

VOLKSWAGEN AG



Geschäftsbericht 1991



Wesentliche Zahlen

		Volkswagen-Konzern			Volkswagen AG		
		1991	1990	%	1991	1990	%
Umsatzerlöse	Mio. DM	76.315	68.061	+ 12,1	47.328	41.112	+ 15,1
Absatz	Automobile	3.126.007	3.030.179	+ 3,2	1.747.300	1.715.073	+ 1,9
Produktion	Automobile	3.128.338	3.057.598	+ 2,3	1.576.086	1.598.346	- 1,4
Belegschaft	im Jahresdurchschnitt	260.137	261.038	- 0,3	126.802	127.062	- 0,2
Investitionen	Mio. DM	9.910	5.372	+ 84,5	5.406	3.702	+ 46,0
Zugänge vermieteter Gegenstände	Mio. DM	4.961	4.419	+ 12,3	-	-	-
Cash-flow	Mio. DM	7.133	5.701	+ 25,1	4.750	4.070	+ 16,7
Abschreibungen	Mio. DM	4.021	3.756	+ 7,1	2.655	2.847	- 6,8
Abschreibungen auf vermietete Gegenstände	Mio. DM	2.362	2.159	+ 9,4	-	-	-
Jahresergebnis	Mio. DM	1.114	1.086	+ 2,6	447	670	- 33,2
Dividende der Volkswagen AG	Mio. DM				369	369	-
davon auf Stammaktien	Mio. DM				297	297	-
Vorzugsaktien	Mio. DM				72	72	-

Die ŠKODA, automobilová a. s. wurde 1991 noch nicht in den Konsolidierungskreis einbezogen.

Der Absatz von Audi-Fahrzeugen und die daraus resultierenden Erlöse sind in den entsprechenden Zahlen der Volkswagen AG nicht mehr enthalten.

Produktion

Volkswagen	1991	1990	Überseege­schäft	1991	1990	Audi	1991	1990
Golf	712.754	811.677	Gol	117.137	101.118	Audi 80/90	261.055	299.914
Passat	398.429	358.981	Golf	88.201	76.061	Audi 100/200	166.538	100.407
Polo	133.582	82.056	Käfer	85.681	84.716	Audi Coupé/quattro	13.033	16.241
Jetta	110.818	160.592	Jetta	62.345	60.102	Audi Cabriolet	6.567	-
Caravelle, Kombi	77.196	62.756	Voyage	58.641	78.368	Audi V8	3.126	4.816
Corrado	17.058	21.893	Apollo, Gacel, VW 1500	35.505	22.155		450.319	421.378
Scirocco	6.036	7.970	Passat	28.966	34.241			
LT-Kombi	3.494	2.893	Caravelle, Kombi	20.289	22.808	SEAT	1991	1990
Vento	3.230	-	Audi 100/200	1.557*	3.156	Polo	191.700	143.750
			Golf Pick-up	749	779	Ibiza	173.236	202.157
Transporter	73.787	50.297	Voyage Pick-up	22.608	19.872	Marbella	80.005	90.903
Lasttransporter (LT)	21.289	20.849	Transporter	19.279	17.712	Toledo	76.336	41
Taro, Hilux	12.017	10.025	VW Lkw	5.996	8.288	Malaga	8.735	33.098
Caddy	6.396	8.357	Gol Furgao	2.769	3.119	Terra	22.198	35.430
	1.576.086	1.598.346		549.723	532.495		552.210	505.379

* Ohne 687 Montagesätze der AUDI AG für Volkswagen of South Africa.

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

Der Jahresabschluss der Volkswagen AG wird im Bundesanzeiger veröffentlicht und zum Handelsregister beim Amtsgericht Wolfsburg eingereicht. Der Abschluß kann bei der Volkswagen AG, Finanz-Publizität und Statistik, Postfach, W-3180 Wolfsburg 1, unentgeltlich angefordert werden.

2	Aufsichtsrat, Vorstand der Volkswagen AG und Leitung der Marken
4	Bericht des Aufsichtsrats
6	Brief an die Aktionäre
	Bericht des Vorstands
8	Lagebericht des Volkswagen-Konzerns und der Volkswagen AG
	Ergänzende Informationen zum Geschäftsjahr
14	Die wichtigsten Gesellschaften des Volkswagen-Konzerns
16	Volkswagen
30	Audi
36	SEAT
40	ŠKODA
44	Überseegeschäft
50	Finanzdienstleistungen
52	Umweltschutz
54	Die Volkswagen-Aktie
56	Finanzen
	Volkswagen-Konzernabschluss zum 31.12.1991
59	Bilanz
60	Gewinn- und Verlustrechnung
60	Anhang
72	Der Volkswagen-Konzern im Spiegel der Zahlen

Aufsichtsrat, Vorstand der Volkswagen AG und Leitung der Marken

Aufsichtsrat

Dr. jur. Klaus Liesen (60)
Essen
Vorsitzender
Vorsitzender des Vorstands
der Ruhrgas AG
02.07.1987 * *

Franz Steinkühler (54)
Frankfurt
Stellvertretender
Vorsitzender
1. Vorsitzender der Industrie-
gewerkschaft Metall
02.07.1987

Josef Bauer (52)
Ingolstadt
Mitglied des Betriebsaus-
schusses der AUDI AG
02.07.1987

Rolf Diel (69)
Düsseldorf
Vorsitzender des Aufsichts-
rats der Dresdner Bank AG
30.06.1988

Wilhelm Hemer (48)
Frankfurt
Gewerkschaftssekretär beim
Vorstand der Industriege-
werkschaft Metall
03.05.1989

Walter Hiller (59)
Hannover
Niedersächsischer Minister
für Soziales
09.04.1986–20.06.1990
und seit 17.07.1990

Albert Hoffmeister (63)
Wolfsburg
Prokurist der Volkswagen AG
05.07.1977

Hans-Günter Hoppe (69)
Berlin
Senator a. D.
09.07.1974

Jann-Peter Janssen (47)
Norden
Vorsitzender des Betriebsrats
Werk Ernden der
Volkswagen AG
09.04.1986

Walther Leisler Kiep (66)
Frankfurt
Persönlich haftender Gesell-
schafter
Gradmann & Holler
03.03.1976–01.07.1982
und seit 26.01.1983

Dr. jur.
Otto Graf Lambsdorff (65)
Düsseldorf
Präsident
Deutsche Schutzvereinigung
für Wertpapierbesitz e. V.
02.07.1987

Klaus-Peter Mander (49)
Wolfsburg
Abteilungsleiter
Volkswagen Finanz GmbH
25.03.1985

Karl Heinrich Mihr (56)
Kassel
Vorsitzender des Betriebsrats
Werk Kassel
der Volkswagen AG
27.11.1972

Gerhard Mogwitz (58)
Hannover
Vorsitzender des Betriebsrats
Werk Hannover der
Volkswagen AG
05.07.1977

Dr.-Ing. E. h.
Günther Saßmannshausen (61)
Hannover
Mitglied des Aufsichtsrats
der Preussag AG
02.07.1987

Dr. rer. pol.
Friedrich Schiefer (53)
München
Geschäftsführer der
Robert Bosch GmbH
04.07.1991

Gerhard Schröder (48)
Hannover
Ministerpräsident des
Landes Niedersachsen
17.07.1990

Dr. rer. pol.
Albert Schunk (50)
Frankfurt
Leiter der Abteilung
Internationales beim
Vorstand der
Industriegewerkschaft Metall
05.07.1977

Klaus Volkert (49)
Wolfsburg
Konzern- und Gesamtbe-
triebsratsvorsitzender der
Volkswagen AG
02.07.1990

Dr. rer. pol. Ulrich Weiss (55)
Frankfurt
Mitglied des Vorstands
der Deutschen Bank AG
30.06.1988

Aus dem Aufsichtsrat ist
ausgeschieden:

Dr. jur.
Wolfgang Schieren (64)
München
Ehemaliger Vorsitzender des
Vorstands der Allianz Aktien-
gesellschaft Holding
30.06.1988–04.07.1991

Vorstand Volkswagen AG

Dr. rer. pol.
Carl H. Hahn (65) **
Vorsitzender
(seit 01.01.1982)
Vom 01.05.1964–31.12.1972
Mitglied des Vorstands

Dr. jur. Peter Frerk (61) **
Recht, Regierungsbezie-
hungen, Revision und Volks-
wirtschaft
07.12.1971

Daniel Goeudevert (50) **
Vorsitzender des Marken-
vorstands Volkswagen
01.09.1989

Dr.-Ing. E. h.
Günter Hartwich (56) **
Produktion (Konzernlogistik)
01.07.1972

Dr. jur. Martin Posth (48) **
Personalwesen
(Arbeitsdirektor)
01.08.1988

Dr. rer. pol.
Werner P. Schmidt (59) **
Übersee-Geschäft und
Vertriebsstrategie
01.08.1975

Prof. Dr.-Ing.
Ulrich Seiffert (50) **
Forschung und Entwicklung
(Konzern-Einkaufsstrategie
und -koordination)
03.09.1988

Dieter Ullsperger (46) **
Controlling und Finanz
01.08.1987



Leitung der Marken

Daniel Goeudevert (50) **
Vorsitzender des Marken-
vorstands Volkswagen
01.01.1991

Johannes-Josef
Baumhardt (55)
Controlling und Rechnungs-
wesen
01.01.1991

Dr.-Ing. E. h.
Günter Hartwich (56) **
Produktion und Logistik
01.01.1991

Hans-Jörg Hungerland (50)
Vertrieb
01.03.1991

Alexander Kowling (52)
Stv. Personalwesen
01.01.1991

Dr.-Ing. Wolfgang Lincke (57)
Stv. Entwicklung
01.01.1991

Dr. jur. Martin Posth (48) **
Personalwesen
(Arbeitsdirektor)
01.01.1991

Prof. Dr.-Ing.
Ulrich Seiffert (50) **
Entwicklung
01.01.1991

Prof. Dr. oec.
Ulrich Steger (48)
Umwelt und Verkehr
01.09.1991

Werner Svetlik (53)
Einkauf
01.01.1991

Folker Weißgerber (51)
Stv. Produktion
und Logistik
01.12.1991

Juan Antonio
Díaz Alvarez (53)**
Vorsitzender der Geschäfts-
leitung der SEAT, S.A.
18.06.1986

Ricardo Ibarreche Balda (44)
Personal
01.10.1989

Dr. rer. pol.
Eberhard Müller (58)
Finanzen
01.07.1986

Juan José Díaz Ruiz (48)
Vertrieb
01.03.1988

Prof. Dr.-Ing.
Peter Walzer (54)
Technik
01.11.1990

Ing. Ludvík Kalma (50)**
Vorsitzender des Vor-
stands der ŠKODA,
automobilová a. s.
16.04.1991

Volkhard Köhler (48)
Stv. Vorstandsvorsitzender
Kaufmännischer Bereich
16.04.1991

Dr. jur. Pavel Nováček (43)
Personalwesen
16.04.1991

Detlev Schmidt (50)
Vertrieb
01.07.1991

Dr.-Ing. Gerald Weber (42)
Technik
07.06.1991

Dr. techn. h. c.
Ferdinand Piëch (54)**
Vorsitzender des Vorstands
der AUDI AG
01.08.1975

Dr. phil. Kurt Lauk (45)
Stellvertretender
Vorsitzender
Finanz und Betriebswirtschaft
01.10.1989

Gunnar Larsson (50)
Technische Entwicklung
16.01.1991

Andreas Schleef (48)
Personal- und Sozialwesen
27.03.1985

Dr.-Ing. E. h.
Hermann Stübig (58)
Produktion
01.09.1981

* Das Datum bezeichnet den Beginn
oder den Zeitraum der Zugehörig-
keit zu dem jeweiligen Organ.

** Mitglied der Konzernleitung.

Die Leitung des Konzerns erfolgt durch
den Vorstand der Volkswagen AG
unter Einbeziehung der Vorsitzenden
der Markenleitungen.

Bericht des Aufsichtsrats

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

Auf der Hauptversammlung am 4. Juli 1991 wurde mit 99,80 % der abgegebenen Stimmen die TREUARBEIT Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft, Hannover, zum Abschlußprüfer für das Geschäftsjahr 1991 gewählt. Da dieser Beschluß wie im Vorjahr von einem Aktionär vor dem Landgericht Braunschweig angefochten worden war, hatte der Vorstand im Einvernehmen mit dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats beim Amtsgericht Wolfsburg die gerichtliche Bestellung eines zweiten Abschlußprüfers beantragt. Dem Antrag wurde stattgegeben und als weiterer unabhängiger Abschlußprüfer für das Geschäftsjahr 1991 erneut die Wollert-Elmendorff Deutsche Industrie-Treuhand GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Düsseldorf, bestellt. Zwischenzeitlich sind die Anfechtungsklagen gegen die Beschlüsse zur Bestellung des Abschlußprüfers und die Entlastungsbeschlüsse der Hauptversammlungen in den Jahren 1989, 1990 und 1991 rechtskräftig zu Gunsten der Volkswagen AG abgeschlossen worden.

Der Jahresabschluß der Volkswagen AG und der Konzernabschluß zum 31. Dezember 1991 sowie der Lagebericht der Volkswagen AG und der Konzernlagebericht über das Geschäftsjahr 1991 wurden unter Einbeziehung der Buchführung durch die Abschlußprüfer unabhängig voneinander geprüft und von beiden jeweils mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Den Ergebnissen dieser Prüfungen stimmte der Aufsichtsrat zu.

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

Am 4. Juli 1991 schied Herr Dr. jur. Wolfgang Schieren aus dem Aufsichtsrat aus. Mit Wirkung vom 4. Juli 1991 wurde Herr Dr. rer. pol. Friedrich Schiefer von der Hauptversammlung als dessen Nachfolger für den Rest der Periode in den Aufsichtsrat gewählt. Der Aufsichtsrat dankt Herrn Dr. Schieren für seine verantwortungsvolle Mitarbeit.

Am 5. September 1991 verlor Volkswagen durch den Tod von Herrn Dr.-Ing. Hans-Jürgen Ehmer eine außergewöhnliche Persönlichkeit, deren Wirken durch Initiative, Ideenreichtum und große Mitmenschlichkeit in der Zusammenarbeit geprägt war. Herr Dr. Ehmer gehörte dem Volkswagen-Konzern seit 1971 an. Von 1985 bis 1989 leitete er den Produktionsbereich der Volkswagen de Mexico. Im April 1991 wurde er zum stellvertretenden Vorstandsmitglied der Marke Volkswagen berufen, verantwort-

lich für den Geschäftsbereich Produktion und Logistik. Wir werden sein Andenken in Ehren halten.

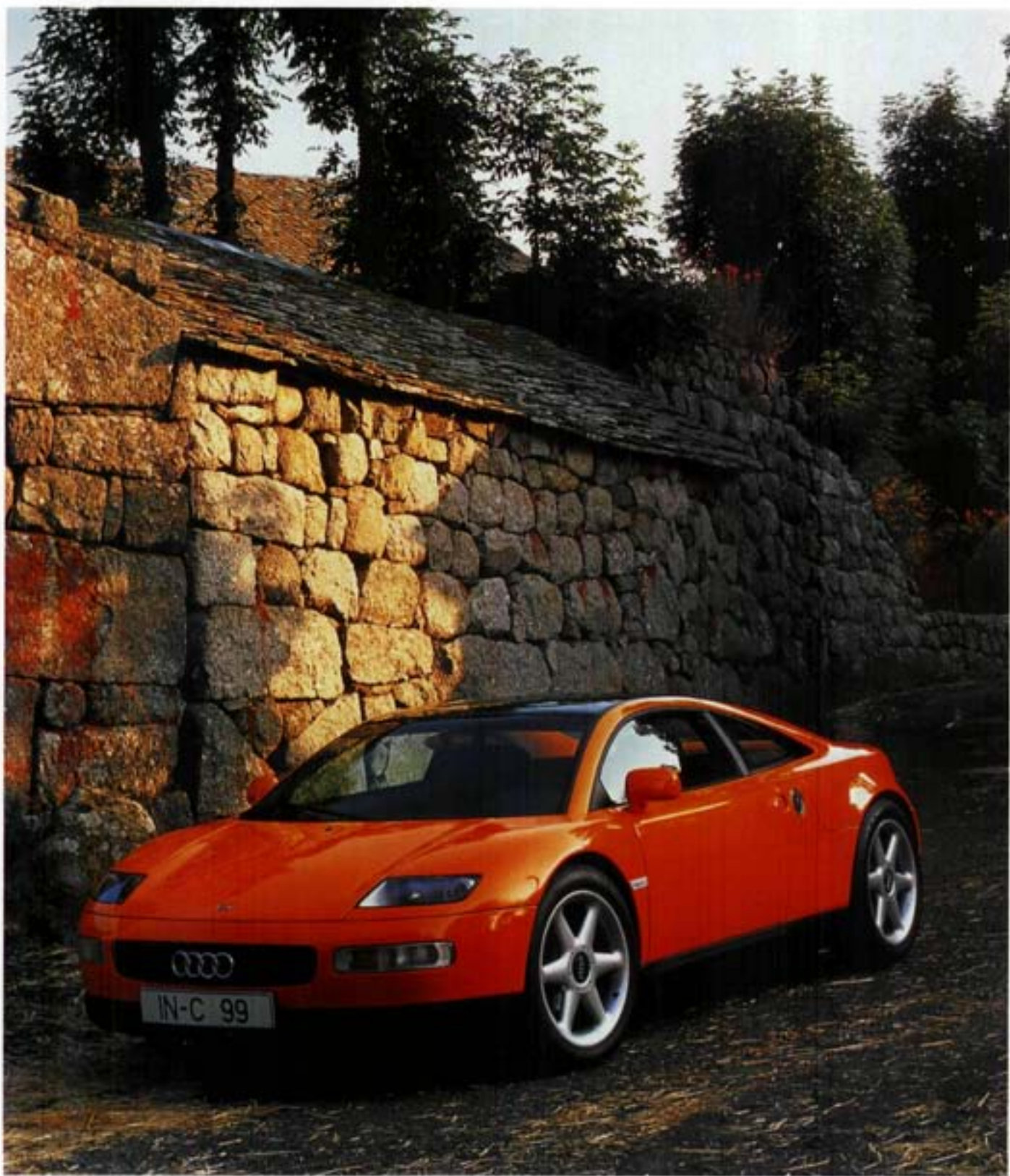
In seiner Sitzung am 10. April 1992 hat der Aufsichtsrat beschlossen, Herrn Dr. techn. h. c. Ferdinand Piëch, Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG, mit Wirkung vom 1. Januar 1993 zum Nachfolger von Herrn Dr. rer. pol. Carl H. Hahn als Vorsitzenden des Vorstands der Volkswagen AG zu bestellen. Zum Stellvertreter wird Herr Daniel Goeudevert, Vorsitzender des Markenvorstands Volkswagen, ebenfalls mit Wirkung vom 1. Januar 1993 ernannt.

Außerdem hat der Aufsichtsrat mit Wirkung vom 10. April 1992 für das wieder eingerichtete Vorstandsressort „Audi, Vorsitzender des Vorstands“ Herrn Dr. Piëch zum Mitglied des Vorstands bestellt. Für das neu eingerichtete Vorstandsressort „SEAT, Vorsitzender der Geschäftsleitung“ wurde ebenfalls mit Wirkung vom 10. April 1992 Herr Juan Antonio Díaz Alvarez zum Mitglied des Vorstands bestellt.

Wolfsburg, den 10. April 1992



Dr. Klaus Liesen
Vorsitzender des Aufsichtsrats





Sehr verehrte Aktionärin, sehr geehrter Aktionär,

das Jahr 1991 war geprägt von den seit Oktober 1989 mit geradezu atemberaubender Geschwindigkeit ablaufenden politischen Entwicklungen. Weitere Grenzen sind gefallen; Märkte öffnen sich. Aber auch Risiken aus dem weltgeschichtlichen Umbruch schlagen sich nieder.

Die Weltautomobilindustrie hat ein schwieriges Jahr hinter sich. Es war gekennzeichnet von Produktions- und Ergebnismrückgängen in den drei großen Automobilregionen Nordamerika, Japan und Europa. Die von der deutschen Vereinigung ausgelöste westdeutsche Sonderkonjunktur ermöglichte es dem Volkswagen-Konzern, ganz im Gegensatz zu seinen ausländischen Konkurrenten, Produktion und Absatz zu steigern und das Ergebnis auf Vorjahreshöhe zu halten. So erfreulich diese Tatsache auch ist, die bestehenden Nachteile des Standorts Deutschland dürfen darüber nicht aus dem Blickfeld geraten – ich nenne hier beispielhaft die Frage der Unternehmensbesteuerung und das Kostenniveau.

1991 war ein Jahr der weltweiten, strategisch orientierten Vorleistungen des Konzerns von China über Mexiko, Portugal, Spanien, die Tschechoslowakei bis hin nach Sachsen. Diese strategischen Vorleistungen fielen zusammen mit den zusätzlichen Schwerpunkten der Umstellung auf wegweisende, attraktive neue Produktgenerationen bei Audi, SEAT und Volkswagen. Unsere Anstrengungen richteten sich dabei mit gleichem Nachdruck auf die weitere Verbesserung der Umweltverträglichkeit der Produkte und Produktionsverfahren wie auf die Verwirklichung neuer Maßstäbe für die aktive und passive Sicherheit unserer Fahrzeuge.

Diese zukunftsorientierte Unternehmenspolitik führte dazu, daß unsere Investitionen in Fertigungsstätten und neue Produkte erstmals die Größenordnung von 10 Milliarden DM erreichten. In das Leasing- und Vermietgeschäft wurden weitere 5 Milliarden DM investiert. Es ist ein Zeichen der hohen Innenfinanzierungskraft des Unternehmens, daß diese Investitionen zum weitaus größten Teil aus den selbsterwirtschafteten Mitteln, dem Cash-flow, bestritten werden konnten. Dieser erreichte unter Einbeziehung des Vermietvermögens mit 15,1 % vom Umsatz einen Spitzenwert in der Industrie. Das Rekord-Investitionsvolumen mit seinen hohen Anfangsabschreibungen belastete allerdings das Jahr 1991. Positiv wirkte sich eine Trendumkehr bei einigen wichtigen Tochtergesellschaften aus. Hohe Kosten ergaben sich dagegen aus dem rückläufigen US-Geschäft. Das gleichwohl für Sie erwirtschaftete Ergebnis versetzt das Unternehmen jedoch in die Lage, eine – wie wir meinen, wettbewerbsfähige – Dividende in Vorjahreshöhe auszuschütten.

Zur Zeit verfolgen wir Großprojekte auf drei Kontinenten. Die damit verbundenen Investitionsprogramme beruhen auf einer soliden Finanzierungsbasis; sie versprechen gute Renditen und führen zu einer Stärkung der Wettbewerbsstruktur unseres Konzerns. Mit sorgfältigem Kalkül erschließen wir uns neue Produktsegmente und neue Wachstumsmärkte, optimieren wir mit dem Bestreben einer immer intelligenteren, kostenreduzierenden Gestaltung unseren weltweiten Lieferungs- und Leistungsverbund. Unsere besondere Aufmerksamkeit und besonderen Anstrengungen aber gelten Europa, der Basis unseres weltweiten Handelns.

Die politischen Umwälzungen gestatteten es uns, in Ostdeutschland bedeutende Chancen wahrzunehmen. Die damit verbundenen Investitionsaktivitäten am Standort Mosel bei Zwickau verlaufen planmäßig. Die Motorenfabrik in Chemnitz, ein wichtiger Bestandteil unseres Gesamtprojekts in den neuen Bundesländern, wird auf modernsten Stand gebracht und ausgebaut. Mit ŠKODA verfolgen wir den zielgerichteten weiteren Aufbau unserer Position in Osteuropa bei gleichzeitiger Festigung unserer Nr.-1-Position in Westeuropa. Seit Übernahme der Managementverantwortung bei ŠKODA ist es uns gelungen, den Qualitätsstand dieser bekannten tschechischen

Marke erheblich zu verbessern; jüngste Verkaufserfolge zeigen, daß wir uns mit dieser vierten Konzernmarke auf dem richtigen Weg befinden. Darüber hinaus verfügen wir in der ČSFR bei der Volkswagen Bratislava über eine weitere Fertigungsstätte. Hier werden wir schrittweise eine Fahrzeugmontage für Zentraleuropa und eine hochmoderne Getriebefertigung aufbauen. Der erste Volkswagen in Bratislava ist bereits am 21. Dezember 1991 vom Band gelaufen.

Nicht nur unsere äußeren, auch unsere inneren Strukturen werden konsequent fortentwickelt. Hier geht es um Geist, Klima und Atmosphäre in unserem Konzern. Wir werden nicht mehr zeitgemäße Denk- und Verhaltensweisen überwinden, um das kreative Potential unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser zu mobilisieren. Dadurch wird es uns möglich sein, die notwendigen Fortschritte bei der Produktivität zu erreichen und dem Faktor Zeit im Wettbewerb – in simultaner Arbeit mit unseren Zulieferern vereint – besser gerecht zu werden.

Es ist für unseren Konzern die richtige Politik, auf das Automobil und seine weltweiten Wachstumsmöglichkeiten zu setzen. Mit dieser Strategie verbunden ist, daß wir in überproportionalem Maße unsere Anstrengungen auf die Entwicklung neuer Produkte und Aggregate sowie auf die dazugehörenden Absatzstrukturen richten. Über welche soliden Grundlagen wir verfügen, zeigen beispielhaft der neue Volkswagen Golf, der neue Audi 100 und der SEAT Toledo. Solche auf die Wünsche unserer Kunden und auf die Zeiterfordernisse zugeschnittenen Automobilmodelle sind unsere Lebensbasis. Mit unseren vier Marken bieten wir eine breite Produktpalette vom sparsamen Zweitwagen bis zur Luxusklasse. Damit werden unsere Produkte der Vielfalt in allen Markt- und Modellsegmenten und den heutigen Ansprüchen und Anforderungen immer besser gerecht.

Unsere Vorstöße auf den Gebieten der Fahrzeugsicherheit und des Umweltschutzes demonstrieren, daß wir das heute technisch Mögliche zum Nutzen des Kunden und zum Vorteil aller einzusetzen entschlossen sind; und es ist unser Konzern, der dabei die Maßstäbe setzt.

Bei der Entwicklung des neuen Golf haben wir als Standard für die passive Fahrzeugsicherheit die Kriterien festgelegt, die in den USA gültig sind bzw. dort bis 1996 Gültigkeit erlangen werden. Damit werden die schärfsten Vorschriften, die es weltweit für den Schutz von Fahrzeuginsassen gibt, nun auch zum Standard für den Wettbewerb in Europa. Audi erfüllt diese Vorschriften wie der neue Golf schon heute.

Es ist Außerordentliches geleistet worden im jüngsten Zeitabschnitt der Geschichte unseres Konzerns. Unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, unseren Führungskräften und unseren Betriebsräten schulden wir dafür großen Dank. Dieser gilt in gleicher Weise der gesamten Händlerorganisation. Uns ist bewußt, daß wir sowohl durch den härter werdenden Wettbewerb als auch aufgrund unserer eigenen strategischen Zielsetzungen in Zukunft noch stärker gefordert sein werden, als das in der Vergangenheit der Fall war.

Mit einem besonderen Dank an Sie für das Vertrauen, das Sie uns als Anteilseigner entgegenbringen, und mit der Zuversicht, daß Volkswagen Ihren Erwartungen auch 1992 entsprechen kann, bin ich

Ihr

Carl H. Hahn

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



für die Volkswagen Bruxelles S.A. entfielen davon 1.576.086 Automobile auf die Volkswagen AG (-1,4 %). Trotz Erhöhung der arbeitstäglichen Fertigung um 75 auf 13.596 Konzern-Modelle war eine Verlängerung der Lieferzeiten modellwechsel- und kapazitätsbedingt nicht zu vermeiden. Der Auslandsanteil an der Produktion stieg leicht auf 42,0 %.

Das Beschaffungsvolumen hat sich deutlich erhöht

Aufgrund der Produktionszunahme erhöhten sich die Einkäufe im Volkswagen-Konzern – ohne Umsatzsteuer und ohne Einbeziehung der AUTOLATINA – auf 46,8 (37,9) Mrd. DM. Das Einkaufsvolumen der Volkswagen AG betrug 25,9 (22,2) Mrd. DM; davon entfielen 17,3 Mrd. DM auf Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Halb- und Fertigfabrikate und 8,6 Mrd. DM auf Investitionsgüter und Dienstleistungen. Der hohe Anteil ausländischer Zulieferfirmen des Volkswagen-Konzerns ist auch ein Zeichen für die starke Internationalisierung im Beschaffungswesen, was wir unter dem Stichwort „global sourcing“ zusammenfassen.

Die Situation auf den Beschaffungsmärkten war 1991 durch die Auswirkungen der Golf-Krise und die schwache Konjunktur in den westlichen Industrienationen gekennzeichnet. Bei Industrierohstoffen verstärkte sich im Laufe des Jahres die tendenziell abwärtsgerichtete Preisentwicklung. Für mineralölabhängige Produkte lagen die Preise in der zweiten Jahreshälfte auf niedrigerem Niveau als zu Jahresbeginn.

Die Belegschaftszahl des Volkswagen-Konzerns ist rückläufig

Im Jahr 1991 nahm die durchschnittliche Zahl der Beschäftigten im Volkswagen-Konzern um 0,3 % auf 260.137 Mitarbeiter ab. Während sich der Belegschaftsstand im Inland mit 166.880 Konzernangehörigen um 0,7 % erhöhte, nahm die Zahl der Mitarbeiter im Ausland – im wesentlichen durch Personalfreisetzen bei der Autolatina Brasilien – auf durchschnittlich 93.257 Arbeitnehmer (-2,2 %) ab. Die Belegschaft der Volkswagen AG im Jahresdurch-

schnitt verringerte sich auf 126.802 Personen (-0,2 %). Am Jahresende beschäftigte die Gesellschaft 125.882 Mitarbeiter (-2,2 %).

Europäischer Volkswagen-Konzernbetriebsrat

Die Konzernleitung hat mit dem Europäischen Volkswagen-Konzernbetriebsrat, der sich aus Arbeitnehmervertretern der Volkswagen AG, der AUDI AG, der SEAT, S.A. und der Volkswagen Bruxelles S.A. zusammensetzt, eine Vereinbarung über Information und Konsultation auf europäischer Ebene abgeschlossen. Danach wird die Konzernleitung regelmäßig mit dem Euro-Betriebsrat zusammentreffen, um wirtschaftliche und soziale Fragen von europaweiter Bedeutung für das Unternehmen zu erörtern.

Forschung und Entwicklung wurden weiter ausgebaut

Für Forschung und Entwicklung wurden vom Volkswagen-Konzern 2,7 Mrd. DM aufgewendet. Dies entspricht einer Steigerung um 6,7 % gegenüber dem Vorjahr. Der Anteil der Volkswagen AG betrug 1,5 Mrd. DM (+7,0 %). Den Schwerpunkt bildete die Entwicklung neuer Fahrzeuge mit vorbildlichen Sicherheits- und Recyclingkonzepten sowie besonders schadstoffarmen Motoren. Insgesamt waren 12.991 Personen in der Forschung und Entwicklung tätig, darunter 6.961 Mitarbeiter der Volkswagen AG.

Das Jahr 1991 war für die Forschung und Entwicklung geprägt vom Serienanlauf des Golf und des Vento, des Transporters und des Caravelle mit langem Radstand, des Passat VR6 sowie von der Produktaufwertung des Corrado, der nun auch mit Sechszylinder-Aggregat angeboten wird. Auch Audi und SEAT haben mit neuen Modellen ihre Innovationskraft eindrucksvoll unter Beweis gestellt.

Die Stärke unserer Forschung und Entwicklung zeigt sich auch in den drei auf der letztjährigen Internationalen Automobil-Ausstellung präsentierten umweltfreundlichen Fahrzeugen Öko-Golf, Hybrid-Golf und CitySTROMer, die innerhalb kurzer Zeit zu einer Reife

entwickelt wurden, die den Einsatz in größeren Versuchen unter Serienbedingungen ermöglicht.

Der Volkswagen-Konzern startet das bislang umfangreichste Investitionsprogramm in der Unternehmensgeschichte

Der Volkswagen-Konzern hat im abgelaufenen Geschäftsjahr mit 9.910 Mio. DM (+ 84,5 %) sein bislang umfangreichstes Investitionsprogramm begonnen. Auf Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände entfielen 8.529 Mio. DM. Die Investitionsmittel wurden insbesondere für neue Modelle – Golf III, Vento, Audi Cabriolet, Audi 80, SEAT Toledo – sowie für die Optimierung der Fertigungsstrukturen und den Einsatz umweltschonenderer Produktionstechniken eingesetzt. Zusätzlich wurden erhebliche Mittel für das Volkswagen-Sachsen-Projekt, für den Aufbau des Werkes Martorell in Spanien sowie für Kapazitätserweiterungen in Mexiko verwandt. Im expandierenden Vermiet- und Leasinggeschäft betrugen die Zugänge 4.961 Mio. DM (+ 12,3 %).

Die Volkswagen AG investierte 5.406 Mio. DM (+ 46,0 %). Die Sachinvestitionen in Höhe von 3.510 (2.171) Mio. DM betrafen neben dem Produktionsanlauf des Golf III und des Vento den Ausbau und die Flexibilisierung der Fertigungsanlagen. Der Anteilswerb bei ŠKODA und Kapitaleinzahlungen bei verschiedenen Tochterunternehmen machten den größten Teil der Finanzinvestitionen von 1.879 Mio. DM aus.

Volkswagen beteiligt sich am Wiederaufbau der Wirtschaft in Sachsen als mit Abstand größter Investor

Mit dem Engagement in Sachsen beteiligt sich Volkswagen am Aufbau in den neuen Bundesländern. Für diese Projekte – bestehend aus der Sächsischen Automobilbau GmbH, der Volkswagen Sachsen GmbH und der Volkswagen Sachsen Immobilienverwaltungs GmbH – ist bis Ende 1996 ein Investitionsvolumen in Höhe von 4,7 Mrd. DM vorgesehen. Die Volkswagen Sachsen GmbH, eine 100%ige Tochtergesellschaft der Volkswagen AG, hat am 1. Oktober 1991 die Anteile der Zylinder-

kopffertigung Eisenach GmbH erworben und am 1. Januar 1992 die Motorenwerk Chemnitz GmbH übernommen. Mit einer Investitionssumme von über 700 Mio. DM wird bis 1994 eine neue Motorenfertigung mit einer geplanten Jahreskapazität von 460.000 Aggregaten aufgebaut. Nach Fertigstellung der zur Volkswagen Sachsen GmbH gehörenden Produktionsstätte in Mosel bei Zwickau können dort ab 1994 jährlich 250.000 Automobile produziert werden. Die Volkswagen-Bildungsinstitut GmbH, ein Dienstleistungsunternehmen, das sich die Aus- und Fortbildung von Beschäftigten nicht nur der Automobilindustrie zum Ziel gesetzt hat, hat im vergangenen Jahr 3.195 Personen qualifiziert; davon waren 36 Auszubildende.

ŠKODA ist die vierte eigenständige Marke im Konzern

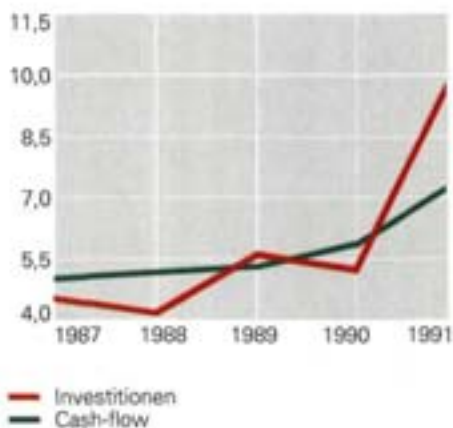
Am 16. April 1991 übernahm die Volkswagen AG durch Kapitaleinbringung und den Erwerb von Aktien 31 % der Stammanteile der ŠKODA, automobilová a. s. Bis 1995 wird sich unser Kapitalanteil vertragsgemäß auf 70 % erhöhen. Von Beginn an trägt Volkswagen die Managementverantwortung. Die Investitionen bei ŠKODA sehen neben der Entwicklung neuer Fahrzeuge insbesondere die Erweiterung der Kapazitäten von derzeit 190.000 auf rd. 400.000 Automobile jährlich vor. ŠKODA wird im Jahr 1992 in den Konsolidierungskreis des Volkswagen-Konzerns einbezogen werden.

Die Gründung der Volkswagen Bratislava rundet unser Engagement in der ČSFR ab

Mit dem Vertragsabschluß zwischen der Slowakischen Republik, dem Unternehmen Bratislavské Automobilové Závody (BAZ) und der Volkswagen AG am 29. April 1991 zur Gründung der Volkswagen Bratislava, spol. s r. o., verfügen wir über eine moderne Produktionsstätte an einem günstigen Standort. Hier sollen Automobile der Mittelklasse und Getriebe für den Konzernverbund gefertigt werden.

Insgesamt ist für unser Engagement in der ČSFR in den nächsten 5 Jahren ein Investitionsvolumen von 7,0 Mrd. DM vorgesehen.

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



Volkswagen baut Fertigungskapazitäten in Asien aus

In der Volksrepublik China hat die Shanghai-Volkswagen Automotive Company Ltd. am 1. Januar 1992 die Shanghai Car Plant übernommen. Bis 1995 soll die Fertigungskapazität auf 150.000 Wagen erhöht werden.

Daneben hat die FAW-Volkswagen Automotive Company Ltd. am 1. September 1991 die Geschäftstätigkeit aufgenommen. In Changchun in der Provinz Jilin erfolgt der Aufbau einer Jetta-Fabrik, die in der ersten Phase eine Jahreskapazität von 150.000 Fahrzeugen haben wird. Darüber hinaus sollen dort Getriebe und Motoren für den Lieferverbund innerhalb Chinas und den Export nach Europa gefertigt werden.

Um auch unsere Nutzfahrzeugpalette auf dem asiatischen Markt zu etablieren, haben wir gemeinsam mit der Ching Fong Investment Co. Ltd., Taiwan, ein Unternehmen zur Produktion und zum Vertrieb des neuen Volkswagen Transporters gegründet: An der „Ching Chung Motor Co. Ltd.“ ist die Ching Fong Investment Co., Ltd. zu 2/3 und die Volkswagen AG zu 1/3 beteiligt. Die Jahreskapazität wird auf 30.000 Fahrzeuge ausgelegt.

Das Großraumlimousinen-Projekt erschließt ein wachstumsträchtiges Marktsegment

Am 15. Juli 1991 unterzeichneten die portugiesische Regierung, die Ford Motor Company und die Volkswagen AG die Verträge über ein Gemeinschaftsunternehmen zur Produktion einer Großraumlimousine. An der neugegründeten AutoEuropa Automóveis Lda. sind Ford und Volkswagen zu je 50 % beteiligt.

Gemeinsam errichten wir im portugiesischen Setúbal eine Fabrik, in der Ende 1994 die Fertigung mit einer Jahreskapazität von 180.000 Fahrzeugen anlaufen soll. Die Grundsteinlegung erfolgte am 3. Dezember 1991 im Beisein des portugiesischen Premierministers Anibal Cavaco Silva. Dieses Projekt stellt mit 2,8 Mrd. US \$ die bislang größte Auslandsinvestition in Portugal – einer wichtigen europäischen Zukunftsregion – dar. Direkt und indirekt werden hierdurch bis zu 15.000 Arbeitsplätze geschaffen. Ford und Volkswagen engagieren sich mit Risikoteilung in einem chancenreichen Marktsegment, das in Europa bis Ende dieses Jahrzehnts ein Gesamtvolumen von voraussichtlich 500.000 Fahrzeugen pro Jahr erreichen wird.

Der Vorstand schlägt eine Dividende in Vorjahreshöhe vor

Der Volkswagen-Konzern erzielte 1991 einen Gewinn nach Steuern in Höhe von 1.114 Mio. DM; das sind 2,6 % mehr als im Vorjahr. Die Volkswagen AG weist einen Überschuß von 447 Mio. DM nach 670 Mio. DM aus. Hierin schlugen sich insbesondere die Anlaufkosten des neuen Golf und des Vento sowie erhöhte Abschreibungen aufgrund des Auslaufens der Zonenrandförderung nieder.

Die Ergebnissituation erlaubt es Vorstand und Aufsichtsrat, nach Einstellung von 80 Mio. DM in die freien Rücklagen, der Hauptversammlung eine Dividende in Vorjahreshöhe vorzuschlagen. Dies bedeutet 11,- DM je Stamm- und 12,- DM je Vorzugsaktie.

Der Vorstand schlägt daher vor, den Bilanzgewinn der Volkswagen AG wie folgt zu verwenden:

Ausblick

Zu Beginn des Jahres 1992 befinden sich viele westliche Industrieländer in einer Phase abgeschwächten Wirtschaftswachstums. In den USA sind bisher nur vereinzelt Anzeichen einer Konjunkturbelebung zu erkennen. Das Wachstum der japanischen Wirtschaft hat sich deutlich verlangsamt.

Für Westeuropa ist als Folge der im weiteren Verlauf des Jahres erwarteten Belebung der US-Wirtschaft und des Welthandels mit einer allmählichen Konjunkturerholung bei verringertem Preisanstieg zu rechnen. In den meisten Ländern Lateinamerikas wird die stärker markt- und wettbewerbsorientierte Wirtschaftspolitik in den nächsten Jahren ein dynamisches Wachstum bewirken. Die mexikanische Wirtschaft wird dabei weiterhin eine Spitzenposition einnehmen. In Brasilien wird die rezessive Entwicklung bei wieder zunehmender Inflation anhalten. Die Volksrepublik China wird ihr stürmisches Wirtschaftswachstum mit durchschnittlichen Zuwachsraten von 6-8 % p. a. fortsetzen.

Die Konjunktur in den alten und neuen Bundesländern verläuft weiterhin unterschiedlich. Während sich in den neuen Bundesländern die Aufschwungtendenzen verstärken und für das laufende Jahr ein Wirtschaftswachstum von 10-15 % erwartet werden kann, wird sich die Konjunktur in Westdeutschland zunächst weiter abkühlen. Zwar ist im Zuge der Erholung der Weltwirtschaft auch mit einer Belebung der westdeutschen Wirtschaft zu rechnen, diese setzt jedoch u. a. einen Richtungswechsel in der Geldpolitik voraus, deren Kurs angesichts wachsender Inflationsgefahren erst im Dezember 1991 deutlich verschärft wurde. Eine Lockerung der Geldpolitik ist nur dann zu erwarten, wenn die Finanz- und die Tarifpolitik den gesamtwirtschaftlichen Erfordernissen, insbesondere aber den aus dem Vereinigungsprozeß resultierenden Belastungen Rechnung tragen. Beträchtliche Risiken für die mittelfristige Entwicklung resultieren auch aus bestehenden und sich eventuell noch verstärkenden Standort- und Kostennachteilen der deut-

Gewinnverwendungsvorschlag	DM
Ausschüttung auf das gezeichnete Kapital – 1.656,5 Mio. DM* –	369.000.000
davon auf	
Stammaktien	297.000.000
Vorzugsaktien	72.000.000
Restbetrag	
(Vortrag auf neue Rechnung)	3.565.081
Bilanzgewinn	372.565.081

* 6,5 Mio. DM aus der Kapitalerhöhung von November 1991 waren für das Geschäftsjahr 1991 noch nicht dividendenberechtigt.

schen Volkswirtschaft, die hierdurch Gefahr läuft, ihre Rolle als wirtschaftlicher Maßstab innerhalb der Europäischen Gemeinschaft einzubüßen.

Die konsequente Umsetzung marktwirtschaftlicher Prinzipien in den Ländern Mittel- und Osteuropas bereitet größere Schwierigkeiten als erwartet; die Chancen für Wirtschaftserholung und Wirtschaftswachstum haben sich jedoch insbesondere für Ungarn, die ČSFR und Polen verbessert. Dagegen stehen die Nachfolgestaaten der Sowjetunion noch am Anfang eines langwierigen Prozesses der politischen und ökonomischen Neuorientierung.

Mit der ČSFR hat sich Volkswagen in einem Land engagiert, das die marktwirtschaftliche Erneuerung energisch vorantreibt und nach der Assoziierung eine noch stärkere Verflechtung mit der Europäischen Gemeinschaft anstrebt. Hiervon erwarten wir wichtige Ausstrahlungen auf benachbarte zentraleuropäische Staaten.

Der Volkswagen-Konzern geht das Jahr 1992 mit einer rundum erneuerten Modellpalette dynamisch an. In den ersten beiden Monaten beliefen sich die Auslieferungen aller vier Marken auf 556.862 Fahrzeuge und übertrafen damit

die Vorjahreszahl um 3,5 %. Die größten Erwartungen setzen wir natürlich auf den Erfolg des neuen Golf und des Vento. Die Auftragseingänge für den Golf waren kurz nach seiner Markteinführung doppelt so hoch wie bei seinem überaus erfolgreichen Vorgängermodell. Um die Liefersituation bei Golf und Vento zu entspannen, werden im ersten Halbjahr zwölf Sonderschichten gefahren. Auch bei SEAT, ŠKODA und Audi werden Sonderschichten geleistet.

Unsere zahlreichen Projekte eröffnen Expansionschancen auf bestehenden und neu zu erschließenden Märkten. Dabei sind wir uns durchaus der nicht nur wirtschaftlichen Risiken bewußt, die aus der aktuellen Neuordnung des östlichen Europas resultieren.

Die 1990/91 getroffenen strategischen Entscheidungen wurden in der Zwischenzeit zu konkreten Projekten, die im laufenden Jahr planmäßig weiter umgesetzt werden. Die hiermit verbundenen hohen Vorleistungen belasten auch im Jahr 1992 den Volkswagen-Konzern. Daneben werden sich im ersten Halbjahr noch die Kosten der Modellanläufe auswirken. Jedoch erwarten wir von unseren Produkten und Projekten eine deutliche Stärkung der Wettbewerbsposition.

In diesem Jahr werden wir weitere Schritte zur Optimierung des weltweiten Produktions- und Lieferverbundes und damit zur Stärkung des Konzerns unternehmen. Einer dieser Schritte ist der Ausbau der Kapazitäten in Mexiko, um von diesem kostengünstigen Standort aus den nordamerikanischen Markt mit dem Golf und zukünftig auch dem Vento zu beliefern.

Bei einem sich wieder belebenden Binnenmarkt und dem Ausbau der Exportaktivitäten im laufenden Jahr wird sich SEAT weiterhin dynamisch entwickeln. Dies gilt ebenso für die Marke Audi, die mit ihrem attraktiven und innovativen Produktprogramm an den eindrucksvollen unternehmerischen Erfolg des Vorjahres anschließen wird.

Unsere vierte Konzern-Marke, ŠKODA, wird mit der Favorit-Reihe verstärkt auf den westeuropäischen Märkten präsent sein und ihre Position in Zentral- und Osteuropa ausbauen. ŠKODA sichert sich dadurch einen festen Platz im Konzern-Verbund.

Wolfsburg, den 10. März 1992

Der Vorstand

Handwritten signatures in blue ink, arranged in three rows. The first row contains three signatures: 'Frohne', 'Frohne', and 'Munderloh'. The second row contains three signatures: 'Frohne', 'Frohne', and 'Frohne'. The third row contains two signatures: 'Frohne' and 'Frohne'.

Die wichtigsten Gesellschaften des Volkswagen-Konzerns



Volkswagen AG
Wolfsburg
Grundkapital:
DM 1.656.450.000

Werke:
Wolfsburg
Hannover
Kassel
Emden
Salzgitter
Braunschweig

Volkswagen Sachsen GmbH
Mosel
DM 10.000.000
100 %

Volkswagen Bruxelles S.A.
Brüssel, Belgien
BEC 1.925.000.000
100 %

V.A.G France S.A.
Paris, Frankreich
FRF 50.000.000
100 %

AUTOGERMA S.p.A.
Verona, Italien
ITL 90.000.000.000
100 %

AutoEuropa Automóveis Lda.
Palmela, Portugal
ESC 4.000.000.000
50 %

**TAS Tvoronica
Automobila Sarajevo GmbH**
Vogosca, Jugoslawien
YUD 1.375.139.000
50 %

V.A.G Sverige AB
Södertälje, Schweden
SEK 84.000.000
33,33 %

**Volkswagen Bratislava,
spol. s r. o.**
Bratislava, ČSFR
CSK 1.054.800.000
80 %

**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 %

**Sociedad Española de
Automóviles de
Turismo, S.A.**
Madrid, Spanien
ESP 84.000.000.000
99,99 %

ŠKODA, automobilová a. s.
Mladá Boleslav, ČSFR
CSK 9.642.000.000
31 %

■ Produktionsgesellschaften
■ Vertriebsgesellschaften
■ Sonstige Gesellschaften



Überseegeschäft

Finanzdienstleistungen

Finanzierung

AUDI AG
Ingolstadt
DM 215.000.000
98,99 %

Volkswagen of America, Inc., Auburn Hills, Mi., USA
USD 242.422.222,92
100 %

Volkswagen Canada Inc.
Toronto, Ontario, Kanada
CAD 500.000
100 %

Autolatina Comércio, Negócios e Participações Ltda.
São Paulo, SP, Brasilien
BRC 31.481.998.000
51 % *

Autolatina Brasil S.A.
São Paulo, SP, Brasilien
BRC 71.867.345.310
42,58 % *

Autolatina Argentina S.A.
Buenos Aires, Argentinien
ARP 600.718.701.000
51 % *

Volkswagen de Mexico, S.A. de C.V.
Puebla/Pue., Mexiko
MXP 304.343.224.000
100 %

Volkswagen of South Africa (Pty.) Ltd.
Uitenhage, C.P., Südafrika
ZAR 9.362.650
100 %

Volkswagen of Nigeria Ltd.
Lagos, Nigeria
NGN 23.000.000
40 %

Shanghai-Volkswagen Automotive Company Ltd.
Shanghai, China
CNY 350.000.000
50 %

Volkswagen Audi Nippon K.K.
Tokio, Japan
JPY 15.360.000.000
100 %

V.A.G Bank GmbH
Braunschweig
DM 600.000.000
100 %

V.A.G Leasing GmbH
Braunschweig
DM 300.000.000
100 %

V.A.G Financement S.A.
Paris, Frankreich
FRF 95.000.000
99,68 % V.A.G France S.A.
0,32 % Volkswagen AG

Financiera Seat, S.A.
Madrid, Spanien
ESP 8.207.390.000
100 % SEAT S.A.

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

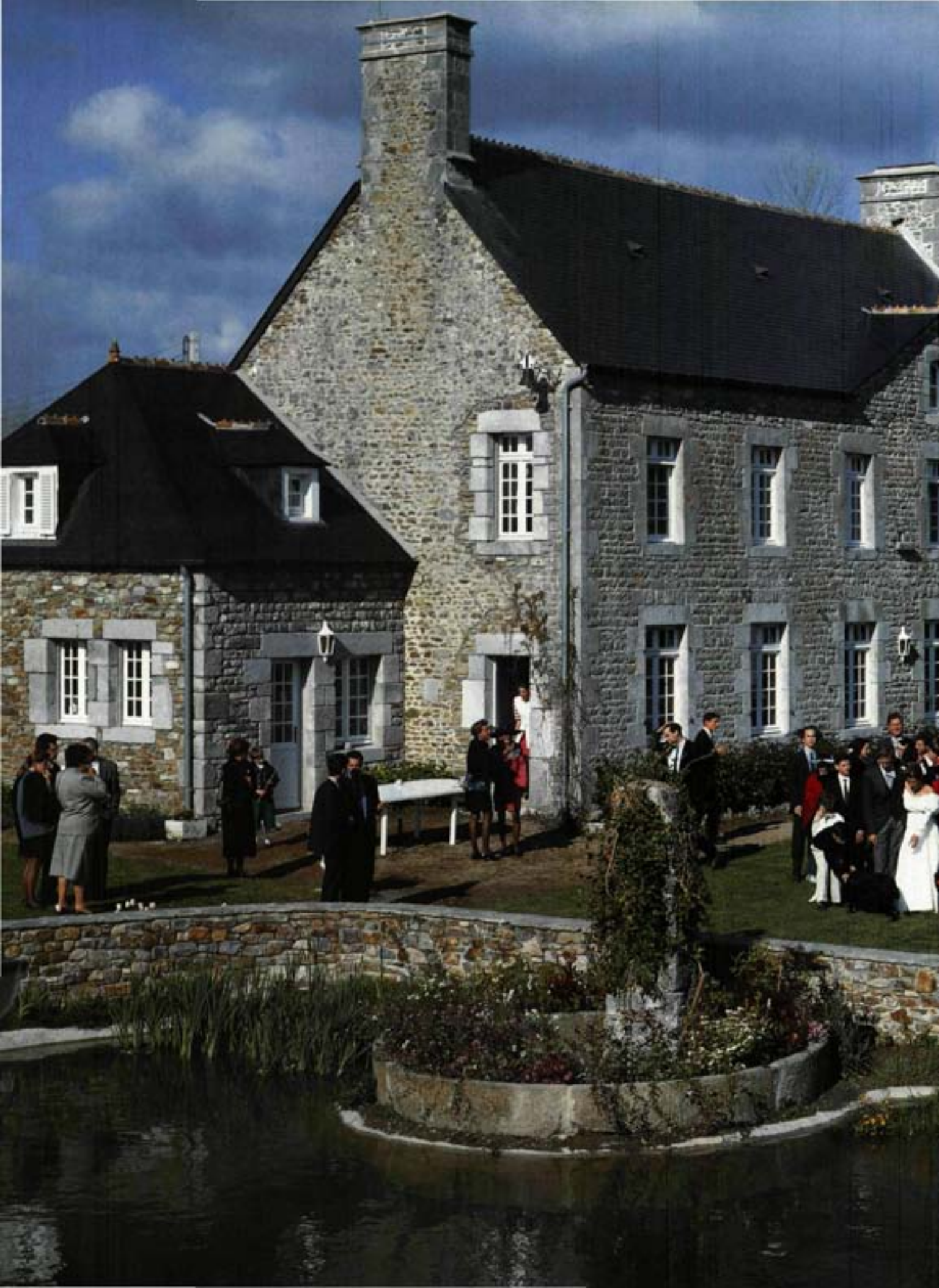
Coordination Center Volkswagen S.A.
Brüssel, Belgien
BEC 10.000.000.000
60 % Volkswagen AG
40 % Volkswagen Bruxelles S.A.

Volkswagen International Finance N.V.
Amsterdam, Niederlande
NLG 226.000.000
100 %

Volkswagen Investments Ltd.
Dublin, Irland
DM 465.000.000
100 %

VW-GEDAS & Co. Projektmanagement OHG
Berlin
DM 300.000.000
99,97 %

* Direkte und indirekte Beteiligung der Volkswagen AG.



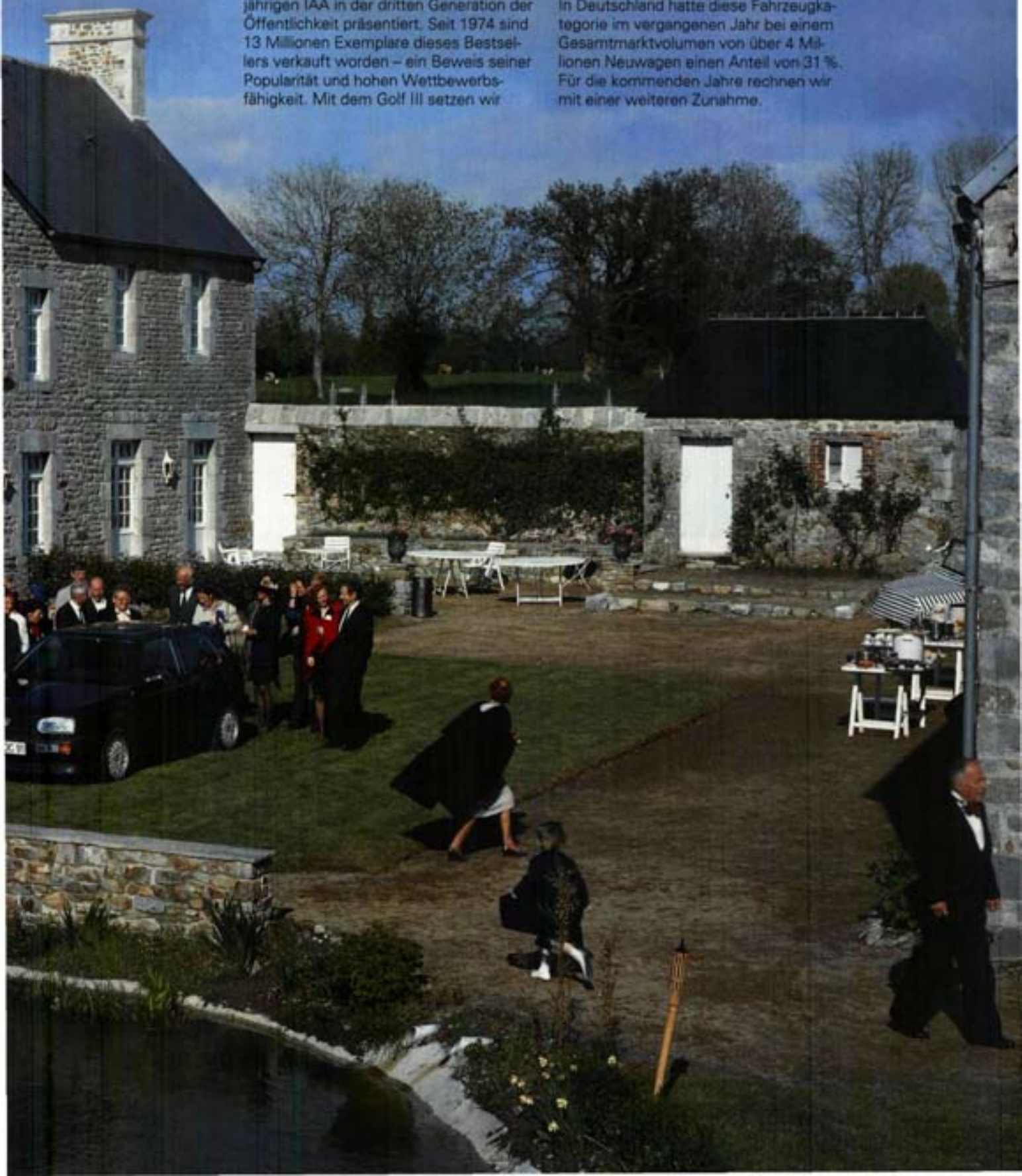


Volkswagen

Der neue Golf – Auto des Jahres 1992

Der Golf – Inbegriff des klassenlosen Erfolgsautos – wurde auf der letztjährigen IAA in der dritten Generation der Öffentlichkeit präsentiert. Seit 1974 sind 13 Millionen Exemplare dieses Bestsellers verkauft worden – ein Beweis seiner Popularität und hohen Wettbewerbsfähigkeit. Mit dem Golf III setzen wir

diese Tradition fort. Seit Jahren gewinnt der Markt für kompakte Automobile der Golf-Klasse zunehmend an Bedeutung. In Deutschland hatte diese Fahrzeugkategorie im vergangenen Jahr bei einem Gesamtmarktvolumen von über 4 Millionen Neuwagen einen Anteil von 31%. Für die kommenden Jahre rechnen wir mit einer weiteren Zunahme.



In Europa entsprach der Anteil der Kompaktwagen der unteren Mittelklasse bei einem Gesamtvolumen von rd. 13,5 Mio. Wagen 29 %.

Der Golf belegte 1991 mit 353.700 Einheiten und einem Marktanteil von 8,5 % – wie seit der Markteinführung im Jahre 1974 – die Spitzenposition in diesem Segment des deutschen Automobilmarktes. Von den bisher über 13 Mio. produzierten Fahrzeugen fanden rd. 63 % ihre Käufer im Ausland.

Der ungebrochene Erfolg des Golf hat viele Gründe. Neben seiner hohen Funktionalität und seiner Wirtschaftlichkeit ist die große Angebotsvielfalt einer der ausschlaggebenden Faktoren seiner Popularität. Vom Diesel bis zum Sechszylinder, vom Cabrio bis zum Caddy ist der Golf ein ausgesprochen vielseitiges Fahrzeug.

Der neue Golf erfüllt auch härteste Crash-Test-Anforderungen



Der Golf III setzt neue Maßstäbe in der Fahrzeugsicherheit

Mit dem Golf III setzt Volkswagen neue Maßstäbe für Fahrzeugsicherheit und Umweltverträglichkeit. Bei der Fahrzeugsicherheit erreicht der Golf eine in dieser Klasse bisher nicht erreichte Dimension: Durch ein System wirksamer Schutzvorrichtungen innerhalb der völlig neu entwickelten Konstruktion der Fahrgastzelle werden bereits jetzt zukünftige Crash-Anforderungen hinsichtlich der Erhaltung von Überlebensraum für die Fahrzeuginsassen sowie des gezielten Energieabbaus in den Verformungszonen erfüllt. Das Fahrzeug übertrifft nicht nur die europäischen Sicherheitsnormen, sondern auch die US-amerikanischen Vorschriften, die als die schärfsten der Welt gelten. So besteht der neue Golf neben dem 30- und dem 35-mph-Frontal-Crash bereits heute den Seitenaufpralltest mit einer Geschwindigkeit von 33,5 mph (54 km/h), der in den USA erst ab 1996 von allen Modellen erfüllt werden muß. Wesentliche Elemente des Schutzsystems sind verstärkte Längs- und Querträger, ein in die Türen integrierter Flankenschutz sowie stärkere Türschweller. Darüber hinaus bietet Volkswagen ab Mitte 1992

einen Airbag nicht nur für den Fahrer, sondern auch für den Beifahrer an.

Mit dem neuen Golf setzen wir in der automobilen Großserienproduktion fort, was Audi bereits in der Oberklasse vorexerziert hat. Dieses Sicherheitskonzept wird im Zuge der Modellanpassungen auf die gesamte Produktpalette von Volkswagen übertragen.

Umweltschutz hat Priorität

Einen hohen Stellenwert bei der Entwicklung des neuen Golf hatte außerdem die Umweltverträglichkeit von Produkt und Produktionsverfahren. Der Golf III wurde recyclingfreundlich konzipiert, so daß Volkswagen als erstes Automobilunternehmen der Welt eine Rücknahmegarantie für Altfahrzeuge geben konnte. Beispiele umweltschonender Produktion sind der konsequente Einsatz lösemittelfreier Lacke und der Verzicht auf FCKW in der Teileherstellung. Darüber hinaus wird der neue Golf seit Herbst 1991 in ganz Europa serienmäßig mit Katalysator angeboten. Zusätzlich stehen umweltschonende High-Tech-Triebwerke zur Verfügung.

Das neue Motorenprogramm läßt keine Wünsche offen

Mit der Einführung des neuen Golf bringt Volkswagen ein neustrukturiertes Motorenprogramm auf den Markt, das den gestiegenen Ansprüchen hinsichtlich Leistung, Verbrauch und Langlebigkeit der Motoren gerecht wird. Bei den Vierzylindern reicht das Spektrum vom 1,4 l 44 kW/60 PS starken Einstiegsmotor bis hin zum 2,0 l 85 kW/115 PS leistenden GTI-Aggregat. Mit einer Ausnahme verfügen alle Golf-Motoren über eine höhere Nennleistung oder ein größeres Hubvolumen als die Vorgängermodelle. Neben einer deutlichen Verbrauchsminderung leisten diese drehmomentstarken Motoren einen Beitrag zur Senkung der Schadstoff- und Geräuschemissionen.

In der Golf-Klasse konkurrenzlos ist das neue Top-Modell der Angebotspalette. Das 2,8-Liter-Sechszylindertriebwerk im Golf VR6 hat eine Leistung von 128 kW/174 PS. Die Leistungscharakteristik des Motors garantiert durch ausgezeich-



Der Vento, die anspruchsvolle Reiselimousine – eigenständiges Design, hochwertige Ausstattung, günstige Aerodynamik

netes Drehmoment hohe Sicherheitsreserven. So beschleunigt der Wagen von 0 auf 100 km/h in 7,6 sec und im fünften Gang von 60 auf 100 km/h in 11,0 sec. Trotz dieser Fahrleistungen ist der Golf VR6 im Kraftstoffverbrauch sparsam.

Neben den fünf Einspritzmotoren stehen zwei neue Diesellaggregate mit Katalysator zur Verfügung. Beide 1,9-Liter-Motoren sind schadstoffarm gemäß der US-Norm und fallen in die Kategorie der besonders schadstoffarmen Aggregate im Sinne der deutschen Gesetzgebung. Der Saugdiesel hat eine Nennleistung von 47 kW/64 PS und ist beim Golf für eine Höchstgeschwindigkeit von 156 km/h ausgelegt. Die Turboaufladung des zweiten Selbstzünders steigert dessen Leistung auf 55 kW/75 PS.

Der Golf III ist ab der Motorleistung von 47 kW/64 PS serienmäßig mit Servolenkung und Fünfganggetriebe ausgestattet.

Auch das Fahrwerk des Golf wurde weiterentwickelt. Unabhängig von der Reifenbreite schließt die Reifenaußenseite stets bündig mit der Karosserie ab. Diese neue Lösung hat vielfältige Vorteile. So kommt die vergrößerte Spurweite unmittelbar dem Fahrverhalten zugute. Insbesondere das neutrale, leicht untersteuernde Eigenlenkverhalten wurde nochmals verbessert. Darüber hinaus verleiht das neue Achskonzept allen Modellversionen ein kraftvolles Aussehen und senkt durch den geringeren Luftwiderstand den Kraftstoffverbrauch.

Für die GTI-Versionen und den VR6 wird ein neues Hochleistungsfahrwerk eingesetzt, das ein bei hochmotorisierten frontgetriebenen Fahrzeugen bisher nicht realisiertes Maß an Stabilität des Fahrverhaltens bietet.



Der neue Vento – frischer Wind in der Mittelklasse

Im Januar 1992 stellte Volkswagen der Öffentlichkeit eine neue viertürige Stufenheck-Limousine vor – den Vento. Er löst den Jetta ab, der über 13 Jahre lang mit einem Gesamtvolumen von 2.436.120 Wagen produziert wurde. Der Vento schließt die Lücke zwischen dem kompakten Golf und dem betont geräumigen Passat. Auch er erfüllt die hohen Sicherheitsstandards und ist ebenso umweltfreundlich. Durch seine elegante und schnittige Form bringt der Vento frischen Wind in die Mittelklasse. Die hohen Auftragsgänge unmittelbar nach der Markteinführung belegen seine ausgezeichnete Marktakzeptanz.

Der Chico ist mehr als ein Stadtfahrzeug

Mit dem Chico stellte Volkswagen auf der IAA 1991 eine Fahrzeugstudie vor, die in keine derzeitige Automobilklasse einzuordnen ist. Als kompakter 2+2-Sitzer bietet der Chico den Komfort und die Sicherheit eines Mittelklassewagens mit minimalem Anspruch an Verkehrsfläche. Ausgestattet mit elektronischen Zielführungssystemen und einem speziell ausgerüsteten Radio kann das Fahrzeug problemlos in vernetzte Verkehrskonzepte aus öffentlichen und privaten Verkehrsmitteln integriert werden.

Volkswagen

Volkswagen – ausgezeichnet

Die nationalen und internationalen Auszeichnungen, die Volkswagen im vergangenen Jahr erhalten hat, spiegeln den großen Erfolg seines Modellprogramms in der Gunst der Käufer wider.

Schon kurz nach seiner Präsentation wurde dem neuen Golf der begehrte Titel „Auto des Jahres 1992“ verliehen. Eine internationale Jury aus 60 Motorjournalisten wählte ihn aus einem Feld von 17 Automobilen mit deutlichem Vorsprung auf Platz eins.

Die renommierte britische Automobilzeitschrift „Autocar & Motor“ zeichnete den neuen Golf mit dem „Safety Award 1991“ aus. Seine Sicherheitsstandards seien der Maßstab, an dem sich die übrigen Hersteller von Kompakt- und

Mittelklasse-Automobilen nunmehr zu orientieren hätten. „Bild am Sonntag“ verlieh dem Golf das „Goldene Lenkrad 1991“. In sieben von neun Einzelwertungen belegte er in der Klasse der Kompaktfahrzeuge mit jeweils deutlichem Abstand die Spitzenposition. „Auto Bild“ und fünf europäische Schwesterblätter kürten den neuen Golf in einem erstmals ausgetragenen internationalen Wettbewerb mit großem Abstand zu Europas „Auto 1“.

Mit 61,5 % der Stimmen wurde der neue Golf bei einer Leserwahl der Fachzeitschrift „auto motor und sport“ zum „Besten Auto der Welt 1992“ seiner Klasse gekürt – eine Auszeichnung, die er damit zum 9. Mal in Folge verliehen bekam. In der Kategorie der Kleinwagen errang dieses Prädikat der Polo. Diesem

Modell wurde auch der „Neue Revue Autopreis '91“ in der Gruppe „Stadtautos“ zuerkannt. Fünf erste Plätze bei insgesamt 10 Kriterien sorgten für einen überlegenen Sieg von Volkswagen in der „Medaillenwertung“ der Auto-Trophy '92 der AUTO-ZEITUNG. In diesem Jahr prägte im wesentlichen der neue Golf mit drei Auszeichnungen die Konkurrenz. Darüber hinaus erkannte die 30köpfige Fachjury zum dritten Mal in Folge mit fast 50 % der Stimmen dem Passat Variant den Sieg bei den „Familienautos bis 35.000 DM“ zu.

Seit Beginn 1991 wurden den Fahrzeugen der Marke Volkswagen 22 Preise verliehen, von denen der neue Golf allein 13 errang.

*Preise und Auszeichnungen –
ein Ansporn für die Zukunft*



Produktion

Die Fertigung des neuen Golf beschreitet neue Wege

Auch in der Fertigung des Golf III wurden neue Wege beschritten. Der Modellwechsel bot die Chance, Produktionstechnik und -abläufe weiter zu verbessern. Aufbauend auf den Erfahrungen und der Technologie bei der Fertigung des Vorgängermodells, ermöglicht die neue Fertigungsphilosophie mit tiefgreifenden technischen, organisatorischen und personellen Veränderungen nicht nur große Fortschritte auf den Gebieten Qualität und Produktivität, sondern auch eine weitere Humanisierung der Arbeitsplätze und eine umweltfreundlichere Produktion.

Ein wichtiges Element ist das Vortreiben der Modulbauweise. Schon in der Entwicklungsphase wurden Fahrzeugteile zu komplexen Baugruppen zusammengefaßt. So besteht z. B. das Cockpit-Modul neben der Instrumententafel u. a. aus dem Heiz- oder Klimagerät, der Lenksäule, den Pedalen und der Zentralelektrik. Auf separaten Fertigungslinien oder bei den Zulieferern werden diese Module vormontiert, gemäß den hohen Qualitätsanforderungen geprüft und dann direkt an das Montageband geliefert. Dieses Konzept ermöglicht eine Steigerung der Fertigungskapazität bei gleichzeitiger Anhebung des Qualitätsniveaus.

Volkswagen fördert die Teamarbeit

Gut ausgebildete und hochmotivierte Mitarbeiter bieten die besten Voraussetzungen, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Flexible und eigenverantwortliche Teamarbeit soll bisherige Produktionsstrukturen verbessern. Die Qualitätsverantwortung der Fertigung liegt dezentral beim Erzeuger. Jeder Mitarbeiter ist für die Qualität seines Erzeugnisses selbst verantwortlich. Speziell für den Anlauf des Golf III wurde ein Integrationsprogramm mit umfangreichen Informations- und Schulungsveranstaltungen initiiert, an denen über 34.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen teilgenommen haben. Parallel zum Golf-III-Start wurde ein Programm zur kontinuierlichen Verbesserung in

Gang gesetzt, ein betrieblicher Lernprozeß, bei dem die Beschäftigten in eigener Verantwortung Qualitäts- und Produktivitätsfortschritte erarbeiten.

Eine Qualitätsoffensive wurde bereits in der Entwicklungsphase gestartet

Unsere Fahrzeuge behaupten sich im internationalen Wettbewerb auch durch ihre hohe Qualität. Mit dem Golf III haben wir diese Maßlatte nochmals höher gelegt. Bereits in der frühen Entwicklungsphase wurde eine Offensive gestartet, in der alle an der Erzeugung von Qualität beteiligten Bereiche wie Entwicklung, Einkauf, Produktion und Kundendienst aktiv und verantwortlich in jeden Entscheidungsprozeß einbezogen wurden. Die enge Zusammenarbeit aller Bereiche und die frühe Einbindung unserer Lieferanten gaben dem Golf III eine hervorragende Anlaufqualität.

Neue Wege auch in der Logistik

Mit dem neuen Golf beschreiten wir auch auf dem Gebiet der Logistik neue Wege. Unsere bisherigen Strategien werden konsequent weiterentwickelt. Dabei sind die Schwerpunkte die Programmmultistabilität in der Fertigung – d. h. die Erhöhung der Planungsgenauigkeit –, der Ausbau der Direktbelieferungen entsprechend der Just-in-time-Philosophie, die Nutzung gemeinsamer Rationalisierungspotentiale zwischen Zulieferern und Volkswagen und der verstärkte Einsatz neuer Informationstechnologien. Die Umweltverträglichkeit hat im Rahmen des Logistik-Konzepts einen hohen Stellenwert. Unser Bestreben geht dahin, die Anlieferungen noch mehr auf die Schiene zu verlagern. Schon jetzt ist Volkswagen der größte Kunde der europäischen Bahnen.

Einsatz der Modulbauweise bei der Cockpit-Montage



Personal

Hohes Beschäftigungsniveau

Den Mitarbeitern an den in- und ausländischen Standorten der Marke Volkswagen wurde eine hohe Leistung abgefordert, um den Rekordabsatz, den Anlauf neuer Modelle und die Vielzahl neuer Projekte zu gewährleisten. Dies spiegelt sich in dem weiterhin hohen Beschäftigungsniveau wider. Während sich in der Volkswagen AG im direkten Bereich die Mitarbeiterzahl kaum veränderte (71.321 Arbeitnehmer; - 0,4 % gegenüber Vorjahr), nahm die Belegschaft im indirekten Bereich deutlich ab (49.801 Mitarbeiter; - 4,9 %). Damit gingen Optimierungen in der Organisation einher. 3.300 Beschäftigten wurde im Rahmen einer betrieblichen "Altersregelung" ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitsprozeß ermöglicht.

Internationalisierung des Managements

Die Globalisierung des Wettbewerbs erfordert international erfahrene Führungskräfte. Die Aufgaben der Zukunft bestimmen die zukünftigen Qualifikationen für alle Mitarbeiter und für das Management unseres Unternehmens. Andere Kulturen, Mentalitäten, Märkte

und Verbrauchergewohnheiten frühzeitig kennenzulernen sowie global zu denken und lokal zu handeln, sind ein Gebot der Stunde.

Um diese Erfahrungen zu machen und sich auf allen Kontinenten und Märkten heimisch zu fühlen, um also internationales Denken und Handeln zu fördern, ist der internationale Personalaustausch immer noch die wirkungsvollste Methode. Nur wer alle Märkte kennt, kann sie analysieren und ihre Entwicklung prognostizieren, kann Strategien erarbeiten, die dann weltweit umgesetzt werden. Eine weltoffene Unternehmenskultur ist die Voraussetzung für die unternehmerisch erfolgreiche Arbeit in jedem Land der Welt - in Deutschland ebenso wie in China oder Spanien. Ziel von Volkswagen ist es deshalb, daß immer mehr Spezialisten, Führungs- und Führungsnachwuchskräfte in international besetzten Teams problemorientiert zusammenarbeiten.

Auch das internationale Trainee-Programm, das 1991 intensiviert wurde, setzt in diesem Sinne neue Akzente. Eine Einstellungsvoraussetzung für alle Trainees sind die internationale Ausrichtung des Studiums sowie Auslands-

studienanteile und Auslandspraktika. Verstärkt wurden Absolventinnen und Absolventen ausländischer Hochschulen eingestellt. Neuer Bestandteil des Trainee-Programms ist auch ein mehrmonatiger Auslandseinsatz z. B. in China, Mexiko, den USA, Japan oder an anderen Standorten des Konzerns. Unter den 60 Trainees befanden sich zum Jahresende 20 Ausländer. 12 Trainees hatten im Rahmen des Programms bereits einen Auslandseinsatz absolviert.

Auslandsaufenthalte und -einsätze sind Teile von Entwicklungsprogrammen für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte aller Gesellschaften des Konzerns. Über 400 Vertragsangestellte waren in diesem Rahmen von Deutschland aus in ausländischen Konzerngesellschaften tätig, ebenso waren Mitarbeiter ausländischer Konzerngesellschaften bei der Volkswagen AG beschäftigt.

Internationaler Austausch für Jugendliche

Interkulturelles Lernen, Denken in weltweiten Dimensionen und Zusammenhängen, die Orientierung hin zu größerer Mobilität wird auch im Rahmen unserer Berufsausbildung gefördert. Langjährige Verbindungen und Auszubildenden-Austauschprogramme insbesondere mit Rußland, Polen, Ungarn und der CSFR wurden intensiviert und weiter ausgebaut. Über 90 Auszubildende und Ausbilder waren in Austauschmaßnahmen mit Partnerunternehmen eingebunden, 40 Auszubildende nahmen an Seminaren in Auschwitz teil.

Mit Blick auf Europa '93 und eine Angleichung der Bildungssysteme wurde ein Rahmenabkommen zwischen der Volkswagen AG und dem französischen Ministerium für Fachschulwesen geschlossen. Darin verpflichten sich beide Seiten, Bedingungen für ein besseres gegenseitiges Kennenlernen



Über 100.000 kamen zur Golf-Präsentation ins Werk Wolfsburg

zu schaffen, den Austausch von Ausbildern und Auszubildenden zu fördern und gemeinsame Maßnahmen in den Bereichen der Berufsausbildung und der beruflichen Förderung von Arbeitnehmern durchzuführen. Als erste Maßnahme haben 48 französische Auszubildende ein 21tägiges Praktikum in der Berufsausbildung von Volkswagen mit dem Ziel absolviert, das duale Ausbildungssystem kennenzulernen. Austauschmaßnahmen mit Auszubildenden aus allen westdeutschen Werken sind geplant.

Neben den Entwicklungs- und Austauschmaßnahmen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden 1991 Planungen für einen einjährigen Auslandsaufenthalt von Kindern unserer Beschäftigten in Zusammenarbeit mit dem American Field Service abgeschlossen. In allen Ländern, in denen Volkswagen durch Konzerngesellschaften vertreten ist, haben Jugendliche aus Mitarbeiterfamilien die Chance, den Alltag und die Schule des Gastlandes zu erleben. Für das Schuljahr 1992/93 vergibt der Volkswagen-Konzern 45 Stipendien, davon 10 für Kinder von Mitarbeitern der Marke Volkswagen.

Entwicklung von Führungskräften und Vorgesetzten

Führungskräfte und Vorgesetzte müssen die Herausforderungen des schärfer werdenden Wettbewerbs annehmen, aktiv aufgreifen und zu neuen, konkurrenzfähigen Lösungen führen. 1991 erhielt unsere Führungskräfteplanung und -entwicklung neue Impulse: Das Unternehmen beschloß weitgreifende Planungs- und Entwicklungsprogramme für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte sowie außertarifliche Angestellte. In den seit 1990 zur Nachwuchssichtung durchgeführten 32 „VW-Orientierungsklausuren“ wurden ca. 200 Nachwuchskräfte als Potentialträger ausgemacht und in Förder- und Entwicklungsprogramme einbezogen.

Die Durchführung von Seminaren und Workshops für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte behielt ihren hohen Stellenwert. Über 2.000 Teilnehmer haben an entsprechenden Maßnahmen teilgenommen.

Kreativität und Engagement kann nur fördern, wer sich auch selbst weiterentwickelt. Deshalb ist zu dem bisherigen Entwicklungskonzept ein weiterer

Programmteil, das „Konzern-Management-Development-Programm“, hinzugefügt worden. Mit diesem Programm werden Führungskräfte für Konzern-Schlüsselfunktionen vorbereitet.

Ab 1991 wurden auf der Grundlage eines neuen Tätigkeitsbeispiels für Meister grundlegende Veränderungen der Meisterorganisation vorgenommen. Ziel war eine Abflachung der Hierarchie, die Schaffung von kleineren, effizienteren Einheiten und eine Verbesserung des Betreuungsverhältnisses.

Der „Meister als Teamchef“ konzentriert sich jetzt mit wechselnden Führungsschwerpunkten stärker auf unternehmerisches Handeln und ganzheitliche Verantwortung.

Aus diesem Anspruch heraus muß die Entwicklung und Förderung fachlicher, sozialer und methodischer Kompetenz für diese Zielgruppe entscheidenden Raum einnehmen. Ein Meisterrekrutierungs- und -entwicklungskonzept soll die zukünftigen Meisterinnen und Meister nach definierten Anforderungen und Eignungen auswählen und individuell auf ihre Tätigkeit vorbereiten.

Bis ins Jahr 2000 werden über 50 % unserer heutigen Meisterinnen und Meister das Unternehmen aus Altersgründen verlassen. Pro Jahr müssen deshalb ca. 220 Meisternachwuchskandidaten mit entsprechenden Entwicklungsprogrammen auf ihre Aufgabe vorbereitet werden.



Jacques Guyard, Minister für Fachschulwesen, beim Besuch französischer Auszubildender in der Ausbildungswerkstatt

Intensivierung der Personalplanung und -entwicklung

Die fortschreitende Modernisierung unseres Unternehmens erfordert eine zeitgemäße und bedarfsgerechte Personalplanung. Hierzu ist es unerlässlich, die personellen Auswirkungen sämtlicher Investitionen rechtzeitig zu erfassen sowie quantitative wie qualitative Personalveränderungen mit entsprechenden Planungsinstrumenten bedarfsgerecht zu gestalten. Volkswagen hat Instrumente entwickelt, um den Facharbeiter- und Angestelltenbedarf rechtzeitig zu erkennen, notwendige Planungen einzuleiten, durchzuführen sowie schließlich eine zielgenaue Bedarfsdeckung vorzunehmen.

Ein gezieltes Personalmarketing, insbesondere für hochqualifizierte Nachwuchskräfte, ist notwendiger Bestandteil einer bedarfsgerechten Personalplanung. Volkswagen hat deshalb im Jahr 1991 die Personalmarketingaktivitäten zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber und zur gezielten Ansprache hochqualifizierter Nachwuchskräfte ausgeweitet.

Firmenkontaktgespräche und Fachvorträge an Hochschulen, Personalstände auf Produktmessen und internationalen Foren wurden systematisch genutzt, um umfassend über die vielfältigen Einstiegs- und Entwicklungsmöglich-

keiten bei Volkswagen zu informieren. Auf rd. 40 Veranstaltungen im Jahr 1991 haben wir mit ca. 14.000 jungen Menschen gesprochen und dabei Volkswagen als attraktiven Partner vorstellen können. Nicht zuletzt aufgrund dieser Kontakte konnten 1991 über 600 hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für unser Unternehmen gewonnen werden.

Dabei kam Volkswagen als Arbeitgeber auch für Frauen eine zunehmend attraktive Rolle zu. Dies liegt nicht zuletzt an dem Umstand, daß Volkswagen der Frauenförderung besondere Aufmerksamkeit schenkt. So sind neben der Weiterführung der Frauenförderung als Teil der Personalentwicklung zusätzlich Frauenförderstellen in den inländischen Werken eingerichtet worden, die den spezifischen Anforderungen und Wünschen der Frauen „vor Ort“ noch besser gerecht werden können.

Hohe Bedeutung hat der Kernbereich der Personalentwicklung bei Volkswagen. Mit einem Umfang von rd. 37.000 Teilnehmern und 1,7 Mio. Teilnehmerstunden hat die Fort- und Weiterbildung der Volkswagen AG eine neue Höchstmarke bei der Qualifizierung der Belegschaft erreicht. Dies wird auch so bleiben müssen, wenn wir den Herausforderungen der Zukunft gerecht werden wollen. Denn im Mittelpunkt aller

Maßnahmen und Anstrengungen des Unternehmens werden auch weiterhin unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen.

Mitarbeiter beteiligen und einbeziehen

Die Förderung der Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Beschäftigten steht im Mittelpunkt aller personalpolitischen Maßnahmen der Volkswagen AG. Hierzu ist die Weiterentwicklung vom betrieblichen Bildungswesen zu einer ganzheitlichen Personalentwicklung unerlässlich.

Die Schaffung von Leistungsmöglichkeiten durch neue Formen der Arbeitsorganisation, wie z. B. die Teamarbeit, sowie Maßnahmen der Mitarbeiterbeteiligung und -einbeziehung gewinnen als Bestandteile der Personalarbeit zunehmend an Bedeutung. So konnten bislang ca. 18.000 Arbeitnehmer in die unterschiedlichen Projekte zur Teamarbeit einbezogen werden, was neben Produktivitätssteigerungen vor allem zur Erhöhung der Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit beigetragen hat.

Darüber hinaus unterstützen ganzheitlich ausgerichtete personalfördernde Maßnahmen die kontinuierlichen Verbesserungsprozesse in der Fertigung. Im Werk Salzgitter sind z. B. 25 % der Leistungslöhner in Projekte der ständigen Verbesserung am Arbeitsplatz und im Arbeits-



Personalmarketing unter dem Slogan „Gemeinsam bewegen wir Welten“

Mitarbeiter im Werk Emden bei der Triebwerksmontage

umfeld einbezogen. Mit zahlreichen Informationsveranstaltungen, Multiplikatorentrainings sowie Optimierungsaktivitäten vor Ort haben die Beschäftigten, gefördert durch die Personalentwicklung, einen wichtigen Beitrag zu einer zukunftsgerechten Unternehmensentwicklung geleistet.

Das gleiche gilt für die bewährten und erfolgreich weitergeführten VW-Zirkel. Mittlerweile sind in der Volkswagen AG ca. 50.000 Mitarbeiter mit der VW-Zirkel-Bewegung bekannt gemacht worden. Rund 1.000 Personen wurden als Moderatoren ausgebildet, davon 1991 ca. 230. Etwa 90 % aller im abgelaufenen Jahr durchgeführten Zirkelmaßnahmen wurden in Lösungen umgesetzt. Im Zusammenhang mit den Prozessen der ständigen Verbesserung bleibt die Weiterentwicklung der Zirkelarbeit ein wichtiger Beitrag von Volkswagen zur Mitarbeiterbeteiligung.

Einstieg in einheitliche Entgeltstruktur

Die Volkswagen AG und die IG Metall schlossen im November 1991 einen neuen Tarifvertrag ab. Er beinhaltet neben Einkommensverbesserungen von durchschnittlich 6,7 % für 12 Monate einen Einstieg in eine gemeinsame Entgeltstruktur für Arbeiter und Angestellte. Mehrere Lohnstufen wurden zusammengefaßt, die Lohn tafel um eine Gruppe nach oben erweitert und die Abstände zwischen den Gehaltsgruppen verringert. Damit wurde ein wichtiger erster Schritt getan, um für Arbeiter und Angestellte zu einem einheitlichen Entgelttarifvertrag zu gelangen.

Neue Akzente bei den sozialen Leistungen

Der Gesamtaufwand für die betriebliche Altersversorgung – einschließlich der Zuführung zu den Rückstellungen – stieg 1991 auf 911,7 Mio. DM (+ 18,8 %). An 37.000 Empfänger einer betrieblichen



Rente (+ 7,5 %) wurden insgesamt 145 Mio. DM ausgezahlt (+ 15,0 %).

Neben die Altersversorgung als Kernstück der betrieblichen Sozialleistungen ist 1991 die Vermögensbildung durch Belegschaftsaktien getreten. Über einen Zeitraum von 5 Jahren kann das Unternehmen den Mitarbeitern Vorzugsaktien im Rahmen der gesetzlichen Förderung anbieten. Dieses Aktienangebot nutzten im Einführungsjahr 1991 rd. 26 % der Belegschaft.

Neue Wege werden auch in der Gesundheitsförderung und Prävention beschritten. Betriebliche Gesundheitszirkel und spezielle Ausgleichsprogramme für Risikogruppen sollen die Eigenaktivität der Mitarbeiter unterstützen. Eine gezielte Personaleinsatzplanung soll die stabilere Einbindung der Mitarbeiter in Arbeitsgruppen und damit ihr gesundheitliches Wohlbefinden verbessern.

Zusammenarbeit in Europa

Der internationale Wettbewerb erfordert eine koordinierte Antwort der europäischen Standorte des Konzerns. Deshalb vereinbarte das Unternehmen eine Zusammenarbeit, Information und Konsultation der Arbeitnehmervertretungen auf europäischer Ebene. In diesen Europäischen Volkswagen-Konzernbetriebsrat sind neben den Volkswagen-Standorten in Deutschland und Belgien auch Audi und SEAT einbezogen. In der Präambel der Vereinbarung stimmten Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretungen überein, „daß eine erfolgreiche soziale Entwicklung eine internationale Wettbewerbsfähigkeit durch hohe Produktivität und Flexibilität voraussetzt und daß ständig wachsende Anforderungen an die Qualität und die Umweltverträglichkeit der Produkte erfüllt werden müssen“.

Unternehmensbereich Nutzfahrzeuge

Der Unternehmensbereich Nutzfahrzeuge setzt seine dynamische Entwicklung fort

Im vergangenen Jahr setzte der Unternehmensbereich Nutzfahrzeuge seinen expansiven Geschäftsverlauf fort. Am Wachstum des inländischen Marktes für leichte Nutzfahrzeuge bis zu 6 t zulässigem Gesamtgewicht (inkl. Nutzfahrzeuge mit Pkw-/Kombi-Zulassung) um 50,5 % auf 361.862 Einheiten konnte Volkswagen überproportional partizipieren und den Marktanteil mit 108.930 Fahrzeugen auf 30,1 % steigern. Auch auf den großen europäischen Märkten haben wir – entgegen der rückläufigen Gesamtmarktentwicklung – unsere Auslieferungen um 11,3 % auf 66.251 Einheiten erhöht.

Die weltweiten Auslieferungen von Nutzfahrzeugen aus europäischer Fertigung übertrafen mit 183.845 Einheiten das Vorjahr um 29,1 %. Trotz der Produktionssteigerung im Werk Hannover konnte die hohe Nachfrage nach diesen Modellen jedoch nicht annähernd befriedigt werden.

Mit der Einführung der Versionen mit langem Radstand sowie mit Vierradantrieb wird das Modellprogramm der neuen Transporter- und Caravelle-Generation abgerundet, das in seiner Vielseitigkeit allen Anforderungen aus Industrie, Handwerk und Gewerbe gerecht wird. Außerdem ist der Caravelle ein ideales Familienfahrzeug.

Auch auf verschiedenen Überseemärkten sind Transporter und Caravelle bereits eingeführt worden. Insbesondere in Nordamerika sehen wir große Chancen für diese Fahrzeuge aufgrund des modernen Sicherheitskonzepts, des hohen Fahrkomforts und der hervorragenden Verarbeitungsqualität.

Volkswagen engagiert sich erfolgreich im Formel-3-Rennsport



Motorsport

Volkswagen blickt auf eine erfolgreiche Motorsportsaison 1991 zurück

Eindrucksvolle Beweise unserer Leistungsstärke waren die Siege in der Formel-3-Meisterschaft von Deutschland, Italien, Österreich und Frankreich sowie die Deutsche Automobil-Bergmeisterschaft. Die Basis dieser Erfolge bildete der Golf-Motor. Die Rennversion als Formel-3-Aggregat leistet 125 kW/172 PS und erreicht eine Höchstgeschwindigkeit von 245 km/h bei einem Fahrzeuggewicht von 455 kg. Dank seiner Zuverlässigkeit, langen Lebensdauer und Belastbarkeit auch unter extremen Bedingungen ist das Volkswagen-Triebwerk der erfolgreichste Motor im Formel-3-Rennsport.

Im Rallyesport errangen wir die Deutsche Markenmeisterschaft und stellen mit Erwin Weber gleichzeitig den Rallye-Meister der Fahrer. Dominierend war hier der G-Lader-Motor, der bei einem Hubraum von 1.764 ccm eine Leistung von 206 kW/280 PS entwickelt. Sein Allradantrieb, das 6-Gang-Getriebe und sein mit 1.060 kg im Konkurrenzvergleich geringes Gewicht machen den Golf zum idealen Rallye-Fahrzeug.

Insgesamt war Volkswagen im vergangenen Jahr der erfolgreichste Hersteller der deutschen Motorsportsaison.





Sponsoring

Volkswagen engagiert sich im kulturellen, im sportlichen und im Umweltsektor

Volkswagen bedient sich im Rahmen seiner Public Relations moderner Mittel und Methoden, um die Konzern-Marken im In- und Ausland ins Bewußtsein der Öffentlichkeit zu rücken. Auch Sponsoring gehört zum festen Bestandteil unserer Sympathiewerbung.

1992 sponsert Volkswagen ein besonders spektakuläres Ereignis: Die Super-Pop-Gruppe „Genesis“ geht erstmals seit 1987 wieder mit Leadsinger und Drummer Phil Collins auf Tournee. Mit 30 Auftritten in 12 europäischen Ländern wird ein Comeback eingeleitet, auf das die Fans der Gruppe schon seit langem warten.

Darüber hinaus unterstützt Volkswagen u. a. eine Kunststiftung, eine Fernsehserie zur Verkehrserziehung für Kinder sowie die UNO-Umweltkonferenz, die im Juni in Brasilien stattfindet.

Auch im Sport engagiert sich Volkswagen. So wurde im vergangenen Jahr in Leipzig der zweite Damen-Tennis-Grand-Prix – der Volkswagen-Cup – ausgetragen, für den Spitzenspielerinnen wie Stefanie Graf oder Arantxa Sanchez-Vicario verpflichtet werden konnten. Darüber hinaus sponsert Volkswagen im Rahmen des „Team Olympia“ die deutsche Olympia-Mannschaft 1992.

Gesellschaften

Volkswagen Sachsen GmbH

Der Aufbau der neuen Fertigungsanlagen in Mosel bei Zwickau geht planmäßig voran. Die Volkswagen Sachsen GmbH und die Volkswagen Sachsen Immobilienverwaltungs GmbH, die die Grundstücke und Gebäude zur Verfügung stellt, feierten bereits am 2. Mai 1991 das Richtfest der Rohbauhalle.

Diese wurde inzwischen nahezu fertiggestellt und wird im 2. Halbjahr 1992 ihrer Bestimmung übergeben. Der zweite große Bauabschnitt umfaßt die

Lackiererei und die Montagehalle. 1994 wird die Fertigungskapazität für jährlich 250.000 Golf-Fahrzeuge zur Verfügung stehen.

Bis zur Fertigstellung der neuen Fabrik werden Volkswagen-Modelle auf CKD-Basis von der Sächsischen Automobilbau GmbH montiert – einer Tochtergesellschaft der Treuhandanstalt mit 12,5%iger Minderheitsbeteiligung der Volkswagen AG. Seit dem Auslaufen der Polo-Produktion im Oktober 1991 werden ausschließlich Sondermodelle des Golf II gefertigt. Ab Mitte 1992 montiert die Sächsische Automobilbau GmbH den Golf III. Arbeitstäglich produziert diese Gesellschaft nach Einführung einer 3. Schicht 350 Wagen. Insgesamt wurden im vergangenen Jahr 48.000 Wagen hergestellt, davon 33.000 Golf und 15.000 Polo.

In Sachsen entsteht mit den neuen Fertigungsanlagen eine der modernsten Automobilfabriken der Welt. Daher ist hier der Aufbau einer leistungsfähigen

Zulieferindustrie eine Grundvoraussetzung für die Optimierung der Produktion. Denn nur mit starken Zulieferern sind die modernen Fertigungskonzepte und unsere hohen Qualitätsstandards realisierbar.

Daher hat sich Volkswagen von Beginn an dafür eingesetzt, daß entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen und auch Kontakte zwischen heimischen Herstellern und westeuropäischen Firmen hergestellt wurden. Eine Reihe namhafter Unternehmen hat mittlerweile in Sachsen Tochtergesellschaften gegründet und die Fertigung aufgenommen. Dies hat zu einer spürbaren Verbesserung der Beschäftigung in der Region beigetragen.

Für die Deutsche Bundespost als größten öffentlichen Auftraggeber der Volkswagen AG wurden Anfang 1992 in Mosel 1.500 Golf gefertigt, die in den neuen Bundesländern zum Einsatz kommen und den Trabant ablösen sollen.

Volkswagen Bruxelles S.A.

Wesentliche Zahlen		1991	1990	%
Umsatz	Mio. DM	3.948	3.438	+ 14,8
Produktion	Automobile	211.462	204.301	+ 3,5
Absatz an Händler	Automobile	211.462	204.301	+ 3,5
Belegschaft	am Jahresende	7.695	7.321	+ 5,1
Investitionen	Mio. DM	271	168	+ 61,0

Aufgrund der hohen Nachfrage nach Passat-Fahrzeugen wurde der Produktions-Mix zwischen Passat und Golf im Berichtsjahr geändert. Die Gesamtproduktion setzte sich aus 134.219 Passat- und 77.243 Golf-Modellen zusammen. Arbeitstäglich wurden 940 Wagen gefertigt.

Die gestiegene Produktionsleistung im Zusammenhang mit dem veränderten Mix erforderte eine Erhöhung der Beleg-

schaft um 5,1 % auf 7.695 Personen. Bis 1993 investiert die Volkswagen Bruxelles rd. 390 Mio. DM in eine neue Lackiererei, in der durch die Verwendung von Wasserlacken und den Einsatz neuer Spritztechniken und Trockneranlagen eine noch umweltfreundlichere Produktion gewährleistet ist.

Unsere belgische Tochtergesellschaft erwirtschaftete im Berichtsjahr einen Gewinn.

V.A.G France S.A.

Wesentliche Zahlen*		1991	1990	%
Umsatz	Mio. DM	3 855	4.750	- 18,8
Absatz an Händler	Automobile	138 888	196.600	- 29,4
Belegschaft	am Jahresende	1.020	1.027	- 0,7
Investitionen	Mio. DM	292	303	- 3,9

* Teilkonzern

Nach vier Jahren stetigen Wachstums verzeichnete der französische Automobilmarkt 1991 einen erheblichen Rückgang (- 12,0 % für den Pkw-Markt; - 12,3 % für den Markt der leichten Nutzfahrzeuge). Auch die V.A.G France konnte sich diesem Trend nicht entziehen. Mit 144.282 Volkswagen- und Audi-Modellen wurden in Frankreich 27,9 % weniger Fahrzeuge an Kunden ausgeliefert als im Vorjahr. Beim Polo und beim Golf betragen die Einbußen 29,8 bzw. 34,8 %. Die Verkaufsrückgänge waren aber auch eine Folge der mangelnden Verfügbarkeit von Fahr-

zeugen aufgrund der starken Nachfrage in Ostdeutschland und des Modellwechsels beim Golf.

Der Pkw-Marktanteil reduzierte sich um 1,6 %-Punkte auf 6,6 %. Mit der Einführung des neuen Transporters gelang es unserer französischen Vertriebsgesellschaft, ihren Marktanteil auf dem Sektor leichter Nutzfahrzeuge mit 2,4 (Vorjahr 2,5) % zu stabilisieren.

Die V.A.G France schloß das Geschäftsjahr mit einem positiven Ergebnis ab.

AUTOGERMA S.p.A.

Wesentliche Zahlen		1991	1990	%
Umsatz	Mio. DM	5.169	4.903	+ 5,4
Absatz an Händler	Automobile	254 344	240.060	+ 6,0
Belegschaft	am Jahresende	457	431	+ 6,0
Investitionen	Mio. DM	11	6	x

Der italienische Pkw-Markt war im abgelaufenen Geschäftsjahr leicht rückläufig. Dennoch konnte die AUTOGERMA ihren Marktanteil nochmals um 0,2 %-Punkte auf 10,3 % steigern. Im Nutzfahrzeug-Bereich erreichte die Gesellschaft einen Anteil von 5,5 (3,2) %. Es wurden insgesamt 209.742 Volkswagen (+ 6,2 %) und 40.331 Audi-Fahrzeuge (- 8,8 %) an Kunden ausgeliefert. Die AUTOGERMA erzielte das bisher beste Verkaufsergebnis ihrer Geschichte.

Um die Finanzdienstleistungs-Aktivitäten auf unserem bedeutendsten europäischen Exportmarkt auszubauen, haben wir in Italien die Finanzierungsgesellschaft FINGERMA S.p.A. als 100%iges Tochterunternehmen der AUTOGERMA gegründet.

Die AUTOGERMA erzielte wie im Vorjahr einen Gewinn.



Europcar International S.A.

Wesentliche Zahlen*		1991	1990	%
Umsatz	Mio. DM	1.279	1.076	+ 18,8
Belegschaft	am Jahresende	2.426	2.282	+ 6,3
Investitionen	Mio. DM	792	632	+ 25,3

* Teilkonzern, anteilmäßig.

Das Autovermietgeschäft in Europa wurde im vergangenen Jahr durch die Auswirkungen des Golf-Konflikts negativ beeinflusst. Dies führte in den ersten Monaten zu Nachfrageausfällen. Aufgrund der verbesserten Geschäftsentwicklung in der zweiten Jahreshälfte konnte die Europcar-Gruppe insgesamt jedoch einen Umsatzzuwachs verzeichnen.

An der Holdinggesellschaft Europcar International S.A. sind die Volkswagen AG und die Compagnie Internationale des Wagons-Lits et du Tourisme S.A. zu jeweils 50 % beteiligt. Mit ihren Tochtergesellschaften bietet die Europcar-Gruppe in neun Ländern Europas eine Flotte von 54.000 Fahrzeugen an. Darüber hinaus ermöglichen Kooperationsverträge mit Partnern in über 120 Ländern einen umfassenden weltweiten Service.

Besonders erfreulich war die Geschäftsentwicklung in der Bundesrepublik Deutschland. Die interRent-Europcar Autovermietung GmbH wies 1991 einen Umsatzzuwachs von 34,9 % auf und war damit auch im vergangenen Jahr die Nummer eins auf dem deutschen Vermietmarkt. In den neuen Bundesländern unterhält die Gesellschaft inzwischen ein Netz von 47 Stationen mit einer Mietwagenflotte von rd. 2.000 Fahrzeugen. In Großbritannien wurden angesichts der konjunkturbedingt weiterhin schwachen Vermietnachfrage Maßnahmen zur Restrukturierung eingeleitet.

Die damit verbundenen Kosten sowie die Sondereinflüsse aus dem Golf-Konflikt führten zu einem negativen Ergebnis für die Europcar-Gruppe.

Volkswagen Bratislava, spol. s r. o.

Am Stammkapital der am 30. Mai 1991 gegründeten „Volkswagen Bratislava, spol. s r. o.“ ist die Volkswagen AG zu 80 % beteiligt. Dieser Anteil wird bis 1994 auf 94 % erhöht werden.

In Bratislava nutzen wir einen Fertigungskomplex mit ausgebauter Infrastruktur, in dem bis 1993 eine Montagekapazität für jährlich 30.000 Mittelklassewagen installiert wird. Darüber hinaus ist der Aufbau einer Fertigungskapazität für

1.400 Getriebe pro Tag vorgesehen. In einer Vorstufe haben wir im Dezember 1991 mit der Montage von Passat-Modellen auf SKD-Basis begonnen. Der erste Wagen lief am 21.12.1991 in Gegenwart des Ministerpräsidenten der Slowakischen Republik, Dr. Jan Čarnogursky, und von Mitgliedern des Kabinetts sowie weiteren hohen Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens und Angehörigen von Konzerngesellschaften vom Band.



The Audi logo, consisting of the word "Audi" in a white sans-serif font inside a red oval, is positioned in the top right corner of the advertisement.

Audi

Audi stellt mit bedeutenden Produktereignissen seine hohe Innovationskraft unter Beweis

Der entscheidende Schritt zur Profilierung in der Oberklasse erfolgte im Herbst 1990. Nach der erfolgreichen Markteinführung des neuen Audi 100 gelang es Audi im vergangenen Jahr erneut, seine hohe Innovationskraft mit weiteren bedeutenden Produktereignissen zu beweisen. Der Präsentation des Audi S4 und dem Serienstart des Audi Cabriolet folgten im Herbst die Vorstellung der neuen Audi-80-Generation sowie die Abrundung des Audi-100-Programms durch den Avant. Schließlich wurde die Motorenpalette um das temperamentvolle 4,2-Liter-V8-Aggregat ergänzt. Audi hat damit innerhalb nur eines Jahres fast das gesamte Modellprogramm erneuert.



Der Audi S4 verbindet zeitgemäße Eleganz mit Hochleistungstechnik und vorbildlicher Sicherheit

Als leistungsbetonte Top-Version der Audi-100-Serie feierte der neue Audi S4 auf dem Automobilsalon in Barcelona im Frühjahr 1991 seine Weltpremiere. Die sportliche Reiselimousine mit serienmäßigem quattro-Antrieb bezieht ihre Stärke aus dem 2,2-Liter-Zwanzigventil-Fünfzylindermotor mit 169 kW/230 PS und Turboaufladung. Der S4 ist trotz hoher Fahrleistungen in seiner Wirtschaftlichkeit konkurrenzlos. Auf Wunsch steht ein neues Schaltgetriebe mit sechs Gängen zur Verfügung.

Das Audi Cabriolet verknüpft Fahrvergnügen mit Freude an der Natur

Das im März 1991 auf dem Genfer Automobilsalon vorgestellte Audi Cabriolet bedeutet den Einstieg in ein Marktsegment, das sich immer größerer Beliebtheit erfreut. Es besticht durch seine sportliche Eleganz und technische Perfektion. Die harmonische Linienführung, die Innenraumgestaltung und die hochwertige Verarbeitung vermitteln eine besonders ansprechende Atmosphäre. Durch das offene Auto werden Naturnähe und Fahrvergnügen miteinander verknüpft.

Mit Hilfe der für das Audi Cabriolet entwickelten Einhandbedienung ist das komplett versenkbare faltverdeck schnell und bequem zu handhaben. Eine aufwendige Verdeckkonstruktion gewährleistet neben der effektiven

akustischen und thermischen Isolierung des Innenraums großzügige Kopffreiheit auch auf den hinteren Sitzplätzen. Die vier Seitenscheiben lassen sich elektrisch voll versenken und über einen Zentralschalter gemeinsam ansteuern.

Die besonders solide Karosserieauslegung und die sorgfältige Gesamtabstimmung des Audi Cabriolet bieten eine hohe Verwindungs- und Biegesteifigkeit und damit ein sehr ruhiges Fahrverhalten. Zur Optimierung der Aufprallsicherheit wurden speziell ausgelegte Träger und Verstärkungen eingesetzt. Ein zusätzlicher Flankenschutz, der aus hochfesten, in die Türen integrierten Profilen besteht, bietet verbesserten Insassenschutz. Um die passive Sicherheit noch weiter zu erhöhen, ist das Cabriolet – wie alle Audi-Modelle – serienmäßig mit dem Sicherheitssystem

Das neue Audi Cabriolet – technische Perfektion und Open-air-Faszination



Triumph der Audi V8 quattro bei der Deutschen Tourenwagenmeisterschaft

procon-ten ausgestattet, das bei einem Frontalaufprall die vorderen Gurte strafft und gleichzeitig das Lenkrad zur Armaturentafel zieht.

Das Audi Cabriolet wird mit dem durchzugsstarken und lauf ruhigen 2,3-Liter-Motor mit 98 kW/133 PS angeboten.

Der neue Audi 80 vereinigt kraftvolles Design mit Komfort und höchster Sicherheit

Im September präsentierte Audi die vierte Generation des Audi 80. Die Audi-typische Frontgestaltung, das neukonstruierte 15-Zoll-Fahrwerk, das verlängerte Chassis mit gleichzeitig vergrößertem Radstand und die breitere Spur verleihen ihm ein markantes, kraftvolles Aussehen.

Eine neue Konstruktion der Hinterachse ermöglicht nunmehr einen ebenen, gut zugänglichen und variabel nutzbaren Kofferraum mit einem Volumen von 430 l, der sich durch Umklappen der geteilten Rücksitzlehne auf 712 l vergrößern lässt.

Der hohe serienmäßige Sicherheitsstandard wurde durch eine verbesserte Steifigkeit der Karosserie, einen zusätzlichen Flankenschutz und die Sicherheitsausstattung procon-ten nochmals gesteigert.

Neu im Programm ist das im Audi 100 bereits bewährte V6-Triebwerk mit 128 kW/174 PS. Der drehmomentstarke 2,8-Liter-Motor überzeugt durch seine Laufruhe und Durchzugskraft. Zusätzlich stehen fünf weitere Motorversionen zwischen 55 kW/75 PS und 98 kW/133 PS zur Verfügung, darunter ein besonders schadstoffarmer Turbodiesel.

Der neue Audi 80 setzt in Ausstattung, Sicherheit und Preis/Leistungs-Verhältnis neue Akzente: Servolenkung, umklappbare geteilte Rücksitzlehne, procon-ten,



Flankenschutz, eine vollverzinkte Karosserie mit 10-Jahres-Garantie gegen Durchrostung und mehr werden serienmäßig angeboten.

Der neue Audi 100 Avant

Als weitere Modellneueheit wurde auf der Frankfurter IAA der Audi 100 Avant gezeigt, der viel Raum und großen Komfort in eleganter Form bietet. Mit dem steiler gestellten Heck hat er bei umgeklappter Rücksitzlehne ein Ladevolumen von bis zu 1.300 l.

quattro Spyder

Eine der Hauptattraktionen auf der IAA war die Audi-Studie quattro Spyder. Kennzeichnend für diesen zweisitzigen Sportwagen ist das dynamische Design, das durch eine Höhe von nur 1,17 m und 18 Zoll große Räder noch betont wird. Aufgrund seines geringen Gewichts und des 128 kW/174 PS starken 2,8-Liter-V6-Mittelmotors verfügt der quattro Spyder über hervorragende Fahrwerte: Er beschleunigt von 0 auf 100 km/h in weniger als 6 Sekunden und erreicht eine Höchstgeschwindigkeit von 250 km/h.

AVUS quattro – eine Studie in Aluminium

Auf der Tokyo Motor Show präsentierte Audi darüber hinaus mit dem AVUS quattro eine weitere Neuheit. Die fließenden Formen dieses mit einem Zwölfzylinder-Sechzigventil-W-Motor mit 374 kW/509 PS, aktiver Hinterachslenkung und quattro-Antrieb ausgestatteten Sportwagens erinnert an die Rennwagen der dreißiger Jahre, als die Auto-Union-Silberpfeile auf der Berliner Avus ihre Erfolge erzielten.

Mit diesen aufsehenerregenden Studien hat Audi eindrucksvoll seine Schrittmacherrolle in der konsequenten Verwendung von Aluminium unter Beweis gestellt und darüber hinaus gezeigt, wie aktive und passive Sicherheit, sportlicher Fahrkomfort und zeitlose Eleganz zusammenwirken. Die gewichtsoptimierte Bauweise bedeutet aber vor allem Umwelt- und Ressourcenschonung in der Nutzung des Automobils, da dieses Material leichter als herkömmliches Stahlblech und vollständig recycelbar ist.

Der Audi 100 markiert im Crash-Test die Spitze seiner Klasse

Bei einem Vergleich der Zeitschrift „auto motor und sport“ und des TÜV Bayern wurde der neue Audi 100 einem Crash-Test unterzogen. In der Simulation eines seitlich versetzten Frontalaufpralls – des häufigsten und zugleich schwerwiegendsten Unfalltyps – wies der Audi gegenüber vergleichbaren Konkurrenzmodellen in nahezu allen Bereichen Bestnoten auf. Das Verletzungsrisiko für die Insassen lag auf einem „ungewöhnlich niedrigen“ Niveau. In Verbindung mit den hervorragenden Fahreigenschaften des quattro-Antriebs bietet somit der Audi 100 ein Höchstmaß an aktiver und passiver Sicherheit.

Audi zum zweiten Mal Deutscher Tourenwagenmeister

Mit einem Triumph der Audi V8 quattro endete die Rennsaison 1991 in Hockenheim: Audi gewann zum zweiten Mal in Folge die Deutsche Tourenwagenmeisterschaft. Sieger der Fahrerwertung war Frank Biela, nachdem sich Hans-Joachim Stuck den Titel im Vorjahr gesichert hatte. Diese Meisterschaft ist auch international hoch angesehen und gilt derzeit als attraktivste Tourenwagen-Rennserie.

Unsere Wagen erwiesen sich dank des Allradantriebs gerade bei Regen als weit überlegen. Das quattro-Konzept bietet dem Audi-Kunden somit nicht nur bei Schnee und Eis in kritischen Situationen entscheidende Vorteile.

Sponsoring als Brückenschlag zwischen Wirtschaft, Kultur und Sport

Seit Jahren demonstriert Audi durch Sponsoring seine Verbundenheit mit dem Sport- und Kulturgeschehen. Im sportlichen Bereich engagierte sich das Unternehmen u. a. als Generalsponsor des Deutschen Skiverbandes und spielte im Golf-Sport auch 1991 wieder die Rolle des größten deutschen Nachwuchsförderers.

Von Beginn an förderte Audi das Schleswig-Holstein Musik-Festival, das mittlerweile auf eine 5jährige Tradition zurückblickt. Ein besonderes Anliegen, die Unterstützung junger Musiker, wurde mit der Gründung der Bayerischen Jugendorchesterakademie verwirklicht. Für die Arbeit konnten so bedeutende Persönlichkeiten wie Sir Colin Davis und Sir Yehudi Menuhin gewonnen werden.

Audi blickt auf ein erfolgreiches Jahr zurück

Die AUDI AG konnte 1991 an die Erfolgswerte des Vorjahres anknüpfen. Die Auslieferungen an Kunden erreichten mit weltweit 448.309 Pkw (+ 5,9 %) einen neuen Rekord. Im Inland partizipierte Audi mit 227.525 verkauften Fahrzeugen (+ 26,0 %) an der günstigen Marktentwicklung und verbesserte seinen Marktanteil in den alten Bundesländern um 0,4 %-Punkte auf 5,9 %. Entscheidende Impulse brachte insbesondere die ausgezeichnete Marktaufnahme des Audi 100.

Auf den Exportmärkten gingen die Verkäufe dagegen auf 220.784 Einheiten zurück (- 9,1 %). Insbesondere im westeuropäischen Ausland konnten infolge der anhaltenden Konjunkturschwäche nur 175.584 Audi (- 7,6 %) ausgeliefert werden. Deutliche Einbußen mußten auf dem nordamerikanischen Markt mit 13.410 verkauften Wagen (- 40,4 %) hingenommen werden. Die schwierige Situation in den USA wurde noch verschärft durch die Einführung einer Luxussteuer und die zunehmende Konkurrenz japanischer Anbieter im oberen Marktsegment. Die übrigen Auslandsmärkte verzeichneten dagegen einen Anstieg der Verkäufe von 4,7 % auf 31.790 Pkw.

Trotz des Anlaufs neuer Modelle konnte die Produktion in den Werken Ingolstadt und Neckarsulm auf 450.319 Audi-Fahrzeuge gesteigert werden. Darüber hinaus wurden bis zur Beendigung der erfolgreichen Vertragspartnerschaft mit der Porsche AG im März des vergangenen Jahres 946 (8.219) Einheiten des Modells 944 gefertigt. Insgesamt liefen seit 1975 über 313.000 Porsche 924/944 im Werk Neckarsulm vom Band.

Schwerpunkte der Investitionen der AUDI AG waren neben der Weiterentwicklung der Fahrzeugpalette die Modernisierung der Produktionsanlagen und Maßnahmen zum Schutz der Umwelt.

Mit 370 (284) Mio. DM lag das Ergebnis nach Steuern deutlich über dem Vorjahreswert. Im Rahmen des Gewinnabführungsvertrages übernahm die Volkswagen AG die Hälfte des Jahresüberschusses.

Wesentliche Zahlen		1991	1990	%
Umsatz	Mio. DM	14.814	12.125	+ 22,2
Produktion*	Automobile	451.265	429.597	+ 5,0
Absatz an Händler	Automobile	451.604	416.714	+ 8,4
Belegschaft	am Jahresende	38.331	38.118	+ 0,6
Investitionen	Mio. DM	1.097	1.012	+ 8,3

* Einschl. 946 (8.219) Porsche-Fahrzeuge.

Der Audi 80 quattro setzt neue Akzente







SEAT

Der Toledo – für SEAT beginnt eine neue Ära

Nach der Präsentation auf dem Automobilsalon in Barcelona hat SEAT im Mai 1991 den Toledo mit großem Erfolg zunächst auf dem spanischen Markt, später auch auf den europäischen Volumenmärkten eingeführt.

Mit dem Toledo beginnt für unsere spanische Tochtergesellschaft eine neue Ära. Er stellt nicht nur das erste von SEAT eigenständig entwickelte Modell dar, sondern ist gleichzeitig die erste Entwicklung eines Kraftfahrzeugs in Spanien seit den 20er Jahren. Der Toledo öffnet der Gesellschaft auch den hart umkämpften Markt der Mittelklasse-Limousinen.

Das äußere Design verbindet Charakter und Eleganz zu einer besonders ästhetischen Erscheinung. Seine hohe Funktionalität drückt sich auch in einem ungewöhnlich großen Innenraum aus. Durch Umlappen der asymmetrisch geteilten Rücksitzlehne läßt sich der 550 l fassende Kofferraum auf ein Volumen von 1.360 l vergrößern. Die weit öffnende Heckklappe ist bis auf die Stoßfänger heruntergezogen und ermöglicht so ein bequemes Be- und Entladen.





Auch auf dem Gebiet der aktiven und passiven Sicherheit überzeugt die Leistung der SEAT-Ingenieure. Eine extrem steife Auslegung der Fahrgastzelle, die ausgezeichnete Straßenlage und ABS sind Elemente der Sicherheitsphilosophie dieser komfortablen Reiselimousine.

Bereits bei der Markteinführung konnte eine attraktive Modellpalette mit sechs verschiedenen Antriebsaggregaten und vier Ausstattungsklassen angeboten werden. Das Spektrum reicht vom CL 1.6i mit einem 50 kW/72 PS starken 1,6-Liter-Motor bis hin zum sportlichen Toledo GT 1.8i 16V mit dem 1,8-Liter-Sechszehnenventil-Triebwerk mit 100 kW/136 PS. Je nach Motorisierung liegen die Höchstgeschwindigkeiten zwischen 165 und 208 km/h. Zusätzlich zu den Einspritzmotoren stehen zwei sparsame 1,9-Liter-Diesel-Aggregate zur Auswahl: der Saugdiesel mit 50 kW/68 PS und der Turbodiesel mit einer Leistung von 55 kW/75 PS. Alle in Deutschland angebotenen Toledo-Modelle sind mit Katalysator ausgerüstet. Mit Ausnahme des CL 1.6i ist das gesamte Programm serienmäßig mit Servolenkung ausgestattet. Der Toledo rundet das SEAT-Programm nach oben hin ab und wird zu einer weiteren Stärkung der Marktpräsenz des größten Automobilproduzenten Spaniens beitragen.

SEAT engagiert sich in der Sportförderung

Mit großem Erfolg engagiert sich das Unternehmen im Damen-Tennis. Einige der besten Spielerinnen der Welt konnten für das SEAT-Team gewonnen werden.

Das herausragende sportliche Ereignis des Jahres 1992, die XXV. Olympischen Sommerspiele, begleitet SEAT als einer der Hauptförderer. Die olympische Fahrzeugflotte – mit dem Toledo als Mittelpunkt – besteht ausschließlich aus Konzern-Produkten.

SEAT bereitet sich durch zielgerichtete Expansion auf den europäischen Binnenmarkt vor

Die gesamtwirtschaftliche Situation in Spanien war 1991 von einer weiteren Abschwächung der Hochkonjunktur geprägt. Mit 2,5 % lag der Anstieg des Bruttosozialprodukts unter dem des Vorjahres. In der Automobilindustrie kam es sogar zu einem Nachfragerückgang. So mußte der Pkw-Markt im vergangenen Jahr Einbußen von 9,8 % auf 886.300 Neuzulassungen hinnehmen.

Insgesamt wurden 360.591 SEAT-Modelle an Kunden ausgeliefert; damit wurde das Niveau des Vorjahres erreicht. In Spanien lagen die Verkäufe bei 178.967 Konzern-Fahrzeugen, von denen 100.310 Wagen (- 14,8 %) auf die Marke SEAT und 78.657 (- 23,6 %) auf Volkswagen bzw. Audi entfielen. Die Marktführerschaft auf dem spanischen Pkw-Markt konnte die SEAT-Gruppe mit einem Anteil von 18,7 (20,3) % behaupten.

Auch auf wichtigen Exportmärkten hielt die angespannte Lage an. Der Rückgang der Auslieferungen in Italien (- 16,4 % auf 60.105 Einheiten) und Frankreich (- 19,9 % auf 41.203 Wagen) konnte jedoch durch die Verkäufe in Deutschland (+ 82,9 % auf 105.506 SEAT-Modelle) überkompensiert werden.

Wesentliche Zahlen*		1991	1990	%
Umsatz	Mio. DM	9.380	7.979	+ 17,6
Produktion	Automobile	552.210	505.379	+ 9,3
Absatz an Händler	Automobile	617.481	584.667	+ 5,6
Belegschaft	am Jahresende	28.666	24.694	+ 16,1
Investitionen	Mio. DM	1.927	1.003	+ 92,0

* Teilkonzern



Die SEAT, S.A. war auch 1991 größter Automobilproduzent und -exporteur Spaniens. Neben 360.510 SEAT-Modellen (- 0,3 %) wurden 191.700 Polo-Fahrzeuge (+ 33,4 %) gefertigt. Der starke Anstieg der Polo-Produktion wurde durch die Einführung einer dritten Schicht im Werk Pamplona ermöglicht, die zu einer Erhöhung der arbeitstäglichen Fertigung dieses Modells auf 864 (648) Wagen führte.

Die Zunahme der Belegschaft war im wesentlichen durch die Produktionssteigerung im Werk Pamplona und die Vorbereitung des Produktionsanlaufs im neuen Werk Martorell bedingt.

Auch im vergangenen Jahr hat SEAT sein ehrgeiziges Investitionsprogramm fortgesetzt. In Martorell bei Barcelona entsteht ein neues Werk mit einer Jahreskapazität von 350.000 Fahrzeugen sowie ein Forschungs- und Entwicklungszentrum. Für dieses Bauvorhaben sowie für die Fertigungsanlagen des Toledo wurde ein Großteil der Sachinvestitionen in Höhe von 1,8 Mrd. DM getätigt.

In Italien hat die SEAT, S.A. mit Wirkung vom 31. Mai 1991 die restlichen Kapitalanteile an dem Importeur Bepi Koelliker Importazioni S.p.A., Mailand, übernommen. Mit der neuen Gesellschaft Seat Italia S.p.A. trägt SEAT nunmehr auch auf diesem wichtigen Auslandsmarkt die direkte unternehmerische Verantwortung.

Trotz der schwierigen Situation auf den europäischen Märkten sowie der umfangreichen Investitionen konnte die SEAT, S.A. das positive Ergebnis des Vorjahres noch übertreffen.

Der SEAT Ibiza – mit südlichem Flair auch im Norden erfolgreich







ŠKODA

Das bedeutendste Auslandsengagement in der ČSFR

Das ŠKODA-Projekt ist vom Investitionsvolumen her das größte Engagement eines ausländischen Unternehmens in der ČSFR. Es trägt zur umfassenden Modernisierung der heimischen Automobilindustrie bei. Dies schließt neue technische Anlagen, organisatorische Abläufe und modellpolitische Maßnahmen ein. In Rekordzeit wurden große Fortschritte in bezug auf die Anhebung des Qualitätsstandards der Fahrzeuge erreicht. Unsere Langfristplanung sieht die Einführung einer weiteren Modellreihe vor, wodurch neben einer besseren Kapazitätsauslastung ein zusätzliches Marktsegment erschlossen wird. ŠKODA wächst so in die Funktion eines wirklich europäischen Anbieters.

Die Kooperation hat sich auf allen Ebenen von Anfang an als ausgesprochen fruchtbar erwiesen. Dies gilt in gleicher Weise für die Zusammenarbeit mit den zuständigen Regierungsstellen in beiden Republiken der ČSFR.



Unser Engagement setzt ein vielbeachtetes Signal und ist ein Vorbild für andere länderübergreifende Vorhaben. Vor allem hat es eine herausragende Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung der ČSFR und trägt zu einem vertieften Verständnis zwischen unseren Völkern bei.

Eine ausbaufähige Modellpalette öffnet Märkte

ŠKODA verfügt über eine moderne und ausbaufähige Modellpalette, die auch im Export wettbewerbsfähig ist. Der viertürige Favorit wurde von dem italienischen Karoseriendesigner Bertone entwickelt und ist seit Sommer 1988 auf dem Markt. Der quer eingebaute, moderne Aluminium-Vierzylinder-Motor hat 1,3 l Hubraum und leistet mit geregelter Katalysator 40 kW/55 PS. Inzwischen gibt es mehrere Ausstattungsvarianten. Als jüngste Erweiterung der Modellreihe wurde auf der IAA eine fünftürige Kombi-Ausführung des Favorit unter dem Namen Forman präsentiert. Darüber hinaus ist das Fahrzeug auch als Pick-up lieferbar.

Für dieses moderne Modellprogramm sehen wir gute Absatzchancen im Export. Auch auf dem heimischen Markt besteht weiterhin ein großer Nachholbedarf, der nach erfolgreicher Bewältigung des Übergangs von der Plan- zur Marktwirtschaft zum Tragen kommen wird.

ŠKODA betreibt Sport-Sponsoring

Im Rahmen seines Marketingkonzeptes engagiert sich ŠKODA insbesondere im Bereich des Sport-Sponsorings. Zu den wichtigsten Aktivitäten zählen die Förde-

rung des Nationalen Olympischen Komitees der ČSFR bei den Olympischen Spielen 1992 sowie die Unterstützung der Tschechoslowakischen Eishockeyföderation.

ŠKODA startet unter schwierigen Bedingungen

Mit der politischen Wende erkannten die neuen demokratischen Regierungen in Prag und Bratislava, daß ein wirtschaftlicher Aufschwung nur in einer konsequenten marktwirtschaftlichen Politik liegen kann. Dieser Umstellungsprozeß erfordert aber auch schmerzliche, dringend notwendige Veränderungen. Die tschechoslowakische föderative Regierung setzte sich im vergangenen Jahr das Ziel, die Staatsfinanzen durch höhere Steuern zu sanieren. Dies ging zwangsläufig zu Lasten der Kaufkraft und führte zu einer Schwächung des Binnenmarktes. Die inzwischen geschaffenen marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden jedoch in Zukunft das ökonomische Gesamtbild der ČSFR nachhaltig verbessern. Eine weitgehende Stabilisierung des Außenwerts der Krone und die deutliche Senkung der Inflationsrate sind wichtige Erfolge der Wirtschaftspolitik.

Die Marke ŠKODA verkaufte im Gesamtjahr 1991 ca. 172.000 Wagen der Modelle Favorit, Forman und Pick-up. Der Rückgang im Inland konnte durch höhere Verkäufe auf west- und zentral-europäischen Märkten ausgeglichen werden. Dabei haben sich der Ausbruch des Bürgerkriegs in Jugoslawien und der hohe Gebrauchtwagenimport in Ungarn auf die Exporte in diese Region hem-

mend ausgewirkt. In der Bundesrepublik Deutschland, in Polen, Frankreich, Norwegen, Griechenland, Portugal und den Niederlanden wurden dagegen erhebliche Absatzsteigerungen erzielt.

Der Verkaufsrückgang machte eine Anpassung der Produktion notwendig, die allerdings bis zum Jahresende befristet war.

Aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Situation in der ČSFR wies die Gesellschaft für 1991 ein negatives Ergebnis aus, das allerdings im Rahmen unserer Erwartungen lag.

Zum Ausbau des Vertriebs von ŠKODA-Modellen in der Bundesrepublik Deutschland wurde die ŠKODA Automobile Deutschland GmbH mit Sitz in Biebesheim gegründet, die am 1. Januar 1992 an die Stelle des bisherigen Importeurs, einer Tochtergesellschaft des früheren staatlichen Außenhandelsunternehmens, getreten ist.

In der ČSFR betreibt ŠKODA als Volkswagen- und Audi-Importeur die Markterschließung durch den Aufbau eines flächendeckenden, exklusiven Händler-netzes.

Die Investitionen der Gesellschaft beliefen sich im ersten Jahr des Volkswagen-Engagements auf 61 Mio. DM. Dabei handelte es sich vornehmlich um Maßnahmen zur Instandhaltung und Modernisierung der Fertigungsanlagen sowie zur Qualitätssteigerung der Produkte.

Wesentliche Zahlen*

Umsatz	Mio. DM
Produktion	Automobile
Absatz an Händler	Automobile
Belegschaft	am Jahresende
Investitionen	Mio. DM

1991

803
109.686
110.799
16.359
61

* Für das Rumpfgeschäftsjahr ab 16. April 1991.

Der ŠKODA Favorit – beliebt in drei Varianten



Überseegeschäft

Der neugeschaffene Unternehmensbereich Überseegeschäft ist das Ergebnis der konsequenten Umsetzung unserer Unternehmensstrategie. Dabei handelt es sich um eine Führungseinheit mit Betreuungs- und Controlling-Aufgaben. Die operative Verantwortung haben die im Rahmen der Neuordnung der Konzernorganisation zu schaffenden Regionen bzw. die Landesgesellschaften. Ziel ist die noch bessere Ausschöpfung der weltweit sich bietenden Marktpotenziale.

Ein Anfang wurde am 1. März 1991 gemacht. Zur regionalen Steuerung der Aktivitäten in Nordamerika wurden die drei Gesellschaften Volkswagen de Mexico, Volkswagen of America und Volkswagen Canada zur Region Nordamerika zusammengeführt.

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

Wesentliche Zahlen*		1991	1990	%
Umsatz	Mio. DM	3.285	2.629	+ 24,9
Produktion	Automobile	208.939	192.587	+ 8,5
Absatz an Händler	Automobile	209.898	186.972	+ 12,3
Belegschaft	am Jahresende	18.643	20.196	- 7,7
Investitionen	Mio. DM	677	254	x

* Teilkonzern

Die Wirtschafts- und Finanzpolitik der Regierung hat zu einer Stabilisierung der mexikanischen Wirtschaft und einer Sanierung des Staatshaushalts geführt. Wesentliche Erfolge sind die auf den niedrigsten Stand seit 1979 gesunkene Inflation und das durch eine Politik der Liberalisierung der Wirtschaft und der Privatisierung von Staatsunternehmen um 4,5 % gestiegene Bruttosozialprodukt. Weitere positive Impulse werden durch die beabsichtigte Bildung einer Freihandelszone mit den USA und Kanada erwartet.

Der mexikanische Pkw-Markt verzeichnete ein Wachstum von 11,2 %. Die Inlandsauslieferungen von Konzern-Pkw-Modellen nahmen um 5,8 % auf 143.144 Fahrzeuge zu. Infolge der gestiegenen Exporte konnte die Gesellschaft lieferbedingt nicht voll am Wachstum des Pkw-Marktes partizipieren; ihr Anteil sank daher leicht auf 37,9 %. Dennoch wurde die Marktführerschaft mit weiterem Abstand zu den Wettbewerbern behauptet. Unter Einbe-

ziehung der Nutzfahrzeuge erreichten die Auslieferungen von Volkswagen-Modellen ein Volumen von 154.481 Fahrzeugen (+ 6,0 %). Die Exporte nach Nordamerika erhöhten sich um 5,5 % auf 48.590 Automobile.

Die gute Absatzlage führte zu einer Zunahme der arbeitstäglichen Fertigung um 45 auf 909 Einheiten, was unter Berücksichtigung der verminderten Belegschaft einen deutlichen Produktivitätsanstieg bedeutet. Im Zusammenhang mit der Fertigung des neuen Golf und des Vento – der hier weiterhin unter dem Namen Jetta vertrieben wird – wird die Jahreskapazität in Mexiko bis 1994 von 240.000 auf 390.000 Einheiten erhöht. Mit dieser Kapazitätsanpassung soll zum einen die wachsende Nachfrage des mexikanischen Marktes befriedigt und zum anderen die Belieferung der USA und Kanadas sichergestellt werden.

Die Volkswagen de Mexico erwirtschaftete im Geschäftsjahr 1991 vor Währungsumrechnung ein positives Ergebnis.

Volkswagen of America, Inc.

Wesentliche Zahlen*		1991	1990	%
Umsatz	Mio. DM	3.019	4.120	- 26,7
Absatz an Händler	Automobile	99.044	152.986	- 35,3
Belegschaft	am Jahresende	1.749	1.827	- 4,3
Investitionen	Mio. DM	247	481	- 48,6

* Teilkonzern

Der US-amerikanische Pkw-Markt war im Jahr 1991 von einem deutlichen Rückgang der Zulassungen um 11,5 % auf 9,03 Mio. Automobile gekennzeichnet. Dies war eine Folge der nach wie vor schwachen wirtschaftlichen Verfassung. Auch die Volkswagen of America blieb von der rückläufigen Tendenz nicht verschont. Die Auslieferungen von Volkswagen- und Audi-Modellen gingen um 30,8 % auf 109.005 Einheiten zurück.

Im Oktober 1991 wurde der neue Audi 100 eingeführt. Hiervon erwarten wir für das Geschäftsjahr 1992 positive Impulse.

Die Gesellschaft konnte einen leichten Gewinn ausweisen.

Caravelle – die Großraumlimousine für Anspruchsvolle



Volkswagen Canada Inc.

Wesentliche Zahlen*		1991	1990	%
Umsatz	Mio. DM	1.167	1.208	- 3,4
Absatz an Händler	Automobile	33.380	37.707	- 11,5
Belegschaft	am Jahresende	1.003	957	+ 4,8
Investitionen	Mio. DM	41	29	+ 42,1

* Teilkonzern

Trotz leichter Erholungstendenzen zum Jahresende konnte die Rezession in Kanada noch nicht überwunden werden.

Dies wirkte sich auch auf den Automobilmarkt aus, der sich auf dem Niveau des Vorjahres bewegte. Mit 34.283

Wagen wurden 3,6 % weniger Konzern-Modelle an Kunden ausgeliefert als im Jahr zuvor.

Die Gesellschaft schloß das Geschäftsjahr vor Währungsumrechnung mit einem positiven Ergebnis ab.

AUTOLATINA-Gruppe

Wesentliche Zahlen*		1991	1990	%
Umsatz**	Mio. DM	3.529	4.043	- 12,7
Produktion***	Automobile	290.463	289.887	+ 0,2
Absatz an Händler***	Automobile	295.992	287.860	+ 2,8
Belegschaft**	am Jahresende	25.863	29.585	- 12,6
Investitionen**	Mio. DM	337	272	+ 23,8

* Teilkonzern ** Anteilmäßig *** Nur Volkswagen-Modelle.

Auch 1991 war die wirtschaftliche Situation Brasiliens außerordentlich schwierig. Die Inflationsrate betrug 459 %. Um eine Hyperinflation abzuwehren, wurden wirtschaftspolitische Maßnahmen wie Lohn- und Preiskontrollen, Kürzung der Staatsausgaben sowie eine Reduzierung des Geldumlaufs ergriffen. Obwohl die Löhne nach wiederholten landesweiten Streiks angehoben wurden und auch die Zulieferungen sich verteuerten, gestattete die Regierung den Automobilunternehmen zunächst nur eine unzureichende Preisanpassung. Dies führte zu nicht kostendeckenden Verkaufserlösen. Mit der Freigabe der Automobilpreise und der Mehrzahl der anderen genehmigungspflichtigen Preise im September

erfolgte die Rückkehr zu einer wieder mehr marktwirtschaftlich orientierten Wirtschaftspolitik. So ergab sich gegen Ende des Berichtsjahres eine Verbesserung der Erlös/Kosten-Relation, die jedoch noch unter dem Niveau des Vorjahres blieb.

In Argentinien bedeutete die Anerkennung des US-Dollars als offizielles Zahlungsmittel mit festem Umtauschverhältnis zum Austral im April 1991 eine wirtschaftspolitische Trendwende. Eine weitere Stabilisierung der argentinischen Wirtschaft ergab sich aus dem zwischen der Automobilindustrie, den Zulieferern, Gewerkschaften, Vertragshändlern und

dem Wirtschaftsministerium vereinbarten Sozialpakt. Dieser sieht Preisreduzierungen als Gegenleistung für Steuervorteile und die Erhaltung von Arbeitsplätzen im Gegenzug zu einer Lohnzurückhaltung seitens der Gewerkschaften vor. In der zweiten Jahreshälfte hatten die wirtschaftspolitischen Maßnahmen bereits positive Auswirkungen auf den Automobilmarkt, der kräftig expandierte und das Niveau des Vorjahres deutlich überschritt.

Mit 462.918 verkauften Automobilen stieg der Absatz der AUTOLATINA-Gruppe im vergangenen Jahr um 4,6 %. Davon entfielen 295.992 Einheiten (+ 2,8 %) auf Volkswagen und 166.926 auf Ford (+ 7,9 %).

Die Volkswagen-Verkäufe von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen nahmen in Brasilien um 1,8 % auf 261.658 Wagen zu. Unsere Marktführerschaft konnten wir mit einem Anteil von 36,5 (39,9) % behaupten. Der Lkw-Markt hat das

Vorjahresniveau dagegen nicht erreicht. Auch die AUTOLATINA war von dieser Entwicklung betroffen und hat mit 5.513 Volkswagen-Lkw bis 22 t 23,8 % weniger Fahrzeuge abgesetzt als 1990. Die Exporte der Autolatina aus Brasilien betragen – ohne die Lieferungen von Montagesätzen nach Argentinien – 14.795 Volkswagen-Modelle.

Eine erfreuliche Entwicklung verzeichnete die Autolatina Argentina S.A. Vor dem Hintergrund des expansiven Gesamtmarktes konnten die Verkäufe um 66,9 % auf 43.137 Einheiten gesteigert werden; davon entfielen 14.026 auf Volkswagen-Modelle.

Während die Autolatina in Brasilien das Berichtsjahr mit einem leicht positiven Ergebnis abschloß, mußte die Autolatina in Argentinien einen Verlust ausweisen.

Volkswagen of South Africa (Pty.) Ltd.

Wesentliche Zahlen		1991	1990	%
Umsatz	Mio. DM	1.304	1.119	+ 16,6
Produktion	Automobile	51.008	50.021	+ 2,0
Absatz an Händler	Automobile	50.026	49.074	+ 1,9
Belegschaft	am Jahresende	8.214	8.440	- 2,7
Investitionen	Mio. DM	95	88	+ 7,9

Die südafrikanische Wirtschaft war weiterhin von Krisen geprägt. Die Einführung einer allgemeinen Mehrwertsteuer löste zahlreiche Streiks aus, von denen auch die heimische Automobilindustrie betroffen war. Als Folge dieser Entwicklung verringerten sich die Konzern-Auslieferungen um 0,5 % auf 48.889 Einheiten. Dennoch konnte der Pkw-Marktanteil von 19,5 % auf 20,0 % verbessert werden. Wegen der im Jahresverlauf zunehmenden Markt-

schwäche wurde bei der Volkswagen of South Africa ab September 1991 Kurzarbeit durchgeführt.

Für 1991 wies die Gesellschaft einen leichten Gewinn aus.

Volkswagen ist der größte Hersteller von Personenwagen in der Volksrepublik China

Die fortgesetzte wirtschaftliche Öffnung Chinas führte auch 1991 zu positiven Ergebnissen: Das Wachstum der Volkswirtschaft lag bei 7 %, die Inflation bei nur 5 %; im Außenhandel wurde ein Überschuß erzielt. Insbesondere der Privatsektor entwickelte sich dynamisch. Seit Ende der 70er Jahre wurden etwa 4 Mio. Unternehmen mit rd. 120 Mio. Arbeitnehmern gegründet.

Wir sehen China als den Markt mit den größten Wachstumschancen in Asien und unser Engagement auch als Sprungbrett zur künftigen Erschließung weiterer Märkte in dieser Region an. Die chinesische Fahrzeugproduktion hat im vergangenen Jahr um über ein Drittel auf rd. 650.000 Einheiten zugenommen. Volkswagen ist der führende Hersteller von Personenwagen in China; unser Marktanteil lag 1991 bei 47,4 %.

Santana-Fertigung in Shanghai



Shanghai-Volkswagen Automotive Company Ltd.

Wesentliche Zahlen		1991	1990	%
Umsatz	Mio. DM	1.073	548	+ 96,0
Produktion	Automobile	35.000	18.537	+ 88,8
Absatz	Automobile	33.851	18.523	+ 82,8
Belegschaft	am Jahresende	3.064	2.994	+ 2,3
Investitionen	Mio. DM	48	44	+ 9,1

Shanghai-Volkswagen hat im Jahr 1991 eine eindrucksvolle Entwicklung durchlaufen. Die arbeitstägliche Fertigung erreichte mit 147 Fahrzeugen zum Jahresende einen neuen Höchststand. Aufgrund der Steigerung des nationalen Fertigungsanteils auf nunmehr 70,4 % benötigt die Gesellschaft als erstes Automobil-Joint-venture in China seit Juni 1991 keine Lizenz mehr für den Import von Fahrzeugsätzen. Darüber hinaus nahm Shanghai-Volkswagen die Motorenfertigung im geplanten Umfang

auf, so daß die ersten 37.561 Rumpfmotoren in den Konzern-Verbund geliefert werden konnten. Das chinesische Unternehmen First Automobile Works (FAW) bezog von der Gesellschaft Motoren für die Montage des Audi 100.

Am 1. Januar 1992 hat die Shanghai-Volkswagen von der Shanghai Automobile Industries Corp. die Shanghai Car Plant vollständig übernommen. Hier wurden bislang jährlich 8.000 Einheiten des Shanghai Sedan gefertigt, des ältesten Pkw-Modells Chinas. In den nächsten Jahren wird die Kapazität aus eigenen Mitteln von 60.000 auf 150.000 Fahrzeuge pro Jahr ausgebaut. Diese Aufstockung ist für die Fertigung einer Weiterentwicklung des Typs Santana vorgesehen. Um den Automobilssektor in den nächsten Jahren als führenden Wirtschaftszweig in der Region Shanghai auszubauen, werden von der Stadtregierung Investitionen der Zulieferindustrie massiv gefördert.

Die Shanghai-Volkswagen schloß das Geschäftsjahr mit einem Gewinn ab.

FAW-Volkswagen Automotive Company Ltd.

Zusätzlich zu unserem Gemeinschaftsunternehmen in Shanghai wird mit der First Automobile Works (FAW) in Changchun ein weiterer bedeutender Standort in China aufgebaut. Mit diesem Partner besteht bereits eine erfolgreiche Zusammenarbeit in der Lizenzfertigung des Audi 100, der in China das alleinige Angebot in der Oberklasse darstellt. Seit Beginn der Kooperation wurden 15.452 Fahrzeuge dieses Modells montiert. Im September 1991 hat die Gesellschaft FAW-Volkswagen Automotive Company Ltd. – an der die Volkswagen AG 40 % hält – die volle Geschäftstätigkeit aufgenommen. Mit der Fertigung von Jetta-Fahrzeugen auf CKD-Basis wurde Ende 1991 begonnen. Die neue Fertigungsstätte wird für eine Kapazität von jährlich 150.000 Jetta ausgelegt.

Aufgrund der Anlaufphase wies die Gesellschaft einen Verlust aus, der sich jedoch im Rahmen unserer Planungen bewegte.

Volkswagen Audi Nippon K.K.

Japan hat in den vergangenen Jahren als Exportmarkt zunehmend an Bedeutung für uns gewonnen. Im Berichtsjahr war die japanische Automobilindustrie allerdings durch eine rückläufige Entwicklung gekennzeichnet. Die Kfz-Produktion nahm um 1,8 % auf 13,2 Mio. Fahrzeuge ab; davon waren 9,7 Mio. Personenvanwagen (- 2,0 %). Der Pkw-Markt schwächte sich um 4,6 % ab, wovon die Importfahrzeuge besonders betroffen waren. Die Abnahme der Volkswagen- und Audi-Auslieferungen um 16,7 % auf 43.621 Einheiten im Jahr 1991 war sowohl konjunktur- als auch modellwechselbedingt. Nach wie vor ist der Volkswagen-Konzern die Nummer eins unter den Automobil-Importeuren. Unser Erfolg ist angesichts der Tatsache, daß Japan das Land mit der höchsten Fahrzeugproduktion ist, besonders bedeutsam. Wir behaupten uns hier auf einem Markt mit überaus hartem Wettbewerb.

Der Aufbau unserer japanischen Importgesellschaft, der Volkswagen Audi Nippon K.K., geht zügig voran. Das abgelaufene Jahr stand ganz im Zeichen von Vorleistungen für die Errichtung eines Auslieferungszentrums in Toyohashi und des Aufbaus eines Vertriebsnetzes. Bis Ende 1991 wurden 18 Direkthändler ernannt. Die Volkswagen Audi Nippon K.K. setzte im vergangenen Jahr 1.586 Fahrzeuge an die Händler ab.

Mit der Toyota Motor Corporation wurde ein Abkommen darüber getroffen, daß ab 1992 über einen ihrer Vertriebskanäle exklusiv Volkswagen- und Audi-Produkte abgesetzt werden. Dieser Schritt soll unsere geplante Volumensteigerung auf dem japanischen Markt absichern. Im Jahr 1992 sollen 36 der insgesamt 100 geplanten Vertragshändler den Vertrieb aufnehmen.

Volkswagen Audi Nippon K.K. schloß das Geschäftsjahr 1991 anlaufbedingt mit einem Verlust ab.

Golf Cabriolet – Fahrvergnügen pur



Die Finanzdienstleistungen als bedeutendes Instrument der Absatzförderung

Der Volkswagen-Konzern ist der größte industrielle Anbieter von Finanzdienstleistungen in Europa und Marktführer in Deutschland. In der Bundesrepublik wurden im vergangenen Jahr 20,8 % aller neuen Volkswagen-, Audi- und SEAT-Fahrzeuge über Konzerngesellschaften finanziert oder geleast. Dies unterstreicht die große Bedeutung, die Finanzdienstleistungen als Instrument der Absatzförderung – im Sinne einer engen Kundenbindung – haben. Sie erreichten 1991 weltweit ein Bilanzvolumen von 18,5 Mrd. DM und einen Anteil an der Konzern-Bilanzsumme von 26,4 %.

Erfolgreicher Einstieg in den Kreditkartenmarkt

Seit Ende 1990 bieten Volkswagen und Audi eigene Kreditkarten an. In diesem Card-System wurden erstmals in Deutschland die beiden marktführenden Kreditkarten EUROCARD/MasterCard und VISA in einem Paket angeboten und mit interessanten Bank-, Versicherungs- und Service-Leistungen verknüpft.

Damit hat Volkswagen sein Finanzdienstleistungsprogramm rund um das Automobil um ein weiteres innovatives Produkt erweitert. Der Einstieg in den durch harten Wettbewerb gekennzeichneten Kreditkartenmarkt ist bereits im ersten vollständigen Geschäftsjahr

gelingen. Bis Ende 1991 wurden annähernd 60.000 Card-Systeme über die Volkswagen- und Audi-Partner sowie im Direktmarketing verkauft.

Der Erfolg bestätigt die Service-Philosophie des Konzerns, den Kunden von heute und erst recht denen von morgen echte Mobilität im Sinne von „carefree motoring“ zu bieten.

Neuorganisation im Bereich Finanzdienstleistungen

Der Bereich Finanzdienstleistungen erhielt in Deutschland eine neue Struktur. Mit der zum Jahreswechsel erfolgten Übertragung der Geschäftsanteile der V.A.G Bank GmbH und der V.A.G Leasing GmbH von der Volkswagen AG auf die im März 1991 gegründete Volkswagen Finanz GmbH wurden die Aktivitäten der Gesellschaften für alle Konzernmarken unter einem Dach zusammengefasst. Die Volkswagen Finanz GmbH sorgt für die Ausnutzung von Synergiepotentialen, die Harmonisierung des Vertriebs und die Optimierung der Leistungsangebote ihrer weiterhin selbständigen Tochtergesellschaften. Die neue Organisationsstruktur bietet die Möglichkeit, auch auf veränderte Kundenwünsche und Wettbewerbssituationen flexibel zu reagieren.

Unternehmensbereich Finanzdienstleistungen*

Bilanzstruktur	Mio. DM	31.12.91	%	31.12.90	%
Aktiva		18.522	100,0	15.510	100,0
Anlagevermögen		5.985	32,3	5.524	35,6
Umlaufvermögen		12.537	67,7	9.986	64,4
Passiva		18.522	100,0	15.510	100,0
Eigenkapital		1.989	10,7	1.693	10,9
Fremdkapital		16.533	89,3	13.817	89,1

* Weltweit



Das vorteilhafte und vielseitige Volkswagen/Audi-Kreditkarten-System

Die V.A.G Bank und V.A.G Leasing blicken auf einen positiven Geschäftsverlauf zurück

Der Bank- wie auch der Leasingbereich blicken auf ein außerordentlich gutes Geschäftsjahr zurück.

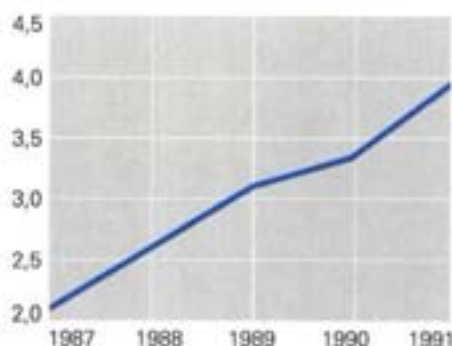
Im Bankbereich wurden 179.800 neue Verträge für Kundenfinanzierungen abgeschlossen (+ 11,2 %). Der Vertragsbestand betrug damit zum Jahresende 366.200. Der gesamte Bestand an Händler- und Kundenfinanzierungen konnte um 19,4 % auf 467.200 Verträge gesteigert werden.

Auch das Fahrzeug-Leasing gewinnt als Instrument der Absatzförderung immer mehr an Bedeutung. 13,7 % der inländischen Auslieferungen des Volkswagen-Konzerns im vergangenen Jahr wurden von der V.A.G Leasing geleast. Trotz der harten Wettbewerbsbedingungen auf diesem Markt entwickelte sich das Geschäftsvolumen mit 162.900 neuen Vertragsabschlüssen sehr positiv. Insbesondere das Segment der gewerblichen Groß- und Einzelabnehmer verzeichnete einen überproportionalen Zuwachs um

35,3 %. Hier spielte vor allem die Nachfrage aus den neuen Bundesländern eine Rolle. 25.514 neue Verträge konnten dort abgeschlossen werden.

Im vergangenen Jahr investierte die V.A.G Leasing 3,5 Mrd. DM in neue Fahrzeuge und nahm mit einem Bestand von 348.800 Volkswagen-, Audi- und SEAT-Modellen weiterhin die führende Position auf dem europäischen Markt für Fahrzeug-Leasing ein.

Umsatzentwicklung im Leasingbereich (Mrd. DM)



V.A.G Bank	Mio. DM	1991	1990
Bilanzsumme		5.846	4.174
Forderungen aus Händlerfinanzierungen		2.950	1.646
Kundenfinanzierungen		2.783	2.394



schreitet die strengen US-amerikanischen Abgas- und Partikelwerte zum Teil beträchtlich.

In einer repräsentativen Untersuchung in den USA wurde im Jahr 1991 festgestellt, daß Volkswagen die saubersten Automobile in den USA sind. Fahrzeuge der Modelljahre 1981 bis 1988 mit Laufleistungen von bis zu 50.000 Meilen (rd. 80.000 km) unterschritten die vom Hersteller zu garantierenden Abgaswerte mit zum Teil deutlichem Abstand zur Konkurrenz.

Ein alternatives Antriebskonzept hat der Öko-Golf mit Schwungnutzautomatik, bei dem die automatische Abschaltung des Dieselmotors bei einem Stadtfahrttest einen ca. 20 % geringeren Verbrauch (nur noch rd. 4 l/100 km mit dem 1,6-Liter-Kat-Dieselmotor) und – je nach Abgaskomponente – zwischen 10 und 50 % niedrigere Emissionen bewirkte. Der Öko-Golf wird 1993 serienmäßig angeboten werden.

Ein weiteres zukunftsweisendes Fahrzeugkonzept ist der Golf mit Diesel/Elektro-Hybridantrieb, der die hohe Flexibilität und den großen Aktionsradius des Verbrennungsmotors mit den Vorteilen des reinen Elektrofahrzeugs bei Geräusch und Abgas verbindet. Der Verbrennungsmotor wird dabei im wesentlichen für Beschleunigungsvorgänge und Geschwindigkeiten von über 60 km/h benutzt. Bei niedrigeren Geschwindigkeiten schaltet die Leistungselektronik automatisch das Elektrotriebwerk ein.

Der CitySTROMer ist ein reines Elektrofahrzeug, das mit einer sog. Bleitaktionsbatterie ausgerüstet ist. Mit einer Reichweite von 40 bis 60 km eignet sich der Golf CitySTROMer vorerst allerdings eher für den Stadtverkehr. Die Produktion des laufenden Jahres ist bereits ausverkauft.

Volkswagen hat ein geschlossenes Umweltkonzept

Wirkungsvoller Umweltschutz ist eine der wichtigsten Aufgaben der modernen Industriegesellschaft. Im Jahr 1991 hat Volkswagen als erstes Automobilunternehmen Europas einen Vorstandsbeirath „Umwelt und Verkehr“ eingerichtet. Dieser Schritt unterstreicht die Bedeutung des Umweltschutzes als integrierender Bestandteil unseres unternehmerischen Handelns und bildet mit unserer Sicherheitsstrategie und der Berücksichtigung arbeitsmedizinischer Aspekte ein umfassendes Ganzes.

Zur Umsetzung seiner Umweltschutzphilosophie hat Volkswagen ein geschlossenes Konzept entwickelt, das alle Bereiche des Unternehmens einbezieht und den gesamten Produktlebenszyklus von der Forschung und Entwicklung über die Produktion und Nutzung bis hin zu einer umweltgerechten Wiederverwertung abdeckt.

Umweltschutz beginnt in der Forschung und Entwicklung

Die Erforschung von Antriebstechniken mit vermindertem Energieverbrauch und geringerer Umweltbelastung hat bei Volkswagen eine lange Tradition.

Aufbauend auf der Entwicklung des Drei-Wege-Katalysators für Benzinmotoren, stellte Volkswagen den ersten Dieselmotor mit Katalysator vor. Dieses Aggregat war ein großer technologischer Schritt auf dem Wege zur Reduzierung der Schadstoffemissionen. Es ist im Verbrauch äußerst sparsam und unter-

Umweltfreundliche Produktion schont Ressourcen und vermindert Emissionen

Umweltschutz beschränkt sich nicht auf Entwicklung und Konstruktion. Auch in der Fertigung ist die Schonung von Ressourcen und die Vermeidung bzw. Verminderung von Emissionen unerlässlich.

Seit jeher gilt Wasser bei Volkswagen als wertvoller Rohstoff, mit dem sorgsam umgegangen werden muß. Bereits bei der Gründung des Werkes Wolfsburg vor mehr als 50 Jahren hat Volkswagen die Grundlagen für eine in Deutschland einmalige Wasserwirtschaft gelegt, die noch heute Vorbildfunktion hat. Zentrale und dezentrale Reinigungs- und Aufbereitungsanlagen sowie ein ausgeklügeltes System verschiedener Kreisläufe ermöglichen es, den Trinkwasseranteil am Brauchwasserbedarf extrem niedrig zu halten. Er umfaßte im Jahr 1991 bei einem Gesamtbedarf von 366,5 Mio. cbm lediglich 5,6 Mio. cbm. Damit erreichten wir eine Recyclingquote von 98 %.

Die ständigen Verbesserungen in der Abwasserbehandlung und die Bemühungen um die immer weiter gehende Kreislaufführung trugen dazu bei, den Trinkwasserverbrauch im Werk Wolfsburg seit 1973 um 40 % zu reduzieren.

Für insgesamt 1,7 Mrd. DM hat Volkswagen in jüngster Zeit in den Werken Wolfsburg, Hannover und Emden Lackieranlagen errichtet, die eine neue Ära umweltfreundlicher Lackiertechniken einleiten. Bei dem hier angewandten Verfahren werden wasserlösliche Grundierung, Füller und Basislack sowie abschließend lösemittelarmer Klarlack aufgetragen. Während konventionelle Lacke einen Lösemittelanteil von bis zu 87 % aufweisen, kommen die neuen Lacke auf Wasserbasis mit maximal 15 % Lösemittel aus, der Füllerlack mit weniger als 10 %. Damit erreichen wir eine Reduzierung der Gesamtemissionen in unseren Lackierereien von über 60 %.

Beim automatisierten Lackieren verfehlt ein kleiner Teil der Farbe die zu lackierende Oberfläche. Dieser als Overspray bezeichnete Sprühverlust wird aufgefangen und so behandelt, daß der entstehende Lackreststoff wiederverwendbar ist. Durch Trocknung entsteht in einer Pilotanlage im Werk Wolfsburg aus den Lackreststoffen ein feines Granulat, das als Füll- oder Zuschlagstoff in Dämm-Materialien nutzbar ist. Es kann aber auch als Brennstoff in kohlebefeuernten Kraftwerken thermisch verwertet werden. Meßergebnisse, die dabei im Kraftwerk des Werkes Wolfsburg ermittelt wurden, zeigen, daß der Zusatz von Lackgranulaten die Schadstoffemission vermindert.

Völlig ohne Lösemittel kommen wir bei der Transportkonservierung der fertigen Fahrzeuge aus. Bereits seit 1989 wird ihre Lackierung auf dem Weg zum Kunden bei Volkswagen – als einzigem Automobilhersteller der Welt – durch eine Wachs-Wasser-Dispersion geschützt. Schon seit über 10 Jahren verzichten Volkswagen und Audi auch gänzlich auf den Einsatz von Lösemitteln bei der Hohlraumkonservierung.

Fluorchlorkohlenwasserstoffe, die die lebenswichtige Ozonschicht zerstören, sind bereits heute fast vollständig aus der Produktion von Volkswagen verschwunden. Mit dem Verzicht auf FCKW-haltige Kältemittel ab Mitte 1992 wird der neue Golf FCKW-frei sein.

Recycling hilft Ressourcen sparen und Abfallstoffe vermeiden

Neben der Entwicklung und umweltfreundlichen Herstellung schadstoffarmer Autos ist die Verwertung von Altfahrzeugen eine weitere zentrale Aufgabe.

In der Bundesrepublik werden jährlich ca. 2 Mio. Wagen verschrottet, in denen viele wertvolle Bauteile und Materialien stecken. Metalle wie Eisen, Kupfer und Aluminium machen 75 % des Gewichts der Fahrzeuge aus und werden schon heute in den Stoffkreislauf zurückgeführt. Technische Aggregate wie Motoren und Getriebe werden bei Volkswagen schon seit 1947 wiederaufbe-

reitet und den Kunden preiswert zur Verfügung gestellt. Als problematisch gilt vielfach noch die Verwertung von Kunststoffen, da ein Recycling nur bei sortenreiner Trennung möglich ist.

Beim Golf III hat Volkswagen deshalb völlig neue Wege beschritten. Von Anfang an wurde die Recyclingfähigkeit der Komponenten bei der Entwicklung und der Materialwahl berücksichtigt. Das bedeutet eine überschaubare Konstruktion zur schnelleren Demontage und leichteren Trennung von Kunststoff- und Metallteilen am Ende des Lebenszyklus. Es bedeutet auch einen höheren Anteil recycelfähiger Kunststoffteile. So sind z. B. alle bei Volkswagen eingebauten thermoplastischen Kunststoffe – die Mehrzahl aller eingesetzten Kunststoffe – wiederverwertbar.

Viele Kunststoffteile in VW-Fahrzeugen sind bereits aus aufbereitetem Material hergestellt. Die Stoßfänger des Polo bestehen z. B. zu 20 % aus dem recycelten Kunststoff alter Stoßfänger. Auch laufen Versuche, den Kraftstoffbehälter aus wiederaufbereitetem Kunststoff zu fertigen.

Seit Anfang 1990 betreibt die Volkswagen AG als erster Automobilhersteller der Welt ein Pilotprojekt zur Verwertung von Altfahrzeugen, das optimale Demontagetechniken und die vollständige Rückführung der Materialien in geschlossenen Stoffkreisläufen zum Ziel hat.

Umweltschutz – eine globale Aufgabe

Als multinationales Unternehmen sieht sich Volkswagen in der globalen Verantwortung. So bringen wir unsere Erfahrungen in den UNO-Umweltgipfel (UNCED – United Nations Conference on Environment and Development) im Juni 1992 in Rio de Janeiro ein.

Volkswagen beteiligt sich zur Vorbereitung der Konferenz an der Erarbeitung von Konzepten der Industrie für umweltgerechtes Wirtschaften. Darüber hinaus stellt Volkswagen dem UNCED-Sekretariat 20 ethanolbetriebene Fahrzeuge zur Verfügung. Dem UNCED-Generalsekretär Maurice Strong wurde im Beisein von Bundesumweltminister Klaus Töpfer bereits ein Öko-Golf übergeben.

Das Betriebswasser-Rückhaltebecken im Werk Wolfsburg – effizienter Umweltschutz in der Wasserwirtschaft



Dividende liegt auf Vorjahreshöhe

Der Jahresüberschuß der Volkswagen AG von 447 Mio. DM erlaubt die Fortsetzung der aktionärsfreundlichen Dividendenpolitik der vergangenen Jahre. Einschließlich der Steuergutschrift ergibt sich für den anrechnungsberechtigten Stammaktionär ein Betrag von 17,19 DM und für den Vorzugsaktionär von 18,75 DM.

Entwicklung des Aktienmarktes

Der deutsche Aktienmarkt zeigte im ersten Halbjahr 1991 eine positive Entwicklung, gab in der zweiten Jahreshälfte jedoch u. a. aufgrund der restriktiven Politik der Bundesbank und des Ausbleibens der Impulse aus dem Ausland wieder nach. Daneben wirkte sich die nachlassende Dynamik der heimischen Konjunktur dämpfend aus. Auch der Kursverlauf der Automobilwerte zeigte im zweiten Halbjahr 1991 eine fallende Tendenz; hier kam zusätzlich das allmähliche Auslaufen des Nachfragebooms aus den neuen Bundesländern zum Tragen.

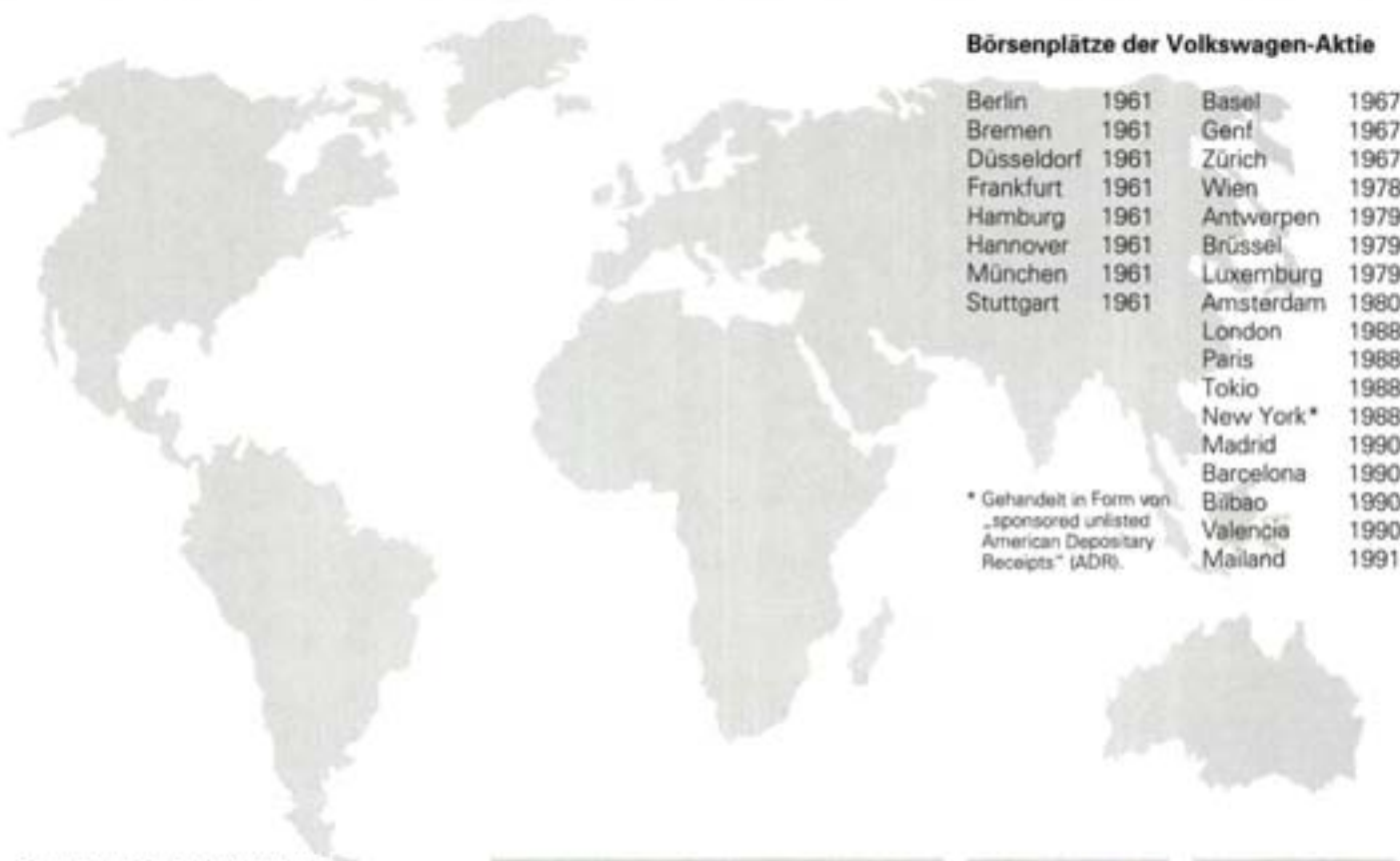
Die Kurse der Volkswagen-Aktien wurden von dieser Entwicklung mit

beeinflusst, doch setzte mit Beginn des Jahres 1992 ein erfreulicher und anhaltender Aufwärtstrend ein, der am 10. April mit 373,50 DM für die Stammaktie ein Niveau erreichte, das um 23,7 % über dem Jahresendstand lag. Damit wurde die Gesamtmarktentwicklung deutlich übertroffen. Die Anleger honorieren somit offensichtlich die Modellpolitik und die strategischen Schritte des Unternehmens.

Die Börseneinführung in Mailand ist Teil der Strategie der Internationalisierung der Aktionärsbasis

Ende Juli 1991 konnten 80.000 Stammaktien der Volkswagen AG erfolgreich an der Mailänder Börse pliziert werden. Mit dieser Börseneinführung haben wir unsere Strategie der Internationalisierung unserer Aktionärsbasis abgerundet. Die Volkswagen-Aktie wird nunmehr an 8 inländischen und 16 ausländischen Börsenplätzen gehandelt. Darüber hinaus sind wir in New York mit einem Aktienprogramm in Form von „sponsored unlisted American Depositary Receipts“ (ADR) vertreten.





Börsenplätze der Volkswagen-Aktie

Berlin	1961	Basel	1967
Bremen	1961	Genf	1967
Düsseldorf	1961	Zürich	1967
Frankfurt	1961	Wien	1978
Hamburg	1961	Antwerpen	1979
Hannover	1961	Brüssel	1979
München	1961	Luxemburg	1979
Stuttgart	1961	Amsterdam	1980
		London	1988
		Paris	1988
		Tokio	1988
		New York*	1988
		Madrid	1990
		Barcelona	1990
		Bilbao	1990
		Valencia	1990
		Mailand	1991

* Gehandelt in Form von „sponsored unlisted American Depositary Receipts“ (ADR).

Beteiligung der Volkswagen-Mitarbeiter am Produktivvermögen über Belegschaftsaktien

Die Beschäftigten der Volkswagen AG und mehrerer inländischer Tochtergesellschaften konnten im Oktober des vergangenen Jahres Vorzugsaktien zu besonderen Bedingungen erwerben. Insgesamt wurden 129.000 Aktien gezeichnet. Das Grundkapital der Volkswagen AG stieg dadurch um 6.450.000 DM. Einschließlich eines Agios von 240,50 DM je Aktie ergab sich daraus eine Erhöhung des Eigenkapitals um 37,5 Mio. DM.

Volkswagen sieht seit der Privatisierung 1960 in der Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen der Gesellschaft einen Eckpfeiler zeitgemäßer Personalpolitik. Die Ausgabe von Belegschaftsaktien zu Vorzugsbedingungen dient dabei nicht nur der Vermögensbildung, sondern soll auch die hohe Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anerkennen.

Wesentliche Zahlen	1991	1990
Anzahl der Aktien am 31.12. in Tsd.		
Stammaktien	27.000	27.000
Vorzugsaktien	6.129	6.000
Dividende in DM		
Stammaktie	11,00	11,00
Vorzugsaktie	12,00	12,00
Steuergutschrift in DM		
Stammaktie	6,19	6,19
Vorzugsaktie	6,75	6,75

Kennzahlen je Aktie	1991	1990
Jahresüberschuß	DM 33,76	32,91
Ergebnis nach DVFA-SG	DM 36,00	36,00
Cash-flow	DM 216,15	172,76
Eigenkapital	DM 547,71	502,64

Finanzen

Kapitalflußrechnung des Volkswagen-Konzerns	Mio. DM		
Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände		- 8.529	
Investitionen in Finanzanlagen (ohne ausgelagerte Liquidität)		- 1.054	
Zugänge vermieteter Gegenstände		- 4.961	
Erhöhung der Vorräte		- 346	
Erhöhung der lang- und mittelfristigen Forderungen		- 256	
Mittelbindung			- 15.146
Jahresüberschuß		+ 1.114	
Anlageabschreibungen und -abgänge vermindert um Zuschreibungen		+ 4.249	
Abschreibungen und Abgänge vermieteter Gegenstände		+ 4.378	
Erhöhung der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen		+ 806	
Erhöhung der Sonderposten mit Rücklageanteil und für Investitionszulagen		+ 947	
Nicht liquiditätsmäßige Veränderungen der Rücklagen		+ 16	
Laufende Geschäftstätigkeit			+ 11.510
Ausschüttung an die Aktionäre der Volkswagen AG im Jahr 1991		- 368	
Ausschüttung an Minoritäten		- 13	
Erhöhung des lang- und mittelfristigen Fremdkapitals		+ 2.164	
Kapitalerhöhung 1991 und Rücklagenzuführung		+ 37	
Verminderung sonstiger Posten		- 82	
Finanzierungsvorgänge			+ 1.738
Veränderung der Liquiditätsposition			- 1.898

	Automobilbereich 31.12.91	Finanzdienst/Finanzierung 31.12.91	Volkswagen-Konzern 31.12.91	Volkswagen-Konzern 31.12.90	Veränderung
Liquide Mittel	7.050	2.205	9.255	11.842	- 2.587
Wertpapiere	2.323	6	2.329	2.764	- 435
Ausgelagerte Liquidität*	1.797	378	2.175	1.167	1.008
	11.170	2.589	13.759	15.773	- 2.014
Kurzfristige Forderungen und Finanzanlagen	9.668	12.251	13.370	10.361	3.009
	20.838	14.840	27.129	26.134	995
Kurzfristige Verbindlichkeiten und Rückstellungen (ohne Bankverbindlichkeiten)	- 19.265	- 5.403	- 17.388	- 16.225	- 1.163
Bankverbindlichkeiten	- 4.530	- 9.475	- 14.005	- 12.275	- 1.730
	- 23.795	- 14.878	- 31.393	- 28.500	- 2.893
Finanzmittelfonds insgesamt	- 2.957	- 38	- 4.264	- 2.366	- 1.898
Netto-Liquidität (Liquidität abzüglich Bankverbindlichkeiten)	6.640	- 6.886	- 246	3.498	- 3.744

* Enthält Positionen des Finanzanlagevermögens.

Weitere Internationalisierung der Finanzierungspolitik

Die fortschreitende Internationalisierung des Volkswagen-Konzerns wird durch eine globale Finanzierungspolitik unterstützt und abgesichert. Unsere mittelfristige Planung bis 1996 sieht vor, daß die für das Investitionsprogramm notwendigen Finanzmittel überwiegend aus dem Cash-flow und den liquiden Mitteln stammen. Lediglich Finanzierungsspitzen müssen durch zusätzliche Fremdmittel abgedeckt werden. Schon heute bestehen für einen großen Teil der geplanten Kreditaufnahmen verbindliche Zusagen.

Der Volkswagen-Konzern verfügt als Liquiditätsreserve über sogenannte syndizierte Kreditfazilitäten und unausgenutzte bilaterale Kreditlinien in Höhe von 3,3 Mrd. DM und 1,5 Mrd. US \$.

In den vergangenen Jahren hat sich der Volkswagen-Konzern zunehmend grenzüberschreitender, innovativer Finanzierungsformen bedient. Neben der Nutzung der internationalen Kapitalmärkte durch Anleiheemissionen in DM und Eurowährungen steht Volkswagen in Geschäftsverbindung mit supranationalen Institutionen wie der Europäischen Investitionsbank (EIB), der International Finance Corporation (IFC) – einer Tochtergesellschaft der Weltbank – und der neugegründeten Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBRD). Seitens der EIB z. B. bestehen Kreditzusagen für unsere Projekte in Spanien, Portugal und Ostdeutschland. Mit der IFC, der EIB und der EBRD stehen wir in Verhandlung über die Finanzierung der Hartwährungsanteile unserer CSFR-Projekte. Überaus erfolgreich hat sich unser Commercial-Paper-Programm entwickelt, dessen Emissionsrahmen von ursprünglich 500 Mio. DM in zwei Stufen auf nunmehr 2 Mrd. DM erhöht wurde.

Mit diesem breiten Spektrum von Finanzierungsinstrumenten besitzt der Volkswagen-Konzern auch bei einem zukünftig schwächer werdenden Umfeld eine sichere und solide finanzielle Basis.

Solide Finanzkennzahlen

Bei einer deutlichen Ausweitung der Geschäftstätigkeit erreichte der Volkswagen-Konzern wieder solide Finanzkennzahlen. So stieg der Cash-flow um 25,1 % auf 7.133 Mio. DM. Das Investitionsvolumen von 9.910 Mio. DM (+ 84,5 %) konnte daher zu mehr als zwei Dritteln aus dem Cash-flow finanziert werden. Bezieht man in den Cash-flow die Abschreibungen und Abgänge vermieteter Gegenstände ein, wodurch sich ein Betrag von 11.510 Mio. DM ergibt, so erhöht sich der Deckungsgrad der Investitionen einschließlich der Zugänge im Vermietvermögen auf 77,4 %. Darüber hinaus stand eine beträchtliche Liquidität vor allem aus dem Automobilbereich zur Verfügung. Die Nettoliquidität als Ausdruck der flüssigen Mittel abzüglich der Bankverbindlichkeiten stellte sich mit 6,6 Mrd. DM im Automobilbereich gegenüber dem Bereich Finanzdienstleistungen/Finanzierung als deutlich günstiger dar.

Der fast konstant gebliebene Verschuldungsgrad von 2,2 ist angesichts der verstärkten Investitionen und Akquisi-

tionen als sehr positiv zu bewerten. Dies bedeutet, daß die Nettoverschuldung durch die selbsterwirtschafteten Mittel aus rd. zwei Jahren abgedeckt werden kann.

Der Cash-flow in Prozent vom Umsatz betrug im abgelaufenen Geschäftsjahr 9,3 % nach 8,4 % im Jahre 1990. Unter Einbeziehung der Abschreibungen und Abgänge vermieteter Gegenstände lag der Wert bei 15,1 (14,5) %. Hierin spiegelt sich die hohe Innenfinanzierungskraft des Volkswagen-Konzerns wider.

Mit 1.228 Mio. DM nahm das Zinsergebnis des Volkswagen-Konzerns 1991 im Vergleich zum Vorjahr um 5,8 % zu – auch dies ein Zeichen der gesunden Finanzstruktur.

Wertschöpfung der Volkswagen AG

Die Wertschöpfung kennzeichnet den von einem Unternehmen in einer Periode erwirtschafteten Wertzuwachs und ist sein Beitrag zum Sozialprodukt. Die Wertschöpfung der Volkswagen AG stieg um 3,9 % auf 12.822 Mio. DM.

Entstehung		Mio. DM		1991	1990
Umsatzerlöse				47.328	41.112
+ Sonstige Erträge				4.421	3.893
– Vorleistungen				38.927	32.659
Wertschöpfung				12.822	12.346

Verteilung		Mio. DM		1991		1990	
Adressatenkreis	Verwendungszweck		%		%		%
an Mitarbeiter	Löhne, Gehälter, Soziales	11.497	89,6	10.434	84,6		
an den Staat	Steuern, Abgaben	484	3,8	906	7,3		
an Kreditgeber	Zinsaufwand	392	3,1	337	2,7		
an das Unternehmen	Rücklagendotierung	80	0,6	300	2,4		
an Aktionäre	Dividende	369	2,9	369	3,0		
Wertschöpfung		12.822	100,0	12.346	100,0		

Volkswagen-Konzernabschluss zum 31.12.1991

Gewinn- und Verlustrechnung vom 1. Januar bis 31. Dezember 1991 – in Mio. DM –

	Anhang	1991	1990
Umsatzerlöse	(13)	76.315	68.061
Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen		68.805	61.890
Bruttoergebnis vom Umsatz		+ 7.510	+ 6.171
Vertriebskosten		6.081	5.295
Allgemeine Verwaltungskosten		2.185	2.013
Sonstige betriebliche Erträge	(14)	4.406	5.182
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(15)	3.104	2.567
Beteiligungsergebnis	(16)	+ 97	+ 36
Zinsergebnis	(17)	+ 1.228	+ 1.162
Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens		86	284
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit		+ 1.785	+ 2.392
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag		671	1.306
Jahresüberschuß	(18)	1.114	1.086

Anhang des Volkswagen-Konzernabschlusses zum 31.12.1991

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.

Der größeren Übersichtlichkeit wegen sind wir dazu übergegangen, die Zahlen auf volle Mio. DM zu runden.

Konsolidierungskreis

Zum Kreis der vollkonsolidierten Konzernunternehmen gehören grundsätzlich alle Gesellschaften, an denen die Volkswagen AG direkt oder indirekt mit mehr als 50 % beteiligt ist und die unter einheitlicher Leitung stehen. Neben der Volkswagen AG sind das 23 inländische und 55 ausländische Konzerngesellschaften.

Im Berichtsjahr sind die infolge einer Umstrukturierung neugegründete Volkswagen Sachsen GmbH i. G. und zwei weitere Neugründungen erstmals einbezogen worden. Darüber hinaus wurden die bisher als assoziierte Unternehmen geführten Gesellschaften der italienischen SEAT-Importeursgruppe und eine Vertriebsgesellschaft – nach Aufnahme der Geschäftstätigkeit – erstmals vollkonsolidiert. Eine amerikanische Gesellschaft hat ihr Betriebsvermögen auf die Muttergesellschaft übertragen und wird nicht mehr einbezogen. Drei Finanzdienstleistungsgesellschaften wurden mit ihren Mutterun-

ternehmen verschmolzen. Sechs Tochtergesellschaften werden mit dem anteiligen Eigenkapital (Equity-Methode) in den Konzernabschluß übernommen.

Nicht konsolidiert werden 7 inländische und 18 ausländische Tochtergesellschaften. Bei diesen Gesellschaften handelt es sich um Tochterunternehmen, deren Einbeziehung in den Konzernabschluß 1991 – wie im Fall von ŠKODA – nicht ohne unverhältnismäßig hohe Kosten oder Verzögerungen möglich gewesen wäre bzw. um Gesellschaften, die keine oder eine nur geringfügige Geschäftstätigkeit ausüben.

Die als Gemeinschaftsunternehmen geführten AUTOLATINA-Gesellschaften und Europcar International S.A., Boulogne-Billancourt, mit ihren Tochtergesellschaften beziehen wir entsprechend dem Beteiligungsprozentsatz der Volkswagen AG anteilig nach den auf die Vollkonsolidierung anzuwendenden Vorschriften in den Konzernabschluß ein. Insgesamt sind dies 38 quotaleinbezogene Unternehmen.

Der Kreis der assoziierten Unternehmen hat sich im wesentlichen um neugegründete Gemeinschaftsunternehmen in China, Portugal und der Schweiz erweitert.

27 inländische und 10 ausländische Beteiligungen, auf die die Volkswagen AG oder andere Konzerngesellschaften maßgeblichen Einfluß ausüben, werden als assoziierte Unternehmen mit dem anteiligen Eigenkapital in den Konzernabschluß übernommen.

Eine Übersicht über die wesentlichen vollkonsolidierten Konzernunternehmen, Gemeinschaftsunternehmen, assoziierten Gesellschaften sowie anderen Beteiligungen befindet sich auf den Seiten 14 und 15. Die Aufstellung des gesamten Anteilsbesitzes des Volkswagen-Konzerns hinterlegen wir beim Handelsregister Wolfsburg HRB 215. Darüber hinaus kann diese Aufstellung direkt bei der Volkswagen AG* angefordert werden.

Konsolidierungsgrundsätze

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

Die Kapitalkonsolidierung der erstmals in den Konzernabschluß einbezogenen Unternehmen und die Ermittlung der Wertansätze assoziierter Unternehmen erfolgt auf der Grundlage der Neubewertungsmethode.

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 Vorträge erstmals einbezogener Unternehmen mit den Durchschnittskursen der Zugangsmonate, Abschreibungen und Abgänge mit über die monatlichen Zugänge gewichteten Kursmittelwerten (historische Kurse) umgerechnet.

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

Das Vermietvermögen mit Ausnahme des Leasingvermögens in Hochinflationenländern wird zum 31.12.1991 erstmals mit dem Mittelkurs am Bilanzstichtag umgerechnet, da das diesem Vermögen zuzurechnende Fremdkapital ebenfalls

mit dem Stichtagskurs umgerechnet wird. Die geänderte Kursumrechnung hat das Jahresergebnis um 49 Mio. DM positiv beeinflusst.

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 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.

* Genaue Anschrift auf der letzten Seite des Geschäftsberichts.

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

Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

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

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

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

Den planmäßigen Abschreibungen liegen folgende Nutzungsdauern zugrunde:

Gebäude 25–50 Jahre

Technische Gebäude und Grundstückseinrichtungen 8–20 Jahre

Produktionsmaschinen 6–8 Jahre

Maschinen zur Energieerzeugung 14 Jahre

Betriebs- und Geschäftsausstattung 4–8 Jahre

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

In Anlehnung an steuerrechtliche Möglichkeiten werden im Inland planmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen degressiv mit späterem planmäßigen Übergang auf die lineare Methode jeweils unter Berücksichtigung des Schichtesatzes grundsätzlich – abweichend vom Jahresabschluß der Volkswagen AG – pro rata temporis vorgenommen. Auf Vermögensgegenstände, bei denen Sonderabschreibungen in Anspruch genommen werden, wenden wir ab 1990 die lineare Abschreibungsmethode an. Im Ausland schreiben wir ausschließlich linear ab. Durch die Anwendung der differenzierten Abschreibungsmethoden wird unter anderem der unterschiedlichen Entwertung durch technischen Fortschritt Rechnung getragen.

Geringwertige Vermögensgegenstände werden im Zugangsjahr vollständig wertberichtigt und ausgebucht.

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

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

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

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

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

Mögliche Importwarenabschläge nach § 80 EStDV stellen wir bei den inländischen Gesellschaften in den Sonderposten mit Rücklageanteil ein.

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

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

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

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

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

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

Verbindlichkeiten weisen wir mit dem Rückzahlungs- oder Erfüllungsbetrag aus. Verbindlichkeiten in fremder Währung werden – abweichend vom Jahresabschluß der Volkswagen AG – mit den

Kursen 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 Umsatzer-**

löse erbrachten Leistungen enthalten sämtliche Aufwendungen aus dem Herstellung- 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-, Werbungs-, Verkaufsförderungs-, Marktforschungs- und Kundendienstkosten aus.

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

Die **Sonstigen Steuern** in Höhe von 336 Mio. DM (Vorjahr: 341 Mio. DM) werden den Funktionsbereichen zugeordnet.

Erläuterungen zur Bilanz

(1) Anlagevermögen

Die Aufgliederung der in der Bilanz zusammengefaßten Anlagepositionen und ihre Entwicklung im Berichtsjahr sind auf den Seiten 64 und 65 dargestellt.

Der Buchwert des Anlagevermögens im Volkswagen-Konzern in Höhe von 30.446 Mio. DM umfaßt die Immateriellen Vermögensgegenstände, Sachanlagen, Finanzanlagen und die Vermieteten Vermögensgegenstände.

Die Investitionen betragen:

	1991 Mio. DM	1990 Mio. DM
Immaterielle Vermögensgegenstände	178	212
Sachanlagen	8.351	4.989
Finanzanlagen	1.381	171
Vermietete Vermögensgegenstände	4.961	4.419

Die Investitionen umfassen auch die Vorträge erstmals in den Konzernabschluß einbezogener Unternehmen. Darüber hinaus sind in den Investitionen in Immaterielle Vermögensgegenstände aktive Unterschiedsbeträge aus dem

Erwerb von zusätzlichen Anteilen an Konzerngesellschaften enthalten.

Außerplanmäßige Abschreibungen bzw. Abzinsungen sind vorgenommen worden auf:

	1991 Mio. DM	1990 Mio. DM
Sachanlagen	8	90
Finanzanlagen	80	219
	88	309

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

	Anschaffungs-/Herstellungskosten 1.1.1991	Vortrag erstmal einbezo- gener Ge- sellschaften
Immaterielle Vermögensgegenstände¹⁾		
Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	128	1
Geleistete Anzahlungen	187	-
	315	1
Sachanlagen		
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	12.700	2
Technische Anlagen und Maschinen	18.118	0
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	14.678	11
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	3.005	-
	48.501	13
Finanzanlagen		
Anteile an verbundenen Unternehmen	10	-
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	1	-
Anteile an assoziierten Unternehmen	262	-
Beteiligungen	668	-
Ausleihungen an assoziierte Unternehmen und Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	7	-
Wertpapiere des Anlagevermögens	681	-
Sonstige Ausleihungen	930	-
Sonstige Finanzanlagen	52	-
	2.611	-
	51.427	14
Vermietete Vermögensgegenstände	9.039	-

¹⁾ Erworbene Goodwills sind mit den Gewinnrücklagen verrechnet worden.

²⁾ Einschl. Kursdifferenzen in Höhe von - 9 Mio. DM.

³⁾ Einschl. Kursdifferenzen in Höhe von 7 Mio. DM.

⁴⁾ Einschl. Kursdifferenzen in Höhe von 208 Mio. DM.

⁵⁾ Einschl. Kursdifferenzen in Höhe von - 85 Mio. DM.

Zugänge	Um- buchungen	Abgänge	Anschaf- fungs-/Her- stellungs- kosten 31.12.1991	Kumulierte Abschrei- bungen	Zuschrei- bungen lfd. Jahr	Buchwerte 31.12.1991	Abschrei- bungen laufendes Jahr
56	96	19	262	90	-	172	55
107	- 94	0	200	-	-	200	-
163	2	19	462	90	-	372	55
393	116	66	13.145	6.932	-	6.213	465
1.505	1.207	426	20.404	15.378	-	5.026	1.540
2.429	919	680	17.357	12.157	-	5.200	1.881
4.011	- 2.244	61	4.711	24	-	4.687	-
8.338	- 2	1.233	55.617	34.491	-	21.126	3.886
681	-	0	691	3	-	688	-
-	-	0	1	-	-	1	-
170	3	25	410	26	0	384	0
66	- 3	-	731	621	-	110	57
13	-	2	18	7	0	11	1
376	-	0	1.057	19	-	1.038	0
63	-	51 ²⁾	942	560 ²⁾	34	416	14
12	-	15	49	42	-	7	8
1.381	-	93	3.899	1.278	34	2.655	80
9.882	0	1.345	59.978	35.859	34	24.153	4.021
4.961	0	4.202⁴⁾	9.798	3.505⁵⁾	-	6.293	2.362
						30.446	

Erläuterungen zur Bilanz

(2) Vorräte

	31.12.1991 Mio. DM	31.12.1990 Mio. DM
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	2.247	2.160
Unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen	2.325	2.241
Fertige Erzeugnisse, Waren	4.445	4.281
Geleistete Anzahlungen	32	21
	9.049	8.703

(3) Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände

	31.12.1991 Mio. DM	31.12.1990 Mio. DM
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	3.325	2.571
– davon mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr	(1)	(2)
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	25	2
– davon aus Lieferungen und Leistungen	(8)	(–)
Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	299	362
– davon aus Lieferungen und Leistungen	(71)	(98)
Sonstige Vermögensgegenstände	15.026	11.790
– davon mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr	(4.195)	(3.884)
	18.675	14.725

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

(4) Wertpapiere

	31.12.1991 Mio. DM	31.12.1990 Mio. DM
Eigene Anteile	6	5
Sonstige Wertpapiere	2.323	2.759
	2.329	2.764

Die Volkswagen AG hält 76.569 Eigene Aktien; 76.469 Stammaktien und 100 Vorzugsaktien im Gesamtnennwert von 3.828.450 DM entsprechen 0,2 % des Grundkapitals. 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 129.000 Belegschaftsaktien zu je 50 DM mit einem Gesamtnennbetrag von 6.450.000 DM (= 0,4 % des Gezeichneten Kapitals) im

November 1991. Der Bezugspreis für die Belegschaft betrug 165,50 DM, der Anschaffungspreis 290,50 DM je Aktie.

In Höhe des Bilanzansatzes der Eigenen Aktien besteht die dafür gesetzlich vorgeschriebene Rücklage. Sie ist entsprechend der Veränderung der Eigenen Aktien angepaßt worden.

Die Sonstigen Wertpapiere bestehen überwiegend aus kurzfristigen Geldmarktpapieren verschiedener Konzerngesellschaften.

(5) Rechnungsabgrenzungsposten

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

scheinen bei niedrig verzinslichen Anleihen vorgenommenen Dotierungen der Kapitalrücklage aktiviert. Hierfür sind noch 176 Mio. DM (Vorjahr: 197 Mio. DM) abgegrenzt.

(6) Gezeichnetes Kapital

Das Gezeichnete Kapital beträgt nach der im Geschäftsjahr – unter Inanspruchnahme eines Teils des bestehenden Genehmigten Kapitals – durchgeführten Kapitalerhöhung durch Ausgabe von Vorzugsaktien in Höhe von 6 Mip. DM nun-

mehr 1.656 Mio. DM. Das Gezeichnete Kapital setzt sich zusammen aus 27 Mio. Stück Inhaberaktien im Nennbetrag von 50 DM und 6.129.000 Stück stimmrechtslosen Vorzugsaktien im Nennbetrag von 50 DM. Darüber

hinaus bestehen am Jahresende Genehmigte Kapitalien in Höhe von 150 Mio. DM bis zum 30. Juni 1994, in Höhe von 150 Mio. DM bis zum 30. Juni 1995, sowie in Höhe von 144 Mio. DM bis zum 30. Juni 1996. Ein Bedingtes Kapital von 98 Mio. DM kann durch die Inhaber der 192.000 Optionsscheine aus den 1986 begebenen Optionsanleihen in voller Höhe in Anspruch genommen werden. Ein weiteres Bedingtes Kapital von 200 Mio. DM kann durch die Inhaber der 944.000 Optionsscheine aus den 1988 begebenen Optionsanleihen mit

(7) Kapitalrücklage

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

hen. Im Geschäftsjahr wurden 31 Mio. DM aus der Erhöhung des Grundkapitals der Volkswagen AG eingestellt. 194 Mio. DM in Anspruch genommen werden. Ferner ist das Grundkapital um 200 Mio. DM durch Ausgabe von bis zu 4.000.000 auf den Inhaber lautende Stammaktien und/oder auf den Inhaber lautende Vorzugsaktien im Nennwert von je 50 DM bedingt erhöht. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie die Inhaber von den Wandlungs- bzw. Optionsrechten der bis zum 13. Juli 1994 zu begebenden Wandel- und Optionsschuldverschreibungen im Gesamtbetrag von bis zu 800 Mio. DM Gebrauch machen.

(8) Gewinnrücklagen

	31.12.1991 Mio. DM	31.12.1990 Mio. DM
Gesetzliche Rücklage	60	60
Rücklage für Eigene Anteile	6	5
Andere Gewinnrücklagen	7.809	7.233
	7.875	7.298

Aus dem Jahresergebnis des Mutterunternehmens werden gemäß § 58 Abs. 2 AktG insgesamt 80 Mio. DM in die Anderen Gewinnrücklagen eingestellt. Im laufenden Jahr sind aktive Unterschiedsbe-

träge aus dem Erwerb von zusätzlichen Anteilen an drei Konzerngesellschaften in Höhe von 14 Mio. DM mit den Anderen Gewinnrücklagen verrechnet worden.

(9) Sonderposten mit Rücklageanteil

	31.12.1991 Mio. DM	31.12.1990 Mio. DM
Steuerrechtliche Rücklagen	597	158
Steuerrechtliche Abschreibungen	3.226	2.724
	3.823	2.882

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

Für die Bildung von Sonderposten mit Rücklageanteil gemäß § 3 Zonenrandförderungsgesetz sind Genehmigungen durch die EG-Kommission erforderlich. Die entsprechenden Anträge sind bei der deutschen Finanzverwaltung gestellt. Eine Entscheidung dazu liegt noch nicht vor. Die Bilanzierung trägt dem Maßgeblichkeitsprinzip Rechnung. Drei ausländische Gesellschaften haben Sonderposten mit Rücklageanteil nach entsprechenden Vorschriften gebildet.

(10) Sonderposten für Investitionszulagen

Der Sonderposten für Investitionszulagen in Höhe von 19 Mio. DM (Vorjahr 13 Mio. DM) ist in den Abschlüssen zweier ausländischer Gesellschaften gebildet worden.

(11) Rückstellungen

	31.12.1991 Mio. DM	31.12.1990 Mio. DM
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	8.089	7.283
Steuerrückstellungen	2.032	1.828
Sonstige Rückstellungen	10.161	10.680
	20.282	19.791

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 Belastun-

gen, u. a. aus Modell- und Betriebsumstellungen, gebildet. Die Abwicklung führte im Berichtsjahr zu einem verminderten Aufwand, so daß das Ergebnis vor Steuern ohne diese Maßnahmen um 17 % niedriger (Vorjahr: 11% höher) ausgefallen wäre.

Erläuterungen zur Bilanz

(12) Verbindlichkeiten

	31.12.1991	davon Rest- laufzeit bis 1 Jahr Mio. DM	31.12.1990	davon Rest- laufzeit bis 1 Jahr Mio. DM
	Mio. DM	Mio. DM	Mio. DM	Mio. DM
Anleihen	3.436	722	2.362	-
- davon konvertibel	(50)	(0)	(-)	(-)
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	16.219	13.283	13.804	12.275
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	127	127	179	179
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	5.769	5.743	5.195	5.194
Verbindlichkeiten aus der Annahme gezogener Wechsel und der Ausstel- lung eigener Wechsel	97	93	151	144
Verbindlichkeiten gegen- über verbundenen Unternehmen	6	6	4	4
Verbindlichkeiten gegen- über Unternehmen, mit denen ein Beteiligungs- verhältnis besteht	69	69	103	103
Sonstige Verbindlichkeiten	5.323	3.654	4.011	3.042
- davon aus Steuern	(504)	(504)	(563)	(563)
- davon im Rahmen der sozialen Sicherheit	(493)	(484)	(450)	(441)
	31.046	23.697	25.809	20.941

Der Gesamtbetrag der Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren beträgt 3.813 Mio. DM (Vorjahr 1.840 Mio. DM).

Von den in der Konzernbilanz ausgewiesenen Verbindlichkeiten sind insgesamt 1.392

Mio. DM (Vorjahr: 764 Mio. DM) im wesentlichen durch Grundpfandrechte gesichert. Darüber hinaus bestehen Sicherheiten in Form von Sicherungsübereignungen sowie bei Warenlieferungen die üblichen Eigentumsvorbehalte.

Haftungsverhältnisse / Eventualverbindlichkeiten

	31.12.1991 Mio. DM	31.12.1990 Mio. DM
Verbindlichkeiten aus der Begebung und Übertragung von Wechseln	536	550
Verbindlichkeiten aus Bürgschaften	132	131
Verbindlichkeiten aus Gewährleistungsverträgen	62	77
Bestellung von Sicherheiten für fremde Verbindlichkeiten	15	15

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

Die nicht in die Konzernbilanz übernommenen Treuhandvermögen und -schulden der zur AUTOLATINA-Gruppe gehörenden Spar- und Treuhandgesellschaften betragen 374 Mio. DM (Vorjahr: 150 Mio. DM).

Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Im Rahmen unseres Engagements in den neuen Bundesländern, in der ČSFR, in China und für unser Gemeinschaftsprojekt mit Ford in Portugal bestehen bis 1996 finanzielle Verpflichtungen – im wesentlichen für Kapitalzuführungen – von insgesamt 1.915 Mio. DM.

Außerdem betragen die Sonstigen finanziellen Verpflichtungen aus langfristigen Miet- und Leasingverträgen im Volkswagen-Konzern jährlich ca. 637 Mio. DM. Darin sind Zahlungsverpflichtungen gegenüber einem assoziierten Leasing-Unternehmen in Form von zukünftigen Leasing-Raten auf der Basis durchschnittlicher Laufzeiten von 36 Monaten enthalten,

die sich für 1992 auf 291 Mio. DM belaufen. Diesen Verpflichtungen stehen entsprechende Ansprüche an Kunden gegenüber.

Das Obligo für Investitionsvorhaben hält sich im üblichen Rahmen.

Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

(13) Umsatzerlöse

	1991		1990	
	Mio. DM	Anteile in %	Mio. DM	Anteile in %
Inland	36.360	47,6	26.929	39,6
Europa/ohne Inland	26.825	35,2	26.680	39,2
Nordamerika	3.984	5,2	5.243	7,7
Lateinamerika	5.706	7,5	5.595	8,2
Afrika	1.504	2,0	1.342	2,0
Asien/Ozeanien	1.936	2,5	2.272	3,3
Gesamt	76.315	100,0	68.061	100,0

Auf Fahrzeugverkäufe des Volkswagen-Konzerns entfallen im Geschäftsjahr 1991 78 % der Umsatzerlöse und auf das Ersatzteilegeschäft 8 %. 14 % betreffen

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

(14) Sonstige betriebliche Erträge

	1991 Mio. DM	1990 Mio. DM
Sonstige betriebliche Erträge	4.406	5.182
– davon Erträge aus der Auflösung von Sonderposten mit Rücklageanteil	(678)	(700)

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

lustrechnungen ausländischer konsolidierter Gesellschaften, Erträgen aus der laufenden Abwicklung von Valuta-Ansprüchen sowie Miet- und Pachteinnahmen.

Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

(15) Sonstige betriebliche Aufwendungen

	1991 Mio. DM	1990 Mio. DM
Sonstige betriebliche Aufwendungen	3.104	2.567
– davon Einstellungen in den Sonderposten mit Rücklageanteil	(1.619)	(657)

Die Sonstigen betrieblichen Aufwendungen beinhalten neben den Einstellungen in den Sonderposten mit Rücklageanteil insbesondere Abschreibungen auf Gegenstände des Umlaufvermögens

sowie Aufwendungen für verschiedene Risiken. Steuerrechtliche Abschreibungen in Höhe von 1.112 Mio. DM (Vorjahr: 617 Mio. DM) entfallen in voller Höhe auf das Anlagevermögen.

(16) Beteiligungsergebnis

	1991 Mio. DM	1990 Mio. DM
Erträge aus Beteiligungen	111	74
– davon aus verbundenen Unternehmen	(0)	(1)
– davon aus assoziierten Unternehmen	(109)	(64)
Erträge aus Gewinnabführungsverträgen	1	2
Aufwendungen aus Beteiligungen an assoziierten Unternehmen	13	40
Aufwendungen aus Verlustübernahmen	2	0
	97	36

(17) Zinsergebnis

	1991 Mio. DM	1990 Mio. DM
Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	102	47
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	2.808	2.557
– davon aus verbundenen Unternehmen	(0)	(–)
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	1.682	1.442
– davon an verbundene Unternehmen	(0)	(–)
	1.228	1.162

(18) Jahresüberschuß

Der Jahresüberschuß ist durch anderen Geschäftsjahren zuzuordnende Aufwendungen in Höhe von 396 Mio. DM (Vorjahr: 217 Mio. DM) und aperiodische Erträge in Höhe von 1.547 Mio. DM (Vorjahr: 1.251 Mio. DM) beeinflusst.

Das Jahresergebnis des Volkswagen-Konzerns ist durch steuerliche Maßnahmen gemindert. Im wesentlichen handelt es sich dabei um die Bildung von Sonderposten nach § 3 Abs. 2 und 2a Zonenrandförderungsgesetz. Als Folge der Maßnahmen des

laufenden Jahres und der in früheren Jahren vorgenommenen Maßnahmen sowie der daraus resultierenden Beeinflussung des Steueraufwands liegt der ausgewiesene Jahresüberschuß des Volkswagen-Konzerns um 26% unter (Vorjahr: 2% über) dem sonst auszuweisenden Wert.

Im Jahresüberschuß sind auf andere Gesellschafter entfallende Gewinnanteile in Höhe von 18 Mio. DM (Vorjahr: 32 Mio. DM) und Verlustanteile in Höhe von 7 Mio. DM (Vorjahr: keine) enthalten.

Gesamtperiodenaufwand

	1991 Mio. DM	1990 Mio. DM
Materialaufwand		
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie für bezogene Waren	42.138	36.700
Aufwendungen für bezogene Leistungen	4.901	3.769
	47.039	40.469
Personalaufwand		
Löhne und Gehälter	14.967	13.488
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung	3.905	3.568
– davon für Altersversorgung	(1.186)	(1.098)
	18.872	17.056

Sonstige Angaben

Im Jahresdurchschnitt beschäftigte Mitarbeiter

	1991	1990
Fertigungslöhner	139.731	139.576
Zeitlöhner	63.516	66.064
Gehaltsempfänger	56.890	55.398
	260.137	261.038
Auszubildende	6.872	6.959
	267.009	267.997

Die durchschnittliche Anzahl der bei der AUTOLATINA-Gruppe Beschäftigten beträgt 51.386 Mitarbeiter (Vorjahr: 59.545 Mitarbeiter). Bei der Europcar-Gruppe waren durchschnittlich 4.700 Mitarbeiter (Vorjahr: 4.483 Mitarbeiter) beschäftigt. Die Beschäftigtenzahl dieser Gesellschaften ist in Höhe der Beteili-

gungsquote in den Konzernwert eingegangen.

Die Angaben zur personellen Zusammensetzung des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie die Veränderung dieser Gremien befinden sich auf den Seiten 2 und 3 des Geschäftsberichts.

Die Bezüge der Mitglieder des Vorstands für das Geschäftsjahr 1991 betragen im Volkswagen-Konzern 11.446.676 DM.

Frühere Mitglieder des Vorstands und ihre Hinterbliebenen haben 8.197.600 DM erhalten. Hierfür bestehen Rückstellungen für laufende Pensionen von 74.213.555 DM.

Die Bezüge des Aufsichtsrats betragen 1.072.250 DM.

An Mitglieder des Aufsichtsrats sind Darlehen in Höhe von insgesamt 189 TDM (Tilgung 1991: 18 TDM) gewährt worden. Die Darlehen sind grundsätzlich mit 4 % zu verzinsen; die vereinbarte Laufzeit beträgt 12,5 Jahre.

Wolfsburg, den 10. März 1992

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 12. März 1992

TREUARBEIT Aktiengesellschaft

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft

Prof. Dr. Dr. h. c. Forster
Wirtschaftsprüfer

Siepe
Wirtschaftsprüfer

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.“

Düsseldorf/Hannover, den 12. März 1992

Wollert-Elmendorff

Deutsche Industrie-Treuhand GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Thoennes
Wirtschaftsprüfer

Prof. Dr. Emmerich
Wirtschaftsprüfer

Der Volkswagen-Konzern im Spiegel der Zahlen

	1982	1983	1984	1985	1986
Umsatzerlöse (Mio. DM)	37.434	40.089	45.671	52.502	52.794
Veränderung gegenüber Vorjahr in %	- 1	7	14	15	1
im Inland	12.027	14.453	14.638	16.171	18.839
im Ausland	25.407	25.636	31.033	36.331	33.955
Export der inländ. Konzerngesellschaften	15.733	15.460	20.108	24.025	23.414
Eigenleistung der ausländ. Konzerngesellschaften	11.346	11.812	12.864	14.698	14.127
Absatz (Tsd. Automobile)	2.120	2.127	2.145	2.398	2.758
Veränderung gegenüber Vorjahr in %	- 7	0	1	12	15
im Inland	672	750	708	722	838
im Ausland	1.448	1.377	1.437	1.676	1.920
Produktion (Tsd. Automobile)	2.130	2.116	2.148	2.398	2.777
Veränderung gegenüber Vorjahr in %	- 5	- 1	2	12	16
im Inland	1.381	1.413	1.474	1.635	1.854
im Ausland	749	703	674	763	1.123
Belegschaft (Tsd. Mitarbeiter) ¹⁾	239	232	238	259	276
Veränderung gegenüber Vorjahr in %	- 3	- 3	3	9	7
im Inland	158	156	160	170	169
im Ausland	81	76	78	89	107
Investitionen (Mio. DM) ²⁾	4.892	4.858	2.782	3.388	6.371
Veränderung gegenüber Vorjahr in %	1	- 1	x	22	88
im Inland	3.654	3.476	1.889	2.508	3.849
im Ausland	1.238	1.382	893	880	2.522
Zugänge vermieteter Gegenstände (Mio. DM)			2.021	3.217	2.738
Veränderung gegenüber Vorjahr in %				59	- 15
Cash-flow (Mio. DM) ³⁾	3.452	5.207	4.081	4.558	4.285
Veränderung gegenüber Vorjahr in %	- 12	51	x	12	- 6
Jahresergebnis (Mio. DM)	-300	-215	228	596	580
Dividende der Volkswagen AG (Mio. DM)	-	-	120	240	306
Stammaktien (Mio. DM)	-	-	120	240	240
Vorzugsaktien (Mio. DM)					66

¹⁾ Belegschaft am Jahresende; ab 1986 Belegschaft im Jahresdurchschnitt.

²⁾ Bis 1983 einschl. Zugänge vermieteter Gegenstände.

³⁾ Bis 1983 einschl. Abschreibungen und Abgänge auf vermietete Gegenstände.

1987	1988	1989	1990	1991	
54.635	59.221	65.352	68.061	76.315	Umsatzerlöse (Mio. DM)
3	8	10	4	12	Veränderung gegenüber Vorjahr in %
22.555	22.653	23.682	26.929	36.360	im Inland
32.080	36.568	41.670	41.132	39.955	im Ausland
22.898	24.395	27.601	28.323	28.093	Export der inländ. Konzerngesellschaften
13.080	15.961	18.256	18.242	18.809	Eigenleistung der ausländ. Konzerngesellschaften
2.774	2.854	2.941	3.030	3.126	Absatz (Tsd. Automobile)
1	3	3	3	3	Veränderung gegenüber Vorjahr in %
921	848	849	945	1.246	im Inland
1.853	2.006	2.092	2.085	1.880	im Ausland
2.771	2.848	2.948	3.058	3.128	Produktion (Tsd. Automobile)
0	3	4	4	2	Veränderung gegenüber Vorjahr in %
1.666	1.694	1.783	1.816	1.814	im Inland
1.105	1.154	1.165	1.242	1.314	im Ausland
260	252	251	261	260	Belegschaft (Tsd. Mitarbeiter) ¹⁾
- 6	- 3	- 1	4	0	Veränderung gegenüber Vorjahr in %
170	165	161	166	167	im Inland
90	87	90	95	93	im Ausland
4.592	4.251	5.606	5.372	9.910	Investitionen (Mio. DM) ²⁾
- 28	- 7	32	- 4	84	Veränderung gegenüber Vorjahr in %
4.000	3.546	4.477	3.016	6.311	im Inland
592	705	1.129	2.356	3.599	im Ausland
3.318	3.447	4.069	4.419	4.961	Zugänge vermieteter Gegenstände (Mio. DM)
21	4	18	9	12	Veränderung gegenüber Vorjahr in %
4.874	5.018	5.412	5.701	7.133	Cash-flow (Mio. DM) ³⁾
14	3	8	5	25	Veränderung gegenüber Vorjahr in %
598	780	1.038	1.086	1.114	Jahresergebnis (Mio. DM)
306	306	336	369	369	Dividende der Volkswagen AG (Mio. DM)
240	240	264	297	297	Stammaktien (Mio. DM)
66	66	72	72	72	Vorzugsaktien (Mio. DM)

Der Volkswagen-Konzern im Spiegel der Zahlen

Bilanzstruktur (Mio. DM) Stand 31. Dezember	1982	1983	1984	1985	1986 ¹⁾	1987 ¹⁾
Aktiva					2	29
Sachanlagen	11.474	11.801	9.082	8.740	12.111	13.406
Finanzanlagen	449	464	544	574	1.099	1.125
Vermietete Gegenstände			2.433	3.717	4.106	4.919
Anlagevermögen	11.923	12.265	12.059	13.031	17.318	19.479
Vorräte und Geleistete					6.802	6.618
Anzahlungen	5.662	5.878	6.654	6.348		
Forderungen u. ä.	5.065	6.269	7.388	7.157	8.675	9.403
Liquide Mittel, Wechsel	1.953	1.815	5.253	4.326	364	426
Wertpapiere, Eigene Aktien	1.290	2.528	1.588	3.960	8.553	8.135
Umlaufvermögen	13.970	16.490	20.883	21.791	24.394	24.582
Gesamtvermögen	25.893	28.755	32.942	34.822	41.712	44.061
Passiva						
Grundkapital	1.200	1.200	1.200	1.200	1.500	1.500
Konzernrücklagen	4.911	5.227	5.165	5.929	7.891	8.496
Anteile in Fremdbesitz	223	281	320	266	408	405
Eigenkapital	6.334	6.708	6.685	7.395	307	308
Pensionsrückstellungen	3.626	4.235	4.739	5.029	3	17
Andere Rückstellungen	4.570	5.597	7.417	9.343	1.828	2.203
					10	9
Rückstellungen	8.196	9.832	12.156	14.372	11.947	12.938
Verbindlichkeiten mit Restlaufzeit					5.294	5.889
von mehr als vier Jahren	847	1.283	992	947	8.228	8.050
von 1 bis 4 Jahren	990	1.004	1.411	1.291	14.514	14.864
bis zu einem Jahr	9.485	9.925	11.570	10.569		
Verbindlichkeiten	11.322	12.212	13.973	12.807		
Bilanzgewinn der Volkswagen AG	38	-	124	244	1.344	1.217
Minderheitenanteil am auszuschüttenden Gewinn	3	3	4	4	1.456	1.999
Fremdkapital	19.559	22.047	26.257	27.427	12.451	13.043
Gesamtkapital	25.893	28.755	32.942	34.822	29.765	31.123
Gewinn- und Verlustrechnung (Mio. DM) (Kurzfassung) Januar-Dezember						
Gesamtleistung	38.030	40.680	46.772	52.709	52.794	54.635
Materialeufwand	19.573	20.852	23.824	26.623	46.746	48.526
Personalaufwand	12.069	12.371	13.227	13.913		
Abschreibungen	3.038	3.689	2.961	3.411	5.380	5.498
Abschreibungen auf vermietete Gegenstände			1.060	1.259	632	931
Steuern	543	580	1.368	2.124	295	68
davon Steuern vom Einkommen, vom Ertrag und vom Vermögen	458	494	1.266	1.993	1.595	1.610
Mehraufwand aus den übrigen Aufwands- und Ertragsposten	3.107	3.403	4.104	4.783	- 473	- 443
Jahresergebnis	- 300	- 215	228	596	580	598

1988 ¹⁾	1989 ¹⁾	1990 ¹⁾	1991 ¹⁾	Veränd. 1990/91 in %	Bilanzstruktur (Mio. DM) Stand 31. Dezember
					Aktiva
76	134	261	372	42,6	Immaterielle Vermögensgegenstände
13.836	15.493	16.826	21.126	25,6	Sachanlagen
1.304	1.621	1.418	2.655	87,2	Finanzanlagen
5.427	5.561	5.834	6.293	7,9	Vermietete Vermögensgegenstände
20.643	22.809	24.339	30.446	25,1	Anlagevermögen
6.506	7.301	8.703	9.049	4,0	Vorräte
					Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände
11.848	14.472	15.065	19.011	26,2	Wertpapiere
488	2.360	2.764	2.329	- 15,8	Liquide Mittel
10.809	9.929	11.842	9.255	- 21,8	Umlaufvermögen
29.651	34.062	38.374	39.644	3,3	Gesamtvermögen
50.294	56.871	62.713	70.090	11,8	Passiva
					Gezeichnetes Kapital
1.500	1.500	1.650	1.656	0,4	Konzernrücklagen
9.040	9.667	11.491	12.098	5,3	Anteile in Fremdbesitz
405	439	145	164	13,0	Bilanzgewinn
308	339	374	373	- 0,3	Minderheitenanteil am auszusüttenden Gewinn
					Sonderposten mit Rücklageanteil
42	54	33	12	- 64,9	Sonderposten für Investitionszulagen
2.452	2.925	2.882	3.823	32,6	Eigenkapital
9	12	13	19	44,7	Pensionsrückstellungen
13.756	14.936	16.588	18.145	9,4	Steuerrückstellungen
6.314	6.652	7.283	8.089	11,1	Sonstige Rückstellungen
1.358	2.001	1.828	2.032	11,2	Rückstellungen
9.418	10.454	10.680	10.161	- 4,9	Verbindlichkeiten mit Restlaufzeit
17.090	19.107	19.791	20.282	2,5	von mehr als fünf Jahren
					von 1 bis 5 Jahren
					bis zu einem Jahr
1.929	1.934	1.840	3.813	x	Verbindlichkeiten
2.121	3.289	3.339	3.900	16,8	Fremdkapital
15.398	17.605	21.155	23.950	13,2	Gesamtkapital
19.448	22.828	26.334	31.663	20,2	Gewinn- und Verlustrechnung (Mio. DM) (Kurzfassung) Januar-Dezember
36.538	41.935	46.125	51.945	12,6	Umsatzerlöse
50.294	56.871	62.713	70.090	11,8	Herstellungskosten
					Vertriebs- und
					Allgemeine Verwaltungskosten
					Sonstiges betriebliches Ergebnis
59.221	65.352	68.061	76.315	12,1	Finanzergebnis
51.315	56.196	61.890	68.805	11,2	Ergebnis
					der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
6.321	7.151	7.308	8.266	13,1	Außerordentliches Ergebnis
					Steuern vom Einkommen
38	209	2.615	1.302	- 50,2	und Ertrag
513	773	914	1.239	35,7	Jahresergebnis
2.136	2.987	2.392	1.785	- 25,3	
-	-	-	-	-	
1.356	1.949	1.306	671	- 48,6	
780	1.038	1.086	1.114	2,6	

¹⁾ Ausweis nach Bilanzrichtlinien-Gesetz; 1986 entsprechend neuem Recht gegliedert.

Herausgeber:

Volkswagen AG
Finanz-Publizität und Statistik
Postfach
W-3180 Wolfsburg 1
Telefon (05361) 9-0
Telefax (05361) 9-28282

Neben der deutschen Fassung erscheint der Geschäftsbericht 1991 in den Sprachen Chinesisch, Englisch, Französisch, Italienisch, Japanisch, Portugiesisch, Slowakisch, Spanisch und Tschechisch. Sollten Sie weitere Informationen zum Geschäftsbericht wünschen, wenden Sie sich bitte an die oben genannte Adresse.

ISSN 0936-8795

258.809.408.00
Printed in Germany

Der Geschäftsbericht wurde auf chlorfrei gebleichtem bzw. recyceltem Papier gedruckt.



WOB-CD 315

Golf
VR6