdigte der Volkswagen-Konzern die weltweit besten Lieferantenleistungen im Dienst unserer Kunden mit dem „Value to the Customer Award“. In Brasilien fand die Ehrung von 114 Lieferanten statt, die für ihr besonderes Engagement im Hinblick auf Qualität, Service und Preis ausgezeichnet wurden.

**Optimierung der Prozesse auch unter ökologischen Gesichtspunkten**

Volkswagen bekennt sich zur permanenten Verbesserung seiner Prozesse und Produkte gerade auch im Hinblick auf deren Umweltverträglichkeit. Die Umsetzung dieser Selbstverpflichtung ist eine langfristige Aufgabe, die das Unternehmen durch ein systematisches Umweltmanagement über den gesamten Lebenszyklus seiner Produkte hinweg verfolgt. Hierin ist der Beschaffungs- und Produktionsoptimierungsprozeß, wo bereits in den vergangenen Jahren große Fortschritte erzielt wurden, integriert. Im

Beschaffungsvolumen (nach Marken und Regionen)	Mrd. DM	1995	%
<b>Konzern</b>		<b>44,8</b>	<b>100,0</b>
Volkswagen-Pkw		21,0	46,8
Volkswagen Nutzfahrzeuge		3,0	6,7
Audi		10,0	22,3
Seat		3,9	8,7
Škoda		2,2	4,9
Region Nordamerika		2,0	4,5
Region Südamerika/Afrika		0,7	1,6
Region Asien-Pazifik		2,0	4,5

Dem Werk Emden wurde als erstem deutschen Automobilwerk vom TÜV Rheinland das Zertifikat nach der EU-Öko-Audit-Verordnung erteilt.

Jahr 1995 wurde dem Werk Emden als erstem deutschen Automobilwerk vom TÜV Rheinland das Zertifikat nach der EU-Öko-Audit-Verordnung erteilt.

Umweltschutz geht nicht nur über geographische Grenzen, sondern auch über die Grenzen des Volkswagen-Konzerns hinaus: In enger Abstimmung mit unseren Liefere-

ranten forcieren wir den Wiedereinsatz von recyceltem Material (Rezyklaten) und Produktionshilfsmitteln einschließlich Verpackungen. Für schnelles und sortenreines Trennen vor dem Recycling sind alle Teile mit Material- und Herstellerkennzeichen zu versehen. Sie sollen den reibungslosen Stoffkreislauf gewährleisten. Schon bei Planung und Entwurf neuer Modelle spielt die

*Der Taro –  
ideal für Sport und Freizeit*



## Produkte und Dienstleistungen für die Menschen weltweit Produktion und Beschaffung

spätere Verwertbarkeit des Rezyklats – als ressourcenschonende Rohstoffverwertung – eine wichtige Rolle.

Im Automobilbau gehört das Lackieren der Karossen zu den umweltkritischen Bereichen. Heute setzt moderne Wasserlacktechnik aber nur noch einen Bruchteil der früher üblichen Lösemittelmengen frei, und selbst dieser Rest wird mit intensiver Nachbehandlung beseitigt. Wasser wurde auf diese Weise zum wichtigsten Medium beim Lackieren, wobei eine aufwendige Kreislaufwirtschaft seinen Verbrauch begrenzt.

Neben Forschungsprojekten zu Phosphatierschlamm-Recycling, Füller-Direktrecycling und Schleif-

schlammverwertung bildete die Untersuchung der Möglichkeiten der thermischen Verwertung geeigneter Reststoffe durch die VW Kraftwerk GmbH einen ökologischen Aufgabenschwerpunkt im Jahr 1995.

### Die wichtigsten Produktionsanläufe im Volkswagen-Konzern

Die wichtigsten Produktionsanläufe von Volkswagen-Modellen im Berichtsjahr waren der Sharan in Palmela/Portugal, der Polo Classic und der Caddy in Martorell, der Polo „Open Air“ in Wolfsburg, der Derby in Puebla/Mexiko, die Europa-Version des L 80 in Ipiranga/Brasilien, der Parati in Taubaté/Brasilien, der Omnibus in Resende/Brasilien, der Gol in Pacheco/Argentinien, der Santana 2000 in Shanghai/China und

*Der Audi A8 – Charme und Eleganz intelligent vereint*





der Jetta in Changchun/China. Darüber hinaus erfolgte der Fertigungsanlauf des Audi A4 Avant in Ingolstadt, des Seat Inca in Martorell, des Škoda Felicia Combi in Mladá Boleslav und Vrchlabí sowie des Škoda Pickup in Kvasiny.

#### **Die Dauerläufer von Volkswagen: gestern der Käfer, heute und morgen der Golf**

Zwei der meistgebauten Modelle der Automobilgeschichte stammen von Volkswagen, und beide haben Grund zum Feiern: 1995 wurde der Spitzenreiter Käfer 60 Jahre alt und wird noch heute gebaut – in Mexiko und Brasilien; bis Ende 1995 wurden insgesamt mehr als 21 Mio. Exemplare dieses legendären Typs gefertigt. Am 4. Juli des Berichtsjahres rollte im Werk Wolfsburg der 16millionste Golf vom Band, und wenige Wochen später wurde der 2millionste Volkswagen seit 1948 im Rahmen der Verkäufe an Werksangehörige ausgeliefert – ein Golf Variant „Rolling Stones“.

#### **Einweihung des AUTOEUROPA-Werkes in Palmela**

Mit einer Feierstunde, an der neben vielen Ehrengästen auch der Premierminister Portugals, Prof. Dr. Anibal Cavaco Silva, teilnahm, wurde am 26. April 1995 die neue Fertigungsstätte der AUTOEUROPA-AUTOMÓVEIS LDA. in Betrieb genommen. Diese Gesellschaft ist ein Joint-venture der Ford Motor Company und der Volkswagen AG, an dem beide 50 % halten. Produziert wird in diesem Werk insbesondere die Großraumlimousine Sharan.

#### **Optimierung und Ausbau der Volkswagen-Produktionsgesellschaften**

Der weitere Ausbau der inländischen Produktionsgesellschaften erfolgte vor allem in den neuen Bundesländern. Höhepunkt des Jahres 1995 war hier die Inbetriebnahme der neuen Zylinderkopflinie für Viertertechnik in Chemnitz, für die der Ministerpräsident des Freistaates

*Der Audi A8 – Schönheit und Spitzentechnik*

**Zwei der meistgebauten Modelle der Automobilgeschichte stammen von Volkswagen: der Käfer und der Golf.**

Infolge des hervorragenden Qualitätsniveaus konnte Volkswagen Bratislava die Verantwortung für die alleinige Herstellung der Golf-synco-Fahrzeugreihe übertragen werden.

Sachsen, Prof. Dr. Kurt Biedenkopf, am 3. März den Startknopf drückte.

Bei den ausländischen Produktionsgesellschaften der Marke Volkswagen ist neben Optimierungen bei der Volkswagen Bruxelles S.A. und der Volkswagen Navarra, S.A. vor allem die Volkswagen Bratislava, spol. s r.o. zu nennen. Infolge des hervorragenden Qualitätsniveaus konnte dieser Gesellschaft – über die ohnehin geplante Erhöhung des Fertigungsvolumens hinaus – die Verantwortung für die alleinige Herstellung der technisch besonders anspruchsvollen Golf-synco-Fahr-

#### **Zulieferer siedeln sich vor den Audi-Werkstoren an**

Die frühzeitige Einbindung leistungsfähiger Lieferanten schon während der Konzept- und Konstruktionsphase ist bei Audi bereits selbstverständlich. Daß sich Zulieferer direkt vor den Werkstoren ansiedeln, ist allerdings ein Novum. Den Anfang machte das französische Unternehmen ECIA, welches das Frontteil des Audi A4 vormontiert.

Die neue Form der Zusammenarbeit soll ausgebaut werden. Im Güterverkehrszentrum in Ingolstadt und im

*Skoda läßt die Herzen höher schlagen*



**Neben Qualität und Produktivität setzt die Lackiererei in Neckarsulm in puncto Umweltverträglichkeit neue Maßstäbe.**

zeugreihe übertragen werden. Außerdem ist die Produktionsverlagerung von Teilen für Automatikgetriebe nach Bratislava geplant.

#### **Neue Lackiererei im Audi-Werk Neckarsulm**

Mit einem Investitionsvolumen von rd. 300 Mio. DM errichtete Audi in Neckarsulm die derzeit modernste Lackieranlage auf Basis wasserlöslicher Lacke in Deutschland. Im Zweischichtbetrieb können täglich mehr als 600 Karossen lackiert werden. Neben Qualität und Produktivität setzt diese Lackiererei in puncto Umweltverträglichkeit neue Maßstäbe.

Gewerbe- und Industriepark in Neckarsulm können sich die Zulieferer in unmittelbarer Nähe der Werke ansiedeln. In Verbindung mit dem neuen Gleisanschluß im Werk Neckarsulm ermöglicht dies Audi, zahlreiche logistische Abläufe zeitsparend und ökonomisch zu gestalten. Durch die direkten Schienenanschlüsse werden die Straßen deutlich entlastet.

### **Audi Hungária erhöht Kapazität**

Die ungarische Audi-Tochter Audi Hungária Motor Kft. fertigte im Berichtsjahr 104.206 Vierzylindermotoren. Der Ausbau der Tagesproduktion von 750 auf 2.150 Motoren ist für die nächsten beiden Jahre geplant. Die schon aus dem A4 bekannte Fünfventiltechnik erweitert seit Herbst 1995 auch das Motorenprogramm des Audi A6.

### **Audi-A4-Montage in Südafrika, Indonesien und Malaysia**

Seit 1995 wird das Erfolgsmodell Audi A4 auch von der Volkswagen of South Africa in Uitenhage produziert. Darüber hinaus startete die Montage von Audi-A4-Modellen bei Auto Dunia in Kuala Lumpur, Malaysia. Ab Mitte 1996 soll der Audi A4 auch in Jakarta für den indonesischen Inlandsmarkt montiert werden.

### **Wichtige Produktionsanläufe im Werk Martorell**

Im Jahr 1995 wurden im Werk Martorell die Produktionsanläufe des Stadtlieferwagens Inca, des Volkswagen Caddy sowie des Polo Classic, der Stufenheckversion des Polo, erfolgreich abgeschlossen. Außerdem wurden weitere nachhaltige Produktivitäts- und Qualitätsverbesserungen erreicht.

Im Beisein des spanischen Kronprinzen Felipe fuhr am 27. September 1995 in Martorell der 10millionste Seat seit 1953 vom Band.

### **Planmäßiger Ausbau der Škoda-Produktionsstätten**

Nach dem erfolgreichen Anlauf des Felicia im Jahr 1994 wurde 1995 die Produktion des Felicia Combi sowie des Pickup aufgenommen. Ein weiterer wichtiger Schritt war der Beginn der Vormontage von Felicia-Fahrzeugen, die bei Volkswagen Poznan Sp.zo.o. fertigmontiert werden.

Bei der Audi Hungária ist der Ausbau der Tagesproduktion von 750 auf 2.150 Motoren für die nächsten beiden Jahre geplant.

*Der Škoda Pickup – einfach robust*



In der in Mladá Boleslav errichteten Lackiererei wurden am Ende des Berichtsjahres die ersten Versuchskarossen lackiert. Wasserlösliche Lacke, die hierbei Verwendung finden, weisen bei hervorragender Qualität eine verminderte ökologische Belastung auf. Darüber hinaus wurde in Mladá Boleslav am 14. Februar 1995 im Beisein des Präsidenten der Tschechischen Republik, Václav Havel, der Grundstein für eine neue Montagehalle gelegt.

Einen weiteren Beitrag zum Umweltschutz wird die Gesellschaft ŠKO-ENERGO s.r.o. leisten. Dieses gemeinsam mit den erfahrenen Partnern OBAG (Energieversorgung Ostbayern AG), RWE Energie AG, STREDOCESKÁ ENERGETICKÁ a. s. und VW Kraftwerk GmbH gegründete Unternehmen wird in Mladá Boleslav ein emissionsarmes Kraftwerk bauen.

#### **Das Tor zur NAFTA: unser Werk Puebla in Mexiko**

Der im Jahr 1994 auf dem mexikanischen Markt eingeführte, auf der Technologie des Seat Cordoba basierende Volkswagen Derby wurde zunächst als Fertigfahrzeug von Seat bezogen. Im Januar 1995 wurde die Produktion dieses Fahrzeugs bei der Volkswagen de Mexico, S.A. de C.V. aufgenommen, wobei der Einzelteil-Lieferumfang von Seat zur Erhöhung des nationalen Fertigungsanteils bzw. des NAFTA-Anteils reduziert wurde, was u. a. Kostenvorteile und die Vermeidung von Währungsunsicherheiten zur Folge hatte. Außerdem wurden in Mexiko Vorbereitungen zur Produktion des Golf Cabriolets mit dem Ziel der Versorgung des nordamerikanischen Marktes ab Sommer 1996 getroffen.

**In Mexiko wurden  
Vorbereitungen zur Produktion  
des Golf Cabriolets getroffen.**

#### **Neue Produktionsstätten in Südamerika**

Die Konsolidierungs- und schrittweise Liberalisierungspolitik der brasilianischen Regierung haben die Bedingungen, unter denen das Jointventure mit Ford im Jahre 1987 als AUTOLATINA entstand, verändert. Aufgrund dessen haben Ford und Volkswagen entschieden, ihre Zusammenarbeit in Südamerika zu beenden. Daraus ergab sich die Notwendigkeit, in den vielversprechenden Märkten Brasilien und Argentinien zusätzliche eigene Fertigungsstätten zu errichten.

Neben Kapazitätsausweitungen in den Werken Anchieta und Taubaté sind vor allem die für 1996 geplante Errichtung eines neuen Motorenwerkes in São Carlos im brasilianischen Bundesstaat São Paulo sowie der Bau eines neuen Lkw- und Omnibuswerkes in Resende im Bundesstaat Rio de Janeiro zu nennen. In Resende rollte am 1. November 1995, nur wenige Monate nach der Entscheidung für diesen Standort, das erste Busfahrzeug vom Band; der Komplettausbau dieser Fertigungsstätte erfolgt bis Ende 1996.

Am 17. November 1995 wurde in Gegenwart des argentinischen Staatspräsidenten, Dr. Carlos Saúl Menem, in Pacheco bei Buenos Aires ein neues Fahrzeugwerk mit einer Jahreskapazität von 150.000 Einheiten in Betrieb genommen und mit der Produktion des Erfolgsmodells Gol begonnen. Wie das neue Lkw- und Omnibus-Werk in Brasilien, wurde es nach dem Modul-Konzept errichtet, d. h. Zulieferer montieren auf dem Werksgelände Module, wie z. B. Instrumententafeln, Türen oder Kraftstoffbehälter, die sie anschließend in eigener Verantwortung in die Fahrzeuge einbauen. Ab 1996 wird hier auch der Polo Classic für den südamerikanischen Markt gefertigt.

**Volkswagen expandiert in der Wachstumsregion der Welt: Asien-Pazifik**

Die Shanghai-Volkswagen Automotive Company, Ltd. feierte am 20. April 1995 ihr zehnjähriges Produktionsjubiläum und nahm gleichzeitig mit der neuerrichteten Lackiererei den letzten Produktionsbereich der Car Plant II in Betrieb, in der die weiterentwickelten Modelle vom Typ Santana 2000 vom Band laufen. Eine weitere Erhöhung der Kapazität auf rd. 300.000 Automobile sowie der Bau eines zusätzlichen Motorenwerkes werden bis zum Jahr 1997 abgeschlossen sein.

Die FAW-Volkswagen Automotive Company, Ltd. in Changchun, unser zweites Joint-venture in der Volksrepublik China, hat eine Jahreskapazität von 150.000 Jetta-Fahrzeugen, 270.000 Motoren und 180.000 Getrieben mit einer Option für einen weiteren Ausbau.

Im November 1995 wurde die Lizenzfertigung des Audi 100 durch einen Vertrag, der während eines Staatsbesuchs des deutschen Bundeskanzlers, Dr. Helmut Kohl, in Beijing unterzeichnet wurde, in die FAW-Volkswagen integriert. In der zweiten Jahreshälfte 1996 wird diesem Vertrag entsprechend die Montage eines neuen Modells des Audi 100 aufgenommen.

Bei der Shanghai-Volkswagen werden die Kapazitäten auf 300.000 Automobile erhöht.

*Die Shanghai-Volkswagen feierte ihr zehnjähriges Produktionsjubiläum*





**Volkswagen als Global Player:  
Nur der Weltmarkt zählt**

Dem Volkswagen-Konzern gelang es 1995, sowohl seinen weltweiten Absatz an die Händlerorganisation um 10,8 % auf 3.441.946 Fahrzeuge als auch seine weltweiten Auslieferungen an Kunden um 8,2 % auf 3.567.259 Automobile zu erhöhen. Wesentlich zu dem Erfolg hat unser frühzeitiges Engagement auf künftigen Wachstumsmärkten und -regionen, wie Asien, Südamerika und Osteuropa, beigetragen. Diese Politik der Markterschließung werden wir gezielt fortsetzen, z. B. in den GUS-Staaten mit Verkaufs- und Kundendienststützpunkten und in Indien, wo wir ein Joint-venture planen. Der Erfolg gibt uns recht: Im Jahr 1995 stieg der Pkw-Weltmarktanteil des Volkswagen-Konzerns von 8,7 auf 9,4 %.

Auf den besonders wichtigen Märkten Westeuropas konnten wir uns mit allen Marken im harten Verdrängungswettbewerb erfolgreich durchsetzen. Die abgestimmte Produktpolitik, verbunden mit einer differenzierten Preisstrategie, führte uns näher an das Ziel, wichtige Marktsegmente und Nischen voll auszuschöpfen. Die operativen Vertriebs- und Marketing-Aktivitäten reichten 1995 von Finanzierungs- und Leasingangeboten über Eintauschprämien für Altwagen, Preismaßnahmen auf speziellen Märkten und Sponsoring bis hin zu attraktiven Sondermodellen. Langfristig bleibt unser Weg die Mehrmarkenstrategie mit dem Ziel der Ausschöpfung gegebener Marktpotentiale. Eine Nutzung von Synergieeffekten nach innen ist mit dem differenzierten Auftritt der Marken vor dem Kunden verbunden.

Der Pkw-Weltmarktanteil des Volkswagen-Konzerns stieg 1995 von 8,7 auf 9,4 %.

**Pkw-Marktanteile  
des Volkswagen-Konzerns**

%	1995	1994
<b>Weltweit</b>	<b>9,4</b>	<b>8,7</b>
Westeuropa gesamt	16,8	15,8
Deutschland	28,1	28,6
Frankreich	9,2	8,0
Großbritannien	6,8	6,4
Italien	11,8	10,3
Spanien	20,1	17,9
USA (Importmarktanteil)	4,1	3,3
Kanada	3,4	3,6
Mexiko	30,2	35,7
Brasilien	34,5	33,1
Argentinien	15,6	11,1
Südafrika	22,9	18,6
China	59,5	50,3
Japan (Importmarktanteil)	12,7	12,5

Mit dem Konzept „Kunde bis Kunde“ hat Volkswagen begonnen, die Faktoren Qualität, Wirtschaftlichkeit und Service in einem ganzheitlichen Ansatz zu optimieren.

*Der neue Sharan –  
Leben in Fahrt*

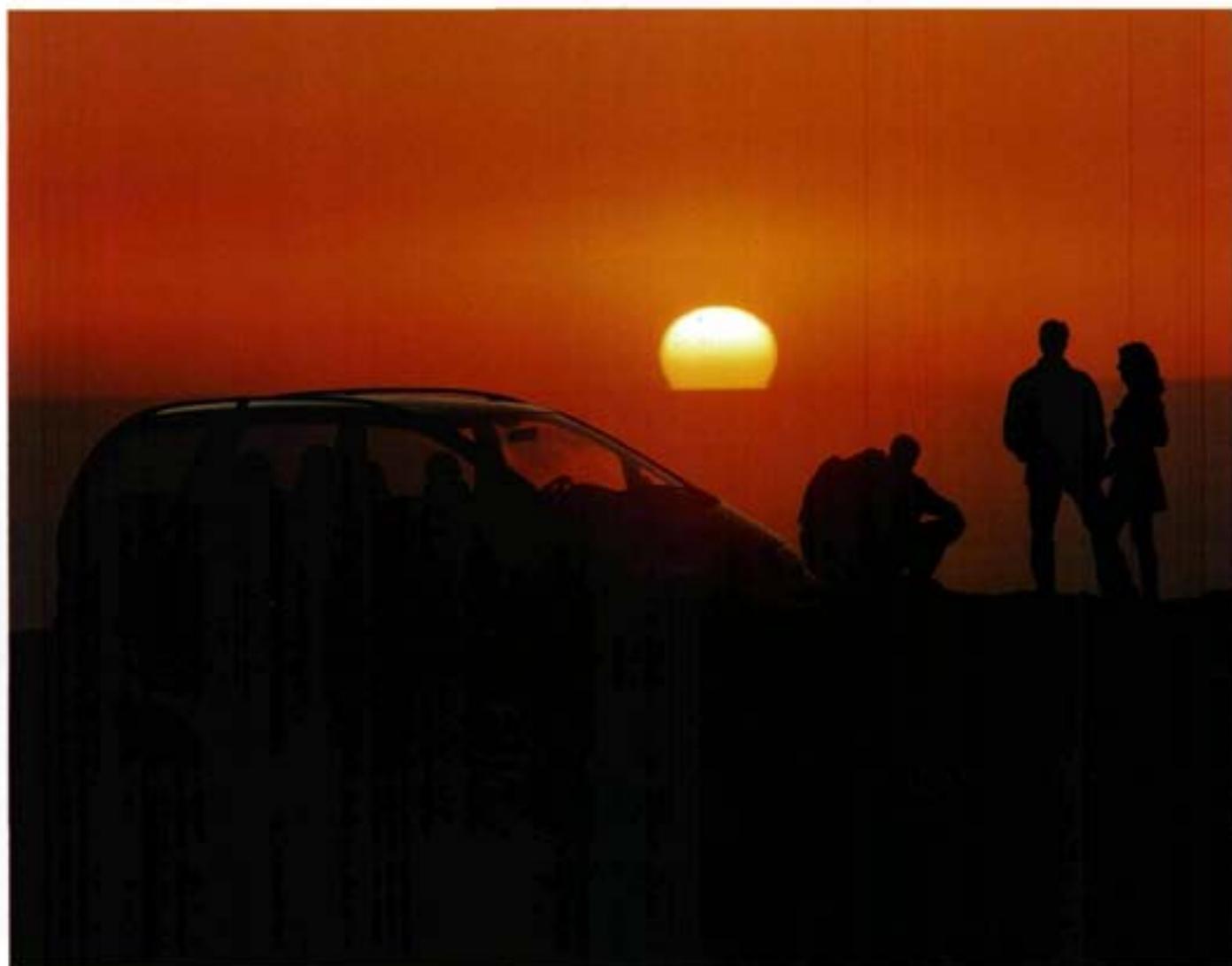
**Schneller am Kunden:  
das „atmende“ Unternehmen  
auch im Vertrieb**

Der Kunde erlebt unser Unternehmen durch die Produkte, deren Qualität und Wirtschaftlichkeit sowie den Service der Vertriebsorganisation. Mit dem Konzept „Kunde bis Kunde“ hat Volkswagen begonnen, diese Faktoren in einem ganzheitlichen Ansatz zu optimieren. Ein zufriedener Kunde ist durchaus kein Zufall: Vielmehr steht er am Anfang und am Ende einer langen Prozesskette, deren reibungsloser Ablauf seine Zufriedenheit bestimmt.

Die Aufgaben dieses Konzeptes im Rahmen des „atmenden“ Unternehmens bestehen in einer Neuausrich-

tung von Vertrieb und Marketing sowie in der Optimierung der Betreuungsfunktion und der Ersatzteil-Logistik. Prozesse, die mittels moderner EDV-Technologie miteinander vernetzt werden, ermöglichen es dem Vertrieb – in Zusammenarbeit mit Produktion und Logistik –, direkter auf die Wünsche des Kunden zu reagieren, sowohl in bezug auf die Spezifikation von Fahrzeugen als auch auf deren Lieferzeit. Gleichzeitig können die vorhandenen Ressourcen bei saisonalen Schwankungen besser genutzt werden.

Auf den Vermarktungsprozeß entfällt – einschließlich Verbrauchsteuern – rund ein Drittel des Verkaufspreises eines Fahrzeuges. Neben den ressortübergreifenden Maßnahmen zur Verringerung dieses Kosten-





blocks straffen wir unsere Vertriebsstrukturen durch die Zusammenlegung der Importeursfunktion unserer Marken in wichtigen Ländern sowie durch eine grundlegende Neuordnung des Volkswagen/Audi-Händler-netzes in Europa.

#### **Einheitlicher Vertrieb in Italien, Frankreich und Großbritannien**

Nachdem in Italien die Importeure der Marken Seat und Škoda bereits 1994 in die AUTOGERMA S.p.A. eingegliedert worden waren, erfolgte im abgelaufenen Geschäftsjahr die Konzentration des Vertriebs aller Konzernmarken auch in Frankreich bei der V.A.G France S.A., die in „Groupe VOLKSWAGEN France s.a.“ umbenannt wurde, sowie in Großbritannien bei der V.A.G (United Kingdom) Ltd., die in „VOLKSWAGEN Group United Kingdom Ltd.“ umfirmierte.

#### **Neuordnung des Volkswagen- und Audi-Vertriebs in Europa**

Die Weiterentwicklung der Vertriebs- und Marketing-Strategie in Europa zielt darauf ab, die Kundenzufriedenheit und -bindung, die Händlerorientierung, die Marktausschöpfung sowie die Rentabilität des Handels und des Volkswagen-Konzerns zu verbessern. Zusätzlich ergab sich Handlungsbedarf zur Anpassung der Händlerverträge aus der Modifikation der Gruppenfreistellungsverordnung für den Kraftfahrzeugvertrieb durch die Kommission der Europäischen Union.

Kernpunkte der Neuordnung des Volkswagen- und Audi-Vertriebs in Europa sind das Festhalten am Vertragshändlersystem, die Einführung leistungsorientierter Margen- und Bonussysteme, markenspezifische Vertragsgestaltung sowie die Optimierung des Vertriebsnetzes zur Sicherstellung flächendeckender Präsenz. Voraussetzung war eine Neudefinition unserer Händlerbetriebstypen mit

*Der neue T4 – mit noch mehr Persönlichkeit*

**Kernpunkte der Neuordnung des Vertriebs sind das Festhalten am Vertragshändlersystem sowie die Einführung leistungsorientierter Margen- und Bonussysteme.**

entsprechenden Vertriebsstandards. Diese Betriebstypen sind beispielsweise in Deutschland:

- Einmarkenzentren für Volkswagen und Audi,
- Markenspezialisierte Betriebe mit besonderen Aufgaben für die Marken Volkswagen und Audi,
- Universalbetriebe für Volkswagen und Audi,
- Volkswagenbetriebe und
- Werkstattbetriebe für Volkswagen und Audi.

**Der Sharan erfüllt die Anforderungen an ein vielfältig nutzbares Fahrzeug für Familie, Sport und Beruf.**

Innerhalb kurzer Zeit konnten in Kooperation mit unserer Absatzorganisation bereits wichtige Schritte der Umstrukturierung eingeleitet werden. Für die vertrauensvolle Zusammenarbeit und den Einsatz unserer Vertriebspartner und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedanken wir uns an dieser Stelle herzlich.

**Der Volkswagen Sharan: Produktreignis des Jahres 1995**

Im Jahr 1995 führte Volkswagen die Großraumlimousine Sharan, das Ergebnis eines Gemeinschaftsprojektes mit Ford, auf dem Markt ein. Das Ziel dabei war die Erzielung von Synergieeffekten durch Arbeitsteilung; Entwicklung bei Volkswagen, Einkauf und Produktionsplanung bei Ford. Die Fertigung erfolgt durch das Joint-venture AUTOEUROPA-AUTOMÓVEIS LDA. in Portugal.

Mit dem Sharan bietet Volkswagen ein völlig neu entwickeltes Automobil der Minivan-Klasse an. Es erfüllt mit einem variablen Sitzsystem und kompakten Außenabmessungen die Anforderungen an ein vielfältig nutzbares Fahrzeug für Familie, Sport und Beruf. Pkw-übliche Handlichkeit, Komfort und hoher Standard bei aktiver und passiver Sicherheit waren weitere wesentliche Entwicklungsziele. Die Motorenpalette bietet mit einem Dieselmotor mit Direkt-Einspritzung und zwei Ottomotoren ein

*Der Polo Harlekin –  
der kleine Kunterbunte für  
Junge und Junggebliebene*



<b>Absatz</b> (nach Marken und Regionen)	Automobile	1995	1994	%
<b>Konzern*</b>		<b>3.441.946</b>	<b>3.107.797</b>	<b>+ 10,8</b>
Volkswagen-Pkw		1.673.957	1.419.984	+ 17,9
Volkswagen Nutzfahrzeuge		164.314	157.450	+ 4,4
Audi		444.434	356.825	+ 24,6
Seat		636.907	539.836	+ 18,0
Škoda		227.705	179.442	+ 26,9
Region Nordamerika		242.010	310.926	- 22,2
Region Südamerika/Afrika		661.979	551.379	+ 20,1
Region Asien-Pazifik**		46.263	33.749	+ 37,1

\* Um konzerninterne Lieferungen von 655.623 (441.794) Fahrzeugen bereinigt.

\*\* Nur Volkswagen Audi Nippon K.K.

Leistungsspektrum zwischen 66 kW/90 PS und 128 kW/174 PS. Den gestiegenen Komfortansprüchen wurde durch eine Vielzahl von Maßnahmen im Bereich der Motorlagerung, des Fahrwerks und der Innenausstattung entsprochen. Die Anforderungen hinsichtlich der Umweltverträglichkeit wurden durch die Verwendung sorgfältig ausgewählter Materialien, die Integration in das Recycling-Konzept von Volkswagen und die Erfüllung der strengen US-Abgasgrenzwerte und der zukünftigen europäischen Grenzwerte erfüllt.

#### **Neue Polo-Variante: der Polo Classic**

Seit November 1995 bietet die Marke Volkswagen den Polo in einer Stufenheckversion an, den Polo Classic. Er weist ein beachtliches Kofferraumvolumen von 455 l auf und wird u. a. mit dem neuen Saugdiesel-Direkteinspritz-Motor mit 47 kW/64 PS ausgerüstet.

Darüber hinaus fanden drei Sondermodelle großes Interesse. Das große Faltdach des Polo „Open Air“ läßt Cabrio-Gefühle aufkommen. Die blau-rot-grün-gelbe Karosserie des Polo Harlekin ist genau das richtige für Leute, die es gerne kunterbunt mögen, und das Colour Concept etwas für diejenigen, die ein individuelles und anspruchsvolles Automobil wünschen.

#### **Erweiterung der A8-Palette**

Im Oberklasse-Segment behauptet sich der Audi A8 gegenüber den Wettbewerbern sehr gut. Das A8-Programm wurde um zwei Varianten ergänzt: Der neue 3,7-Liter-V8-Motor mit 169 kW/230 PS ist sowohl mit Front- als auch mit quattro-Antrieb erhältlich. Er verfügt serienmäßig über eine Elektronische Differentialsperre (EDS). Im A8 3.7 quattro verteilt ein selbstsperrendes Torsen-Differential die Antriebskräfte auf Vorder- und Hinterachse. Die Antriebs-Schlupf-Regelung (ASR) sorgt beim Frontantrieb für eine ausgezeichnete Kraftübertragung auf die Straße.

#### **Die Summe der Erfahrungen: der Audi A6**

Der Audi A6 2.5 TDI quattro ist weltweit der erste Pkw der gehobenen Mittelklasse mit einem direkteinspritzenden Dieselmotor und quattro-Antrieb. Das 103 kW/140 PS starke Dieselaggregat verbraucht in der Limousine im Drittmix nur 6,5 l auf 100 km, im Avant 6,8 l. Die Nutzung des quattro-Prinzips bietet die maximal mögliche Traktion.

Eine weitere Modellvariante ist der Audi A6 2.8 mit V6-Motor und Fünfventiltechnik sowie zusätzlich mit Nockenwellenverstellung und Schaltsaugrohr. Der große Sechszylinder wird mit fünf Ventilen pro Zylinder noch leistungsfähiger und drehmomentstärker; gleichzeitig fährt er sparsamer und sauberer.

**Der Audi A6 2.5 TDI quattro ist weltweit der erste Pkw der gehobenen Mittelklasse mit einem direkteinspritzenden Dieselmotor und quattro-Antrieb.**

Der Audi A4 2.8 quattro kann nun auch mit einem Fünfstufen-Automatik-Getriebe kombiniert werden.

**Trendsetter:  
der Audi A4 und A4 Avant**

Das Angebot an sparsamen TDI-Motoren wurde für den Audi A4 um eine Version mit 81 kW/110 PS erweitert. Darüber hinaus kann der Audi A4 2.8 quattro nun auch mit einem Fünfstufen-Automatik-Getriebe kombiniert werden.

In das Jahr 1996 startete Audi mit dem neuen A4 Avant. Das Modell ist in vier Motorvarianten mit Front- oder quattro-Antrieb erhältlich. Mit

Generation leichter Nutzfahrzeuge unter dem Namen Inca sowie der neue Toledo TDI. Für 1996 ist vorgesehen, die Großraumlimousine Alhambra, den zweitürigen Cordoba SX sowie eine Variant-Version des Cordoba in das Modellangebot aufzunehmen.

Der Seat Inca wird in zwei Karosserieformen geliefert. Einerseits handelt es sich dabei um ein robustes und kompaktes geschlossenes Fahrzeug, das als Stadtlieferwagen in der Ausstattung speziell auf die



*Der Seat Toledo TDI –  
der große und sparsame Spanier*

der Limousine hat er das hohe Qualitäts- und Sicherheitsniveau gemeinsam. Das Avant-Konzept spricht durch sein dynamisches Design besonders die jüngere Generation an. Der A4 Avant erfüllt den Wunsch nach einem sportlich-elegantem Fahrzeug mit hohem Komfort und vielfältigen Nutzungsmöglichkeiten durch seinen variablen Innenraum.

**Auffrischung und Ausbau der  
Seat-Produktpalette**

Das Jahr 1995 stand für die Marke Seat im Zeichen einer konsequenten Überarbeitung des Produktprogramms. Die wichtigsten Ereignisse waren die Einführung der neuen

Bedürfnisse von Gewerbetreibenden ausgelegt ist; andererseits wird mit dem Inca Kombi eine vielseitig verwendbare, geräumige Pkw-Version mit Rücksitzen, einem großen Gepäckraum und Fenstern im hinteren Bereich angeboten. Für beide Versionen stehen neben konventionellen Antriebsaggregaten der neue 1,4-Liter-MPI-Ottomotor und der 1,9-Liter-Saugdiesel-Direkteinspritz-Motor zur Verfügung. Heutigen und künftigen Sicherheitsstandards entspricht dieses Fahrzeug mit Teleskop-Lenk säule, verstärkter Fahrzeugstruktur im Personenbereich, Seitenaufprallschutz und – als Zusatzausstattung – mit Antiblockiersystem.

Den konkurrenzlos sparsamen und gleichzeitig agilen Turbodiesel-Direkteinspritz-Motor gibt es jetzt auch bei Seat, und zwar im Toledo TDI. Neben den bekannten Qualitäten des Seat-Topmodells kann dieses Automobil mit einem Verbrauch von 4,8 l Diesel-Kraftstoff auf 100 km (Drittmix nach DIN) aufwarten. Bei zurückhaltender Fahrweise ist es bereits heute ein Dreiliter-Auto: Die 1.320 km lange Strecke vom Werk Martorell bis zur Seat-Deutschland-Zentrale in Mörfelden-Walldorf wurde bei einer Durchschnittsgeschwindigkeit von 82,5 km/h mit nur 36,4 l Diesel-Kraftstoff zurückgelegt; das entspricht einem Durchschnittsverbrauch pro 100 km von knapp 2,8 l!

#### Produktoffensive bei Škoda

Nach der Einführung des Felicia 1994 folgten in der Mitte des Berichtsjahres der geräumige Felicia Combi sowie der praktische neue Pickup. Die Ausstattung mit Fahrer- und Beifahrer-Airbag, Gurtstraffern und modernem 4-Kanal-Antiblockier-

system führte neben Sicherheitselementen der Karosserie, wie z. B. einer speziellen Vorderwagenkonstruktion und Türversteifungen, dazu, daß der Felicia eines der sichersten Fahrzeuge seiner Klasse darstellt. Dies hat ganz wesentlich zur positiven Kundenresonanz und damit der Auslastung der Kapazitäten beigetragen.

Eine wichtige Erweiterung erfuhr das Motorsortiment. Der 1,6-Liter-Ottomotor wurde überarbeitet und erhielt eine moderne Multi-Point-Einspritzung, die zur Erhöhung des Drehmoments bei reduziertem Verbrauch führt. Dieses Aggregat bedeutet eine wesentliche Ergänzung der bewährten Škoda-Leichtmetallmotoren, die den oberen Leistungsbereich abdecken.

Zum 100jährigen Bestehen stellte Škoda das nach den Unternehmensgründern benannte Sondermodell „Laurin & Klement“ vor, das als Top-Version des Felicia in limitierter Stückzahl gebaut wird und ein besonders hohes Ausstattungs- und

**Bei zurückhaltender Fahrweise ist der Seat Toledo TDI bereits heute ein Dreiliter-Auto.**

**Nach der Einführung des Felicia 1994 folgte im Berichtsjahr der geräumige Felicia Combi sowie der praktische neue Pickup.**

*Der neue Škoda Felicia Combi – da paßt was rein*



**Der Caddy entstand als ein Baustein der Plattformstrategie in einer Kooperation zwischen Seat und Volkswagen Nutzfahrzeuge.**

Komfortniveau aufweist. Die Marke Škoda erweiterte ihr Angebot an Sonderausstattungen um Klimaanlage und Servolenkung, womit dem allgemeinen Trend zu höherwertigen Fahrzeugen entsprochen wird.

**Volkswagen Nutzfahrzeuge ergänzt und erneuert das Programm**

Neben der Markteinführung des L 80, eines 7,5-t-Lkw, in Deutschland im Oktober 1995 und der Einführung des Volkswagen Caddy im Dezember 1995 gingen bei der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge Impulse von der großen Produktaufwertung der Transporter-Baureihe zum Jahreswechsel 1995/96 aus. Diese beinhaltet insbesondere eine deutliche optische Differenzierung zwischen Nutzfahrzeugen und Großraumlimousinen sowie die Erweiterung des Motorenangebots um ein Fünfzylinder-TDI- und ein Sechszylinder-VR6-Aggregat.

Der Caddy erweitert unser Modellangebot in der wichtigen Klasse bis

1,8 t zulässiges Gesamtgewicht. Er entstand als ein Baustein der Plattformstrategie in einer Kooperation zwischen Seat und Volkswagen Nutzfahrzeuge. Das Ergebnis dieser Zusammenarbeit ist ein kompaktes Fahrzeug mit modernem Design, das bei einer Nutzlast zwischen 550 und 625 kg ein maximales Ladevolumen von 2,9 m<sup>3</sup> bietet.

**Schwieriges Geschäft in Nordamerika**

In Nordamerika arbeitet der Volkswagen-Konzern konsequent am Ausbau seiner Position und gegen den Rückgang der Automobilmärkte. Mit einer weiteren Ergänzung der Produktpalette, attraktiven Leasing-Angeboten, umfangreichen Kunden- und Händleranreizen sowie erhöhten Werbeaufwendungen konnten in den USA beachtliche Verkaufssteigerungen erzielt werden. Für die kommenden Jahre ist mit weiteren Impulsen aufgrund attraktiver Modellwechsel zu rechnen.

*Der Taro –  
ein Stück Freiheit genießen*



### Produktfeuerwerk in der Region Südamerika/Afrika

In Argentinien erfolgte die Markteinführung des neuen Gol, der im neuen Werk Pacheco bei Buenos Aires gefertigt wird; dieses Werk wurde im November 1995 eingeweiht. In Brasilien wird dieses Fahrzeug seit September 1994 angeboten; im Berichtsjahr erschien die Kombi-Ausführung des Gol, der Parati.

### Ausbau des Vertriebsnetzes in der Region Asien-Pazifik

Der Volkswagen-Konzern baut sein Vertriebsnetz im asiatisch-pazifischen Raum weiter aus. Dabei rechnen wir aus der Erfahrung der letzten Jahre weiterhin mit hohen Zuwachsraten. Diese positive Entwicklung vollzieht sich auf den großen Märkten China und Japan, aber auch in Thailand, Taiwan, Hongkong, Singapur, Malaysia, Indonesien, Australien und Neuseeland.



*Der L 80 –  
mehr Tonnage, mehr Kraft,  
mehr Wirtschaftlichkeit*

Das Programm von Volkswagen-Modellen in Südafrika wurde durch Produkt- und Marketing-Maßnahmen beim Citi-Golf und in der Kleinbus-Baureihe aufgefrischt sowie durch den Import von Golf Cabriolets erweitert. Seit dem Spätsommer 1995 wird in Südafrika neben den Modellen Audi A8, A6, A6 Avant und S6 der neue Audi A4 angeboten, dessen Markteinführung gleichzeitig das Startsignal für die Restrukturierung des Volkswagen- und Audi-Vertriebsnetzes darstellte.

Durch staatliche Eingriffe oder wirtschaftliche Unsicherheiten kann es allerdings in einzelnen Ländern zu kurzen Phasen der Stagnation kommen. In solchen Phasen zeigte sich bisher, daß die Marken des Volkswagen-Konzerns bei schrumpfendem Gesamtmarkt jeweils gegen den Trend Boden gutmachen, d. h. Marktanteile gewinnen konnten.

In der Volksrepublik China sind das flächendeckende Servicenetz, das Vertrauen in die Qualität unserer Produkte sowie der hohe Bekanntheitsgrad unserer Marken Gründe für den Erfolg: Der Volkswagen-Konzern hält mit der Produktion vor Ort und den im Jahr 1995 deutlich gestiegenen Importen einen Pkw-Marktanteil von 59,5 %.

**Der Volkswagen-Konzern hält in China mit der Produktion vor Ort und den im Jahr 1995 deutlich gestiegenen Importen einen Pkw-Marktanteil von 59,5 %.**

### **VOLKSWAGEN presented THE ROLLING STONES**

Ein Highlight der Kommunikation des Berichtsjahres war die Partnerschaft „VOLKSWAGEN presents THE ROLLING STONES“. Mit dieser legendären Rockband ging Volkswagen auf Südamerika- und Europa-Tournee und erreichte neben der positiven Berichterstattung in den Medien über 3,5 Millionen Besucher. Höhepunkt für den Hauptsponsor war das Konzert in Wolfsburg am 25. August 1995, das über 90.000 Fans begeisterte. Der Erfolg dieser Kommunikations- und Marketing-Strategie zeigte sich auch in den über 100.000 Bestellungen der Golf-Sondermodelle der „Rolling Stones Collection“. Meinungsumfragen ergaben, daß Volkswagen unter den Sponsoren von Pop- und Rock-Konzerten den mit Abstand höchsten Bekanntheitsgrad aufweist.

### **Näher am Kunden – mit den neuen Angeboten der Volkswagen Financial Services AG**

Die Volkswagen Financial Services AG und ihre Tochtergesellschaften leisteten mit der Einführung zielgruppenspezifischer Produkte einen wichtigen Beitrag zur Absatzförderung und Kundenbindung im Volkswagen-Konzern. In Deutschland führte insbesondere die Etablierung der modernen Kommunikationsmittel „ALF“ und „ALF On line“ zu Wettbewerbsvorteilen, da Vertrags-spezifizierung, Kalkulation und Vertragsfreigabe nunmehr innerhalb kürzester Zeit durchgeführt werden können.

Im Berichtsjahr testete die Volkswagen Bank GmbH im Bereich Kundenfinanzierung erfolgreich den „AutoCredit“, der von besonders niedrigen Raten während der Vertragslaufzeit und maximaler Entscheidungsfreiheit an deren Ende gekennzeichnet ist. Der Geschäftsbereich Händlerfinanzierung bietet den Partnern seit Anfang 1995 eine

*Professionalität ist ihr Geschäft –  
Rolling Stones und Volkswagen*





*Der Audi A4 Avant –  
die richtige Mischung aus  
„fun and function“*

modifizierte Ersatzteilfinanzierung. Mit dem neuen „Auto-Ansparplan“ wurde den Kunden im Rahmen des Direktbank-Geschäfts eine neue individuelle Sparform präsentiert.

Die Volkswagen Leasing GmbH erweiterte und verbesserte ihr Europa-Service-Angebot. Beispielsweise erhalten alle Kunden, die Dienstleistungen in ihrem Leasing-Vertrag vereinbart haben, einen markenspezifischen Service-Ausweis, mit dem diese Leistungen bargeldlos in Anspruch genommen werden können. Dem Grundgedanken des Leasings – sorgloses Autofahren – wird mit dem Angebot „Happy Leasing“ entsprochen, das 1995 getestet wurde. Für Privatkunden bleiben dabei die Kosten durch den Einschluß von Dienstleistungen über die gesamte Vertragszeit konstant und kalkulierbar.

Die FINGERMA S.p.A., Italien, bietet den revolvingenden Kredit „Conto Vivo“ an. In Spanien führte die VOLKSWAGEN FINANCE, S.A. das Kreditprogramm „Financiación

operativa“ sowie ein neues Kombi-Zinsprogramm für die Händler ein. Die ŠkofIN s.r.o., Tschechische Republik, bietet ihren Kunden seit 1995 das Gebrauchtwagen-Leasing und entwickelte eine neue Kundenkarte, die „Identifkčni Karty“. In Großbritannien erweiterte die Volkswagen Financial Services (UK) Ltd. ihr Kreditprogramm „Solutions“ um die Gebrauchtwagen-Finanzierung verschiedener Marken.

**Das Komfort-Paket „Happy Leasing“ ermöglicht dem Privatkunden sorgenfreies Autofahren.**



### Der Konzern im Wandel

„Transformations-Management“ bewirkt einen tiefgreifenden, gemeinsamen Bewußtseinsveränderungsprozeß. Die damit verbundene Hinwendung zu integrierter Wertschöpfung im Volkswagen-Konzern auf der Basis vereinbarter strategischer Ziele führt zu stärkerer Prozessorientierung und Kunden-nähe. Diese Arbeitsweise stärkt die funktionsübergreifende Teamarbeit und fördert Kreativität und Innovationskraft. Bei Volkswagen traditionell gewachsene Werte wie Mitarbeiterförderung, Umweltbewußtsein und soziale Verantwortung gewinnen so neue, zukunftsweisende Inhalte. Die seit Jahrzehnten betriebene internationale Orientierung des Volkswagen-Konzerns entwickelt sich weiter in eine Dimension globaler Vernetzung der Waren- und Finanzströme. Volkswagen verändert sich mit innerer Dynamik, stellt sich offen den Herausforderungen der Zukunft und schafft durch attraktive Produkte und Dienstleistungen wertvolle Perspektiven für die Menschen.

### Verständnis durch offene Kommunikation

Hauptanliegen sowohl der internen Kommunikation als auch der Öffentlichkeitsarbeit war es auch vor dem Hintergrund der Tarifverhandlungen des Jahres 1995, Verständnis für die zum Teil drastischen, aber unumgänglichen Maßnahmen des Erneuerungsprozesses unseres Unternehmens zu wecken bzw. zu wahren. In Anbetracht der anhaltenden D-Mark-Stärke sowie weiter ansteigender Überkapazitäten, verbunden mit heftigen Preiskämpfen in der Welt-automobilindustrie, mußte den Beschäftigten wie der gesamten Öffentlichkeit vermittelt werden,

*Der Mensch steht im Mittelpunkt unseres unternehmerischen Denkens und Handelns*

- daß die deutschen Standorte ihre Anstrengungen zur Senkung der Kosten und zur Steigerung der Produktivität noch verstärken müssen,
- daß dennoch die Fortsetzung der Globalisierung unseres Unternehmens unabdingbar ist und
- daß mit dem Konzept des „atmenden“ Unternehmens eine Verkürzung der Lieferzeiten sowie eine bessere Anpassung an saisonale Marktschwankungen zu erfolgen hat.

### 6. Group Management Conference 1995 unter dem Motto „Zukunft gestalten“

Insgesamt 132 Mitglieder des Top-Managements von 34 verschiedenen Gesellschaften des Volkswagen-Konzerns aus 21 Nationen kamen vom 28. April bis 1. Mai 1995 in München zusammen und erarbeiteten gemeinsam mit der Konzernleitung strategische Lösungen zur zukünftigen Gestaltung des Volkswagen-Konzerns. Die Haupt-Themenkomplexe bildeten die Kern-geschäftsprozesse Produktentstehung, Produktion/Beschaffung und Vermarktung sowie das Thema „Menschen und Management“.

### Tarifabschluß 1995: „Leistung auslösen – Sicherheit einlösen“

Die Tarifverhandlungen über Beschäftigungssicherung und Engelterhöhung standen 1995 im Mittelpunkt der Personalpolitik von Volkswagen. Ausgangspunkt der Verhandlungen war ein unternehmensseitiges Gesamtkonzept mit mehreren Themenfeldern, die alle in dem am 12. September 1995 vereinbarten Tarifabschluß ihren Niederschlag fanden. Als wesentlichster Bestandteil wurde die seit Anfang 1994 geltende Beschäftigungssicherung – und damit die 4-Tage-Woche – weiterentwickelt und für weitere zwei Jahre bis Ende 1997 neu vereinbart.

Basis der wöchentlichen Arbeitszeit ist die Fortführung der 28,8-Stunden-Woche. Die aufgrund des Tarifergebnisses vereinbarte „Volkswagen-Woche“ umfaßt die Möglichkeit, die Arbeitszeit auf bis zu 38,8 Stunden in der Woche ohne Zahlung von Mehr-

Hauptanliegen sowohl der internen Kommunikation als auch der Öffentlichkeitsarbeit war es, Verständnis für die zum Teil drastischen, aber unumgänglichen Maßnahmen des Erneuerungsprozesses unseres Unternehmens zu wecken bzw. zu wahren.

Belegschaft am 31.12.* Mitarbeiter (nach Marken und Regionen)	1995	1994	%
<b>Konzern</b>	<b>242.420</b>	<b>242.318</b>	<b>0</b>
Volkswagen-Pkw	106.001	109.804	- 3,5
Volkswagen Nutzfahrzeuge	15.234	15.433	- 1,3
Audi	33.001	31.790	+ 3,8
Seat	15.111	15.383	- 1,8
Škoda	15.736	16.051	- 2,0
Region Nordamerika	13.340	15.652	- 14,8
Region Südamerika/Afrika	40.491	35.052	+ 15,5
Region Asien-Pazifik**	336	328	+ 2,4
Sonstige/Finanzierung***	594	252	x
Finanzdienstleistungen	2.576	2.573	+ 0,1

\* Einschließlich Auszubildenden.  
 \*\* Nur Volkswagen Audi Nippon K.K.  
 \*\*\* 1995 wurde die Belegschaft der VW-GEDAS mbH nach der Fusion mit der VW-GEDAS mbH/VW-GEDAS & Co. Projektmanagement OHG erstmals einbezogen.

Das erfolgreichste Seat-Modell –  
 der wendige und kompakte Ibiza

arbeitszuschlägen auszudehnen. Zusätzlich ist die bedarfsgerechte Einbeziehung von 12 Samstagen im Jahr werkspezifisch je nach Produktionsanfall per Betriebsvereinbarung zulässig. Die für einen Teil der

Beschäftigten bestehenden Gleitzeitregelungen wurden mit Wirkung ab Januar 1996 erweitert. Der Tarifvertrag bietet nunmehr einen täglichen maximalen Zeitrahmen von 13 Stunden, in dem eine tägliche Arbeitszeit



von mindestens 4 und maximal 9,5 Stunden abzuleisten ist. Die Zeiterfassung entfällt, im Vordergrund steht die Aufgabenerfüllung nach Zielvereinbarung. Lohn und Gehalt wurden ab Januar 1996 um 4 % – bei einer Laufzeit von 19 Monaten – erhöht. Für die Monate August bis Dezember 1995 wurden Pauschalzahlungen in Höhe von 200,- DM pro Monat vereinbart. Urlaubsgeld und Weihnachtsgartifikation wurden ebenfalls angehoben.

Dem Tarifabschluß gingen schwierige Verhandlungsrunden voraus. Der Abschluß wurde u. a. ermöglicht durch Leistungsbeiträge der Belegschaft für die Beschäftigungssicherung (in Form des Entfalls von pauschal 2,5 Minuten bezahlter Erholzeitpause pro Stunde im Leistungslohn bzw. durch Mehrleistung von 1,2 Stunden pro Woche ohne Bezahlung im Zeitlohn und Gehaltsbereich). Zusätzlich wurden die Zuschläge für Samstags- und Mehrarbeit von bisher 50 % bzw. 40 % auf einheitlich 30 % gesenkt.

Über die genannten Regelungen hinaus wurde vereinbart, einen einheitlichen Entgelttarifvertrag sowie eine Zusatzversorgung (Beteiligungsrente) einzuführen, was den Aufbau einer weiteren Säule im Rahmen der betrieblichen Altersversorgung seitens des Unternehmens bedeutet. Ebenfalls eingeführt wurde das „Arbeitszeitbanking“. Es besteht nunmehr für jeden Beschäftigten ein Arbeitszeitkonto, auf dem sich Mehrarbeitsstunden in Form von Beschäftigungsschecks gutschreiben lassen. Guthaben an Arbeitszeit können z. B. eingesetzt werden im Hinblick auf einen möglichen Vorruhestand. Darüber hinaus gilt seit Beginn des Jahres 1996 die tarifliche Vereinbarung „Stafette für Ältere“, die für diese Beschäftigten einen gleitenden Übergang in den Ruhestand vorsieht.

#### **Betriebsvereinbarung über Umweltschutz**

Am 16. November 1995 unterzeichneten Vertreter der Volkswagen AG und des Gesamtbetriebsrates der

Seit Beginn des Jahres 1996 gilt die tarifliche Vereinbarung „Stafette für Ältere“, die für diese Beschäftigten einen gleitenden Übergang in den Ruhestand vorsieht.



*Der Audi A4 –  
ein gerngesehener Begleiter*

**Leistungen an die Mitarbeiter der Volkswagen AG**

	Mio. DM	1995	%	1994	%
Direktentgelt einschließlich Barnebenleistungen		6.041,5	53,9	5.788,0	54,7
Bezahlte Ausfallzeiten		1.609,7	14,4	1.613,5	15,2
Soziale Abgaben		1.421,1	12,7	1.381,7	13,1
Vorruhestandsregelung		887,4	7,9	949,8	9,0
Altersversorgung		1.246,5	11,1	851,9	8,0
<b>Gesamtaufwand</b>		<b>11.206,2</b>	<b>100,0</b>	<b>10.584,9</b>	<b>100,0</b>
Im Personalaufwand enthalten für:					
Soziale Dienste		66,4	0,6	64,4	0,6
Bildungsaufwand		93,8	0,8	143,7	1,4

Volkswagen AG eine Betriebsvereinbarung über den Umweltschutz. Es handelt sich dabei um die erste derartige Vereinbarung zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft bei einem Automobilunternehmen in Deutschland.

Im Kern enthält diese Betriebsvereinbarung Regeln für den sparsamen und sorgfältigen Umgang mit Rohstoffen und Energie sowie das verantwortungsbewußte Behandeln von Abfällen, Emissionen, Abwässern und Gefahrstoffen. Festgeschrieben wurde das Prinzip „Vermeiden geht vor Verringern, Verringern geht vor Verwerten, Verwerten vor Entsorgen“. Die Unternehmensleitung verpflichtet sich zur umfassenden Unterrichtung des Gesamtbetriebsrats über alle umweltbezogenen Aktivitäten. Darüber hinaus vereinbarten Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat eine betriebs- und problembezogene Zusammenarbeit bei allen Maßnahmen zum Schutz der Umwelt an den Standorten sowie bei organisatorischen Fragen.

**Weiterentwicklung der Managementpolitik**

Aufgrund der steigenden Anforderungen auch an außertarifliche (AT-) Angestellte und deren Verantwortung und Qualifikation wurden AT-Angestellte und Führungskräfte zum Management zusammengefaßt. Sie werden im Sinne einer Managementpolitik aus einer Hand betreut. Durch diese neue Zuordnung soll

neben einer individuelleren Betreuung und Entwicklung u. a. auch die Bildung hierarchiefreier Teams und die Besetzung zukunftsweisender Projektstellen vereinfacht werden.

Im Zusammenhang mit der Übernahme der AT-Angestellten in das Management der Volkswagen AG wird, aufbauend auf den bewährten Orientierungsklausuren, ein einheitliches Auswahlverfahren für den zukünftigen Zugang zum Management entwickelt.

Die eingeleiteten Maßnahmen zur Internationalisierung des Managements der Volkswagen AG wurden weiter durch gesellschaftsübergreifende Personalentwicklungsprogramme innerhalb des Konzerns gefördert. Im Rahmen eines Benchmarking-Projekts unter Einbeziehung von über 100 internationalen Unternehmen wurde der weltweite Einsatz von Vertragsangestellten überprüft und weiter verbessert.

Das Pilotprojekt „Persönlicher Entwicklungsplan“ wurde mit mehr als 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingeleitet. Individuelle Entwicklung und Maßnahmen werden im Gespräch vereinbart, um betriebliche und persönliche Interessen durch geeignete Planung besser in Einklang zu bringen. Auf Basis dieser Erfahrungen wird der Persönliche Entwicklungsplan sukzessive auf geeignete Zielgruppen ausgeweitet.

Die Betriebsvereinbarung über den Umweltschutz folgt dem Prinzip „Vermeiden geht vor Verringern, Verringern geht vor Verwerten, Verwerten vor Entsorgen“.

Konzernweit wurden bisher rd. 320 Key-Positionen definiert und verabschiedet. Es handelt sich dabei um organisatorische Einheiten, über die strategische Wettbewerbsvorteile des Konzerns gestaltet werden können und die insofern auch besondere Vertrauenspositionen darstellen. Weiterentwickelte Auswahl-, Entwicklungs- und Berufungsverfahren für die Stelleninhaber von Key-Positionen unter-

Coaching GmbH, die am 1. Januar 1995 ihren Geschäftsbetrieb aufgenommen hat, dafür den Weg geebnet zu haben.

Die Volkswagen Coaching GmbH erfüllt als Service-Center auf den traditionellen Arbeitsgebieten „Aus- und Weiterbildung“ und „Management-Training und -Entwicklung“ sowie auf den neuen Geschäftsfeldern „Individuelles Coaching“.

**Konzentration aller Personalentwicklungsaktivitäten in der Volkswagen Coaching GmbH.**



*Der neue Caddy – ein vielseitiges Nutzfahrzeug für Handel und Handwerk*

stützen die vor einigen Jahren eingeleiteten Optimierungsprozesse auch im Top-Management.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurde das neue Versorgungssystem auch für das Management vorbereitet und für die Umsetzung im Jahr 1996 verabschiedet.

#### **Center of Competence „Coaching“**

Je härter der internationale Know-how-Wettbewerb wird, desto mehr Kompetenz „rund ums Auto“ wird benötigt, um unsere Kunden mit Spitzenleistungen zu begeistern. Wir sind davon überzeugt, mit der Konzentration aller Personalentwicklungsaktivitäten in der Volkswagen

„Internationales Benchmarking und Personalforschung“ und „Unternehmensberatung für Prozeßoptimierung“ die Aufgabe, Spitzenleistungen auf allen Ebenen zu fördern und die Qualifikation der Belegschaft für die Zukunft zu sichern.

Aber auch die Umsetzung einer Personalpolitik, die den Mitarbeitern eine langfristige persönliche Entwicklungsperspektive eröffnet, gehört zu den Aufgaben der Volkswagen Coaching GmbH. Für die Region bedeutet diese Gesellschaft insofern eine Drehscheibe zwischen Unternehmen und Arbeitsmarkt. Projekte wie Praxislernplätze für Jung-Ingenieure sollen dazu beitragen.

Die Volkswagen Coaching GmbH bietet über den Volkswagen-Konzern hinaus erprobtes und innovatives Know-how auch den Unternehmen und Verwaltungen der Region und des Landes an. Der Markt für Qualifizierungsleistungen ist allerdings weiterhin rückläufig; dennoch konnte die Volkswagen Coaching GmbH gut Fuß fassen und erzielte im ersten Jahr ihres Bestehens bereits einen siebenstelligen externen Umsatz.

### **Ganzheitlicher Gesundheitschutz: Verbesserung von Gesundheit und Wirtschaftlichkeit zugleich**

Der Schutz und die Förderung der Gesundheit der Belegschaft wurden 1995 weiter optimiert und um einige Instrumente ergänzt. Dabei wurden gleichermaßen eine Verbesserung der Gesundheit der Mitarbeiter und eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit angestrebt.

Die projektive ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, die eine Berücksichtigung gesundheitsrelevanter Aspekte bereits in der Planungsphase neuer Anlagen und Einrichtungen vorsieht, wurde systematisch ausgeweitet. Darüber hinaus wirkte der Gesundheitschutz bei der Produktentwicklung sowie bei umweltmedizinischen Fragen mit. Die aktive Beteiligung der Beschäftigten wurde besonders gefördert; u. a. durch Mitarbeiterbefragungen und Gesundheitszirkel wurde die Belegschaft verstärkt in die Gestaltung ihrer Arbeitsplätze einbezogen. Mit der erweiterten qualitativen Gesundheitsstandsanalyse wurde ein Verfahren entwickelt, das mögliche arbeitsplatzbezogene Ursachen von Krankheiten erkennen hilft.

Die Dezentralisierung des Gesundheitsschutzes wurde durch die Einrichtung arbeitsmedizinischer Subzentren konsequent fortgesetzt. Auf diese Weise konnte eine deutliche Verbesserung der mitarbeiter-nahen arbeitsmedizinischen Betreuung erreicht werden.

Die Programme zur Gesundheitsförderung wurden weiter intensiviert und ausgebaut. Beispiele hierfür

sind Ausgleichsgymnastik, Rückenschulen und Wellness-Programme.

### **Gesundheitsstand in der Volkswagen AG (in %)**

1991	1992	1993	1994	1995
91,6	92,7	95,4	95,2	95,1

### **Audi-Mitarbeiter sind weltweit zu Hause**

Für Audi gewinnen Auslandsaktivitäten zunehmend an Bedeutung. Beispielsweise entstehen mit dem Aufbau der Audi Hungária Motor Kft. und mit der Beteiligung am Joint-venture FAW-Volkswagen Automotive Company, Ltd. für Audi-Mitarbeiter neue Einsatzgebiete in Ungarn und China. Darüber hinaus bildet die AUDI AG auf Basis eines „Technology Transfer Agreement“ chinesische Ingenieure und Führungskräfte in Deutschland aus und macht sie mit den jeweils neuesten technischen Verfahren vertraut.

### **Seat-Sanierungsprogramm im Ressort „Personal“**

Im Rahmen des Sanierungsprozesses bei Seat wurde besonderes Augenmerk auf diejenigen Mitarbeiter gerichtet, die sich seit Anfang des Berichtsjahres in längerfristiger Kurzarbeit befanden. Durch Altersregelungen, Berufsunfähigkeitsrenten und funktionale Mobilität, d. h. Mobilität zwischen den Beschäftigtengruppen, wurden diesem Personenkreis entsprechende Lösungen gefunden. Infolge dieser Maßnahmen verringerte sich die Belegschaft der SEAT, S.A. im Jahr 1995 insgesamt um rd. 9 % und im indirekten Bereich um ca. 35 %.

Die eingeleiteten Optimierungsprozesse spiegeln sich auch in der Personalpolitik wider. Neben der strategischen Neuordnung in Kerngeschäftseinheiten und andere Bereiche, der weiteren Flexibilisierung der Arbeitsorganisation und der Einführung des ständigen Dialogs mit den Arbeitnehmervertretern erfolgte eine Abflachung der Management-Hierarchiestufen auf jetzt drei Ebenen. Eine weitere personalpolitische Maßnahme war die Einführung persönlicher Entwick-

Durch Mitarbeiterbefragungen und Gesundheitszirkel wurde die Belegschaft verstärkt in die Gestaltung ihrer Arbeitsplätze einbezogen.

Auch bei Seat erfolgte eine Abflachung der Management-Hierarchiestufen auf jetzt drei Ebenen.

lungspläne, die eine angemessene Karriereplanung ermöglichen.

Wesentliche Fortschritte erzielte Seat bei der Realisierung des Konzeptes „Atmendes Unternehmen“. Es stehen jetzt 23 Samstage, davon 10 Pflichtsamstage, zur Verfügung. Außerdem wurde bei der Umsetzung des Konzeptes der modularen Fabrik mit der Inbetriebnahme des Betreibermodells „Lackiererei VANEMA“ ein Durchbruch erzielt.

### **Neues Ausbildungszentrum der FAW-Volkswagen in Changchun**

Im Mai 1995 wurde in Changchun das Bildungszentrum der FAW-Volkswagen Automotive Company, Ltd., das in einer Bauzeit von nur sechs Monaten entstand, seiner Bestimmung übergeben. Damit dokumentierte der Volkswagen-Konzern erneut, daß die Qualifizierung der chinesischen Mitarbeiter neben der Etablierung einer leistungsfähigen Zulieferindustrie zu seinen vorran-



*Die Ausbildung ist ein wesentliches Element unseres China-Engagements*

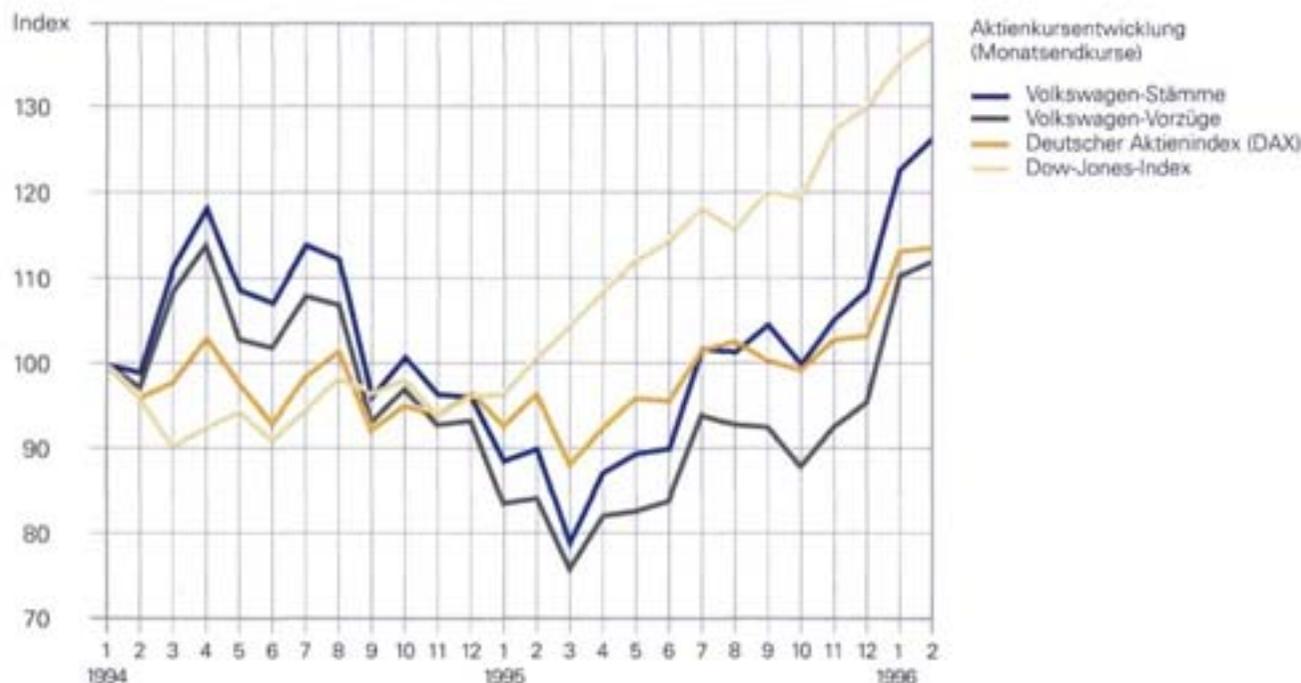
### **Straffung der Verwaltungen in den USA und in Kanada**

Die Mitarbeiterzahl der Volkswagen of America, Inc. und die der Volkswagen Canada Inc. wurde erheblich reduziert. Möglich wurde dies durch die Verschmelzung der Kerngeschäftsprozesse der Gesellschaften sowie die Übertragung von Aufgaben auf kostengünstigere Dienstleistungsbetriebe.

gigen Zielen in China gehört. Es ist, ähnlich wie die entsprechenden Ausbildungszentren an den deutschen Standorten, mit modernen CNC-Maschinen, Lehereinrichtungen für Hydraulik, Pneumatik und Elektrotechnik sowie mit Computer-Arbeitsplätzen, elektronischen Steuerungsanlagen und Industrierobotern ausgestattet. Neben dem gewerblichen Bereich werden im Rahmen der überfachlichen Ausbildung Sprachkurse und Lehrgänge in Führungstechnik und Managementwissen angeboten.

**Die Qualifizierung der chinesischen Mitarbeiter gehört neben der Etablierung einer leistungsfähigen Zulieferindustrie zu den vorrangigen Zielen in China.**





**Stabile Verfassung des deutschen Aktienmarktes**

Unsicherheiten auf dem Währungssektor, die Aufwertung der D-Mark und die damit verbundene Belastung für die Exporte wirkten sich im ersten Quartal 1995 zunächst ungünstig auf den deutschen Aktienmarkt aus. Im Monat März verursachten Währungsturbulenzen – insbesondere ausgelöst durch einen schwachen US-Dollar und die Währungen wichtiger europäischer Länder – massive Kursverluste. Mit 1.911 Punkten fiel der Deutsche Aktienindex (DAX) auf seinen Jahrestiefstand. Ein auf niedrigem Niveau

stabilisierter Dollarkurs sowie die Senkung der Leitzinsen durch die Deutsche Bundesbank unterstützten die im weiteren Jahresverlauf günstige Tendenz auf dem deutschen Aktienmarkt, der zusätzliche Impulse durch die starke Aufwärtsentwicklung an den US-amerikanischen Börsen erhielt. Im September 1995 erreichte der Deutsche Aktienindex mit 2.317 Punkten seinen Jahreshöchststand und übertraf damit das Schlußhoch aus dem Jahr 1994. Am letzten Börsentag des Berichtsjahres notierte der DAX bei 2.254 Punkten. Insgesamt profitierte der Markt 1995 von dem positiven Zinstrend.

**Die Senkung der Leitzinsen unterstützte die günstige Tendenz auf dem deutschen Aktienmarkt.**

Die Entwicklung des deutschen Aktienmarktes seit dem zweiten Quartal 1995 wirkte sich auf den Verlauf des Kurses der Volkswagen-Aktie positiv aus.

### Volkswagen-Aktie im Aufwärtstrend

Die Entwicklung des deutschen Aktienmarktes seit dem zweiten Quartal 1995 wirkte sich auf den Kurs der Volkswagen-Aktie positiv aus. Mit einem Schlußkurs von 481,00 DM für die Stammaktie verbesserte sich ihr Wert gegenüber dem Jahresende 1994 um 13,0 %. Als Folge der günstigeren Ertragsentwicklung des Volkswagen-Konzerns, die allgemein positiv aufgenommen wurde, stieg der Kurs der Volkswagen-Aktie im September auf 485,70 DM und erzielte damit seinen Höchstwert im Jahre 1995. Am 29. Februar 1996 erreichte der Kurs der Volkswagen-Stammaktie 559,00 DM.

Der handelsrechtliche Gewinn pro Aktie beläuft sich auf 10,03 DM. Das Ergebnis nach DVFA/SG, welches den um Sondereinflüsse bereinigten Jahresüberschuß ausdrückt und

damit eine für Zeit- und Unternehmensvergleiche geeignete Ergebnisgröße darstellt, belief sich auf 22,00 DM je Aktie.

### Positive Resonanz auf das Angebot von Vorzugsaktien für die Belegschaft

Die Beschäftigten der Volkswagen AG und ihrer deutschen Tochtergesellschaften konnten im Oktober des Berichtsjahres wieder Vorzugsaktien zu besonders günstigen Bedingungen – pro Beschäftigten maximal 2 Aktien zu je 183,50 DM – erwerben. Das verstärkte Interesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führte zur Zeichnung von 63.250 Aktien. Dadurch stieg das Gezeichnete Kapital der Volkswagen AG, an dem die Belegschaftsaktionäre zu 1,6 % beteiligt sind, um 3,2 Mio. DM. Unter Einbeziehung eines Agios von 283,50 DM pro Aktie ergab sich eine Erhöhung des Eigenkapitals um 21,1 Mio. DM.

### Wesentliche Zahlen

		1991	1992	1993	1994	1995
Anzahl der Aktien am 31.12.*						
Stammaktien	Tsd. Stück	27.000	27.000	27.000	27.000	27.749
Vorzugsaktien	Tsd. Stück	6.129	6.289	6.413	6.472	6.535
Dividende						
je Stammaktie	DM	11,00	2,00	2,00	3,00	6,00
je Vorzugsaktie	DM	12,00	2,00	2,00	4,00	7,00
Steuergutschrift						
je Stammaktie	DM	6,19	1,13	1,13	1,29	2,57
je Vorzugsaktie	DM	6,75	1,13	1,13	1,71	3,00

### Kennzahlen je Aktie

Jahresergebnis	DM	33,76	4,44	- 58,28	4,50	10,03
Ergebnis nach DVFA/SG	DM	36,00	5,00	- 51,00	9,50	22,00
Cash-flow**	DM	216,15	211,42	109,24	263,94	206,79
Eigenkapital	DM	547,71	544,90	463,30	425,41	369,09*

### Wertentwicklung der Aktie

Höchstwerte						
Stammaktie	DM	415,60	411,50	439,20	548,00	485,70
Vorzugsaktie	DM	357,00	352,00	362,50	438,00	354,20
Tiefstwerte						
Stammaktie	DM	282,50	235,20	243,00	404,00	335,50
Vorzugsaktie	DM	248,00	203,00	210,00	324,00	265,50

\* Einschließlich der erst ab 1. Januar 1996 dividendenberechtigten Belegschaftsaktien und der aus der Ausübung von Optionsrechten begebenen neuen Aktien.

\*\* Der Cash-Flow wird seit 1994 in Anlehnung an die Empfehlungen der Schmalenbach-Gesellschaft ermittelt.

### **Intensivierung der Investor-Relations-Arbeit**

Im Rahmen der weltweiten Finanzaktivitäten des Volkswagen-Konzerns kommt der Investor-Relations-Arbeit eine immer größere Bedeutung zu. Die regelmäßige, offene und gezielte Information der Finanzwelt – seit März 1995 in der Verantwortung des Bereichs Konzern-Treasury – ist eine unabdingbare Voraussetzung für die Sicherung unseres Kapitalbedarfs zu möglichst günstigen Konditionen. Dabei erwartet der Anleger vom Unternehmen, daß sich sein Geld nicht nur in Form einer angemessenen Dividende, sondern auch in Form eines Wertzuwachses seines Anteils vermehrt.

Die wichtigste Aufgabe der Investor-Relations-Arbeit ist die Vermittlung von Informationen über die Unternehmensergebnisse mit dem Ziel, das Vertrauensverhältnis zu den Kapitalgebern zu stärken und somit einen Beitrag zur langfristig positiven Entwicklung des Unternehmenswertes der Volkswagen AG zu leisten.

Zielgruppen unserer Aktivitäten sind neben den privaten Investoren die institutionellen Anleger sowie Finanzanalysten in aller Welt. Die Sicherstellung der Informationen für unsere Zielgruppen erreichen wir durch Roadshows, Unternehmenspräsentationen für bestimmte Gruppen, Einzelgespräche und Telefonkonferenzen mit Anlegern und Analysten. Dabei konzentrieren sich die Präsentationsaktivitäten auf DVFA-Veranstaltungen (Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Anlageberatung) sowie auf die für uns wichtigsten ausländischen Finanz- und Börsenplätze London, Paris, Zürich, Mailand, Madrid, Genf, New York, Boston und Tokio.

### **Geschäftsausweitung schlägt sich in Finanzkennzahlen nieder**

Die Geschäftsausweitung des Jahres 1995 schlug sich auch in einem Wachstum der Bilanzsumme des Volkswagen-Konzerns von 81,1 Mrd. DM auf 84,1 Mrd. DM nieder. Gekennzeichnet ist die Veränderung der Bilanzstruktur auf der Aktivseite durch eine deutliche Zunahme des Vermietvermögens, der eine Abnahme des Sachanlagevermögens gegenübersteht. Infolge der Geschäftsausweitung erhöhten sich die Forderungen, insbesondere aus dem Lieferungs- und Leistungsverkehr sowie aus dem Finanzdienstleistungsbereich. Demgegenüber verringerte sich das Eigenkapital des Konzerns als Folge der Auflösung von Sonderposten aus der Zonenrandförderung, geleisteter Ausgleichszahlungen aufgrund der Trennung von Ford in Südamerika sowie der Übernahme von Minderheitenanteilen. In Verbindung mit der Erhöhung der Bilanzsumme führte dies zu einer Abnahme der Eigenkapitalquote von 17,6 % auf 15,1 %. Insbesondere durch die Zunahme der Rückstellungen stieg das Fremdkapital im abgelaufenen Geschäftsjahr an. Das verzinsliche Fremdkapital blieb mit 27,6 Mrd. DM auf dem Niveau des Vorjahres.

Die veränderten Bilanzrelationen sind auch Ausdruck einer umsichtigen Vorsorgepolitik. Diese entspricht der seit jeher bei Volkswagen praktizierten vorsichtigen Einschätzung von Risiken.

Durch die Geschäftsexpansion, die vollständige Einbeziehung der südamerikanischen Tochtergesellschaften sowie durch die Bildung von Vorsorgen im Konzern entwickelten sich einige Kennzahlen gegenüber dem Vorjahr ungünstiger. So nahm die Anlagendeckung, d. h. die Finanzierung des Anlagevermögens durch Eigen- und langfristiges Fremdkapital, ab, erreichte aber mit 81,5 % immer noch einen soliden Wert. Der Verschuldungsgrad als Quotient aus Effektivverschuldung und Cash-flow stieg von 2,8 auf 3,4.

Im Rahmen der weltweiten Finanzaktivitäten des Volkswagen-Konzerns kommt der Investor-Relations-Arbeit eine immer größere Bedeutung zu.

Die veränderten Bilanzrelationen sind auch Ausdruck einer umsichtigen Vorsorgepolitik.

Auch im abgelaufenen Geschäftsjahr konnten die Investitionen wieder voll aus dem Cash-flow finanziert werden.

Weiterhin hoch war die Liquiditätsreichweite des Konzerns; das ist der Zeitraum, für den der tägliche Finanzmittelbedarf durch liquidierbare Mittel abgedeckt ist. Auch im abgelaufenen Geschäftsjahr konnten die Investitionen wieder voll aus dem Cash-flow finanziert werden. Der Deckungsgrad betrug 100,9 % für 1995 nach 156,1 % im Jahre 1994.

**Weitere Verbesserung des Finanzmittelbestandes im Volkswagen-Konzern**

Ende 1995 erreichte die Liquidität im Volkswagen-Konzern 17,0 Mrd. DM. Während die Summe aus liquiden Mitteln, Wertpapieren und Wertpapieren des Anlagevermögens wuchs, nahmen die kurzfristigen Bankverbindlichkeiten ab, so daß sich der Finanzmittelbestand ebenfalls deutlich auf 2,4 Mrd. DM verbesserte. Diese Entwicklung vollzog sich ausschließlich im Automobilbereich, der auch den größten Teil der Liquidität des Konzerns hält. Im Finanzdienstleistungsbereich wird – entsprechend dem anderen Charakter des Geschäfts – ein Finanzmittelbestand von – 6,7 Mrd. DM ausgewiesen; er verringerte sich gegenüber dem Vorjahr geringfügig.

**Wesentliche Finanzkennzahlen des Volkswagen-Konzerns**

	1991	1992	1993	1994	1995
Umsatzrendite (%)	1,5	0,2	- 2,5	0,2	0,4
Eigenkapitalquote (%)					
- Automobilbereich	28,9	27,1	22,2	20,8	19,3
- Finanzdienstleistungen	11,0	8,3	8,3	6,9	7,0
- Konzern	25,9	24,1	19,5	17,6	15,1
Eigenkapitalrendite (%)	6,4	0,8	- 11,5	1,0	2,5
Cash-flow in % der Investitionen*	72,0	75,7	75,1	156,1	100,9
Cash-flow in % der Umsatzerlöse*	9,3	8,2	4,7	11,0	7,9

\* Der Cash-flow wird seit 1994 in Anlehnung an die Empfehlungen der Schmalenbach-Gesellschaft ermittelt.

### Kapitalflußrechnung des Volkswagen-Konzerns – in Mio. DM –

Jahresüberschuß	+ 336	
Abschreibungen und Zuschreibungen auf Gegenstände des Sachanlagevermögens	+ 6.345	
Abschreibungen und Zuschreibungen auf Gegenstände des Vermietvermögens	+ 3.479	
Veränderung der mittel- und langfristigen Rückstellungen	+ 1.307	
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen und Erträge	- 1.067	
<b>Cash-flow</b>	<b>+ 10.400</b>	
Veränderung der kurzfristigen Rückstellungen	+ 2.038	
Veränderung der Vorräte und Forderungen	- 3.111	
Veränderung der Verbindlichkeiten (ohne Bankverbindlichkeiten und Kundeneinlagen)	+ 2.085	
Veränderung sonstiger Posten	+ 175	
<b>Mittelzufluß aus laufender Geschäftstätigkeit</b>		<b>+ 11.587</b>
Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des Anlagevermögens	+ 2.344	
Auszahlungen für Investitionen in das Anlagevermögen	- 13.072	
<b>Mittelabfluß aus der Investitionstätigkeit</b>		<b>- 10.728</b>
Einzahlungen aus Kapitalerhöhungen	+ 294	
Auszahlungen an Gesellschafter (Dividenden)	- 137	
Veränderung der mittel- und langfristigen Bankverbindlichkeiten	- 341	
<b>Mittelabfluß aus der Finanzierungstätigkeit</b>		<b>- 184</b>
<b>Veränderung des Finanzmittelbestandes</b>		<b>+ 675</b>
<b>Finanzmittelbestand am Anfang der Periode</b>		<b>+ 1.717</b>
<b>Finanzmittelbestand am Ende der Periode</b>		<b>+ 2.392</b>

Mio. DM	Automobilbereich 31.12.95	Automobilbereich 31.12.94	Finanzdienstleistungen 31.12.95	Finanzdienstleistungen 31.12.94	Volkswagen-Konzern 31.12.95	Volkswagen-Konzern 31.12.94	Veränderung
Liquide Mittel	12.987	12.830	187	487	13.174	13.317	- 143
Wertpapiere	2.156	2.595	-	0	2.156	2.595	- 439
Wertpapiere des Anlagevermögens	2.255	959	-	-	1.706	959	+ 747
	<b>17.398</b>	<b>16.384</b>	<b>187</b>	<b>487</b>	<b>17.036</b>	<b>16.871</b>	<b>+ 165</b>
Kurzfristige Bankverbindlichkeiten und Kundeneinlagen	- 7.786	- 8.064	- 6.858	- 7.091	- 14.644	- 15.154	+ 510
<b>Finanzmittelbestand</b>	<b>+ 9.612</b>	<b>+ 8.320</b>	<b>- 6.671</b>	<b>- 6.604</b>	<b>+ 2.392</b>	<b>+ 1.717</b>	<b>+ 675</b>

### Auswirkungen von Wechselkursveränderungen

Der Volkswagen-Konzern wurde 1995 durch die Aufwertung der D-Mark insbesondere gegenüber der italienischen Lira (+ 12,0 %), dem US-Dollar (+ 11,7 %) und dem britischen Pfund (+ 8,9 %) belastet. Durch den Einsatz von Kurssicherungen des Währungsmanagements sowie durch Preisadjustierungen konnten die negativen Währungseinflüsse abgemildert werden. Von der regionalen Veränderung der Beschaffungsquellen erwarten wir mittelfristig ebenfalls einen Ausgleichseffekt bei Wechselkursschwankungen.

### Aktives Zins- und Währungsmanagement im Volkswagen-Konzern

An das Management von Zins- und Währungspositionen aus kommerziell begründeten Grundgeschäften wurden im abgelaufenen Jahr wiederum hohe Anforderungen gestellt. Dabei wurden speziell für

den Einsatz derivativer Finanzinstrumente unverändert hohe Standards aufrechterhalten; dies betraf vornehmlich die Bonität der Vertragspartner sowie die Sicherstellung einer ordnungsgemäßen Durchführung aller internen Abläufe.

Aufgrund günstiger Marktbedingungen haben wir uns zum Ende des Jahres 1995 entschlossen, unsere zwei syndizierten Eurokreditlinien (1,5 Mrd. DM sowie 1,5 Mrd. US-Dollar) vorzeitig durch eine neue Fazilität über 5 Mrd. DM mit wiederum einer Laufzeit von 7 Jahren zu ersetzen. Diese neue Kreditlinie ist ein wesentlicher Bestandteil der strategischen Liquiditätsreserve und soll die ständige Zahlungsfähigkeit des Konzerns auf Basis erstklassiger Konditionen sicherstellen.

Die Nominal-Volumina der von uns eingesetzten derivativen Finanzinstrumente beliefen sich zum Jahresende auf folgende Beträge:

An das Management von Zins- und Währungspositionen aus kommerziell begründeten Grundgeschäften wurden im abgelaufenen Jahr wiederum hohe Anforderungen gestellt.

Mio. DM	31.12.1995	31.12.1994
Devisentermingeschäfte	19.472	10.981
Zins- und kombinierte Zins-/Währungsswaps	11.702	10.406
Zins-/Währungsoptionen	2.549	3.753
Sonstige Termingeschäfte	280	600
<b>Gesamt</b>	<b>34.003</b>	<b>25.740</b>

### Gegenüber Vorjahr verbessertes Ergebnis vor Steuern

Der Ergebnistrend des Jahres 1994 setzte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr fort. Das Bruttoergebnis vom Umsatz nahm um 1,4 % auf 7,4 Mrd. DM zu, allerdings verringerte sich der Anteil an den Umsatzerlösen von 9,1 % auf 8,4 %. Hierin zeigen sich die im vergangenen Jahr zu verkraftenden Belastungen, die im wesentlichen aus den ungünstigen Währungsrelationen und dem kräftig gestiegenen, aber ertragsschwächeren Auslandsanteil resultieren. Diese Entwicklung überlagerte unseren Absatzerfolg, der sich in einem deutlichen Umsatzzuwachs niederschlug, sowie die Erfolge bei der Fortführung des Restrukturierungsprozesses und die erheblichen Produktivitäts- und Qualitätsverbesserungen.

Unter Einbeziehung der Sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen erzielte der Volkswagen-Konzern für das Geschäftsjahr 1995 ein positives betriebliches Ergebnis in Höhe von 115 Mio. DM, nachdem im Jahr zuvor noch ein Verlust von 150 Mio. DM ausgewiesen werden mußte.

Ein erheblich verbessertes Finanzergebnis – insbesondere bei der Volkswagen AG – trug zu dem deutlich gestiegenen Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit von 1.113 Mio. DM bei. Nach Abzug der Steuern im Konzern in Höhe von 777 Mio. DM ergab sich ein Jahresüberschuß von 336 Mio. DM nach 150 Mio. DM im Jahre 1994. Der hohe Steueranteil resultierte vor allem aus dem Verhältnis der Gewinne zu den Verlusten der einzelnen Konzerngesellschaften.

Die günstige Entwicklung des Ergebnisses vor Steuern des Volkswagen-Konzerns wurde im wesentlichen von den Marken Volkswagen und Audi getragen. Seat mußte aufgrund der Marktsituation sowie infolge der hohen Abschreibungen und Finanzierungsaufwendungen für das Werk Martorell nochmals einen Verlust ausweisen, der jedoch deutlich niedriger ausfiel als im Vorjahr. Bei Skoda blieb die Ertragslage durch die Modellanläufe belastet; die Marke unterschritt jedoch den Verlust des Vorjahres. In der Region Nordamerika stand die Ergebnisentwicklung ganz im Zeichen der Wirtschaftskrise in Mexiko. Dagegen erzielte die Region Südamerika/Afrika wiederum einen Überschuß. Auch der Finanzdienstleistungsbereich leistete wie im Vorjahr einen positiven Beitrag.

**Die günstige Entwicklung des Ergebnisses vor Steuern des Volkswagen-Konzerns wurde im wesentlichen von den Marken Volkswagen und Audi getragen.**

### Umsatz nach Wirtschaftsgebieten

	Mio. DM
Deutschland	
Andere europäische Länder	
Nordamerika	
Lateinamerika	
Andere Länder	
<b>Gesamt</b>	

Umsatz aus der Region stammend				
	1995	%	1994	%
	57.808	65,6	53.097	66,3
	14.923	16,9	13.238	16,6
	1.607	1,8	2.100	2,6
	12.157	13,8	10.500	13,1
	1.624	1,9	1.106	1,4
<b>Gesamt</b>	<b>88.119</b>	<b>100,0</b>	<b>80.041</b>	<b>100,0</b>

Umsatz in der Region erzielt				
	1995	%	1994	%
	34.504	39,2	32.907	41,1
	29.974	34,0	26.953	33,7
	5.258	6,0	4.875	6,1
	11.062	12,5	9.867	12,3
	7.321	8,3	5.439	6,8
<b>Gesamt</b>	<b>88.119</b>	<b>100,0</b>	<b>80.041</b>	<b>100,0</b>

**Bilanzstruktur nach Konzernbereichen** (vor Konsolidierung)

Mio. DM	Automobilbereich		Finanzdienstleistungen				Volkswagen-Konzern					
	1995	%	1994	%	1995	%	1994	%	1995	%	1994	%
Anlagevermögen	25.769	37,0	25.879	38,6	10.845	39,3	8.832	35,5	31.857	37,9	31.372	38,7
Umlaufvermögen	43.850	63,0	41.119	61,4	16.750	60,7	16.043	64,5	52.220	62,1	49.712	61,3
<b>Gesamtvermögen</b>	<b>69.619</b>	<b>100,0</b>	<b>66.998</b>	<b>100,0</b>	<b>27.595</b>	<b>100,0</b>	<b>24.875</b>	<b>100,0</b>	<b>84.077</b>	<b>100,0</b>	<b>81.084</b>	<b>100,0</b>
Eigenkapital	13.460	19,3	13.916	20,8	1.923	7,0	1.717	6,9	12.654	15,1	14.239	17,6
Fremdkapital	56.159	80,7	53.082	79,2	25.672	93,0	23.158	93,1	71.423	84,9	66.845	82,4
<b>Gesamtkapital</b>	<b>69.619</b>	<b>100,0</b>	<b>66.998</b>	<b>100,0</b>	<b>27.595</b>	<b>100,0</b>	<b>24.875</b>	<b>100,0</b>	<b>84.077</b>	<b>100,0</b>	<b>81.084</b>	<b>100,0</b>

Zum Jahresende betrug der Buchwert des im Konzern-Anlagevermögen enthaltenen Vermietvermögens 10,3 Mrd. DM nach 8,2 Mrd. DM 1994.

**Finanzdienstleistungsbereich setzt Wachstumskurs fort**

Die Expansion des Finanzdienstleistungsgeschäfts schlug sich in einem überproportionalen Anstieg der Bilanzsumme dieses Bereichs nieder. Der Anteil an der Konzern-Bilanzsumme erhöhte sich von 30,7 % Ende 1994 auf 32,8 % zum 31. Dezember 1995.

Zum Jahresende betrug der Buchwert des im Konzern-Anlagevermögen enthaltenen Vermietvermögens 10,3 Mrd. DM nach 8,2 Mrd. DM 1994. Die Zunahme ergab sich hauptsächlich aus der positiven Geschäftsentwicklung und der Einbeziehung der Volkswagen Leasing Anlagen GmbH in den Konsolidierungskreis. Die Forderungen aus Einkaufs- und Verkaufsfinanzierungen innerhalb der Sonstigen Vermögensgegenstände beliefen sich auf 15,3 Mrd. DM (+ 4,0 %).

8,9 Mrd. DM bzw. rd. 46 % der Verbindlichkeiten des Konzerns gegenüber Kreditinstituten sind dem Finanzdienstleistungssektor zuzuordnen. Die Positionen Sonstige Verbindlichkeiten sowie Rückstellungen und Passive Rechnungsabgrenzungsposten betreffen die Finanzdienstleistungen mit einem Volumen von 5,1 Mrd. DM. Das Eigenkapital dieses Konzernbereichs erhöhte sich um 206 Mio. DM auf 1,9 Mrd. DM, wodurch sich seine Eigenkapitalquote im handelsrechtlichen Abschluß von 6,9 auf 7,0 % verbesserte.

**Verbreiterung der Refinanzierungsbasis des Finanzdienstleistungsbereichs**

Zur Verbreiterung ihrer Refinanzierungsbasis wird die Volkswagen Financial Services AG im Laufe des Jahres 1996 ein „Multi-Currency Euro Medium-Term Note (EMTN)“-Programm auflegen. Emittenten werden die Volkswagen Financial Services AG und die zum 30. Dezember 1994 erworbene und im Berichtsjahr umfirmierte Volkswagen Financial Services N.V. mit Sitz in Amsterdam sein. Damit schafft sich die Volkswagen Financial Services AG ein Instrument, mit dem im Rahmen eines Daueremissionsprogrammes Schuldverschreibungen in unterschiedlichen Währungen und mehreren Tranchen bis zum Gesamtbetrag von 1,5 Mrd. DM begeben werden können. Auf diese Weise kann flexibel auf den Refinanzierungsbedarf unserer europäischen Finanzdienstleistungsunternehmen reagiert werden.

Die ŠkoFIN s.r.o. hat in der Tschechischen Republik unter der Garantie der Volkswagen Financial Services AG eine Anleihe über insgesamt 2 Mrd. Kronen (rd. 120 Mio. DM) erfolgreich begeben. Diese Anleihe wird seit dem 7. Dezember 1995 an der Prager Börse notiert.

**Wertschöpfung der Volkswagen AG gegenüber dem Vorjahr gestiegen**

Die Wertschöpfung drückt den von einem Unternehmen in einer Periode erwirtschafteten Wertzuwachs aus und ist sein Beitrag zum Sozialprodukt. Im vergangenen Jahr nahm die Wertschöpfung der Volkswagen AG um 8,8 % auf 12,2 Mrd. DM zu.

<b>Entstehung</b>	Mio. DM	1995	1994
Umsatzerlöse		44.598	41.886
+ Sonstige Erträge		4.643	2.118
- Vorleistungen		37.022	32.778
<b>Wertschöpfung</b>		<b>12.219</b>	<b>11.226</b>

<b>Verteilung</b>		Mio. DM			
Adressatenkreis	Verwendungszweck	1995	%	1994	%
an Mitarbeiter	Löhne, Gehälter, Soziales	11.206	91,7	10.585	94,3
an den Staat	Steuern, Abgaben	254	2,1	192	1,7
an Kreditgeber	Zinsaufwand	349	2,8	284	2,5
an das Unternehmen	Rücklagendotierung	203	1,7	59	0,5
an Aktionäre	Dividende	207	1,7	106	1,0
<b>Wertschöpfung</b>		<b>12.219</b>	<b>100,0</b>	<b>11.226</b>	<b>100,0</b>

### Bilanzstruktur der Volkswagen AG

<b>Aktiva</b>	Mio. DM	31.12.1995	%	31.12.1994	%
Anlagevermögen		17.196	43,7	15.883	44,1
Vorräte		2.892	7,4	2.577	7,1
Forderungen		13.079	33,3	10.476	29,1
Flüssige Mittel		6.146	15,6	7.117	19,7
<b>Gesamtvermögen</b>		<b>39.313</b>	<b>100,0</b>	<b>36.053</b>	<b>100,0</b>

<b>Passiva</b>	Mio. DM	31.12.1995	%	31.12.1994	%
Eigenkapital		11.248	28,6	11.458	31,8
Langfristiges Fremdkapital		9.381	23,9	7.640	21,2
Mittelfristiges Fremdkapital		6.862	17,4	7.560	21,0
Kurzfristiges Fremdkapital		11.822	30,1	9.395	26,0
<b>Gesamtkapital</b>		<b>39.313</b>	<b>100,0</b>	<b>36.053</b>	<b>100,0</b>

### Struktur der Gewinn- und Verlustrechnung der Volkswagen AG

1. Januar bis 31. Dezember 1995

	Mio. DM	1995	%	1994	%
<b>Umsatzerlöse</b>		<b>44.598</b>	<b>100,0</b>	<b>41.886</b>	<b>100,0</b>
Herstellungskosten		42.202	94,6	38.745	92,5
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>		<b>+ 2.396</b>	<b>5,4</b>	<b>+ 3.141</b>	<b>7,5</b>
Vertriebs- und Verwaltungskosten		3.940	8,8	3.685	8,8
Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen		+ 2.197	4,9	+ 1.698	4,0
Finanzergebnis		- 93	0,2	- 934	2,2
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>		<b>+ 560</b>	<b>1,3</b>	<b>+ 220</b>	<b>0,5</b>
Steuern		150	0,4	55	0,1
<b>Jahresüberschuß</b>		<b>+ 410</b>	<b>0,9</b>	<b>+ 165</b>	<b>0,4</b>

## Wesentliche Zahlen der Marken und Regionen

	Absatz		Produktion		Belegschaft		Umsatz		Investitionen	
	Tsd. Fzg. 1995	Veränd. %	Tsd. Fzg. 1995	Veränd. %	31.12. 1995	Veränd. %	Mio. DM 1995	Veränd. %	Mio. DM 1995	Veränd. %
<b>Marke Volkswagen-Pkw<sup>a)</sup></b>	1.674	+ 17,9	1.393	+ 12,7	106.001	- 3,5	48.127	x	6.305	+ 8,1
Volkswagen-Pkw	1.411	+ 13,6	1.153	+ 5,8	85.464	- 5,0	40.364	x	5.416	+ 3,9
Volkswagen-Sachsen- Gesellschaften <sup>b)</sup>	100	+ 10,8	100	+ 11,1	3.067	- 4,1	2.198	+ 10,6	108	- 71,4 <sup>c)</sup>
Volkswagen Bruxelles S.A.	203	+ 19,4	203	+ 19,4	5.755	- 1,1	3.637	+ 12,7	45	+ 15,2
Groupe VOLKSWAGEN France s.a.	193	+ 38,9	-	-	653	- 8,2	4.468	+ 22,6	3	+ 43,7
AUTOGERMA S.p.A.	240	+ 21,3	-	-	547	+ 0,7	4.594	+ 9,9	9	- 90,4
VOLKSWAGEN Group United Kingdom Ltd.	141	+ 29,9	-	-	431	- 0,5	3.711	+ 12,2	7	x
<b>Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge</b>	164	+ 4,4	165	+ 5,3	15.234	- 1,3	5.597	x	202	x
<b>Marke Audi</b>	444	+ 24,6	448	+ 26,2	33.001	+ 3,8	16.678	+ 23,9	865	- 42,5
<b>Marke Seat<sup>d)</sup></b>	637	+ 18,0	343	+ 9,5	15.111	- 1,8	9.646	+ 7,6	208	- 35,3
<b>Marke Škoda</b>	228	+ 26,9	208	+ 20,0	15.736	- 2,0	2.412	+ 35,4	270	- 18,0
<b>Region Nordamerika<sup>e)</sup></b>	242	- 22,2	191	- 25,3	13.340	- 14,8	5.600	- 25,3	340	x
Volkswagen de Mexico, S.A. de C.V.	192	- 24,8	191	- 25,3	11.900	- 15,3	3.408	- 29,5	266	x
Volkswagen of America, Inc.	139	+ 20,8	-	-	703	- 12,6	3.881	+ 8,9	61	- 22,1
Volkswagen Canada Inc.	21	- 18,6	-	-	737	- 6,8	635	- 25,1	12	+ 31,0
<b>Region Südamerika/Afrika<sup>f)</sup></b>	662	+ 20,1	664	+ 20,2	40.491	+ 15,5	11.178	+ 45,4	1.803	x
Volkswagen do Brasil Ltda.	551	+ 19,5	549	+ 23,4	30.951	+ 29,7	9.011	-	1.722	-
Volkswagen Argentina S.A. <sup>g)</sup>	55	- 17,7	49	- 16,9	2.944	- 24,8	1.198	-	42	-
Volkswagen of South Africa (Pty.) Ltd.	71	+ 56,3	66	+ 36,2	6.596	- 9,2	1.664	+ 34,4	39	x
<b>Region Asien-Pazifik</b>										
Shanghai-Volkswagen Automotive Company, Ltd. <sup>h)</sup>	160	+ 38,5	160	+ 38,8	9.318	+ 28,1	3.245	+ 34,5	173	- 27,6
Volkswagen Audi Nippon K.K.	46	+ 37,1	-	-	336	+ 2,4	1.878	+ 20,9	30	x
<b>Volkswagen-Konzern<sup>i)</sup></b>	3.442	+ 10,8	3.408	+ 12,0	242.420	0	88.119	+ 10,1	6.863	+ 21,5

<sup>a)</sup> Um konzern-, marken- bzw. regioneninterne Vorgänge bereinigt.

<sup>b)</sup> Darstellung in konsolidierter Form.

<sup>c)</sup> In der Vorjahreszahl sind Zugänge zum Anlagevermögen infolge der erstmaligen Konsolidierung der Sächsischen Automobilbau GmbH enthalten.

<sup>d)</sup> Die von der Volkswagen Navarra, S.A. gefertigten Polo-Modelle sind in der Produktionszahl der Marke Seat nicht enthalten,

werden aber von Seat an die Volkswagen AG abgesetzt.

<sup>e)</sup> Ab 1. Januar 1996.

<sup>f)</sup> Diese Gesellschaft wird „at equity“ konsolidiert.

## Bilanz zum 31. Dezember 1995 – in Mio. DM –

Aktiva	Anhang	31.12.1995	31.12.1994
<b>Anlagevermögen</b>	(1)		
Immaterielle Vermögensgegenstände		91	101
Sachanlagen		18.271	20.429
Finanzanlagen		3.198	2.608
Vermietete Vermögensgegenstände		10.297	8.234
		<b>31.857</b>	<b>31.372</b>
<b>Umlaufvermögen</b>			
Vorräte	(2)	9.392	9.246
Forderungen und Sonstige Vermögensgegenstände	(3)	27.248	24.254
Wertpapiere	(4)	2.156	2.595
Kassenbestand, Bundesbank- und Postbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten		13.174	13.317
		<b>51.970</b>	<b>49.412</b>
<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>	(5)	<b>250</b>	<b>300</b>
<b>Bilanzsumme</b>		<b>84.077</b>	<b>81.084</b>
<b>Passiva</b>			
<b>Eigenkapital</b>			
Gezeichnetes Kapital der Volkswagen AG	(6)	1.714	1.674
Stammaktien	1.387		
Vorzugsaktien ohne Stimmrecht	327		
Bedingtes Kapital	453		
Kapitalrücklage	(7)	4.557	4.303
Gewinnrücklagen	(8)	4.038	4.899
Bilanzgewinn		209	111
Anteile anderer Gesellschafter		472	734
		<b>10.990</b>	<b>11.721</b>
<b>Sonderposten mit Rücklageanteil</b>	(9)	<b>1.649</b>	<b>2.498</b>
<b>Sonderposten für Investitionszulagen</b>	(10)	<b>15</b>	<b>20</b>
<b>Rückstellungen</b>	(11)	<b>31.742</b>	<b>28.398</b>
<b>Verbindlichkeiten</b>	(12)	<b>37.823</b>	<b>37.299</b>
<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>		<b>1.858</b>	<b>1.148</b>
<b>Bilanzsumme</b>		<b>84.077</b>	<b>81.084</b>

**Gewinn- und Verlustrechnung vom 1. Januar bis 31. Dezember 1995 – in Mio. DM –**

	Anhang	1995	1994
<b>Umsatzerlöse</b>	(13)	<b>88.119</b>	<b>80.041</b>
Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen		80.699	72.720
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>		<b>+ 7.420</b>	<b>+ 7.321</b>
Vertriebskosten		7.089	6.341
Allgemeine Verwaltungskosten		2.368	2.445
Sonstige betriebliche Erträge	(14)	6.811	5.587
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(15)	4.659	4.272
Beteiligungsergebnis	(16)	+ 229	- 27
Zinsergebnis	(17)	+ 979	+ 877
Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens		210	239
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>		<b>+ 1.113</b>	<b>+ 461</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag		777	311
<b>Jahresüberschuß</b>	(18)	<b>+ 336</b>	<b>+ 150</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 28 inländische und 77 ausländische Konzerngesellschaften.

Der im Berichtsjahr unterzeichnete Auflösungsvertrag, der mit Wirkung vom 28.11.1995 zwischen den beteiligten Gesellschaften abgeschlossen wurde, beendet das 1987 gegründete Joint-venture von Ford und Volkswagen in Brasilien und Argentinien. Wirtschaftlich erfolgte die Trennung bereits zum 1. April 1995. Nach der Neugestaltung werden nun die Volkswagen Comércio e Participações Ltda., São Paulo, SP, mit insgesamt 7 Tochter- und Enkelgesellschaften in Brasilien und die Volkswagen Argentina mit 2 Tochtergesellschaften in Argentinien als vollkonsolidierte Gesellschaften in den Volkswagen-Konzern einbezogen.

Die im Vorjahr begonnene Neuorganisation des Volkswagen-Konzerns wurde durch weitere Übertragungen von Beteiligun-

gen auf andere Konzerngesellschaften sowie Umbenennungen fortgesetzt. Infolge dieser strukturellen Maßnahmen wurde eine bisher vollkonsolidierte Tochtergesellschaft auf eine bereits bestehende Konzerngesellschaft fusioniert und ist damit formell aus dem Konsolidierungskreis ausgeschieden. Nach Fusion der bis dahin vollkonsolidierten VW-Gesellschaft für technische Datenverarbeitungssysteme mbH/VW GEDAS & Co. Projektmanagement OHG, Berlin, auf die bisher mit dem anteiligen Eigenkapital in den Volkswagen-Konzern einbezogene VW-Gesellschaft für technische Datenverarbeitungssysteme mbH, Berlin, wird diese nunmehr in den Kreis der konsolidierten Gesellschaften einbezogen.

Infolge der Veräußerung haben zwei Gesellschaften den Konsolidierungskreis verlassen. Eine weitere Gesellschaft wird nun zum Buchwert geführt, da für sie das Liquidationsverfahren eingeleitet wurde.

Darüber hinaus werden zwei bisher zu Anschaffungskosten geführte inländische Gesellschaften nun vollkonsolidiert.

In den Kreis der mit dem anteiligen Eigenkapital in den Volkswagen-Konzern einbezogenen Unternehmen werden des weiteren zwei bisher zu Anschaffungskosten geführte und ein neu gegründetes verbundene Unternehmen einbezogen. Danach werden nun 9 inländische und 11 ausländische verbundene Unternehmen sowie zwei ausländische assoziierte Unternehmen zum anteiligen Eigenkapital bewertet.

Nicht konsolidiert werden 8 inländische und 25 ausländische Tochtergesellschaften. Dabei handelt es sich um Gesellschaften, die gem. § 296 Abs. 1 Nr. 2 und Abs. 2 HGB nicht einbezogen werden oder keine bzw. eine nur geringfügige Geschäftstätigkeit ausüben.

Mit dem anteiligen Eigenkapital werden 6 Gemeinschaftsunternehmen im Inland und 22 im Ausland in den Konzernabschluß einbezogen. Darüber hinaus werden 7 Gemeinschaftsunternehmen zu Anschaffungskosten geführt.

25 inländische und 5 ausländische Beteiligungen, auf die die Volkswagen AG oder andere Konzerngesellschaften maßgeblichen Einfluß ausüben, wurden wegen Geringfügigkeit als assoziierte Unternehmen 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 24 und 25.

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.

\*Genaue Anschrift auf der hinteren Umschlagseite des Geschäftsberichts.

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.

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 Zugangsmomente, 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 Vermö-

gen zuzurechnende Fremdkapital mit dem Mittelkurs am Bilanzstichtag umgerechnet.

In Hochinflationenländern 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 aus Nicht-Inflationenländern resultierenden Aufwendungen wurden Vorjahresrückstellungen in Anspruch genommen.

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 Hochinflationenländern 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 ausgeson-

dert 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 planmäßig über 3 Jahre ab.

Die **Sachanlagen** und das **Vermietvermögen** bewerten wir zu Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten, vermindert um Abschreibungen. Investitionsaufwendungen 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.

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 einschließlich Spezialwerkzeugen und -vorrichtungen 3–8 Jahre

Im steuerrechtlich zulässigen Umfang werden im Inland planmäßige Abschreibungen auf bewegliche Sachanlagen degressiv mit späterem planmäßigen Übergang auf die

lineare Methode unter Berücksichtigung des Einsatzes im Mehrschichtbetrieb 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. Die Spezialwerkzeuge und -vorrichtungen werden linear ab Modelllauf abgeschrieben.

Geringwertige Vermögensgegenstände werden im Zugangsjahr vollständig wertberichtigt und ausgebucht.

Die Unterschiedsbeträge zwischen den handelsrechtlich gebotenen und den steuerrechtlich zulässigen Wertansätzen sind unter den Sonderposten mit Rücklageanteil auf der Passivseite der Bilanz 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 beizulegenden Wert.

Nicht oder geringverzinsliche **Ausleihungen** bilanzieren wir zum jeweiligen Barwert, verzinsliche Ausleihungen zum Nennwert.

Innerhalb der **Vorräte** werden die Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Waren zu durch-

schnittlichen Anschaffungs- oder zu niedrigeren Wiederbeschaffungskosten bewertet.

Der Wertansatz der unfertigen und fertigen Erzeugnisse/bezogenen Waren enthält neben dem Fertigungsmaterial den Fertigungslohn, die Material- und Fertigungsgemeinkosten einschließlich Abschreibungen. Erstmals werden einheitlich – auch im Ausland – die steuerrechtlich ansatzpflichtigen Herstellungskosten in Anpassung an die Vorgehensweise bei deutschen Gesellschaften 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 aus Vorjahren 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. Die allgemein höheren Lebenserwartungen sind in die Berechnungen der Pensionsrückstellungen eingeflossen und haben

zu einer – vom steuerlichen Wert abweichenden – Höherdotierung geführt.

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 Materialbeschaffungsbereich, alle Aufwendungen für Handelswaren, die Kosten für Forschung und Entwicklung sowie Aufwendungen für Gewährleistungen und Produkthaftungspflicht.

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 340 Mio. DM (Vorjahr: 475 Mio. DM) werden den Funktionsbereichen zugeordnet.

**(1) Anlagevermögen**

Die Aufgliederung der in der Bilanz zusammengefaßten Anlagepositionen und ihre Entwicklung im Berichtsjahr ist auf den Seiten 84 und 85 dargestellt.

Der Buchwert des Anlagevermögens im Volkswagen-Konzern in Höhe von 31.857 Mio. DM umfaßt die Immateriellen Vermögensgegenstände, Sachanlagen, Finanzanlagen und die Vermieteten Vermögensgegenstände.

Die Investitionen betragen:

	1995 Mio. DM	1994 Mio. DM
Immaterielle Vermögensgegenstände	1.278	295
Sachanlagen	4.434	4.013
Finanzanlagen	1.151	1.343
Vermietete Vermögensgegenstände	7.278	5.781

Die Investitionen umfassen auch die Vorträge erstmals in den Konzernabschluß einbezogener Unternehmen. Darüber hinaus sind in den Investitionen in Immaterielle Vermögensgegenstände Firmenwerte enthalten, die aus der Trennung der Autolatina-Gesellschaften hervorgegangen sind sowie aus dem Erwerb von zusätzlichen Anteilen an drei vollkonsolidierten Unternehmen.

Werterhöhungen der nach dem anteiligen Eigenkapital bewerteten assoziierten Unternehmen werden in der Zugangs-/Zuschreibungsspalte erfaßt.

Außerplanmäßige Abschreibungen wurden im wesentlichen für nicht ausreichend ausgelastete Kapazitäten vorgenommen. In den Finanzanlagen führte vor allem der nachhaltige Verzehr des anteiligen Reinvermögens bei drei assoziierten Unternehmen zu Wertberichtigungen auf den Beteiligungsbuchwert.

	1995 Mio. DM	1994 Mio. DM
Sachanlagen	841	1.109
Finanzanlagen	208	261
	<b>1.049</b>	<b>1.370</b>

## Erläuterungen zur Bilanz

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

	Bruttobuchwerte					
	Anschaffungs-/Herstellungskosten 1.1.1995	Vortrag erstmals einbezogener Gesellschaften	Zugänge	Umbuchungen	Abgänge	Anschaffungs-/Herstellungskosten 31.12.1995
<b>Immaterielle Vermögensgegenstände*</b>						
Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	758	4	39	27	51	777
Geleistete Anzahlungen	92	-	13	- 30	15	60
	<b>850</b>	<b>4</b>	<b>52</b>	<b>- 3</b>	<b>66</b>	<b>837</b>
<b>Sachanlagen</b>						
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	16.736	241	318	113	204	17.204
Technische Anlagen und Maschinen	25.161	154	814	268	919	25.478
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	23.385	21	1.559	393	717	24.641
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	1.564	3	1.396	- 795	152	2.016
	<b>66.846</b>	<b>419</b>	<b>4.087</b>	<b>- 21</b>	<b>1.992</b>	<b>69.339</b>
<b>Finanzanlagen</b>						
Anteile an verbundenen Unternehmen	84	3	17	0	19	85
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	1	-	9	-	0	10
Anteile an assoziierten Unternehmen	1.138	-	273	0	25	1.386
Beteiligungen	376	-	12	-	151	237
Ausleihungen an assoziierte Unternehmen und Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	18	-	-	-	12	6
Wertpapiere des Anlagevermögens	991	-	746	-	-	1.737
Sonstige Ausleihungen	1.143	-	90	-	694 <sup>b</sup>	539
Sonstige Finanzanlagen	45	-	1	-	2	44
	<b>3.796</b>	<b>3</b>	<b>1.148</b>	<b>-</b>	<b>903</b>	<b>4.044</b>
	<b>71.492</b>	<b>426</b>	<b>5.287</b>	<b>- 24</b>	<b>2.961</b>	<b>74.220</b>
<b>Vermietete Vermögensgegenstände</b>	<b>12.969</b>	<b>-</b>	<b>7.278</b>	<b>24</b>	<b>4.766<sup>c</sup></b>	<b>15.505</b>

\* Erworben Goodwills sind mit den Gewinnrücklagen verrechnet.

<sup>a</sup> Einschl. Kursdifferenzen in Höhe von 49 Mio. DM.

<sup>b</sup> Einschl. Kursdifferenzen in Höhe von - 26 Mio. DM.

<sup>c</sup> Einschl. Kursdifferenzen in Höhe von 206 Mio. DM.

<sup>d</sup> Einschl. Kursdifferenzen in Höhe von - 58 Mio. DM.

## Wertberichtigungen

Kumu- lierte Abschrei- bungen 1.1.1995	Vortrag erstmal einbezo- ger Gesell- schaften	Abschrei- bungen laufendes Jahr	Umbu- chungen	Abgänge	Zuschrei- bungen	Kumu- lierte Abschrei- bungen 31.12.1995	Buchwerte 31.12.1995	Buchwerte 31.12.1994
667	2	58	28	50	-	705	72	91
82	-	2	- 29	14	-	41	19	10
<b>749</b>	<b>2</b>	<b>60</b>	<b>- 1</b>	<b>64</b>	<b>-</b>	<b>746</b>	<b>91</b>	<b>101</b>
8.359	25	589	4	141	-	8.836	8.368	8.377
19.856	30	2.290	- 27	830	-	21.319	4.159	5.305
18.011	17	3.284	24	627	0	20.709	3.932	5.374
191	-	21	0	8	-	204	1.812	1.373
<b>46.417</b>	<b>72</b>	<b>6.184</b>	<b>1</b>	<b>1.606</b>	<b>0</b>	<b>51.068</b>	<b>18.271</b>	<b>20.429</b>
1	-	1	-	0	-	2	83	83
-	-	-	-	-	-	-	10	1
311	-	190	-	1	4	496	890	827
336	-	-	-	134	-	202	35	40
0	-	-	-	-	0	0	6	18
32	-	0	-	-	0	32	1.705	959
468	-	17	-	397 <sup>a)</sup>	11	77	462	675
40	-	-	-	-	3	37	7	5
<b>1.188</b>	<b>-</b>	<b>208</b>	<b>-</b>	<b>532</b>	<b>18</b>	<b>846</b>	<b>3.198</b>	<b>2.608</b>
<b>48.354</b>	<b>74</b>	<b>6.452</b>	<b>0</b>	<b>2.202</b>	<b>18</b>	<b>52.660</b>	<b>21.560</b>	<b>23.138</b>
<b>4.735</b>	<b>-</b>	<b>3.479</b>	<b>0</b>	<b>3.006<sup>b)</sup></b>	<b>-</b>	<b>5.208</b>	<b>10.297</b>	<b>8.234</b>
							<b>31.857</b>	<b>31.372</b>

**(2) Vorräte**

	31.12.1995 Mio. DM	31.12.1994 Mio. DM
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	1.868	1.781
Unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen	1.835	1.582
Fertige Erzeugnisse, Waren	5.652	5.867
Geleistete Anzahlungen	37	16
	<b>9.392</b>	<b>9.246</b>

**(3) Forderungen und Sonstige Vermögensgegenstände**

	31.12.1995 Mio. DM	31.12.1994 Mio. DM
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	5.592	4.495
– davon mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr	(4)	(3)
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	812	447
– davon aus Lieferungen und Leistungen	(131)	(145)
Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	1.332	1.004
– davon aus Lieferungen und Leistungen	(248)	(98)
Sonstige Vermögensgegenstände	19.512	18.308
– davon mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr	(6.594)	(5.878)
	<b>27.248</b>	<b>24.254</b>

Wesentliche Bestandteile der Sonstigen Vermögensgegenstände sind Forderungen aus dem Finanzierungs- und Leasinggeschäft.

**(4) Wertpapiere**

	31.12.1995 Mio. DM	31.12.1994 Mio. DM
Eigene Anteile	5	5
Sonstige Wertpapiere	2.151	2.590
	<b>2.156</b>	<b>2.595</b>

Die Volkswagen AG hält 76.493 Eigene Aktien; davon sind 76.467 Stammaktien und 26 Vorzugsaktien im Gesamtnennwert von 3.824.650 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 63.250 Belegschaftsaktien zu je 50 DM mit einem Gesamtnennbetrag von 3.162.500 DM (= 0,2 % des Gezeichneten Kapitals) im November 1995. Der Ausgabe Kurs betrug 333,50 DM/Aktie. Der Abgabepreis für 61.312 Aktien an die Belegschaft wurde auf 183,50 DM/Aktie festgesetzt und der Differenzbetrag zu Lasten des laufenden Ergebnisses erfaßt. Wei-

tere 1.912 Aktien sind an Mitarbeiter von Tochterunternehmen zum ursprünglichen Ausgabekurs ausgegeben worden. Die am 31.12.1994 vorhandenen 47 Vorzugsaktien aus der Kapitalerhöhung in 1994 sind zusammen mit 2 von Belegschaftsmitgliedern zurückgegebenen Aktien veräußert worden. Den Überschuß aus der Veräußerung der 49 Aktien haben wir bei geringfügig über den historischen Einstandskursen liegenden Notierungen von durchschnittlich 336,60 DM/Aktie vereinnahmt.

In Höhe des Bilanzansatzes der Eigenen Aktien besteht die hierfür gesetzlich vorgeschriebene Rücklage.

Die Sonstigen Wertpapiere bestehen überwiegend aus kurzfristig liquidierbaren Kapitalmarktpapieren verschiedener Konzerngesellschaften.

**(5) Rechnungsabgrenzungsposten**

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

scheinen bei niedrig verzinslichen Anleihen vorgenommenen Dotierung der Kapitalrücklage aktiviert. Hierfür sind noch 90 Mio. DM (Vorjahr: 112 Mio. DM) abgegrenzt.

**(6) Gezeichnetes Kapital**

Das Gezeichnete Kapital beträgt nach den im Geschäftsjahr – unter Inanspruchnahme eines Teils des bestehenden Bedingten und Genehmigten Kapitals – durchgeführten Kapitalerhöhungen durch Ausgabe von 63.250 Vorzugsaktien zu je 50,00 DM ohne Stimmrecht an

Belegschaftsmitglieder in Höhe von 3.162.500 DM sowie 10 Vorzugsaktien ohne Stimmrecht zu 50,00 DM/Aktie = 500,00 DM und 748.997 Stammaktien zu 50,00 DM in Höhe von 37.449.850 DM durch die Ausübung von Optionsrechten nunmehr 1.714

Mio. DM. Das Gezeichnete Kapital setzt sich zusammen aus 27.748.997 Stück Stammaktien (Inhaberaktien) im Nennbetrag von 50,00 DM und 6.534.970 Stück stimmrechtslosen Vorzugsaktien im Nennbetrag von 50,00 DM. Darüber hinaus besteht ein Genehmigtes Kapital von 300 Mio. DM bis zum 31.05.2000 sowie ein Genehmigtes Kapital von 97 Mio. DM zur Ausgabe von Vorzugsaktien an die Belegschaft.

Ein Bedingtes Kapital von 60 Mio. DM kann durch die Inhaber der 72.000 Optionsscheine aus der 1986 begebenen Optionsscheine in voller Höhe bis zum 01.08.2001 in Anspruch

#### (7) Kapitalrücklage

Die Kapitalrücklage enthält ausschließlich Aufgelder aus Kapitalerhöhungen und der Begebung von Optionsschei-

#### (8) Gewinnrücklagen

	31.12.1995 Mio. DM	31.12.1994 Mio. DM
Gesetzliche Rücklage	60	60
Rücklage für Eigene Anteile	5	5
Anderer Gewinnrücklagen	3.973	4.834
	<b>4.038</b>	<b>4.899</b>

Aus dem Jahresergebnis des Mutterunternehmens werden gemäß § 58 Abs. 2 AktG insgesamt 205 Mio. DM in die Anderen Gewinnrücklagen eingestellt. Im laufenden Jahr sind im wesentlichen aktive Unterschiedsbeträge aus der Trennung der Autolatina-Gesellschaften und dem Erwerb weiterer Anteile an

genommen werden. Ein weiteres Bedingtes Kapital kann durch die Inhaber der 943.980 Optionsscheine aus den 1988 begebenen Optionsscheinen mit 193 Mio. DM bis zum 27.10.1998 in Anspruch genommen werden. Zusätzlich besteht ein Bedingtes Kapital von 200 Mio. DM durch Ausgabe von bis zu 4.000.000 Stamm- und/oder Vorzugsaktien. Diese bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie die Inhaber der bis zum 31. Mai 2000 zu begebenden Options- und Wandelschuldverschreibungen im Nominalwert von bis zu 1,5 Mrd. DM von ihren Bezugsrechten Gebrauch machen.

hen. Im Geschäftsjahr wurden 254 Mio. DM aus der Erhöhung des Gezeichneten Kapitals der Volkswagen AG eingestellt.

drei vollkonsolidierten Unternehmen hervorgegangen. Darüber hinaus sind aus der erstmaligen Konsolidierung sowie aus einer Fusion und einer Kapitalrückführung ein aktiver und ein passiver Unterschiedsbetrag entstanden. Mit den Anderen Gewinnrücklagen wurden insgesamt 1.224 Mio. DM verrechnet.

#### (9) Sonderposten mit Rücklageanteil

	31.12.1995 Mio. DM	31.12.1994 Mio. DM
Steuerrechtliche Rücklagen	51	63
Steuerrechtliche Abschreibungen	1.598	2.435
	<b>1.649</b>	<b>2.498</b>

Im Volkswagen-Konzern bestehen Rücklagen gemäß § 6b EStG/Abschnitt 35 EStR und § 1 Entwicklungsländer-Steuerergesetz. Als Steuerrechtliche Abschreibungen werden Wertberichtigungen gemäß § 3 Abs. 2 Zonenrandförderungsgesetz, § 4 Fördergebietsgesetz, § 6b EStG/Abschnitt 35 EStR, § 7d EStG, § 82d EStDV, § 82a EStDV, § 80 EStDV und § 14 Berlinförderungsgesetz ausgewiesen. Die Genehmi-

gung durch die Europäische Union für die Inanspruchnahme von Sonderabschreibungen gemäß § 4 Fördergebietsgesetz, die gemäß „Gemeinschaftsrahmen für staatliche Beihilfen in der Kfz-Industrie“ erforderlich ist, liegt nicht vor.

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

#### (10) Sonderposten für Investitionszulagen

Der Sonderposten für Investitionszulagen in Höhe von 15 Mio. DM (Vorjahr: 20 Mio. DM)

ist in den Abschlüssen zweier ausländischer Gesellschaften gebildet worden.

#### (11) Rückstellungen

	31.12.1995 Mio. DM	31.12.1994 Mio. DM
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	11.531	10.160
Steuerrückstellungen	1.902	1.762
Sonstige Rückstellungen	18.309	16.476
	<b>31.742</b>	<b>28.398</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 Modellumstellungen und eingeleiteten Restrukturierungsmaßnahmen, gebildet. Die Abwicklung führte im Berichtsjahr zu

einem höheren Aufwand, so daß das Ergebnis vor Steuern ohne diese Maßnahmen um 15 % besser (Vorjahr: 68 % besser) ausgefallen wäre.

Ein Teil der im Vorjahr als Aufwandsrückstellung bilanzierten Beträge war in diesem Jahr in den Rückstellungen für ungewisse Verbindlichkeiten auszuweisen.

**(12) Verbindlichkeiten**

	31.12.1995	davon Rest- laufzeit bis 1 Jahr Mio. DM	31.12.1994	davon Rest- laufzeit bis 1 Jahr Mio. DM
	Mio. DM	Mio. DM	Mio. DM	Mio. DM
Anleihen	4.205	419	4.422	683
– davon konvertibel	(1.161)	(250)	(1.240)	(–)
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	19.150	12.841	20.215	13.519
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	674	674	612	612
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	5.636	5.592	5.148	5.098
Verbindlichkeiten aus der Annahme gezogener Wechsel und der Ausstellung eigener Wechsel	402	76	100	98
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	94	94	108	108
Verbindlichkeiten gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	665	665	522	522
Sonstige Verbindlichkeiten	6.997	4.564	6.172	3.717
– davon aus Steuern	(536)	(532)	(466)	(466)
– davon im Rahmen der sozialen Sicherheit	(479)	(479)	(484)	(483)
	<b>37.823</b>	<b>24.925</b>	<b>37.299</b>	<b>24.357</b>

Der Gesamtbetrag der Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren beträgt 2.293 Mio. DM (Vorjahr: 4.426 Mio. DM).

Von den in der Konzernbilanz ausgewiesenen Verbindlich-

ten sind insgesamt 1.720 Mio. DM (Vorjahr: 1.751 Mio. DM) im wesentlichen durch Grundpfandrechte gesichert. Darüber hinaus bestehen bei Warenlieferungen die üblichen Eigentumsvorbehalte.

**Haftungsverhältnisse/Eventualverbindlichkeiten**

	31.12.1995 Mio. DM	31.12.1994 Mio. DM
Verbindlichkeiten aus der Begebung und Übertragung von Wechseln	872	724
Verbindlichkeiten aus Bürgschaften	476	236
Verbindlichkeiten aus Gewährleistungsverträgen	950	827
Bestellung von Sicherheiten für fremde Verbindlichkeiten	12	14

Die nicht in die Konzernbilanz übernommenen Treuhandvermögen und -schulden der zu den südamerikanischen Toch-

tergesellschaften gehörenden Spar- und Treuhandgesellschaften betragen 1.611 Mio. DM (Vorjahr: 747 Mio. DM).

**Sonstige finanzielle Verpflichtungen**

	31.12.1995 Mio. DM	31.12.1994 Mio. DM
Verpflichtungen aus Kapitaleinzahlungen	260	271
Jährliche Verpflichtungen aus langfristigen Miet- und Leasingverträgen	790	920

Für unser Gemeinschaftsprojekt mit Ford in Portugal und im Rahmen unseres Engagements in China und Polen bestehen in 1996 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 36 und 8 Mona-

ten enthalten, die sich für 1996 auf 524 Mio. DM belaufen. Diesen Verpflichtungen stehen entsprechende Ansprüche an Kunden gegenüber.

Aus der Trennung der Autolatina-Gesellschaften könnten sich Verpflichtungen gegenüber Dritten ergeben, denen in gleicher Höhe Ansprüche an den ehemaligen Mitgesellschafter gegenüberstünden.

Das Obligo für Investitionsvorhaben hält sich im üblichen Rahmen.

**Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung****(13) Umsatzerlöse**

	1995		1994	
	Mio. DM	Anteil in %	Mio. DM	Anteil in %
Inland	34.504	39,2	32.907	41,1
Europa/ohne Inland	29.974	34,0	26.953	33,7
Nordamerika	5.258	6,0	4.875	6,1
Lateinamerika	11.062	12,5	9.867	12,3
Afrika	1.784	2,0	1.346	1,7
Asien/Ozeanien	5.537	6,3	4.093	5,1
<b>Gesamt</b>	<b>88.119</b>	<b>100,0</b>	<b>80.041</b>	<b>100,0</b>

Auf Fahrzeugverkäufe des Volkswagen-Konzerns entfallen im Geschäftsjahr 1995 78 % der Umsatzerlöse und auf das Ersatzteilgeschäft 8 %. 14 % 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**

	1995 Mio. DM	1994 Mio. DM
Sonstige betriebliche Erträge	6.811	5.587
- davon Erträge aus der Auflösung von Sonderposten mit Rücklageanteil	(909)	(1.049)

Die Sonstigen betrieblichen Erträge bestehen darüber hinaus in erster Linie aus Erträgen aus der laufenden Abwicklung von Valuta-Ansprüchen und Differenzen aus der Umrech-

nung der Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung ausländischer konsolidierter Gesellschaften sowie aus der Auflösung von Rückstellungen.

**(15) Sonstige betriebliche Aufwendungen**

	1995 Mio. DM	1994 Mio. DM
Sonstige betriebliche Aufwendungen	4.659	4.272
– davon Einstellungen in den Sonderposten mit Rücklageanteil	(52)	(180)

Die Sonstigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten neben den Einstellungen in den Sonderposten mit Rücklageanteil insbesondere Aufwendungen aus der laufenden Abwicklung von Valuta-Verpflichtungen, Abschreibun-

gen auf Gegenstände des Umlaufvermögens sowie Aufwendungen für verschiedene Risiken. Steuerrechtliche Abschreibungen in Höhe von 38 Mio. DM (Vorjahr: 157 Mio. DM) entfallen in voller Höhe auf das Anlagevermögen.

**(16) Beteiligungsergebnis**

	1995 Mio. DM	1994 Mio. DM
Erträge aus Beteiligungen	392	193
– davon aus verbundenen Unternehmen	(18)	(6)
– davon aus assoziierten Unternehmen	(51)	(40)
– davon aus der Bewertung der Beteiligung an assoziierten Unternehmen	(322)	(144)
Erträge aus Gewinnabführungsverträgen	1	0
Aufwendungen aus Beteiligungen an assoziierten Unternehmen	87	191
Aufwendungen aus Verlustübernahmen	77	29
	<b>229</b>	<b>- 27</b>

**(17) Zinsergebnis**

	1995 Mio. DM	1994 Mio. DM
Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	119	102
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	3.204	2.947
– davon aus verbundenen Unternehmen	(54)	(46)
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	2.344	2.172
– davon an verbundene Unternehmen	(3)	(8)
	<b>979</b>	<b>877</b>

**(18) Jahresüberschuß**

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

Der Jahresüberschuß ist durch anderen Geschäftsjahren zuzuordnende Aufwendungen in Höhe von 352 Mio. DM (Vorjahr: 603 Mio. DM) und aperiodische Erträge in Höhe von 1.677 Mio. DM (Vorjahr: 1.128 Mio. DM) beeinflusst.

Die in den Pensionsrückstellungen und Vorräten vorgenommenen Bewertungsänderungen haben auf die Vermögens- und Finanzlage nur einen unwesentlichen Einfluß gehabt. Das ohne diese Änderungen auszuweisende Ergebnis

vor Steuern ist dadurch um ca. 1/3 gemindert worden.

Der Gewinn des Volkswagen-Konzerns hat sich durch steuerliche Maßnahmen erhöht. Im wesentlichen handelt es sich dabei um die zwangsläufige Auflösung von Sonderposten nach § 3 Abs. 2 Zonenrandförderungsgesetz und § 4 Fördergebietsgesetz, denen die Bildung von Sonderabschreibungen nach § 4 Fördergebietsgesetz und § 6b EStG gegenüberstanden. Ohne diese Maßnahmen wäre das Ergebnis des Volkswagen-Konzerns negativ.

Im Jahresüberschuß sind auf andere Gesellschafter entfallende Gewinnanteile in Höhe von 17 Mio. DM (Vorjahr: 63 Mio. DM) und Verlustanteile in Höhe von 35 Mio. DM (Vorjahr: 62 Mio. DM) enthalten.

**Gesamtperiodenaufwand**

	1995 Mio. DM	1994 Mio. DM
--	-----------------	-----------------

**Materialaufwand**

Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie für bezogene Waren und Aufwendungen für bezogene Leistungen	<b>52.166</b>	<b>48.230</b>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------	---------------

**Personalaufwand**

Löhne und Gehälter	14.319	14.359
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung	4.686	4.005
– davon für Altersversorgung	(1.841)	(1.128)
	<b>19.005</b>	<b>18.364</b>

## Sonstige Angaben

### Im Jahresdurchschnitt beschäftigte Mitarbeiter

	1995	1994
Fertigungslöhner	125.784	124.676
Zeitlöhner	53.313	55.466
Gehaltsempfänger	57.536	57.359
	<b>236.633</b>	<b>237.501</b>
Auszubildende	5.652	6.137
	<b>242.285</b>	<b>243.638</b>

Die Angaben zur personellen Zusammensetzung des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie die Veränderung dieser Gremien befinden sich auf den Seiten 8 bis 11 dieses Geschäftsberichts.

Die Bezüge der Mitglieder des Vorstands für das Geschäftsjahr 1995 betragen im Volkswagen-Konzern 12.341.454 DM.

Frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen haben 13.889.615 DM erhalten. Hierfür bestehen Rückstellungen für laufende Pensionen von 136.002.928 DM.

Die Bezüge des Aufsichtsrats betragen 505.500 DM.

An Mitglieder des Aufsichtsrats sind Darlehen in Höhe von insgesamt 410.600 DM (Tilgung 1995: 27.700 DM) gewährt worden. Die Darlehen sind grundsätzlich mit 4 % zu verzinsen; die vereinbarte Laufzeit beträgt 12,5 Jahre.

Wolfsburg, den 20. Februar 1996

**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 22. Februar 1996

C&L Deutsche Revision

Aktiengesellschaft  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Siepe  
Wirtschaftsprüfer

Dr. Heine  
Wirtschaftsprüfer

## Der Volkswagen-Konzern im Spiegel der Zahlen

	1986	1987	1988	1989	1990
<b>Umsatzerlöse</b> (Mio. DM)	52.794	54.635	59.221	65.352	68.061
Veränderung gegenüber Vorjahr in %	1	3	8	10	4
im Inland	18.839	22.555	22.653	23.682	26.929
im Ausland	33.955	32.080	36.568	41.670	41.132
Export der inländ. Konzerngesellschaften	23.414	22.898	24.395	27.601	28.323
Eigenleistung der ausländ. Konzerngesellschaften	14.127	13.080	15.961	18.256	18.242
<b>Absatz</b> (Tsd. Automobile)	2.758	2.774	2.854	2.941	3.030
Veränderung gegenüber Vorjahr in %	15	1	3	3	3
im Inland	838	921	848	849	945
im Ausland	1.920	1.853	2.006	2.092	2.085
<b>Produktion</b> (Tsd. Automobile)	2.777	2.771	2.848	2.948	3.058
Veränderung gegenüber Vorjahr in %	16	0	3	4	4
im Inland	1.654	1.666	1.694	1.783	1.816
im Ausland	1.123	1.105	1.154	1.165	1.242
<b>Materialaufwand</b> (Mio. DM)	28.656	31.331	32.888	37.533	40.469
Veränderung gegenüber Vorjahr in %	8	9	5	14	8
in % vom Umsatz	54	57	56	57	59
<b>Belegschaft</b> (Tsd. Mitarbeiter) <sup>1)</sup>	276	260	252	251	261
Veränderung gegenüber Vorjahr in %	7	- 6	- 3	- 1	4
im Inland	169	170	165	161	166
im Ausland	107	90	87	90	95
<b>Personalaufwand</b> (Mio. DM)	14.747	15.192	15.144	16.107	17.056
Veränderung gegenüber Vorjahr in %	6	3	0	6	6
in % vom Umsatz	28	28	26	25	25
<b>Investitionen</b> (Mio. DM)	6.371	4.592	4.251	5.606	5.372
Veränderung gegenüber Vorjahr in %	88	- 28	- 7	32	- 4
im Inland	3.849	4.000	3.546	4.477	3.016
im Ausland	2.522	592	705	1.129	2.356
<b>Zugänge vermieteter Gegenstände</b> (Mio. DM)	2.738	3.318	3.447	4.069	4.419
Veränderung gegenüber Vorjahr in %	- 15	21	4	18	9
<b>Cash-flow</b> (Mio. DM) <sup>2)</sup>	4.285	4.874	5.018	5.412	5.701
Veränderung gegenüber Vorjahr in %	- 6	14	3	8	5
<b>Jahresergebnis</b> (Mio. DM)	580	598	780	1.038	1.086
<b>Dividende der Volkswagen AG</b> (Mio. DM)	306	306	306	336	369
Stammaktien (Mio. DM)	240	240	240	264	297
Vorzugsaktien (Mio. DM)	66	66	66	72	72

<sup>1)</sup> Belegschaft ohne Auszubildende im Jahresdurchschnitt.

<sup>2)</sup> Der Cash-flow wird seit 1994 in Anlehnung an die Empfehlungen der Schmalenbach-Gesellschaft ermittelt.

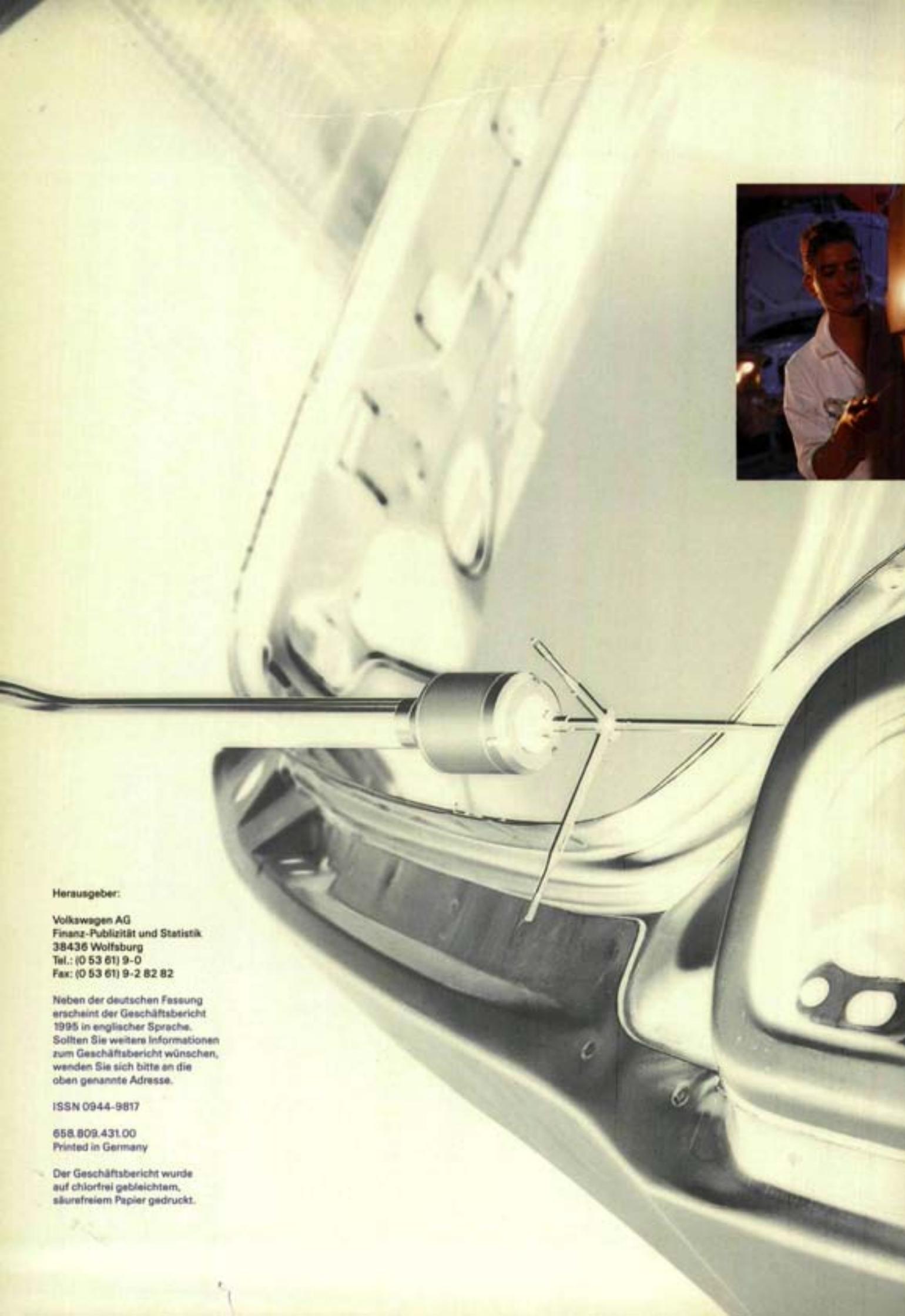
1991	1992	1993	1994	1995	
76.315	85.403	76.586	80.041	88.119	<b>Umsatzerlöse</b> (Mio. DM)
12	12	- 10	5	10	Veränderung gegenüber Vorjahr in %
36.360	39.508	34.326	32.907	34.504	im Inland
39.955	45.895	42.260	47.134	53.615	im Ausland
28.093	33.884	26.797	27.090	32.038	Export der inländ. Konzerngesellschaften
18.809	15.412	23.104	26.944	30.311	Eigenleistung der ausländ. Konzerngesellschaften
3.237	3.433	2.962	3.108	3.442	<b>Absatz</b> (Tsd. Automobile)
7	6	- 14	5	11	Veränderung gegenüber Vorjahr in %
1.264	1.211	914	901	937	im Inland
1.973	2.222	2.048	2.207	2.505	im Ausland
3.238	3.500	3.019	3.042	3.408	<b>Produktion</b> (Tsd. Automobile)
6	8	- 14	1	12	Veränderung gegenüber Vorjahr in %
1.814	1.929	1.411	1.425	1.539	im Inland
1.424	1.571	1.608	1.617	1.869	im Ausland
47.039	54.817	47.530	48.230	52.166	<b>Materialaufwand</b> (Mio. DM)
16	17	- 13	2	8	Veränderung gegenüber Vorjahr in %
62	64	62	60	59	in % vom Umsatz
277	273	253	238	237	<b>Belegschaft</b> (Tsd. Mitarbeiter) <sup>1)</sup>
6	- 1	- 7	- 6	0	Veränderung gegenüber Vorjahr in %
167	164	150	141	138	im Inland
110	109	103	97	99	im Ausland
18.872	20.753	18.887	18.364	19.005	<b>Personalaufwand</b> (Mio. DM)
11	10	- 9	- 3	3	Veränderung gegenüber Vorjahr in %
25	24	25	23	22	in % vom Umsatz
9.910	9.254	4.840	5.651	6.863	<b>Investitionen</b> (Mio. DM)
84	- 7	- 48	17	21	Veränderung gegenüber Vorjahr in %
6.311	4.853	2.675	3.899	4.053	im Inland
3.599	4.401	2.165	1.752	2.810	im Ausland
4.961	6.139	5.438	5.781	7.278	<b>Zugänge vermieteter Gegenstände</b> (Mio. DM)
12	24	- 11	6	26	Veränderung gegenüber Vorjahr in %
7.133	7.004	3.636	8.819	6.922	<b>Cash-flow</b> (Mio. DM) <sup>2)</sup>
25	- 2	- 48	x	- 22	Veränderung gegenüber Vorjahr in %
1.114	147	- 1.940	150	336	<b>Jahresergebnis</b> (Mio. DM)
369	66	67	107	207	<b>Dividende der Volkswagen AG</b> (Mio. DM)
297	54	54	81	162	Stammaktien (Mio. DM)
72	12	13	26	45	Vorzugsaktien (Mio. DM)

## Der Volkswagen-Konzern im Spiegel der Zahlen

### Bilanzstruktur (Mio. DM)

Stand 31. Dezember	1986	1987	1988	1989	1990	1991
<b>Aktiva</b>						
Immaterielle Vermögensgegenstände	2	29	76	134	261	372
Sachanlagen	12.111	13.406	13.836	15.493	16.826	21.126
Finanzanlagen	1.099	1.125	1.304	1.621	1.418	2.655
Vermietete Vermögensgegenstände	4.106	4.919	5.427	5.561	5.834	6.293
<b>Anlagevermögen</b>	<b>17.318</b>	<b>19.479</b>	<b>20.643</b>	<b>22.809</b>	<b>24.339</b>	<b>30.446</b>
Vorräte	6.802	6.618	6.506	7.301	8.703	9.049
Forderungen und						
Sonstige Vermögensgegenstände	8.675	9.403	11.848	14.472	15.065	19.011
Wertpapiere	364	426	488	2.360	2.764	2.329
Liquide Mittel	8.553	8.135	10.809	9.929	11.842	9.255
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>24.394</b>	<b>24.582</b>	<b>29.651</b>	<b>34.062</b>	<b>38.374</b>	<b>39.644</b>
<b>Gesamtvermögen</b>	<b>41.712</b>	<b>44.061</b>	<b>50.294</b>	<b>56.871</b>	<b>62.713</b>	<b>70.090</b>
<b>Passiva</b>						
Gezeichnetes Kapital	1.500	1.500	1.500	1.500	1.650	1.656
Konzernrücklagen	7.891	8.496	9.040	9.667	11.491	12.098
Anteile in Fremdbesitz	408	405	405	439	145	164
Bilanzgewinn	307	308	308	339	374	373
Minderheitenanteil am						
Jahresergebnis	3	17	42	54	33	12
Sonderposten mit Rücklageanteil	1.828	2.203	2.452	2.925	2.882	3.823
Sonderposten für Investitionszulagen	10	9	9	12	13	19
<b>Eigenkapital</b>	<b>11.947</b>	<b>12.938</b>	<b>13.756</b>	<b>14.936</b>	<b>16.588</b>	<b>18.145</b>
Pensionsrückstellungen	5.294	5.889	6.314	6.652	7.283	8.089
Steuerrückstellungen	992	925	1.358	2.001	1.828	2.032
Sonstige Rückstellungen	8.228	8.050	9.418	10.454	10.680	10.161
<b>Rückstellungen</b>	<b>14.514</b>	<b>14.864</b>	<b>17.090</b>	<b>19.107</b>	<b>19.791</b>	<b>20.282</b>
Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit						
von mehr als 5 Jahren	1.344	1.217	1.929	1.934	1.840	3.813
von 1 bis 5 Jahren	1.456	1.999	2.121	3.289	3.339	3.900
bis zu 1 Jahr	12.451	13.043	15.398	17.605	21.155	23.950
<b>Verbindlichkeiten</b>	<b>15.251</b>	<b>16.259</b>	<b>19.448</b>	<b>22.828</b>	<b>26.334</b>	<b>31.663</b>
<b>Fremdkapital</b>	<b>29.765</b>	<b>31.123</b>	<b>36.538</b>	<b>41.935</b>	<b>46.125</b>	<b>51.945</b>
<b>Gesamtkapital</b>	<b>41.712</b>	<b>44.061</b>	<b>50.294</b>	<b>56.871</b>	<b>62.713</b>	<b>70.090</b>
<b>Gewinn- und Verlustrechnung (Mio. DM)</b> (Kurzfassung) Januar-Dezember						
Umsatzerlöse	52.794	54.635	59.221	65.352	68.061	76.315
Herstellungskosten	46.746	48.526	51.315	56.196	61.890	69.472
Vertriebs- und						
Allgemeine Verwaltungskosten	5.380	5.498	6.321	7.151	7.308	7.599
Sonstiges betriebliches Ergebnis	632	931	38	209	2.615	1.302
Finanzergebnis	295	68	513	773	914	1.239
<b>Ergebnis</b>						
der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	1.595	1.610	2.136	2.987	2.392	1.785
Außerordentliches Ergebnis	- 473	- 443	-	-	-	-
Steuern vom Einkommen						
und vom Ertrag	542	569	1.356	1.949	1.306	671
<b>Jahresergebnis</b>	<b>580</b>	<b>598</b>	<b>780</b>	<b>1.038</b>	<b>1.086</b>	<b>1.114</b>

1992	1993	1994	1995	Veränd. 1995/94 in %	<b>Bilanzstruktur (Mio. DM)</b> Stand 31. Dezember
					<b>Aktiva</b>
631	646	101	91	- 9,5	Immaterielle Vermögensgegenstände
24.050	23.067	20.429	18.271	- 10,6	Sachanlagen
2.747	1.823	2.608	3.198	22,6	Finanzanlagen
7.393	7.517	8.234	10.297	25,1	Vermietete Vermögensgegenstände
34.821	33.053	31.372	31.857	1,5	<b>Anlagevermögen</b>
9.736	11.026	9.246	9.392	1,6	Vorräte
					Forderungen und
21.394	22.943	24.554	27.498	12,0	Sonstige Vermögensgegenstände
1.497	1.119	2.595	2.156	- 16,9	Wertpapiere
7.836	11.157	13.317	13.174	- 1,1	Liquide Mittel
40.463	46.245	49.712	52.220	5,0	<b>Umlaufvermögen</b>
75.284	79.298	81.084	84.077	3,7	<b>Gesamtvermögen</b>
					<b>Passiva</b>
1.664	1.671	1.674	1.714	2,4	Gezeichnetes Kapital
11.800	9.521	9.202	8.595	- 6,6	Konzernrücklagen
859	906	733	490	- 33,1	Anteile in Fremdbesitz
71	71	111	209	89,2	Bilanzgewinn
					Minderheitenanteil am
68	98	1	- 18	x	Jahresergebnis
3.659	3.191	2.498	1.649	- 34,0	Sonderposten mit Rücklageanteil
18	23	20	15	- 28,1	Sonderposten für Investitionszulagen
18.139	15.480	14.239	12.654	- 11,1	<b>Eigenkapital</b>
9.113	9.553	10.160	11.531	13,5	Pensionsrückstellungen
1.773	1.784	1.762	1.902	8,0	Steuerrückstellungen
11.323	14.575	16.476	18.309	11,1	Sonstige Rückstellungen
22.209	25.912	28.398	31.742	11,8	<b>Rückstellungen</b>
					Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit
4.557	4.289	4.426	2.293	- 48,2	von mehr als 5 Jahren
6.222	8.707	9.271	11.782	27,1	von 1 bis 5 Jahren
24.157	24.910	24.750	25.606	3,5	bis zu 1 Jahr
34.936	37.906	38.447	39.681	3,2	<b>Verbindlichkeiten</b>
57.145	63.818	66.845	71.423	6,9	<b>Fremdkapital</b>
75.284	79.298	81.084	84.077	3,7	<b>Gesamtkapital</b>
					<b>Gewinn- und Verlustrechnung (Mio. DM)</b> (Kurzfassung) Januar-Dezember
85.403	76.586	80.041	88.119	10,1	Umsatzerlöse
79.155	71.117	72.720	80.699	11,0	Herstellungskosten
					Vertriebs- und
7.977	8.278	8.786	9.457	7,6	Allgemeine Verwaltungskosten
1.612	782	1.315	2.152	63,7	Sonstiges betriebliches Ergebnis
719	391	611	998	63,2	Finanzergebnis
					Ergebnis
602	- 1.636	461	1.113	x	der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
-	-	-	-	-	Außerordentliches Ergebnis
					Steuern vom Einkommen
455	304	311	777	x	und vom Ertrag
147	- 1.940	150	336	x	Jahresergebnis



**Herausgeber:**

Volkswagen AG  
Finanz-Publizität und Statistik  
38436 Wolfsburg  
Tel.: (0 53 61) 9-0  
Fax: (0 53 61) 9-2 82 82

Neben der deutschen Fassung  
erscheint der Geschäftsbericht  
1995 in englischer Sprache.  
Sollten Sie weitere Informationen  
zum Geschäftsbericht wünschen,  
wenden Sie sich bitte an die  
oben genannte Adresse.

ISSN 0944-9817

658.809.431.00  
Printed in Germany

Der Geschäftsbericht wurde  
auf chlorefrei gebleichtem,  
säurefreiem Papier gedruckt.