

Wertsteigernde Faktoren

Mit innovativen Produkten und effizienten Prozessen weiter auf Erfolgskurs

Im Volkswagen Konzern entwickeln und fertigen kompetente und motivierte Mitarbeiter innovative Produkte, die genau die Mobilität bieten, die unsere Kunden sich wünschen. Dabei steht die Effizienz der Arbeitsprozesse ebenso im Vordergrund wie der schonende Umgang mit der Umwelt.

Im Kapitel Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wurden die wesentlichen finanziellen Leistungsindikatoren des Volkswagen Konzerns ausführlich erläutert. Doch auch nicht finanzielle Leistungsindikatoren zeigen, wie effizient die Werttreiber eines Unternehmens sind. Zu den nicht finanziellen Werttreibern zählt der Volkswagen Konzern die Prozesse in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Vertrieb und Qualitätssicherung ebenso wie den Umgang mit seinen Mitarbeitern und mit der Umwelt. Nachfolgend erläutern wir, wie diese Werttreiber zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes beitragen.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Das Hauptaugenmerk der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten des Jahres 2007 lag auf der Erweiterung der Produktpalette sowie der Optimierung der Konzernprodukte in Bezug auf ihre Funktionalität, Qualität, Sicherheit und Umweltverträglichkeit. Die von unseren Mitarbeitern eingebrachten Ideen und das Know-how externer Partner spielten dabei eine wesentliche Rolle.

Innovative Produkte für die automobiler Zukunft

Nachfolgend stellen wir die wichtigsten Modelle, Aggregate und Systeme vor, die im vergangenen Jahr im Markt eingeführt wurden.

Ein Highlight der Marke Volkswagen Pkw im Jahr 2007 war die Premiere des neuen Tiguan. Als weltweit erstes Volumenmodell ist der Kompakt-SUV ausschließlich mit hochaufgeladenen Motoren – also TDI- und TSI-Motoren –

erhältlich. Darüber hinaus kommt im Tiguan eine elektromechanische Lenkung zum Einsatz, die in Zusammenarbeit mit dem Komponentenwerk Braunschweig völlig neu und komplett eigenständig entwickelt wurde; sie gehört zur neuesten Generation elektromechanischer Lenkungen. Dazu bietet der Tiguan dem Kunden innovative Features wie das neue Radio-Navigationssystem mit Touchscreen, eine schwenkbare Anhängerkupplung sowie ein beeindruckendes Panorama-Schiebedach, das im neuen Golf Variant debütiert hat. Darüber hinaus wurde im November 2007 bei der Umweltrallye „Challenge Bibendum“ in Shanghai der Tiguan HyMotion vorgestellt, ein Forschungsfahrzeug mit einem 80 kW starken Brennstoffzellensystem.

Nach dem Erfolg des Polo BlueMotion* stellte die Marke Volkswagen Pkw im vergangenen Jahr sieben weitere Mitglieder der BlueMotion-Familie vor, die für Sparsamkeit und Umweltverträglichkeit ohne Abstriche beim Fahrspaß steht. Mit den BlueMotion-Varianten von Golf*, Golf Plus*, Golf Variant*, Passat*, Passat Variant*, Jetta* und Touran* avancierte das Umweltlabel endgültig zum Synonym für effektiven Umweltschutz. Die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge komplettierte die BlueMotion-Offensive mit der Präsentation der seriennahen Studie des Caddy BlueMotion.

In Analogie zu den erfolgreichen BlueMotion-Modellen der Marke Volkswagen Pkw präsentierte Škoda die Modellreihe GreenLine, die sich durch Umweltfreundlichkeit und Sparsamkeit auszeichnet. Bei Audi verfügen die so genannten e-Modelle und bei SEAT die Fahrzeuge

*Verbrauchs- und Emissionsangaben finden Sie auf Seite 296 dieses Berichts.

Geschäftsverlauf
 Aktie und Anleihen
 Vermögens-, Finanz- und Ertragslage
 Volkswagen AG (Kurzfassung nach HGB)
 > Wertsteigernde Faktoren
 Risikobericht
 Prognosebericht

mit dem Zusatz „ECOMOTIVE“ über die geringsten Verbrauchs- und Emissionswerte innerhalb der jeweiligen Modellreihe.

Die Marke Audi stellte 2007 mit dem neuen Audi A4 eine Limousine vor, die dank eines innovativen Antriebsstranges eine verbesserte Achslastverteilung bietet und so noch sicherer auf der Straße liegt. Darüber hinaus ist das Fahrzeug mit dem Audi-drive-select-System ausgestattet, das dem Fahrer ermöglicht, die Charakteristik von Motor, Automatikgetriebe, Lenkung und Dämpfung auf seine Wünsche abzustimmen.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr hat die Marke Audi zudem mit dem Audi A5 erfolgreich eine neue Baureihe im Markt eingeführt, die sich durch eine begeisternde Fahrdynamik und innovative Ausstattungsmerkmale auszeichnet. Das Fahrzeug verfügt über ein komplett neu entwickeltes Fahrwerk, das agiles Handling mit höchster Fahrsicherheit verbindet. Im Audi R8 wurde 2007 der weltweit erste Scheinwerfer vorgestellt, der alle Frontlichtfunktionen – Tagfahrlicht, Blinker, Abblendlicht und Fernlicht – mit der Technologie der lichtemittierenden Dioden (LED) realisiert.

Innovationen im Zusammenhang mit der Antriebsoffensive des Konzerns waren im abgelaufenen Geschäftsjahr vor allem die Weiterentwicklung der bereits mehrfach ausgezeichneten TSI-Motorenfamilie, das erste Siebengang-Doppelkupplungsgetriebe (DSG) sowie der 2,0l CommonRail-TDI-Motor.

Der neue 90 kW (122 PS) starke TSI-Benzinmotor mit einstufiger Aufladung des Abgasturboladers zeichnet sich durch maximale Kraft bei minimalem Verbrauch aus. Die Kupplungen des neuen Siebengang-DSG, das Anfang 2008 in den Markt eingeführt wurde, laufen im Gegensatz zum bisherigen Direktschaltgetriebe nicht in einem Ölbad sondern trocken; dadurch ergibt sich ein verbesserter Wirkungsgrad. Der TDI-Motor bietet durch das neue CommonRail Einspritzsystem eine deutliche Steigerung der Laufruhe und des akustischen Komforts. Darüber hinaus können damit zukünftig selbst die strengsten Abgasgrenzwerte eingehalten werden.

Innovative Studien weisen den Weg in die Zukunft

Auf den internationalen Automobilmessen des Jahres 2007 zogen neben den zahlreichen neu vorgestellten Serienmodellen des Volkswagen Konzerns auch innovative Konzeptfahrzeuge und Studien das Interesse der Öffentlichkeit auf sich.

Mit der Kleinwagenstudie up!, einem Stadtauto mit Heckmotor und hoher Funktionalität, gab Volkswagen auf der Internationalen Automobilausstellung (IAA) in Frankfurt im September 2007 einen ersten Ausblick auf die New Small Family, die neue Produktfamilie der Kleinstfahrzeuge. Der Prototyp erntete viel Lob und wurde im November 2007 sogar mit dem renommierten englischen „Concept Car Award 2007“ ausgezeichnet. Nur einige Wochen nach der IAA, Ende Oktober 2007, folgte auf der Tokyo Motor Show die Präsentation des Space up!, eines Minivans der New Small Family, der mit fünf Türen etwas länger ist als der up! und ebenfalls dank des Heckmotors einen vergleichsweise großzügigen Innenraum bietet.

Schließlich debütierte auf der Los Angeles Auto Show im November mit dem Space up! Blue eine weitere Ausbaustufe der New Small Family. Neben einem Antrieb über eine Hochtemperatur-Brennstoffzelle kann die Batterie dieses Hybridfahrzeugs auch an der Steckdose aufgeladen werden. Integraler Bestandteil der Kleinwagenstudien ist eine innovative Mensch-Maschine-Schnittstelle, die einen Ausblick darauf gibt, wie der Fahrer sein Fahrzeug künftig intuitiv bedienen kann. Diese Schnittstelle besteht unter anderem aus einer Sprachsteuerung für Telefon und Navigationssystem sowie einem Touchscreen, der mit einer Näherungssensorik ausgestattet ist und damit auch auf die Gestik des Fahrers reagiert – denn erst wenn Bedienung Spaß macht, erfolgt sie wirklich intuitiv.

Die Marke Audi stellte in Shanghai mit dem Audi Cross Coupé quattro die Studie eines kompakten SUV vor. Das Fahrzeug erfüllt die strengsten Abgasnormen und glänzt dazu mit einem Verbrauch von nur 5,9 Litern je 100 Kilometer. Außerdem wurde hier das Audi-drive-select-System für die individuelle Konfiguration der Motor- und Schaltcharakteristik sowie der Lenkungs- und Stoßdämpferkennlinien weiterentwickelt. Auf der Automobilmesse in Tokyo feierte der Audi A1 project quattro seinen ersten Bühnenauftritt. Mit dieser jüngsten Studie tritt die Marke Audi in das junge Segment der Subkompaktklasse ein. Das Fahrzeug verbindet eine dynamische Linienführung mit optimaler Raumökonomie bei zugleich höchster Qualität und eröffnet als Hybrid mit einem 30-kW-Elektromotor auf der Hinterachse und einer reinen Batteriereichweite von bis zu 100 km neue Möglichkeiten.

Auf Basis des neu präsentierten Škoda Fabia Combi stellte die Marke Škoda das Designkonzept Fabia Scout vor. Dabei handelt es sich um eine Variation im Offroad-Stil, die insbesondere durch großzügige Bepunktungen und typische Ausstattungsdetails eines SUV gekennzeichnet ist.

Der SEAT Tribu, ein sportlich-kompakter SUV mit drei Türen, feierte bei der IAA in Frankfurt seine Weltpremiere. Dieses Konzeptfahrzeug verkörpert die weiterentwickelte „Dynamic Line“ der Marke und lässt die zukünftige Designphilosophie von SEAT erkennen. Das Fahrzeug ist mit einem von der Windschutzscheibe aus durchgehenden Panoramadach ausgestattet. Außerdem kann der Fahrer per Knopfdruck zwischen den Betriebsarten „Urban“, „Sport“ und „Free-run“ wählen, bei denen Fahrwerk, Gangschaltung und Motorsteuerung unterschiedlich abgestimmt sind.

Synergieeffekte besser nutzen

Die Vielzahl neuer Fahrzeuge, die wir in den kommenden Jahren für bestehende und zukünftige Märkte entwickeln werden, erfordert ein Höchstmaß an konzeptioneller Effizienz. Deshalb werden sich die Marken des Volkswagen Konzerns künftig noch stärker aus sogenannten Modulbaukästen bedienen. Damit können die Synergien sowohl zwischen Modellen einer Baureihe als auch baureihenübergreifend erhöht werden. Für die Modelle mit quer eingebautem Motor entsteht ein sogenannter modularer Querbaukasten (MQB), während für Modelle mit längs eingebautem Motor ein modularer Längsbaukasten (MLB) zur Verfügung steht. Auf Basis des MLB hat die Marke Audi bereits den neuen Audi A4 und den Audi A5 entwickelt. Mit dem Baukastenansatz, der konsequenten Weiterentwicklung der markenübergreifenden Plattform- und Modulstrategie, werden Komplexität, Aufwand und Kosten weiter reduziert.

Zahlreiche Patente von Mitarbeitern eingereicht

Für den Volkswagen Konzern wurden im Berichtsjahr 1.479 Patente angemeldet, davon 1.180 in Deutschland und 299 im Ausland. Die meisten dieser Innovationen betrafen Antriebssysteme und elektronische Helfer. Mit der hohen Zahl und der technologischen Qualität der Anmeldungen haben unsere Mitarbeiter erneut ihre Innovationskraft dokumentiert.

Mit strategischen Allianzen Kräfte bündeln

Kooperationen mit anderen Fahrzeugherstellern eignen sich besonders gut, um neue Marktsegmente kostengünstig zu erschließen. In einer strategischen Zusammenarbeit können Entwicklungskosten durch Kompetenz- und Know-how-Konzentration niedrig gehalten und Investitionsausgaben unter mehreren Partnern aufgeteilt werden. Bestehende Kooperationen haben wir im Berichtsjahr erfolgreich fortgeführt, beispielsweise mit der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG bei der Entwicklung und Produktion der Modelle Volkswagen Touareg, Audi Q7 und Porsche Cayenne oder mit der Daimler AG bei der Produktion der Modelle Volkswagen Crafter und Mercedes-Benz Sprinter. Außerdem wird im Jahr 2008 in Kooperation mit der Chrysler Group die Produktion des Routan, eines Minivans für den US-amerikanischen Markt, starten.

Darüber hinaus unterstützt Volkswagen die schnelle Markteinführung von SunFuel, einem erneuerbaren Biokraftstoff der zweiten Generation. Zu diesem Zweck streben wir Kooperationen und direkte Beteiligungen an Unternehmen an, die sich der Herstellung solcher Kraftstoffe widmen. Bereits im Jahr 2002 beschlossen Volkswagen und CHOREN Industries, die Entwicklung neuer Kraftstoffe zu fördern und voranzubringen. Im Jahr 2007 hat sich Volkswagen finanziell an CHOREN beteiligt. Das langfristige Ziel der Zusammenarbeit ist, SunDiesel unter Anwendung nachhaltiger Mindeststandards in Deutschland herzustellen. 2008 soll eine erste kommerzielle Anlage mit einer Jahresproduktion von 15.000 Tonnen in Betrieb gehen. Ein Jahr später ist der Baubeginn einer ersten Großanlage mit einer Jahresproduktion von 200.000 Tonnen geplant.

Im Bereich der Biokraftstoffe besteht zudem eine langjährige Kooperation mit der Firma IOGEN. Das langfristige Ziel der Zusammenarbeit ist die Herstellung von Zellulose-Ethanol in Deutschland. IOGEN ist weltweit führend in der Produktion von Zellulose-Ethanol, einem voll erneuerbaren Biokraftstoff der zweiten Generation.

Einbindung von externem F&E-Know-how

Neben den konzernerneigenen Entwicklungskapazitäten bindet der Volkswagen Konzern auch das Know-how der Lieferanten in den Entwicklungsprozess ein. Dieses Zusammenspiel gewährleistet, dass Projekte in der gewünschten Qualität und innerhalb verkürzter Entwicklungszeiten erfolgreich abgeschlossen werden können. Zunehmende Bedeutung haben die kreativen Prozesse und virtuellen Techniken sowie der Aufbau von Kernkompetenzen, die benötigt werden, um die Herausforderungen der kommenden Megatrends anzunehmen.

Besonders nutzbringend ist der Einsatz von externem Know-how bei unterstützenden Dienstleistungen, in nachgeschalteten Prozessen wie der Serienbetreuung sowie in nicht kundenrelevanten und nachbessernden Tätigkeiten. Aber auch bei der Entwicklung von Modulen und Komponenten nutzen wir die Kompetenz der späteren Serienlieferanten. Grundsätzlich sind wir bemüht, den Anteil der Kerneigenleistung am Entwicklungsprozess zu erhöhen.

Aktiviere Entwicklungs-kosten gestiegen

Die Forschungs- und Entwicklungskosten des Konzernbereichs Automobile erhöhten sich im Berichtsjahr im Vergleich zum Vorjahr um 16,0%. Da die aktivierten Entwicklungskosten nur unterproportional stiegen, sank die Aktivierungsquote auf 29,4 (34,9)%. Die nach IFRS ergebniswirksamen Forschungs- und Entwicklungskosten hatten einen Anteil an den Umsatzerlösen des Automobilbereichs von 5,4 (4,8)%.

Im Bereich Forschung und Entwicklung waren zum 31. Dezember 2007 konzernweit 21.677 Mitarbeiter (+ 1,1%) beschäftigt, das entspricht einem Anteil von

6,6% an der Gesamtbelegschaft. In dieser Zahl enthalten sind auch die Mitarbeiter der at Equity konsolidierten fahrzeugproduzierenden Beteiligungen Shanghai-Volkswagen Automotive Company Ltd. und FAW-Volkswagen Automotive Company Ltd.

BESCHAFFUNG

Im Geschäftsjahr 2007 stand erneut das Lieferantenmanagement im Mittelpunkt unserer Beschaffungsaktivitäten. Wir haben es weiter optimiert und dadurch auch die Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten verbessert. Ergänzend dazu haben wir ein Kaufteile-Management eingeführt, um Fahrzeug-Neuanläufe besser zu unterstützen.

Lieferanten- und Kaufteile-Management

Die verstärkte Kooperation mit Lieferanten ist weiterhin das zentrale Element unserer Beschaffungsstrategie. Auch in diesem Jahr haben wir die Zusammenarbeit mit dem Ziel optimierter Materialkosten, höherer Qualität und eines verstärkten Innovationsmanagements erfolgreich fortgeführt. Dazu haben wir die etablierten Plattformen Lieferantenklausuren, Forum Lieferantenqualität und Forum Innovation genutzt. Bei diesen Veranstaltungen identifizieren Mitarbeiter der Bereiche Beschaffung, Technische Entwicklung und Qualitätssicherung gemeinsam mit ausgewählten Lieferanten Verbesserungspotenziale bei Prozessen, Kosten und Qualität. Die Einhaltung der Umwelt- und Nachhaltigkeitsstandards des Volkswagen Konzerns ist dabei eine wichtige Voraussetzung. Auf diese Weise wurden gemeinsam Ansätze für eine höhere Wettbewerbsfähigkeit erarbeitet und bereits erfolgreich umgesetzt.

FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSKOSTEN IM KONZERNBEREICH AUTOMOBILE

Mio. €	2007	2006	2005
Forschungs- und Entwicklungskosten gesamt	4.923	4.240	4.075
davon aktivierte Entwicklungskosten	1.446	1.478	1.432
Aktivierungsquote in %	29,4	34,9	35,1
Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten	1.843	1.826	1.438
Forschungs- und Entwicklungskosten lt. GuV	5.320	4.588	4.081

Der offensichtliche Nutzen dieser eingeführten Plattformen für die Zusammenarbeit mit Lieferanten hat uns dazu bewegt, mit dem Aufbau eines Kaufteile-Managements einen weiteren Baustein zu ergänzen. Hierbei konzentrieren sich unsere Spezialisten besonders in der frühen Phase der Fahrzeugentwicklung vor Produktionsstart auf diejenigen Serienlieferanten, deren Komponenten aufgrund ihrer technischen Komplexität intensiv betreut werden müssen. Das Kaufteile-Management ist vor allem im Hinblick auf die steigende Zahl von Produktanläufen bei gleichzeitig verkürzten Entwicklungszeiten und höheren Qualitätsanforderungen ein effektives Werkzeug, um am Markt erfolgreich zu bleiben.

Parallel zur Optimierung operativer Prozesse wurden verstärkt die in der Beschaffung genutzten analytischen Ansätze erweitert. Mit Hilfe eines Kostenmanagement-Tools haben wir konzernweit die Preis-Leistungs-Transparenz für die Einzelkosten von Bauteilen erhöht. Kostenanalytische Methoden der Regressionsanalyse sowie Kostenstrukturanalysen und Kalkulationen mit analytischem Aufbau unterstützen nun unsere Einkäufer beim Identifizieren von Beschaffungspotenzialen. Außerdem können die Kosten von Änderungen an Teilen oder Werkzeugen

exakter ermittelt werden, was einen transparenteren Verhandlungsablauf mit unseren Lieferanten gewährleistet.

Um im Rahmen der globalen Beschaffungsstrategie weitere Märkte zu erschließen, wurden in Indien, Russland und in den ASEAN-Ländern detaillierte Lieferantemarktanalysen durchgeführt. Innerhalb dieser Aktivitäten konnten, unter anderem mit Hilfe zahlreicher Lieferantenklausuren, weitreichende Erkenntnisse über die lokalen Beschaffungsmärkte gewonnen werden. Die hohe Beteiligung interessierter Zulieferer an den Veranstaltungen hat gezeigt, wie groß das Potenzial für eine Zusammenarbeit mit Unternehmen in diesen Regionen ist. Sowohl für die lokale Produktion, als auch für den Export nach Europa und in andere Regionen werden diese Beschaffungsmärkte künftig eine immer wichtigere Rolle spielen.

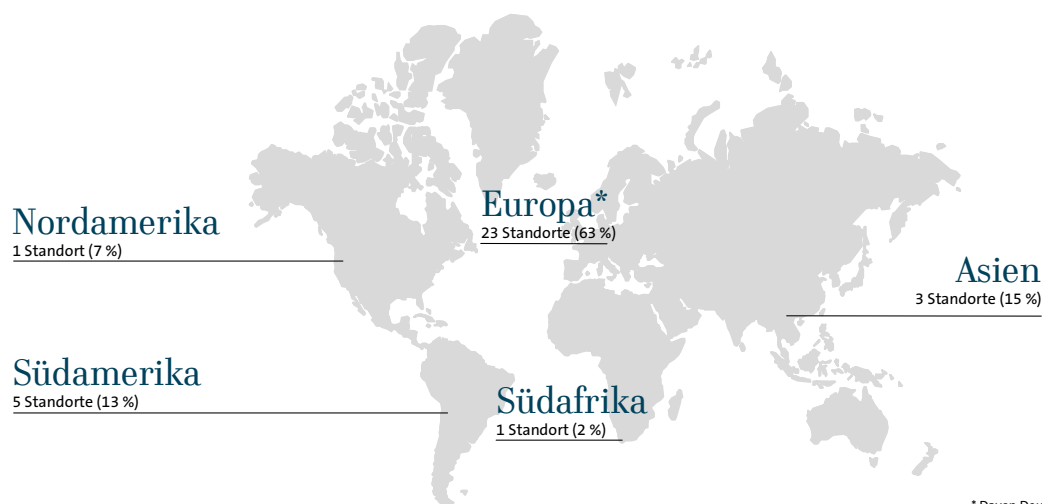
Beschaffungsvolumen

Das Beschaffungsvolumen im Volkswagen Konzern stieg im Berichtszeitraum im Vergleich zum Vorjahr um 4,7 % auf 72,0 Mrd. €. Der Anteil inländischer Zulieferer lag bei 49,7 (52,1) %.

- Geschäftsverlauf
- Aktie und Anleihen
- Vermögens-, Finanz- und Ertragslage
- Volkswagen AG (Kurzfassung nach HGB)
- > Wertsteigernde Faktoren
 - Risikobericht
 - Prognosebericht

FAHRZEUGPRODUKTIONSSTANDORTE DES VOLKSWAGEN KONZERNS

Anteil an der Gesamtproduktion 2007 in Prozent



PRODUKTION

Auch im Jahr 2007 prägte eine Vielzahl von Neuanläufen das Geschehen in der Produktion. Daneben haben wir die Fertigungsprozesse weiter optimiert und Produktionsstandards fortentwickelt, um die Effizienz nochmals zu verbessern.

Erfolgreiche Neuanläufe

Im Rahmen unserer Modelloffensive stand auch das Jahr 2007 im Zeichen zahlreicher Produktanläufe. Zu den wichtigsten Neuerscheinungen der Marke Volkswagen Pkw zählten im Berichtsjahr der Golf Variant, der Passat BlueMotion* und der Tiguan. Für die Marke Audi waren der Audi A5 und der Audi S5 sowie der neue Audi A4 die wesentlichen Neuanläufe. Die Marke SEAT startete die Produktion der Modelle Altea Freetrack und Leon Cupra*, Lamborghini brachte das Gallardo Coupé „Superleggera“ auf den Weg. Für Volkswagen Nutzfahrzeuge zählte der Fertigungsbeginn des Caddy Maxi zu den bedeutendsten Ereignissen des Jahres.

Flexible Produktionsstandorte

Am 28. November 2007 haben wir im wichtigen Zukunftsmarkt Russland mit dem Werk Kaluga eine moderne Produktionsstätte in Betrieb genommen. Damit produziert der Volkswagen Konzern nunmehr weltweit an 48 Standorten; an 33 davon stellen wir Fahrzeuge her.

Konzernweit eröffnet uns das Drehscheibenkonzept mit einer flexibel auf den Bedarf angepassten Belegung wesentlicher Werke entscheidende Vorteile für eine effiziente und marktgerechte Produktion. Zusammen mit der Modulstrategie, die die Verwendung gleicher Module und Baugruppen in verschiedenen Fahrzeugen ermöglicht, erreichen wir somit die nötige Flexibilität, um jederzeit auf Bedarfsschwankungen reagieren zu können.

Standardisierte Fertigungsprozesse

Wir überprüfen laufend die Produktionsprozesse des Volkswagen Konzerns auf Verbesserungspotenziale. Unser Ziel dabei ist, fertigungsgerecht konstruierte Produkte streng wertschöpfungsorientiert in kurzen Durchlaufzeiten herzustellen und dabei konsequent auf den effizienten Einsatz der Ressourcen zu achten. Dazu sind nicht nur die Produkte zu optimieren, sondern auch die Prozesse, Betriebsmittel und betrieblichen Strukturen zu standardisieren. Diese Standardisierung aller Fertigungsprozesse ist die Grundlage für ein konzernweites Produktionssystem. Zusätzlich führen wir in der Fertigung Benchmark-Analysen durch, um Best-Practice-Ansätze im Konzern zu identifizieren. Daraus ermittelte Optimierungspotenziale setzen wir unmittelbar um. Wir streben an, die Produktivität jährlich um durchschnittlich 10 % zu steigern. Der tatsächliche Optimierungsgrad variiert je nach Fahrzeugmodell und Standort.

*Verbrauchs- und Emissionsangaben finden Sie auf Seite 296 dieses Berichts.

Produktionsjubiläen des Jahres 2007

Das Motorenwerk der Volkswagen Sachsen GmbH in Chemnitz fertigte am 14. Februar 2007 den achtmillionsten Motor. Im März 2007 feierte Volkswagen ein Jubiläum der besonderen Art: Das wichtigste Fahrzeug im Konzern, der Golf, lief zum 25-millionsten Mal vom Band. Am 31. Mai 2007 baute Volkswagen Motor Polska den viermillionsten Motor. Rund viereinhalb Jahre nach dem Produktionsbeginn fertigte die Auto5000 GmbH Ende Juni 2007 in Wolfsburg den 750-tausendsten Touran. Insbesondere der November 2007 erwies sich im Hinblick auf Produktionsjubiläen als sehr ereignisreich: Im Werk Emden wurde der 15-millionste Passat gefeiert und die Volkswagen Sachsen GmbH produzierte in Zwickau das dreimillionste Fahrzeug insgesamt.

MARKETING UND VERTRIEB

Der Volkswagen Konzern verfügt über faszinierende und imageträchtige Marken, deren Positionierung wir im abgelaufenen Geschäftsjahr weiter optimiert haben.

Immaterielle Werte und Markenstärke

Die Marke Volkswagen Pkw ist heute weltweit Ausdruck von Qualität, Zuverlässigkeit und deutscher Ingenieurskunst. Mit diesem Markenprofil und dem damit verbundenen Vertrauenskapital ist sie Jahr für Jahr für Millionen von Kunden die erste Wahl, wenn es um den Kauf eines Automobils geht. Beleg dafür sind die steigenden Verkaufszahlen in allen Segmenten. Auch in Zukunft liegt das Hauptaugenmerk unserer Markenführung darauf, die Marke Volkswagen Pkw zu stärken. Dazu haben wir das globale Markenleitbild im Jahr 2007 unter dem neuen Slogan „Volkswagen – Das Auto“ gezielt geschärft. Der neue Anspruch der Marke ist, langfristig der innovativste Volumenhersteller mit der in der jeweiligen Klasse besten Qualität zu sein. Der zentrale Differenzierungsfaktor in einem immer intensiver werdenden Wettbewerbsumfeld sollen dabei bedürfnisorientierte und zugleich bezahlbare Innovationen werden. Die Marke vereint in ihrem Leitbild die drei Kernbotschaften „innovativ“, „werthaltig“ und „verantwortungsvoll“. Zahlreiche technische Highlights, wie die wegweisenden TSI-, FSI- und TDI-Motoren oder das Doppelkupplungsgetriebe DSG, sowie unsere BlueMotion-Modellreihe, mit der wir unser hohes Verantwortungsbewusstsein für Mensch und Umwelt demonstrieren, sind bereits heute Ausdruck dieses Markenimages.

Unter dem Leitgedanken und Slogan „Vorsprung durch Technik“ gehört die Marke Audi zu den stärksten Automobilmarken im Premiumsegment. Mit dem Anspruch, mittelfristig die Marktführerschaft in diesem Segment zu übernehmen, setzt Audi konsequent auf sein von Sportlichkeit, Hochwertigkeit und Progressivität geprägtes Markenleitbild. Jüngste Auszeichnungen für Audi Modelle sowie das Auto-Umwelt-Zertifikat „Öko-Trend“ des Instituts für Umweltforschung für die Einhaltung hoher Umweltstandards unterstreichen diesen Anspruch nachdrücklich. Darüber hinaus setzt die Marke auch weiterhin Akzente in puncto modernste Motorentechnologie: Ab Mitte 2008 wird die weltweit sauberste Dieselmotortechnik in Serie gefertigt.

„Simply clever“ – das ist der Leitgedanke und Slogan, unter dem sich die Marke Škoda zu einer der dynamischsten Marken insbesondere in Europa entwickelt. Intelligente Raumkonzepte mit technisch einfachen, aber raffinierten und praktischen Detaillösungen, verbunden mit einem anziehenden Design bei attraktivem Preis-Leistungs-Verhältnis, prägen das Bild der Marke Škoda. Dieses Markenkonzept findet Anerkennung: Die Fahrzeuge mit dem geflügelten Pfeil im Logo sind schon mehrfach für gutes Design und anspruchsvolle, innovative Gestaltung ausgezeichnet worden.

Ausgehend von ihren Kernwerten „sportlich“, „lebendig“ und „designorientiert“ ist die Marke SEAT wieder auf Erfolgskurs. Insbesondere die Modelle Ibiza und Leon sowie die Fahrzeuge der Altea Modellreihe prägen das Markenbild und den Markterfolg. Unterstützt durch gezielte Marketingaktivitäten gewinnt der Slogan „auto emoción“ zunehmend an Ausdruckskraft. Einen weiteren Meilenstein in der Markenpositionierung von SEAT wird künftig der Altea Freetrack setzen, der die typische Sportlichkeit der Marke mit einer offensiven Ästhetik vereint.

Die Markenvielfalt des Volkswagen Konzerns komplettieren die Marken Bugatti, Bentley und Lamborghini. Sie zeichnen sich insbesondere durch Exklusivität, Eleganz und Stärke aus.

Volkswagen Nutzfahrzeuge bietet seinen Kunden mit einer Fahrzeugpalette, die vom leichten Nutzfahrzeug über Großraumlimousinen und Reisemobile bis hin zum schweren Lkw und Bus reicht, stets eine geeignete und leistungsstarke Transportlösung.

Geschäftsverlauf
 Aktie und Anleihen
 Vermögens-, Finanz- und Ertragslage
 Volkswagen AG (Kurzfassung nach HGB)
 > Wertsteigernde Faktoren
 Risikobericht
 Prognosebericht

Kundenzufriedenheit und Kundentreue

Mit Hilfe gezielter Umfragen ermitteln wir in zahlreichen Ländern regelmäßig die Zufriedenheit unserer Kunden. Bei diesen Studien konzentrieren wir uns in erster Linie auf die Bereiche Produkt und Service. Die Ergebnisse werden analysiert und bewertet, um daraus anschließend adäquate Maßnahmen abzuleiten. Bei der Zufriedenheit mit dem Produkt nehmen die Marken Audi und Škoda nicht nur im konzerninternen Vergleich, sondern auch im Wettbewerbsumfeld absolute Spitzenpositionen ein. Die anderen Konzernmarken zeichnen sich ebenfalls durch Gesamtzufriedenheitswerte auf oder sogar über Wettbewerbsniveau aus.

Kundenzufriedenheit ist die Grundlage für Kundenloyalität. Loyale Kunden beweisen ihr Vertrauen in unsere Marken, was die erzielten Verkaufszahlen eindrucksvoll belegen. Volkswagen konnte die Markenloyalität im vergangenen Jahr nicht nur auf dem bisher schon hohen Niveau halten, sondern weiter steigern. Auch Škoda nimmt bei der Markenloyalität – wie schon seit Jahren – einen Platz im Spitzenfeld ein.

Wesentliche Geschäftsprozesse im Vertrieb

Im Jahr 2007 haben wir die Geschäftsprozesse im Vertrieb des Volkswagen Konzerns reorganisiert. Ein wesentliches Element war dabei die Senkung der Vertriebskosten. In diesem Zusammenhang wurden die IT-Systeme weiter standardisiert und die Anzahl der in Europa genutzten Systeme auf Groß- und Einzelhandelsebene reduziert. In Zukunft werden dadurch Auftrags- und Verteilprozesse vereinheitlicht und der Aufwand für die Systempflege und -kontrolle deutlich gesenkt. Im Großhandel haben wir zudem Synergiepotenziale auf der Ebene der Geschäftsprozesse identifiziert; wir werden sie nutzen, um das Arbeitsaufkommen in nicht wertschöpfenden Prozessen zu reduzieren. Darüber hinaus wurde geprüft, inwieweit Prozesse verschmolzen werden können, um die unterstützenden Funktionen im Groß- und Einzelhandel weiter zu verschlanken. Die frei werdenden Kapazitäten können somit konzentriert bei den wertschöpfenden Prozessen eingesetzt werden; außerdem lassen sich damit die Gemeinkosten senken. So verbessern wir die Rentabilität des Handelssystems und steigern die Attraktivität des Vertriebssystems.

Großkundengeschäft

Der Bereich Volkswagen Group Fleet International, der als zentraler Ansprechpartner für das internationale Flottengeschäft mit Fahrzeugen der Konzernmarken aufgebaut wurde, hat sich im vergangenen Geschäftsjahr gut am Markt etabliert. Ein Schwerpunkt neben der erfolgreichen Kundenakquise war die Einführung von Abwicklungssystemen, die die Kundenbetreuung deutlich verbessern. Außerdem wurde das internationale Flottennetz des Konzerns gestärkt. Ziel der Aktivitäten war, den verstärkt auftretenden Kundenwünschen nach Zeit- und Kostensparnis sowie nach Kostentransparenz gerecht zu werden.

Nachhaltigkeit durch ganzheitliches Remarketing

Der Wertverlust eines Fahrzeugs ist einer der Hauptkostenfaktoren für jeden Fahrzeughalter, und der Wiederverkaufswert ist mitentscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit unserer Produkte. Deshalb hat der Volkswagen Konzern eine Remarketing-Strategie entwickelt, mit deren Hilfe wir sicherstellen können, dass die Restwerte unserer Gebrauchtwagen wettbewerbsfähig bleiben. Um einen nachhaltigen Vertriebs Erfolg über den Neuwagenverkauf hinaus zu gewährleisten, berücksichtigen unsere Marken schon im Produktentstehungsprozess Faktoren, die für den Verkauf des Gebrauchtwagens relevant sind. Dazu zählen insbesondere die Qualität und Langlebigkeit sowie das Design und die Ausstattung der Fahrzeuge. Zudem versorgen wir unsere Handelspartner stets mit attraktiven Gebrauchtwagen und bieten im Rahmen unserer Gebrauchtwagenprogramme zusätzlich kundenorientierte Dienstleistungen an.

QUALITÄTSSICHERUNG

Die Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen hat einen entscheidenden Einfluss auf die Zufriedenheit und die Loyalität der Kunden gegenüber unserem Unternehmen. Dies gilt für die tatsächliche Produktqualität, aber auch für die Entwicklungsqualität, die sich darin widerspiegelt, inwieweit die Kundenwünsche im Produktkonzept berücksichtigt sind. Darüber hinaus wird die Kundenzufriedenheit maßgeblich von der Servicequalität geprägt, wobei jeder einzelne Kontakt mit dem Kunden für uns relevant ist.

Produktqualität und Gewährleistung

Der Volkswagen Konzern möchte seinen Kunden stets die beste Qualität in der jeweiligen Fahrzeugklasse bieten. Im Bereich Qualitätssicherung wurde zu diesem Zweck 2005 das „Forum Produktqualität“ ins Leben gerufen. Die hier gemeinsam von Teams aus Forschung und Entwicklung, Produktion und Qualitätssicherung erarbeiteten Steuerrungskriterien – beispielsweise Kennzahlen zu Schadensfällen oder finanziellen Aufwendungen – sowie deren Integration in ein Frühwarnsystem sind mittlerweile wichtige Instrumente, um die Fahrzeugqualität kontinuierlich zu erhöhen. Zusätzlich hat die Qualitätssicherung im Jahr 2007 ein breit angelegtes Programm zum Thema Fahrzeugzuverlässigkeit gestartet, mit dem die Langzeitqualität der Fahrzeuge weiter verbessert und somit das Vertrauen der Kunden in die Produkte gestärkt wird. Mit Hilfe dieses Programms, das in Zusammenarbeit mit den Bereichen Kundendienst sowie Forschung und Entwicklung durchgeführt wird, überwachen und analysieren wir die Schadensfälle. Es bietet den Kunden beispielsweise eine Hotline für den Fall einer plötzlich auftretenden Störung am Fahrzeug.

Servicequalität

Wann immer ein Kunde Serviceleistungen bei einem Volkswagen Händler abrufen, findet eine Vielzahl von Interaktionen zwischen den Beteiligten statt. Die Servicequalität trägt daher entscheidend zur Kundenzufriedenheit bei. Für den Kunden steht hier die schnelle, kostengünstige und fehlerfreie Reparatur im Vordergrund. Um geeignete Reparatur- und Servicelösungen in Zukunft noch schneller bereitstellen zu können, hat der Volkswagen Konzern im vergangenen Jahr die Themenfelder Garantie, technische Produktbetreuung und Fahrzeugbetriebskosten im Service neu organisiert. Diese sind nun der Qualitätssicherung unterstellt und dadurch enger an den Produktentstehungsprozess angebunden.

MITARBEITER

Am 31. Dezember 2007 waren weltweit 329.305 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Volkswagen Konzern beschäftigt. Durch ihren Einsatz konnte der Konzern im vergangenen Geschäftsjahr erneut einen Absatz- und Produktionsrekord verzeichnen. Innovative und hoch motivierte Mitarbeiter gewährleisten die Entwicklung und Produktion qualitativ und technisch erstklassiger Fahrzeuge. Um die Leistungsfähigkeit und Kompetenz der Belegschaft weiter auszubauen und damit die Zukunft des Unternehmens langfristig zu sichern, haben wir eine umfassende Personalentwicklungsinitiative gestartet.

Diese ist im Kern auf die Abläufe in der Berufsausbildung, verbesserte Entwicklungswege für Facharbeiter und Hochschulabsolventen sowie eine deutliche Stärkung der fachlichen Fähigkeiten ausgerichtet.

Qualifizierte Mitarbeiter für den Volkswagen Konzern

Ein wesentlicher Bestandteil der Personalarbeit bei Volkswagen ist die Berufsausbildung. Die 2007 in Kraft getretene Betriebsvereinbarung „Automobiltalente“ regelt den gesamten Prozess von der Auswahl bis zur Übernahme der Auszubildenden bei der Volkswagen AG. Ziel der Vereinbarung ist, junge Menschen, die ihre Talente in der Automobilbranche einsetzen wollen und sich stark mit Volkswagen identifizieren, für das Unternehmen zu gewinnen. Volkswagen bildet in insgesamt 28 verschiedenen Berufen aus und wählt die Bewerber an den sechs westdeutschen Standorten nach einem einheitlichen EDV-unterstützten Verfahren aus. Die Auszubildenden in den gewerblich-technischen oder kaufmännischen Berufen werden ganzheitlich beurteilt, um neben ihren fachlichen Fähigkeiten auch ihrem Qualitätsbewusstsein, ihrer Kundenorientierung, Eigeninitiative und Teamfähigkeit Rechnung zu tragen.

Weltweit bildete der Volkswagen Konzern zum Jahresende 9.302 junge Menschen als Nachwuchs für seine Spitzenmannschaft aus. Er bekennt sich bewusst zur Nachwuchsförderung, um Jugendlichen an allen Standorten des Konzerns eine Perspektive zu geben.

Im Oktober 2007 zeichnete der Konzernvorstand im Rahmen einer internationalen Konferenz in Mladá Boleslav zum siebten Mal die weltbesten Auszubildenden des Konzerns mit dem „Best Apprentice Award“ aus. 20 Absolventen aus zehn Ländern und drei Kontinenten erhielten eine Urkunde in Anerkennung ihrer hervorragenden Leistungen.

Eine Chance zur Weiterentwicklung der jungen Fachkräfte bietet beispielsweise die Teilnahme am Programm „Wanderjahre“: Junge Mitarbeiter können nach der Ausbildung für ein Jahr an einem anderen Standort des Konzerns lernen und arbeiten. Auf diese Weise wird die Mobilität erhöht, die internationale Zusammenarbeit gestärkt und die Motivation gefördert.

Um den permanenten Bedarf des Unternehmens an akademischem Nachwuchs zu decken, hat Volkswagen das bereits existierende Programm „Studium im Praxisverbund“ ausgeweitet. Dabei werden junge, talentierte Abiturienten in einem Beruf ausgebildet und studieren parallel an einer Universität oder Fachhochschule in der Nähe des jeweiligen Standortes. Mit der Aufnahme der Studienrichtungen Elektrotechnik (in Kooperation mit der Techni-

Geschäftsverlauf
 Aktie und Anleihen
 Vermögens-, Finanz- und Ertragslage
 Volkswagen AG (Kurzfassung nach HGB)
 > Wertsteigernde Faktoren
 Risikobericht
 Prognosebericht

schen Universität Braunschweig) und Informatik (in Zusammenarbeit mit der Universität Magdeburg) im vergangenen Jahr werden nunmehr 17 technische und kaufmännische Studiengänge angeboten. Im Jahr 2007 stellte Volkswagen im Rahmen dieses Programms 245 neue Mitarbeiter ein. Der Umfang und die Art der Studienfächer werden in enger Abstimmung mit den Fachabteilungen im Unternehmen vereinbart. Die Ausbildungszeit beträgt in der Regel vier Jahre. Die Mischung aus praktischer Erfahrung und zusätzlicher universitärer Ausbildung ist ein weiterer Erfolgsfaktor bei der Umsetzung der Unternehmensziele, insbesondere im Hinblick auf die Produktivität und Prozesssicherheit.

Die Nachwuchsentwicklung bei Volkswagen hat die Aufgabe, hoch qualifizierte und motivierte Talente zu suchen, zu binden und zu fördern. Mit dem Hochschulmarketing werben wir als attraktiver Arbeitgeber gezielt um die Top Talente an Universitäten und Hochschulen. Auf der IAA im September 2007 wurde deshalb eine neue Imagekampagne gestartet, die sich an diese Zielgruppen richtet und die aktive Talentsuche für das Unternehmen unterstützt.

Die Traineeprogramme bieten den Hochschulabsolventen und Young Professionals die Möglichkeit, das Unternehmen genau kennenzulernen und Netzwerke zu bilden. Im Traineeprogramm „StartUp Direct“ liegt das Hauptaugenmerk auf dem Bereich, in dem das Fachthema vom ersten Tag an eigenverantwortlich bearbeitet wird. Für alle, die die Volkswagen Welt in ihrer Vielfalt erleben wollen, ist das Traineeprogramm „StartUp Cross“ das Richtige: Während der Projekteinsätze in den verschiedenen Bereichen von Volkswagen lernen die Trainees die internationalen Konzernstandorte kennen.

Egal ob an Universitäten oder Hochschulen, im In- oder Ausland, Volkswagen ist immer auf der Suche nach den besten Absolventen. Ziel des Unternehmens ist es, für die bestehende Spitzenmannschaft weitere kluge, ehrgeizige und engagierte Köpfe zu gewinnen.

Mit Hilfe der Studentischen Talentbank sorgt Volkswagen für die frühe Bindung von erstklassigen zukünftigen Mitarbeitern an den Konzern. Hier besteht für Praktikanten mit außergewöhnlichen Leistungen die Möglichkeit, durch ein Entwicklungsprogramm speziell gefördert zu werden.

Speziell für Doktoranden bieten wir ein umfassendes Programm mit fachlich übergreifender Weiterbildung und Kolloquien an der AutoUni. Sie ist auch eine Plattform für die Vernetzung der Doktoranden über Disziplinen und Fachbereiche hinweg.

Die Neueinstellungen im vergangenen Geschäftsjahr waren insbesondere wegen des ausgeweiteten Automobilgeschäfts erforderlich. Insgesamt lagen die Schwerpunkte im technischen und naturwissenschaftlichen Bereich, wirtschafts- und geisteswissenschaftliche Studienrichtungen wurden aber ebenfalls berücksichtigt. Im vergangenen Geschäftsjahr konnte die Belegschaft um mehr als 300 Talente verstärkt werden. Auch zukünftig ist es für uns von entscheidender Bedeutung, die besten Absolventen deutscher und europäischer Universitäten für den Konzern zu gewinnen.

Weiterbildung – ein permanenter Prozess

Wegen des technologischen und arbeitsorganisatorischen Wandels im Unternehmen ist es unerlässlich, dass sich die Mitarbeiter ständig weiterqualifizieren. Umfang und Inhalt der Qualifizierungsmaßnahmen im Konzern werden sehr stark von den betrieblichen Anforderungen bestimmt und individuell im Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vereinbart. Dabei wird das umfangreiche Angebot an internen Bildungsprogrammen intensiv genutzt. An den sechs inländischen Standorten der Volkswagen AG finden beispielsweise jährlich rund 3.600 Veranstaltungen mit circa 38.000 Teilnehmern in den verschiedenen Fachgebieten statt. Lernen und Arbeiten sind im Konzern miteinander verzahnt.

Auch innovative Methoden kommen bei der Weiterbildung zum Einsatz. Die Mitarbeiter der Produktion im Werk Emden zum Beispiel lernen mit Hilfe der Technik der „Virtuellen Realität“. Mit ihr lassen sich komplexe Montageschritte in der Automobilfertigung dreidimensional darstellen und kritische Montagebedingungen werden für alle Beteiligten frühzeitig erkennbar.

Bentley erhielt 2007 für die Talententwicklungsprogramme „Becoming a Bentley Manager“ und „Team Leader Development“ den National Training Award, eine der höchsten Auszeichnungen auf dem Gebiet der Personalentwicklung in Großbritannien.

Die Bildungsverantwortlichen tauschen regelmäßig die weltweit im Volkswagen Konzern vorhandenen Erfahrungen und das umfangreiche Wissen rund um die Personalentwicklung aus, um bewährte Konzepte aus einzelnen Werken und Standorten weiterzuentwickeln, durch Best-Practice-Sharing zu standardisieren und im ganzen Konzern zu etablieren. Beispielsweise diskutierten und bewerteten 45 Bildungsverantwortliche im November 2007 auf der internationalen Bildungsleiterkonferenz am Audi Standort Ingolstadt die Strategien und Standards für die Personalentwicklung, das Kompetenzmanagement und die Berufsausbildung.

So genannte Talentkreise sorgen darüber hinaus für eine systematische Förderung und Entfaltung von Leistungsträgern auf allen Ebenen. Die AutoUni bietet hierzu auf Konzernebene Weiterbildungsveranstaltungen in Form von Vorträgen, Konferenzen und umfassenden Programmen an; hinzu kommen noch Studienmodule in Kooperation mit namhaften Hochschulen.

Managemententwicklung

Im Zuge der Neuausrichtung der Personalentwicklung bei Volkswagen wurden die Aufstiegsmöglichkeiten ins Management und innerhalb des Managements optimiert. Hier haben wir die fachlichen Aufgaben der Führungskräfte und die dafür erforderlichen Kompetenzen deutlich erweitert; künftig werden wir die Übernahme von Führungsfunktionen noch intensiver vorbereiten und unterstützen.

In diesem Zusammenhang wurden auch die Förderprogramme und Auswahlverfahren für den Führungs- und Managementnachwuchs überarbeitet, die Managementkreise neu definiert und die Entwicklungswege entsprechend neu geordnet. Daraus ergeben sich für Fach- und Projektmanager sowie für Führungskräfte attraktivere Karrierechancen, wodurch sich auch die Attraktivität von Volkswagen als Arbeitgeber deutlich erhöht. Indem wir das Talentmanagement konsequent international ausrichten, stellen wir sicher, dass im ganzen Konzern Transparenz über die Nachfolgeplanung für Top-Positionen herrscht, und optimieren damit die Management-Entwicklung bei Volkswagen.

Stimmungsbarometer zeigt Mitarbeiterzufriedenheit

Um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu messen, wird im Volkswagen Konzern das Instrument des Stimmungsbarometers eingesetzt – eine strukturierte Befragung, die die Meinung der Beschäftigten zu wichtigen arbeitsbezogenen Themen ermittelt. Der Mitarbeiter füllt einen Fragebogen aus und analysiert nach der Auswertung zusammen mit seinem Vorgesetzten die Ergebnisse. Anschließend leiten sie gemeinsam Maßnahmen ab, um die Abläufe in ihrer Organisationseinheit zu verbessern.

Mit dem Stimmungsbarometer wird unter Beteiligung aller Mitarbeiter ein kontinuierlicher Prozess in Gang gesetzt, der gezielt Qualität, Produktivität, Informationsfluss, Führungsstil und Zusammenarbeit verbessert. Die Audi AG setzt dieses Instrument bereits seit einiger Zeit erfolgreich ein. Wegen der positiven Ergebnisse bei Audi haben wir das Stimmungsbarometer gemeinsam mit internationalen Personalleitern als Standard festgelegt.

Eine sukzessive Einführung im gesamten Konzern ist für das Jahr 2008 geplant.

Altersteilzeitprogramm läuft planmäßig

Im Berichtsjahr sind 2.539 Mitarbeiter in die passive Phase der Altersteilzeit eingetreten, bis 2013 wird sich diese Zahl sukzessive um circa 9.000 weitere Mitarbeiter erhöhen.

Tarifvertrag zum demografischen Wandel

Vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung wurde 2007 ein Tarifvertrag zum demografischen Wandel vereinbart. Dieser Vertrag stellt erste Weichen, damit auch mit einer veränderten Altersstruktur der Belegschaft anspruchsvolle wirtschaftliche Ziele erreicht werden können. Er enthält neben vereinbarten Handlungsleitlinien den Auftrag, die bei der Volkswagen AG bereits bestehenden Ansätze weiter voranzutreiben und gegebenenfalls um neue zu ergänzen. In einem späteren Schritt sollen die gewonnenen Erkenntnisse nach Abschluss der Evaluierungsphase in einen weiteren Tarifvertrag zum demografischen Wandel münden.

Pro Ehrenamt

Unter dem Motto „Ehrenamt ist Ehrensache“ hat die Volkswagen AG eine Initiative für das Ehrenamt gestartet. Das Unternehmen unterstützt künftig gemeinnützige Einrichtungen bei der Suche nach Helfern, setzt sich in einer Imagekampagne für gesellschaftliches Engagement ein und verstärkt das Thema in der laufenden Personalarbeit.

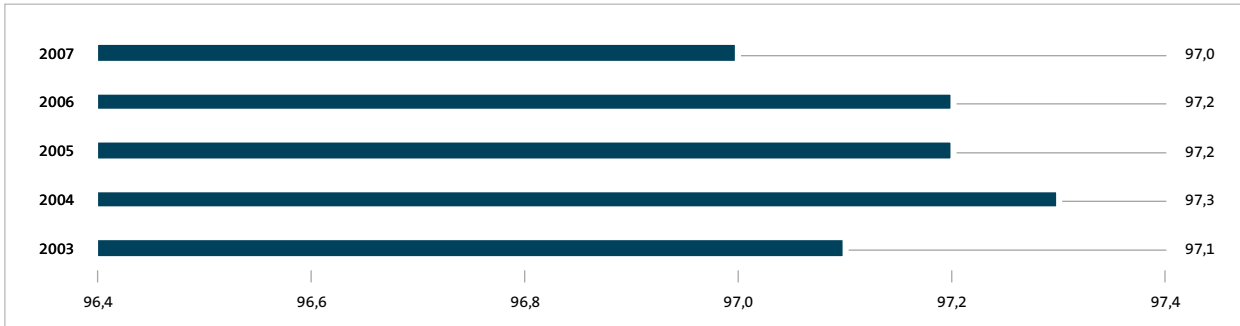
Vereinbarung gegen Diskriminierung

Vor dem Hintergrund der allgemeinen Gleichstellungsverordnung ist 2007 bei der Volkswagen AG die Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ in Kraft getreten. Sie legt fest, dass jede Art von Diskriminierung durch Benachteiligung und Belästigung, insbesondere in Form von sexueller Belästigung und Mobbing, den Arbeitsfrieden schwerwiegend stört und zudem das Persönlichkeitsrecht jedes Einzelnen verletzt. Über das gesetzlich verankerte Beschwerderecht hinaus bieten wir den Beschäftigten eine Beratung an. Die Betriebsvereinbarung umfasst ferner Konsequenzen bei Fehlverhalten sowie vorbeugende Maßnahmen im Bereich Qualifizierung und Kommunikation. Mit dieser Vereinbarung setzt die Volkswagen AG eine langjährige Tradition fort und unterstreicht das Ziel eines respektvollen Miteinanders ohne Benachteiligung.

- Geschäftsverlauf
- Aktie und Anleihen
- Vermögens-, Finanz- und Ertragslage
- Volkswagen AG (Kurzfassung nach HGB)
- > Wertsteigernde Faktoren
 - Risikobericht
 - Prognosebericht

GESUNDHEITSSTAND DER PRODUZIERENDEN WERKE DES VOLKSWAGEN KONZERNS

in Prozent



Ideen zahlen sich aus

Im Jahr 2007 reichten unsere Mitarbeiter europaweit 122.071 Verbesserungsideen ein, von denen 70.152 Vorschläge umgesetzt wurden. Dadurch konnten die Qualität unserer Produkte erhöht, die Prozesse effizienter gestaltet und die Kosten um insgesamt 325,2 Mio. € reduziert werden. Die Ideengeber erhielten für ihre Kreativität und die aktive Teilnahme am Unternehmensgeschehen Prämien in Höhe von insgesamt rund 37,0 Mio. €.

Volkswagen-Weg

Große Aufmerksamkeit wurde im Personalbereich der Vorbereitung und Umsetzung des Volkswagen-Weges gewidmet. Unter dem Volkswagen-Weg verstehen Unternehmen und Gesamtbetriebsrat die Art und Weise, in der zukünftig die Arbeit organisiert und immer wieder verbessert wird, um mit höchster Qualität und Wirtschaftlichkeit Fahrzeuge für die Kunden zu entwickeln und zu fertigen. Der Volkswagen-Weg basiert auf vier mit dem Gesamtbetriebsrat abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen, die darauf abzielen, sämtliche Arbeitsprozesse im Unternehmen effizienter auszugestalten. Vor allem durch den „Kontinuierlichen Verbesserungsprozess“ erwartet die Volkswagen AG im Rahmen des Volkswagen-Weges erhebliche Produktivitätssteigerungen, um damit die zukünftigen Aufgaben zu bewältigen.

UMWELTMANAGEMENT IM KONZERN

Der Volkswagen Konzern verfolgt eine Strategie des integrierten Umweltschutzes. Das heißt, er berücksichtigt neben der Umweltverträglichkeit der Produkte auch die Auswirkungen der Fertigungsprozesse und der Logistik auf die Umwelt, bewertet und reduziert sie. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund unterliegen sämtliche Produktionsbereiche und alle Prozesse des Konzerns einem systematischen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Wir erweitern und differenzieren fortlaufend unser internes Umweltmanagementsystem. Darüber hinaus befassen wir uns zunehmend mit dem Gesamtsystem Straßenverkehr und verstärken unser Engagement für den Naturschutz.

Veranstaltungen im Zeichen des Umweltschutzes

Die biologische Vielfalt ist wertvoll, und die Natur ist Vorbild für zahlreiche technische Lösungen – auch in der Autoindustrie. Um dies zu bekräftigen, engagiert sich Volkswagen als Partner der Bundesregierung in der Kampagne „Jede Art hängt von anderen ab“ und hat im Herbst 2007 eine Roadshow unter dem Motto „Unterwegs für Vielfalt“ gefördert. Zudem ist der Vorstandsvorsitzende der Volkswagen AG, Prof. Dr. Martin Winterkorn, Mitglied der von Bundesumweltminister Sigmar Gabriel gegründeten „Naturallianz“. Derzeit entwickelt Volkswagen eine eigene Artenschutz-Richtlinie. An den inländischen Standorten der Volkswagen AG, aber auch an den Standorten des Konzerns in Brasilien, China und Mexiko, gibt es bereits seit vielen Jahren zahlreiche Natur- und Artenschutzprojekte.

Als Global Player stellt sich der Volkswagen Konzern den Herausforderungen des weltweiten Umweltschutzes und trägt Verantwortung für seine Produkte und Produktionsstandorte. Zum direkten Informationsaustausch trafen sich vom 10. bis 12. Dezember 2007 die Umweltextperten des Volkswagen Konzerns bei der dritten internationalen Konzern-Umweltkonferenz in Wolfsburg. Hier wurden die strategischen Handlungsfelder und Herausforderungen des Umweltschutzes bestimmt und anschließend entsprechende Empfehlungen erarbeitet.

Umweltschutzengagement der Marken

Das erfolgreiche Konzept eines integrierten Umweltschutzes im Volkswagen Konzern ist das Ergebnis vielfältiger Beiträge der einzelnen Marken. Die folgenden Beispiele sollen dies verdeutlichen.

Eine umweltverträgliche Produktion beginnt schon mit der Entwicklung des Produkts, denn die Art der Konstruktion und die Auswahl der Werkstoffe bestimmen weitgehend über die spätere Fertigung und den Wiederverwertungsprozess. Die Marke Volkswagen Pkw hat im vergangenen Geschäftsjahr die Umweltziele ihrer technischen Entwicklung überarbeitet; sie orientieren sich an den drei Hauptthemen Klimaschutz, Schonung der Ressourcen und Gesundheitsschutz. Die Entwicklungsprozesse sind so gestaltet, dass jedes neue Fahrzeugmodell insgesamt bessere Umwelteigenschaften aufweist als sein Vorgänger. Bei der Neuentwicklung eines Fahrzeugs berücksichtigen wir seinen gesamten Lebenszyklus. Zusätzlich wird das Umweltmanagementsystem der Technischen Entwicklung seit 1996 jährlich nach der Norm ISO 14001 auditiert.

Im Jahr 2007 hat die Marke Volkswagen Pkw mit der Broschüre „Umweltprädikat“ eine neuartige Kundeninformation zum Thema „Umwelt und Produkt“ entwickelt. Mit dieser Broschüre informieren wir unsere Kunden, Aktionäre und andere Interessenten innerhalb und außerhalb des Unternehmens darüber, wie wir Produkte und Prozesse zunehmend umweltfreundlich gestalten und welche Erfolge wir dabei erzielen. Als erste Modelle erhielten der Passat und der Golf das „Umweltprädikat“, das im Wesentlichen auf den Ergebnissen einer vom TÜV Nord zertifizierten Umweltbilanz basiert. Weitere Modelle werden folgen.

Die Marke Audi hat zum Schutz wertvoller Trinkwasserressourcen an ihrem Standort Ingolstadt ein weiteres Rückhaltebecken für Regenwasser fertiggestellt. Insgesamt stehen nun fünf Becken mit einer Kapazität von 13.000 Kubikmetern zur Verfügung. Das gesammelte Wasser wird aufbereitet und in das Betriebswassernetz eingespeist. Die Lackiererei an unserem slowakischen Standort Bratislava konnte den Verbrauch von Spülmedien in den Prozessbädern durch spezielle Recyclingprozesse um 95 % reduzieren und somit den Wasserverbrauch erheblich senken.

Um den Energieverbrauch zu verringern und damit CO₂-Emissionen schon während der Produktion zu reduzieren, nutzt neben der VW Kraftwerk GmbH unter anderem die Marke Audi in ihren Kraftwerken das Prinzip der Kraft-Wärme-Kopplung. Mit diesem Verfahren werden die Energieträger derzeit technisch und ökologisch am besten ausgeschöpft. Um unseren Energiebedarf stetig zu optimieren, führen wir zusätzlich seit April 2004 konzernweit interne Energie-Audits durch, bei denen Maßnahmen der einzelnen Organisationseinheiten nach standardisierten Kriterien beurteilt werden. So können Verbesserungspotenziale aufgezeigt sowie Best-Practice-Beispiele definiert und auf andere Bereiche übertragen werden.

Für die Umwelt besonders relevant ist auch der Bereich Logistik. Alle Konzernmarken verfolgen das Ziel, die Lkw-Straßentransporte deutlich zu reduzieren. Die Marke SEAT beispielsweise verlagert zunehmend Transporte von der Straße auf die Schiene, um insbesondere den CO₂-Ausstoß zu senken. Das betrifft vor allem die Transporte von Neufahrzeugen vom Werk Martorell zum Hafen von Barcelona sowie von Metall und Bauteilen vom Werk Zona Franca nach Martorell.

Volkswagen Nutzfahrzeuge beteiligt sich in Brasilien auf freiwilliger Basis zum Schutz der Natur an einem Aufforstungsprojekt des Küstenwaldes am Atlantik. Für jeden verkauften Lkw mit elektronischer Motorensteuerung lässt Volkswagen zehn Bäume pflanzen. In zahlreichen weiteren Naturschutzprojekten des Volkswagen Konzerns entstehen Auen-Biotope und Lebensräume für viele seltene Pflanzen- und Tierarten, unter anderem vor den Toren des Werks Wolfsburg auf einer Fläche von 100 Hektar.

Im Bereich Abfallwirtschaft entwickeln wir in Brasilien in Zusammenarbeit mit der Universität São Paulo ein Kompostierungsverfahren für feste biologisch abbaubare Abfälle. Damit soll künftig die Gesamtabfallmenge unseres Fertigungsstandorts São Carlos um jährlich 70 Tonnen – das sind rund 100 % der organischen Abfälle – reduziert und so zur Schonung des Deponievolumens vor Ort beigetragen werden.

Informationen zur Erweiterung unseres Angebots an umweltfreundlichen Fahrzeugen der einzelnen Marken finden Sie im Abschnitt „Forschung und Entwicklung“ ab Seite 146.

Kraftstoff- und Antriebsstrategie

Die Kraftstoff- und Antriebsstrategie des Volkswagen Konzerns ist darauf ausgerichtet, den Weg zu einer nachhaltigen Mobilität aufzuzeigen. Wir wollen aktiv dazu beitragen, den globalen Ausstoß von CO₂ zu senken, lokale Emissionen wie Stickoxide oder Rußpartikel zu reduzieren und die Abhängigkeit von Rohöl einzugrenzen.

Neben dem Einsatz von insbesondere regenerativen CO₂-neutralen Energieträgern richten sich unsere strategischen Überlegungen auch auf die konventionellen, aus Erdöl gewonnenen Kraftstoffe. Wir konzentrieren uns darauf, deren Eigenschaften weiter zu optimieren und damit die Emissionen zu verringern.

Im Rahmen unserer Antriebsstrategie knüpfen wir mit der TSI-Technologie, einer Benzin-Direkteinspritzung mit Hochaufladung, an das Erfolgskonzept des TDI-Motors an. TSI-Motoren zeichnen sich gegenüber anderen Einspritzmotoren durch einen um bis zu 20 % geringeren Verbrauch aus – bei zugleich unverminderter Fahrdynamik. Ein weiteres Beispiel für eine hoch effiziente Antriebstechnik ist das Doppelkupplungsgetriebe DSG, das im Vergleich zu einem herkömmlichen Automatikgetriebe einen deutlich besseren Wirkungsgrad bei rund 15 % geringerem Verbrauch aufweist. Die Erdgas-Modelle Touran* und Caddy-EcoFuel* können wahlweise auch mit Benzin betrieben werden. Im Erdgasbetrieb emittieren sie bis zu 25 % weniger CO₂. Der Ausstoß von Schwefeldioxid, Ruß und anderen Partikeln wird nahezu vollständig vermieden.

Neben Otto- und Dieselmotoren nimmt die Hybridtechnologie einen zentralen Platz in unserer Antriebsstrategie ein. Gemeinsam mit strategischen Partnern und in Zusammenarbeit mit internationalen Universitäten arbeiten wir intensiv an der Umsetzung von Hybridantrieben in zukünftigen Serienprodukten.

In der Motorenentwicklung zeichnet sich ab, dass sich Otto- und Dieselmotor immer weiter einander angleichen. Die Einführung der Direkteinspritzung beim Ottomotor war hier ein Meilenstein. Aber auch die weiteren Stufen der Entwicklung von Brennverfahren verdeutlichen die zunehmende Annäherung beider Technologien. So wird beim Dieselmotor an der Homogenisierung der Gemischbildung analog zum Ottomotor gearbeitet. Im Gegenzug dazu wird beim Ottomotor der Versuch unternommen, die Zündkerze mittels einer homogenen Kompressionszündung zumindest in gewissen Teilen des Kennfeldes überflüssig zu machen. Das Ergebnis der Zusammenführung beider Brennverfahren wird bei Volkswagen als „CCS“ bezeichnet und wurde auf Basis der heutigen Dieselmotoren entwickelt. Dieses Brennverfahren ermöglicht die Reduktion von limitierten Schadstoffen wie Stickoxiden und Rußpartikeln bei einer gleichzeitig deutlich höheren Effizienz. CCS vereint somit die Vorteile von Diesel- und Ottomotoren und könnte eines der wichtigsten neuen Motorenkonzepte der kommenden Jahrzehnte werden.

Langfristig rechnen wir damit, dass die lokal emissionsfreie Mobilität an Bedeutung gewinnen wird, zum Beispiel in Form von batteriebetriebenen Elektrofahrzeugen oder Fahrzeugen mit Brennstoffzellenantrieb. Die mit Wasserstoff betriebenen Brennstoffzellen-Fahrzeuge sind gegenwärtig das einzige System, mit dem ein emissionsfreier Betrieb über eine akzeptable Reichweite realisiert werden kann. Die Forschung des Volkswagen Konzerns hat eine in dieser Form einzigartige Hochtemperatur-Brennstoffzelle entwickelt: Dank des Einsatzes von Elektroden, die eine höhere Betriebstemperatur für Brennstoffzellen zulassen, ist das neue System effizienter, kleiner und auch preiswerter als bisher bekannte Brennstoffzellen. Elektrofahrzeuge weisen zwar die beste Energiebilanz auf, jedoch erfüllt ihre Reichweite bislang nicht die Kundenwünsche:

*Verbrauchs- und Emissionsangaben finden Sie auf Seite 296 dieses Berichts.

Mit dem heutigen Stand der Speichertechnologie lässt sich eine Reichweite von maximal 50 km prognostizieren. Erst mit wesentlichen Fortschritten in der Grundlagenforschung auf dem Gebiet der Batteriespeichertechnik wird eine reine Elektrotraktion möglich sein.

In den Mittelpunkt unserer Kraftstoffstrategie haben wir die Diversifikation der Energiequellen bei gleichzeitiger Konzentration auf die Entwicklung neuer Kraftstoffe gestellt. Dabei stehen biogene Kraftstoffe der zweiten Generation im Vordergrund, die bei Volkswagen unter dem Namen „SunFuel“ zusammengefasst werden. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie ein hohes Potenzial in puncto CO₂-Reduktion aufweisen, ihre Herstellung nicht in Konkurrenz zur Nahrungsmittelproduktion steht und dass sie mit der vorhandenen Infrastruktur kompatibel sind. Ein für Ottomotoren optimierter Kraftstoff dieser Art ist SunEthanol, das mittels eines biochemischen Prozesses der Firma IOGEN aus Stroh gewonnen wird. Der entsprechende Treibstoff für Dieselmotoren heißt SunDiesel. Dieser synthetische Kraftstoff kann aus einer Vielzahl unterschiedlicher Primärenergien wie Biomasse oder biogenen Reststoffen hergestellt werden. Dabei sind Qualität und chemische Zusammensetzung des Endprodukts von der Beschaffenheit der eingesetzten Primärenergie unabhängig. Synthetische Kraftstoffe können sowohl in heutigen als auch in zukünftigen Verbrennungsmotoren eingesetzt werden. Sie sind zudem leichter auf die Anforderungen einer weiterentwickelten Motorentechnik abzustimmen als herkömmliche Kraftstoffe. Gleichzeitig bieten sie aufgrund ihrer stofflichen Reinheit und ihrer gestaltbaren Eigenschaften erhebliche Potenziale, Schadstoffemissionen zu reduzieren. Darüber hinaus können sie optimal auf das neue CCS-Brennverfahren abgestimmt werden; dadurch ergeben sich weitere Vorteile hinsichtlich Verbrauch und Abgasemissionen.

Vierter Interner Umweltpreis

Das Engagement von Mitarbeitern, die in ihrem Arbeitsumfeld von sich aus zum Schutz der Umwelt aktiv werden, wurde dieses Jahr bereits zum vierten Mal mit der Verleihung des Internen Umweltpreises honoriert.

Erstmals kam einer der Preisträger aus dem Produktbereich: Für die Entwicklung des weltweit ersten Siebengang-Doppelkupplungsgetriebes (DSG) wurde ein Team der Technischen Entwicklung ausgezeichnet. Das DSG ermöglicht im Vergleich zum klassischen Automatikgetriebe eine höhere Fahrleistung und bietet gegenüber einem Handschaltgetriebe einen größeren Bedienkomfort bei einem um bis zu 15 % geringeren Verbrauch. Das DSG kommt zudem mit einer deutlich geringeren Menge Öl aus, das während der gesamten Lebensdauer des Getriebes nicht gewechselt werden muss. Außerdem entfallen spezifische Komponenten des Ölkreislaufs wie Saugfilter und Ölkühler im Getriebegehäuse. Durch die kompaktere Bauweise konnte zudem das Gewicht minimiert werden. Das DSG kommt bislang in den Modellen von Polo bis Passat zum Einsatz.

Um die Bedeutung des Umweltengagements der Mitarbeiter stärker zu würdigen, wird dieser ursprünglich national vergebene Preis künftig jährlich und europaweit ausgeschrieben.

Mobilitätsforschung

Mit der Erforschung und Weiterentwicklung des Gesamtsystems Straßenverkehr übernimmt der Volkswagen Konzern Verantwortung, die über die Herstellung von Automobilen hinausgeht. Unser Ziel ist dabei, in Zusammenarbeit mit Partnern aus Wissenschaft, Politik und Wirtschaft Lösungen für eine intelligente und nachhaltige Mobilität zu finden.

Geschäftsverlauf
 Aktie und Anleihen
 Vermögens-, Finanz- und Ertragslage
 Volkswagen AG (Kurzfassung nach HGB)
 > Wertsteigernde Faktoren
 Risikobericht
 Prognosebericht

Gemeinsam mit dem Konvent für Technikwissenschaften der Union der deutschen Akademien der Wissenschaften haben wir zum Beispiel die Verkehrsentwicklung in Deutschland bis zum Jahr 2020 prognostiziert. Im Kern lautet unser Ergebnis, dass sich das Straßenverkehrsaufkommen signifikant erhöhen wird und dass aufgrund der stetig zunehmenden Verkehrsdichte Lösungsansätze auf unterschiedlichen Ebenen erarbeitet werden müssen. Grundlage tragfähiger Mobilitätslösungen ist zunächst eine intakte und ausreichend dimensionierte Infrastruktur. Ergänzend sind innovative Ansätze des Verkehrsmanagements erforderlich, die zum Beispiel Verkehrslageinformationen flächendeckend erfassen und schnell verarbeiten, Routenempfehlungen ableiten und dazu ein optimiertes Störfall- und Baustellenmanagement bieten.

Diese Informationen sind die Voraussetzung dafür, dass intelligente Fahrzeugtechnik ihr Potenzial entfalten kann. Der vom Bereich Forschung unter dem Arbeitstitel „Baustellen-Lotse“ entwickelte Ansatz nutzt beispielsweise die fortschrittliche Technik von Systemen wie der Adaptive Cruise Control und erweitert diese um eine Verkehrsassistenten: Das Fahrzeug unterstützt seinen Fahrer im dichten Baustellenverkehr mit einer optimalen Fahrweise, sodass Verkehrsstörungen vermindert, Umweltbelastungen reduziert, Reisezeiten verringert und die Verkehrssicherheit erhöht werden. Gleichzeitig wird durch eine vorausschauende, dem Verkehrsumfeld angepasste Regelstrategie (Abstand, Geschwindigkeit, Beschleunigung) die tatsächliche Kapazität der Straße erhöht.

Der Schlüssel zu mehr Effizienz im Straßenverkehr der Zukunft liegt im Zusammenspiel von intelligenter Straße, innovativem Verkehrsmanagement und hoch entwickelter Fahrzeugtechnik bei intakter Infrastruktur. Um derartige Technologien ständig weiterzuentwickeln und zu verbessern, beteiligt sich der Volkswagen Konzern an der im September 2006 gestarteten deutschen Forschungsinitiative „Adaptive und Kooperative Technologien für den Intelligenen Verkehr“.

Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit

Mit der im Jahr 2006 eingerichteten Geschäftsstelle „Koordination CSR und Nachhaltigkeit“ (CSR = Corporate Social Responsibility) optimiert der Volkswagen Konzern sein CSR- und Nachhaltigkeitsmanagement. Sie berichtet an den Lenkungskreis CSR, dem alle zentralen Konzernfunktionen und der Konzernbetriebsrat angehören. Die Aufgabe der Koordinationsstelle ist es, die internen Bereiche zu vernetzen und die Austauschprozesse zwischen den Fachabteilungen zu stärken. Dazu wurde ein funktionsübergreifendes CSR-Projektteam eingerichtet.

Die Geschäftsstelle ist dafür verantwortlich, das Unternehmensprofil von Volkswagen hinsichtlich Nachhaltigkeitsratings und -rankings zu schärfen. Ein Schwerpunkt der Arbeit ist, ein indikatorenbasiertes Informationssystem für CSR und Nachhaltigkeit zu entwickeln und einzuführen. Neben der internen Beratung wird das Hauptaugenmerk in den kommenden Jahren auf einem aktiven und transparenten Stakeholderdialog liegen.