

NACHHALTIGKEITSBERICHT 2005/2006

*Generationen bewegen*



---

## Zum Bericht

---

„Generationen bewegen“ – dieses Motto unseres ersten konzernweiten Nachhaltigkeitsberichts steht für unsere Tradition und unsere Zukunftsvision zugleich: langfristiges Denken mit dem Ziel einer nachhaltigen Mobilität, die auch den Generationen von morgen ein gutes Leben ermöglicht. Angesichts der Fülle der umweltbezogenen, sozialen und gesellschaftlichen Aktivitäten unseres Konzerns, unserer Marken und unserer Gesellschaften haben wir uns im vorliegenden Bericht bewusst auf das Wesentliche beschränkt. Weiterführende und vertiefende Informationen bieten wir im neu etablierten Konzernportal zum Thema Nachhaltigkeit. Den Zugriff darauf erleichtern Verweise im Bericht (►).

Für weiterreichende Informationen zur geschäftlichen Entwicklung des Konzerns, zur Handhabung der Corporate Governance-Regeln, zum Risikomanagement sowie zu unserer Modellstrategie verweisen wir Sie auf folgende Darstellungen.

- Konzernportal Nachhaltigkeit ([www.volkswagen-nachhaltigkeit.de](http://www.volkswagen-nachhaltigkeit.de))
- Investor-Relations-Portal ([www.volkswagen-ir.de](http://www.volkswagen-ir.de))
- Geschäftsbericht (<http://gb.volkswagen.de>)

Mit Ausnahme des Kapitels „Marken und Gesellschaften“ bezieht sich dieser Bericht in der Regel auf den gesamten Konzern. Wir sprechen deshalb von „Volkswagen-Konzern“ und „Konzern“. Wo immer wir von „Volkswagen“ sprechen, gilt die Aussage lediglich für die Marke Volkswagen. Bei der Datenerfassung haben wir alle Konzernunternehmen einbezogen, die mit mehr als 50 Prozent konsolidiert sind. Ausnahmen sind im Datenteil vermerkt. Eine Liste aller Konzernbeteiligungen finden Sie im Konzernportal Nachhaltigkeit ► Nachhaltigkeitsbericht ► Online-Berichtslinks, Kennziffer 01

Erstellt wurde der Bericht in Anlehnung an die internationalen Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI). Ein Index in diesem Bericht sowie ein erweiterter Index im Internet zeigen auf, wie wir die Anforderungen umsetzen.

- GRI-Index (Klappseite hinten)
- GRI-Index im Internet ([www.volkswagen-nachhaltigkeit.de](http://www.volkswagen-nachhaltigkeit.de))

Wir haben uns entschieden, eine Prüfung des Berichts auf Vollständigkeit, Stärken, Schwächen und Konsistenz durch einen anerkannten Experten vornehmen zu lassen. Für die Richtigkeit der angegebenen Daten und Informationen stehen die regelmäßigen Auditierungen nach ISO 14001 oder EG-Öko-Audit-Verordnung (EMAS) an den Entwicklungs- und Produktionsstandorten.

- Prüfungsvermerk (S. 64)

Wir sprechen im Nachhaltigkeitsbericht der Einfachheit halber durchgängig von Mitarbeitern. Damit meinen wir selbstverständlich alle unsere weiblichen und männlichen Beschäftigten.

Redaktionsschluss für den vorliegenden Bericht ist der 1. Oktober 2005. Die Inhalte werden im Konzernportal Nachhaltigkeit ab Januar 2006 laufend aktualisiert und ergänzt. Unseren nächsten Konzernnachhaltigkeitsbericht werden wir in zwei Jahren vorlegen.

### ► MEHR DAZU IM INTERNET

00

In unserem Konzernportal Nachhaltigkeit [www.volkswagen-nachhaltigkeit.de](http://www.volkswagen-nachhaltigkeit.de) finden Sie unter ► **Nachhaltigkeitsbericht** die Seite ► **Online-Berichtslinks**. Hier sind alle im Bericht dargestellten Verweise mit der entsprechenden Kennziffer aufgeführt. Mit einem Klick kommen Sie so zur gewünschten Information.

## Highlights und Lowlights

▲ April

**Ein-Liter-Auto:** Das Forschungsfahrzeug wird bei unserer Hauptversammlung in Hamburg erstmals der Öffentlichkeit präsentiert.



▲ Juni

**Weltweit einheitliche Arbeitnehmerrechte:** Als erster Automobilhersteller vereinbaren wir mit unserem Welt-Konzernbetriebsrat und dem internationalen Metallgewerkschaftsbund weltweit einheitliche Standards.

▲ März

**3.700 neue Arbeitsplätze:** Für die Fertigung des Touran schafft die Konzerngesellschaft Auto 5000 GmbH in Wolfsburg mit einem innovativen Arbeitsmodell rund 3.700 neue Arbeitsplätze.



▲ Juni

**100. Lieferanten-Workshop zum Umweltschutz:** Seit Beginn der Workshops 1997 haben bislang rund 1.200 Lieferanten aus 1.100 Fertigungsstätten unsere Workshops zu aktuellen Umweltthemen besucht.

Oktober ▲

**Pilotanlage für Sundiesel:** Choren, Projektpartner von Volkswagen und Daimler-Chrysler, nimmt den Betrieb einer Pilotanlage zur Hochdruckvergasung von Biomasse auf und legt damit den Grundstein zur Herstellung von flüssigem biosynthetischem Kraftstoff der zweiten Generation.

November ▲

**Erste Umwelt-Regionalkonferenz des Volkswagen-Konzerns in Mexiko:**

Die Konferenzen dienen dazu, die Konzernumweltpolitik und die daraus resultierenden Vorgehensweisen auf die lokalen Situationen abzustimmen. Weitere Konferenzen fanden in Folge in Südafrika, Brasilien, Argentinien und China statt.

**Flottentest mit SynFuel erfolgreich:**

Nach einer fünfmonatigen Testphase mit 25 Golf TDI ist die Alltagstauglichkeit des synthetischen Shell-Kraftstoffs Gas-to-Liquids erwiesen.

2002

2003

▲ Januar  
**Erster Nachhaltigkeitsbericht im Konzern:** Unsere Marke Skoda legt ihren ersten Nachhaltigkeitsbericht vor.



▲ Februar  
**Bester Arbeitgeber:** Die Volkswagen Bank GmbH wird vom Wirtschaftsmagazin „Capital“ zu Deutschlands bestem Arbeitgeber in der Branche Finanzdienstleistung gewählt.

▲ August  
**Corporate Care Award:** Der Award 2004 geht an Volkswagen Südafrika für sein langjähriges Engagement gegen AIDS.

**Weltweit gültige Arbeitsschutzpolitik:** Der Welt-Konzernbetriebsrat, der internationale Metallgewerkschaftsbund und der Vorstand der Volkswagen AG unterzeichnen die an allen Standorten gültige Arbeitsschutzpolitik.

▲ Juni  
**Professor Ferdinand Porsche Preis:** Dr. Wolfgang Steiger (Volkswagen) und Dr. Wolfgang Warnecke (Shell) werden für die Entwicklung eines Kraftstoffs aus Erdgas und Biomasse ausgezeichnet.



**Grundsteinlegung für Volkswagen-SiCon-Verfahren:** Im oberösterreichischen Enns nahe Linz wird der Grundstein für die erste großtechnische Altauverwertungsanlage nach dem Volkswagen-SiCon-Verfahren gelegt.

▲ September  
**EcoRacer:** Der Volkswagen-Konzern beschließt, das Forschungsfahrzeug auf der Tokyo Motor Show 2005 auszustellen. Als einer der sparsamsten Sportwagen unserer Zeit vereint er Leichtbau und geringen Verbrauch (3,4 l/100 km).

**TSI- und TFSI-Motoren:** Auf der IAA in Frankfurt stellt der Volkswagen-Konzern einen Meilenstein bei der Direkteinspritzung in Ottomotoren vor. Die Kombination von Downsizing, Direkteinspritzung und Doppelaufladung reduziert den Kraftstoffverbrauch deutlich.

**Hybrid-Fahrzeug zu den Olympischen Spielen 2008:** Die Volkswagen AG und Shanghai Volkswagen unterzeichnen eine entsprechende Absichtserklärung. Die Entwicklung soll parallel in Wolfsburg und Shanghai erfolgen.

2004

2005

▼  
**Feinstaubdebatte:** In der öffentlichen Diskussion um Feinstaub und Dieselpartikelfilter gelingt es uns nicht angemessen, die Vorteile unserer integrierten und langfristig angelegten Kraftstoff- und Antriebsstrategie zu vermitteln.

▼ Januar  
**CO<sub>2</sub>-Labeling:** Nachdem eine Nichtregierungsorganisation moniert hatte, dass in unserem Berliner Automobilforum der vorgeschriebene Aushang zu Spritverbrauch und CO<sub>2</sub>-Ausstoß nicht bei allen Fahrzeugen sichtbar angebracht war, zahlen wir eine Konventionalstrafe von 20.000 Euro.

**Nebentätigkeiten von Mandatsträgern:** Aufgrund der öffentlichen Diskussion um Nebentätigkeiten von Mandatsträgern in der Wirtschaft lassen Abgeordnete ihre Arbeitsverhältnisse im Volkswagen-Konzern auf eigenen Wunsch ruhen. Wir haben rasch Konsequenzen gezogen und eine seit vielen Jahren praktizierte Regelung zum 1. Januar 2005 aufgehoben.

▼ Juli  
**Produktion des Lupo 3L TDI eingestellt:** Aufgrund zu geringer Kundennachfrage nehmen wir das klimaschonende Drei-Liter-Auto vom Markt. Schon zuvor war die Produktion des Audi A2 1.2 TDI eingestellt worden.

▼ Juni  
**Strafzahlungen in den USA:** Wegen nicht rechtzeitiger Meldung eines Defekts am System zur Schadstoffkontrolle bei Fahrzeugen haben wir uns gegenüber der US-amerikanischen Umweltbehörde zur Zahlung von 1,1 Millionen US-Dollar verpflichtet.

**Korruptions- und Bestechungsaffäre:** Nach Hinweisen auf Unregelmäßigkeiten entlassen wir zwei Mitarbeiter und schalten die Staatsanwaltschaft Braunschweig ein. Unsere Interne Revision und die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG beauftragen wir gleichzeitig mit der umfangreichen und lückenlosen Aufklärung der Vorfälle.

# Inhalt



**Unsere Strategie**

- 8 Handlungsfelder und Zielkonflikte
- 10 Konzernstrategie 2015
- 12 Nachhaltigkeitsmanagement
- 14 Stakeholderdialog
- 15 Recht, Gesetz und Integrität



**Herausforderungen**

- 20 Sicherheit und Gesundheit
- 21 Klima und Energie
- 22 Demografischer Wandel und Beschäftigung
- 23 Globalisierung und Standortsicherung



**Unsere Leistungen**

- 26 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- 28 Marken und Märkte
- 30 Umweltschutz und Innovation



**Marken & Gesellschaften**

- 36 Markengruppe Volkswagen
- 38 Markengruppe Audi
- 41 Nutzfahrzeuge
- 42 Finanzdienstleistungen
- 43 Weitere Gesellschaften

**Vorwort des Vorstandsvorsitzenden**

2

**Konzernportrait**

4

6

**Special „Korruption und Bestechung“**

16

18

24

34

**Special „Standortportrait Poznań“**

48

**Daten Ziele Bewertung**

52

- 55 Kennzahlen
- 60 Ziele
- 62 Bewertung durch Dritte
- 63 Nachwort des Betriebsrats
- 64 Prüfungsvermerk

**Ansprechpartner und Impressum**

65

**GRI-Index**

Klappseite

---

## Vorwort

---

### **VEREHRTE LESERINNEN UND LESER,**

Nachhaltigkeit hat im Volkswagen-Konzern, bei seinen Marken und seinen Gesellschaften, eine lange Tradition, die sich seit Jahren in öffentlicher Anerkennung niederschlägt. Der Volkswagen-Umweltbericht hat diese erfolgreiche Arbeit seit 1995 dokumentiert und in den öffentlichen Dialog eingebracht. Wir haben kontinuierlich die Reichweite des Berichts erweitert und uns in diesem Jahr entschlossen, den Schritt zu einem Nachhaltigkeitsbericht auf Konzernebene zu machen.

Der Bericht 2005/2006 hat deshalb für uns einen besonderen Wert – weil er uns selbst und unseren Partnern die langfristige Orientierung unseres Konzerns an Nachhaltigkeit, Werten und Innovation vor Augen führt. Ein Bericht, der ehrlich darlegt, wo wir heute stehen und was wir gemeinsam besser machen müssen. Im Zentrum aber stehen zwei Aufgaben: Die Zukunftsfähigkeit des Konzerns sichern und die Umweltverträglichkeit unserer Fahrzeuge steigern.

Als Vorreiter einer nachhaltigen Mobilität wollen wir unsere Position entschieden verteidigen und damit im globalen Wettbewerb punkten. Dieser wird zunehmend schärfer, sodass es allen innovativen Potenzials und aller Kreativität bedarf, um zukunftsfähige Modelle zu entwickeln, die die Kunden überzeugen: bei Preis, Leistung, Komfort, Sicherheit und Umweltnutzen. Mit dem TDI- und dem „Twincharger“-Motor (TSI) sind wir dazu bei Diesel- und Ottomotoren gut aufgestellt. Ein Ziel ist es, zu den Olympischen Spielen 2008 in Peking gemeinsam mit Shanghai Volkswagen (SVW) einen Touran Hybrid auf den Markt zu bringen. Audi präsentierte auf der diesjährigen IAA den Q7 als Hybrid, der auch ab 2008 zu kaufen sein wird.

Einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit leistet auch der im November 2004 unterzeichnete Nachhaltigkeitstarifvertrag, der für die Mitarbeiter der Volkswagen AG langfristig die Beschäftigung sicherer machen soll. Bereits in den vergangenen Jahren haben wir wie kaum ein anderes Unternehmen innovative Beschäftigungsmodelle entwickelt, erprobt und inzwischen auch auf zahlreiche unserer internationalen Standorte übertragen. Für unsere deutschen Standorte konnten wir erst vor wenigen Monaten wettbewerbsfähige Lösung finden, um die Produktion von neuen, zukunftssträchtigen Modellen zu sichern und damit mehrere tausend Arbeitsplätze zu erhalten.



Nach Bekanntwerden der Korruptionsfälle im Sommer 2005 in unserem Konzern haben wir zügig und konsequent Gegenmaßnahmen ergriffen. Wir stießen einen umfassenden und lückenlosen Aufklärungsprozess an, der gleichzeitig unsere etablierten Kontrollmechanismen durchleuchtet. Denn Ähnliches darf in Zukunft nicht mehr passieren! Doch wie jede Krise bietet auch diese die Chance, gestärkt daraus hervorzugehen.

Welche Ziele wir uns insgesamt gesteckt haben, um eine nachhaltige Entwicklung zu forcieren, können Sie auf Seite 60 des vorliegenden Berichts nachlesen. Bei seiner Erstellung orientierten wir uns an den internationalen Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) und bauten auf der langjährigen Erfahrung unserer Marken in der Umweltberichterstattung auf. Der Bericht spannt den Bogen von unseren Konzernleitlinien hin zu den Aktivitäten unserer Marken und Gesellschaften, die seit vielen Jahren für engagierten Umweltschutz und soziale Verantwortung stehen.

Ein Wort noch zum Schluss: Beiträge zum Umweltschutz sowie zur gesellschaftlichen Weiterentwicklung und der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens gehören zusammen. Mit einem massiv steigenden Kostendruck stehen wir derzeit vor großen Herausforderungen. Um langfristig unternehmerisch agieren zu können, hat sich der Volkswagen-Konzern deshalb für die kommenden Jahre ein klares Wertsteigerungsprogramm verordnet, zu dem auch strikte Sparziele gehören. So haben wir unsere Kosten mit ForMotion im Jahr 2005 um weitere 3,1 Milliarden Euro gesenkt – in Verantwortung für die Zukunft unseres Konzerns, unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dieses erfolgreiche Programm wird ab 2006 als ForMotion Plus fortgesetzt.

Allen Lesern des Berichts wünsche ich nun eine anregende Lektüre. Da er Grundlage sein soll für einen intensiveren Dialog mit unseren Partnern und Kunden, aber auch mit Behörden und Nichtregierungsorganisationen, sind kritische Anmerkungen ausdrücklich willkommen.

Wolfsburg, im November 2005

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Bernd Pischetsrieder".

Dr. Bernd Pischetsrieder

Vorsitzender des Vorstands der Volkswagen AG

## Konzernportrait

Die Volkswagen AG vereinigt acht Automobilmarken, 44 Produktionsstandorte in 19 Ländern, eine Vielzahl an Dienstleistungs- und Vertriebsgesellschaften sowie die Gesellschaften der Finanzsparte. Mit Sitz in Wolfsburg (Deutschland) ist der Volkswagen-Konzern Europas größter Automobilproduzent und einer der führenden weltweit. Rund um den Globus produzieren über 342.000 Beschäftigte an jedem Arbeitstag mehr als 21.500 Fahrzeuge oder bieten fahrzeugbezogene Dienstleistungen an. Die Produktionsstandorte befinden sich in den Regionen Europa, Asien, Afrika und Amerika.

Hervorgegangen ist der Konzern aus der 1937 gegründeten „Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagens mbH“. Was unter nationalsozialistischen Machthabern nicht gelang, schaffte das Wirtschaftswunder der 1950er Jahre: Der Volkswagen lief und lief. Ab 1952 wurden Vertriebsgesellschaften in Übersee gegründet. 1965 ging der traditionsreiche Automobilhersteller Auto Union GmbH, die heutige AUDI AG, Ingolstadt, in den mehrheitlichen Besitz des Volkswagen-Konzerns über. Ein

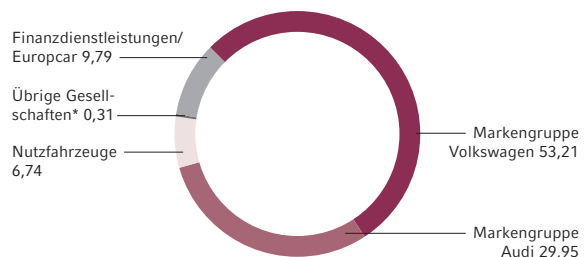
Joint-Venture mit der Shanghai Automotive Industry Corporation bildete bereits 1984 den Auftakt zur Erschließung des chinesischen Markts. 1986 hat der Volkswagen-Konzern die SEAT S.A. in Spanien übernommen, und seit 1990 gehört der tschechische Automobilhersteller Škoda zum Konzern (►01).

### MARKENGRUPPEN UND GESELLSCHAFTEN

Seit 2002 ist das Pkw-Geschäft des Konzerns in zwei Gruppen unterteilt: Die Markengruppe Volkswagen umfasst die Marken Volkswagen-Pkw, Škoda, Bentley und Bugatti. Zur Markengruppe Audi gehören die Marken Audi, SEAT und Lamborghini. Jede Marke behält dabei ihren eigenständigen Charakter und operiert selbständig am Markt. Die Verantwortung für die Nutzfahrzeugprodukte des Konzerns trägt die Geschäftssparte Nutzfahrzeuge, die Lastkraftwagen, Busse, Transporter und Reisemobile herstellt.

Stark ausgebaut hat der Volkswagen-Konzern das Dienstleistungsgeschäft: Das Geschäftsfeld Financial Services bündelt neben Finanzierungs-, Versicherungs- und Leasingprodukten vielfältige

### UMSATZ NACH GRUPPEN/GESELLSCHAFTEN 2004 IN PROZENT VON GESAMT 88.963 MIO. EURO



\* Im Wesentlichen AutoVision GmbH, Coordination Center Volkswagen SCS, Volkswagen International Finance N. V., Volkswagen Investments Ltd., VW Kraftwerk GmbH, Volkswagen Immobilien, gedas-Gruppe, VW Versicherungsvermittlungs-GmbH, Volkswagen Beteiligungs-Gesellschaft mbH.

#### MEHR DAZU IM INTERNET

01

**Wesentliche Beteiligungen:** Gesellschaften, die mit über 50 Prozent zum Volkswagen-Konzern gehören.

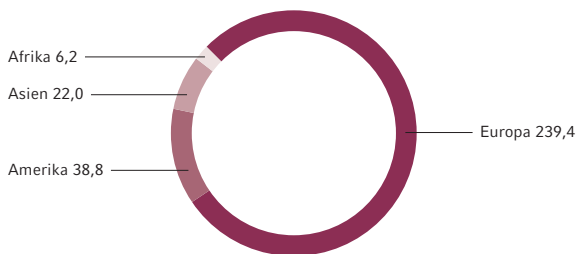


Dienstleistungen rund um das Automobil. Europcar bietet als Mobilitätsdienstleister Fahrzeugvermietung in mehr als 100 Ländern der Welt an. Beide Geschäftsfelder werden im Konzernbereich Finanzdienstleistungen gemeinsam geführt.

**WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG**

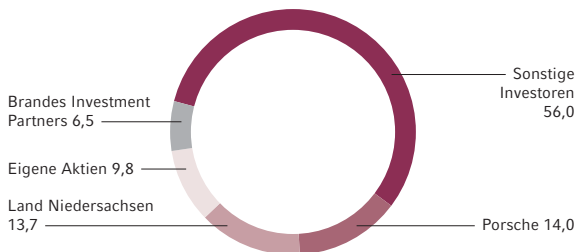
Im Geschäftsjahr 2004 setzte der Volkswagen-Konzern insgesamt 5.142.759 Fahrzeuge ab. Das waren 2,5 Prozent mehr als im Vorjahr. Der Umsatz stieg gleichzeitig um 4,9 Prozent, die weltweite Anzahl der Beschäftigten um 1,7 Prozent. Das Ergebnis nach Steuern sank allerdings gegenüber dem Vorjahr um mehr als ein Viertel auf 0,716 Milliarden Euro. Mit einer Einsparung von 1,1 Milliarden Euro zeigte das Anfang 2004 gestartete Kostensenkungsprogramm ForMotion Ende 2005 schon deutlichen Erfolg. An Investitionen sind in den Jahren 2005 bis 2006 im Automobilbereich rund 16,3 Milliarden Euro geplant. Im Konzernbereich Finanzdienstleistungen werden wir im selben Zeitraum insgesamt 10,7 Milliarden Euro investieren.

**MITARBEITER NACH REGIONEN\* 2004**  
IN TSD. VON GESAMT 306,4 TSD.



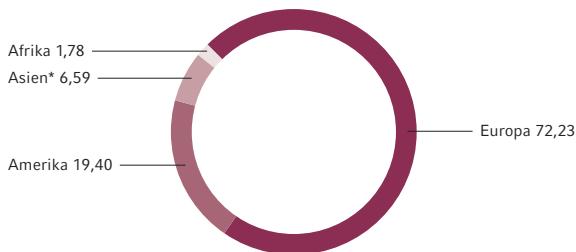
\* Nur Produktionsstandorte.

**AKTIONÄRSSTRUKTUR (31.10.2005)**  
ANGABEN IN PROZENT DES GEZEICHNETEN KAPITALS



Auf Basis der letzten öffentlich erhältlichen Informationen.

**UMSATZ NACH REGIONEN 2004**  
IN PROZENT VON GESAMT 88.963 MIO. EURO



\* Die Umsatzerlöse der Joint-Venture-Gesellschaften in China sind in den Werten des Konzerns und des Markts Asien-Pazifik nicht enthalten. Die chinesischen Gesellschaften werden at Equity konsolidiert und erzielten ein operatives Ergebnis von 222 Mio. Euro.



» Autos waren für mich das Größte.  
Mit sechs Jahren habe ich meine  
eigenen Seifenkisten gebaut und  
bin Rennen gefahren. «



Dr. Wolfgang Bernhard, Vorsitzender des Markenvorstands Volkswagen

## Unsere Strategie: „Mobilität für morgen“

Werte, Nachhaltigkeit und Innovation zu verknüpfen ist die zentrale Herausforderung unserer Zeit. Nur wenn uns dies überzeugend gelingt, werden wir langfristig am Markt bestehen.

Mobilität ist ein Grundbedürfnis des Menschen und Triebkraft wirtschaftlicher Entwicklung. Als einer der weltweit größten Automobilhersteller ist der Volkswagen-Konzern fest überzeugt, dass eine nachhaltige Mobilität möglich ist – eine Mobilität, die Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft ebenso berücksichtigt wie die steigenden Mobilitätsbedürfnisse der Menschen weltweit. Wir arbeiten daran, diese Vision mit unseren Produkten und Leistungen zu verwirklichen (►02).

Unser Ziel ist es, attraktive, sichere und umweltschonende Fahrzeuge herzustellen, die im zunehmend scharfen Wettbewerb auf dem Markt konkurrenzfähig und jeweils Weltmaßstab ihrer Klasse sind. Damit machen wir fortschrittliche Technologien und innovative Dienstleistungen weltweit verfügbar und ermöglichen unseren Kunden rund um den Globus den Zugang zu individueller und zukunftsfähiger Mobilität.

### VISION UND LEITBILD:

#### NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

Der Volkswagen-Konzern versteht sich als Global Player mit deutschen Wurzeln. Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung verknüpft unsere

Tradition mit der Zukunft und gilt uns als Maßstab einer langfristig orientierten Unternehmenspolitik. Unser Nachhaltigkeitsverständnis basiert auf folgenden Grundprinzipien:

- Langfristige Balance der ökonomischen, ökologischen und sozialen Systeme.
- Verantwortung für das eigene Handeln auf allen Ebenen: regional, national und global.
- Transparenz und Fairness bei Kommunikation und Kooperationen.

Nachhaltigkeit gehört zu den Konzernwerten, die wir im Jahr 2003 beschlossen haben (vgl. S. 10). Als einer von sieben Werten schreibt dieser konkret fest, dass wir „in unserem täglichen Handeln die beschlossenen, langfristigen Ziele des Unternehmens“ berücksichtigen, für den „langfristigen Erfolg in der Ausgewogenheit von ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen“ verantwortlich sind und die „Zukunftssicherung in allen Aspekten“ eine Kernaufgabe des Managements darstellt. Damit ist das Nachhaltigkeitsleitbild, das der Volkswagen-Konzern bereits 2002 mit seinem Bekenntnis zum Global Compact formulierte, in den Kernwerten des Unternehmens verankert (►03).

### ► MEHR DAZU IM INTERNET

02

**Vision Nachhaltige Mobilität:** Gemeinsam mit anderen großen Unternehmen der Automobilbranche hat der Volkswagen-Konzern eine Vision für die Mobilität im Jahr 2030 erarbeitet.

03

**Nachhaltigkeitsleitbild:** Anlässlich des Weltgipfels in Johannesburg im Jahr 2002 haben wir in unserer Erklärung zum Global Compact ein Leitbild der nachhaltigen Entwicklung formuliert.

---

## Handlungsfelder und Zielkonflikte

---

Für den Volkswagen-Konzern ist Nachhaltigkeit eine Haltung, die sich durch Konzernwerte, -strategie und -steuerung zieht und alle Konzernbereiche und Aufgabenfelder durchdringt. Gleichzeitig wissen wir, dass Nachhaltigkeit einen Entwicklungsprozess darstellt, bei dem das Grundanliegen zwar klar, eine perfekte Lösung aber nicht möglich ist. Denn wir können weder widerspruchsfreie Rahmenbedingungen vom Gesetzgeber erwarten noch klare Zielsetzungen aus den unterschiedlichen Stakeholderanforderungen ableiten. Eine Nachhaltigkeitsstrategie muss deshalb die Ansprüche der Aktionäre und der Stakeholder immer wieder neu ausloten und im gemeinsamen Handeln neu ausbalancieren. Dabei ergeben sich nahezu zwangsläufig Zielkonflikte wie Leichtbau versus Recyclingvorschriften, Verbrauchsreduzierung versus Sicherheit und Komfort. Hier entschieden die langfristige Perspektive zu vertreten ist eine der zentralen Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements.

### **HANDLUNGSFELD „SOZIALE VERANTWORTUNG“**

Soziale Verantwortung überall dort zu leben, wo der Konzern tätig ist, betrachten wir seit jeher als Eckpfeiler unserer Unternehmenskultur. Dies beschränkt sich nicht auf Fürsorgemaßnahmen oder Sponsoringaktivitäten. Nach unserer Auffassung handelt ein Unternehmen heute nur dann sozial, wenn es Beschäftigung aktiv sichert, seine Mitarbeiter qualifiziert und in die Gestaltung der Unternehmenszukunft einbezieht. Unsere Konzepte setzen wir an allen unseren Standorten um (►04 ►05 ►06).

### **HANDLUNGSFELD „UMWELTVERTRÄGLICHKEIT“**

Die Umweltverträglichkeit der Produkte kontinuierlich zu verbessern und den Verbrauch natürlicher Ressourcen stetig zu senken sind zentrale Anliegen

des Volkswagen-Konzerns. Für uns gehört dazu, mit dem Transfer moderner Produkt- und Produktionstechnologien hohe Umweltschutzstandards an allen Standorten zu verwirklichen, Umweltmanagementsysteme konzernweit einzuführen und das Umweltbewusstsein der Mitarbeiter zu fördern (vgl. S. 33).

### **HANDLUNGSFELD „WERTSTEIGERUNG“**

Nur Unternehmen, die Werte schaffen, können langfristig am Markt bestehen, ihre Eigentümer zufrieden stellen und gleichzeitig soziale Verantwortung wahrnehmen sowie zum Umweltschutz beitragen. Die Ertragskraft durch eine erhöhte Leistungsfähigkeit zu stärken und die Kosten zu senken sind angesichts des steigenden Wettbewerbsdrucks wesentliche Ziele des Volkswagen-Konzerns. Wir setzen dazu auf eine wertorientierte Steuerung und haben Anfang 2004 das Programm ForMotion gestartet.

### **HANDLUNGSFELD „TRANSPARENZ UND KONTROLLE“**

Eine verantwortungsbewusste und transparente Unternehmensführung ist wichtige Voraussetzung für eine langfristig stabile Entwicklung. Als Grundlage dafür richten wir uns weitgehend am Deutschen Corporate Governance Kodex aus (►07). Wir sind überzeugt, dass die in Deutschland gesetzlich verankerte Beratung des Vorstands durch einen kompetenten und unabhängigen Aufsichtsrat zur Unternehmenssicherung beiträgt. Unser Aufsichtsrat wird bei mindestens zwei Sitzungen im Jahr über Geschäftsentwicklung, Unternehmensplanung und Risikolage unterrichtet (►08). Er setzt sich gemäß dem deutschen Mitbestimmungsgesetz zu gleichen Teilen aus Aktionärs- und Arbeitnehmervertretern zusammen. Einige Regeln des so genannten Volkswagen-Gesetzes werden aktuell vom Europäischen Gerichtshof geprüft.

**ZIELKONFLIKTE**

Ein Nachhaltigkeitsmanagement, das diese Handlungsfelder parallel zu optimieren hat, steht – auch bei Alltagsentscheidungen – vor vielfältigen Zielkonflikten. Um das Spannungsfeld und Lösungsansätze zu beschreiben, greifen wir hier zwei beispielhafte Konfliktfelder auf.

**Modell- und Standortpolitik:** Der Erhalt von Arbeitsplätzen an Standorten mit hohen Personalkosten lässt sich durch Rationalisierung sicherstellen oder durch Produkte, deren Preis die im internationalen Vergleich höheren Mehrkosten kompensiert. Sozial und ökonomisch lässt sich der Zielkonflikt durch Produkte im Premiumsegment lösen. Werden die Produkte zugleich in umweltgerechter Produktion hergestellt, ist das Unternehmen einer nachhaltigen Lösung ziemlich nahe. Doch sind nicht alle

Zielkonflikte gelöst. Denn bei Premiumprodukten haben die Kunden hohe Erwartungen an Komfort, Fahrleistung und Sicherheit. Diese engen unseren Spielraum, Klimaschutzziele durch Verbrauchsreduzierungen zu erreichen, stark ein. Eine Lösung sind technologische Innovationen wie die direkt einspritzenden Diesel- und Benzinmotoren TDI, FSI und TSI oder Leichtbautechnologien, die maximale Kraft mit niedrigem Verbrauch verbinden (►09 ►10).

**Rolle des Kunden:** Letztendlich entscheidet der Kunde. Seine Wahl ist meist auch ein Kompromiss zwischen verschiedenen Zielen wie Komfort, Fahrleistung, Sicherheit, Design, Umweltverträglichkeit und Preis. Die Drei-Liter-Autos im Konzern (Audi A2 1.2 TDI, Lupo 3L TDI) waren ein Symbol für nachhaltige Mobilität und eine Antwort auf massive Ansprüche von Politik und Gesellschaft. Mit der aufwendigen Entwicklung ökologischer Hightech-Lösungen nahmen wir eine Pionierrolle ein, die von den Kunden trotz ihrer Forderungen wenig honoriert wurde. Selbst die Menge der von deutschen Behörden beschafften Drei-Liter-Autos kann man an einer Hand abzählen. Wir mussten deshalb beide Drei-Liter-Modelle im Jahr 2005 einstellen. Was nützen ökologische Produkte, wenn sie nur wenige kaufen? Unsere Basisstrategie wird es künftig sein, Umweltschutz und Kundennutzen bestmöglich zu verknüpfen. Innovative Technologien wie das sparsame und sportlich-komfortable Doppelkupplungsgetriebe DSG oder die neu entwickelte TSI-Technologie (vgl. S. 30) sind Beispiele dafür.

**MEHR DAZU IM INTERNET**

- 04 **Stiftung für die Hilfe zur Selbsthilfe:** Hilfe zur Selbsthilfe bietet die Stiftung „Volkswagen Community Trust“ in Südafrika.
- 05 **Unfallforschung in China:** Das Engagement für Verkehrssicherheit gilt dem Konzern als zentral. China stellt eine neue Herausforderung dar.
- 06 **Regionalentwicklung bei VW Navarra:** Für seine Rolle als „Initiator des Modernisierungsprozesses“ wurde VW Navarra im Jahr 2004 von der Regierung der nordspanischen Region Navarra ausgezeichnet.
- 07 **Corporate Governance-Entsprechenserklärung:** Erklärung des Vorstands und des Aufsichtsrats zum Deutschen Corporate Governance Kodex.
- 08 **Rechtliche und politische Risiken:** Das Risikomanagement des Konzerns umfasst neben finanziellen Risiken auch solche, die aus politischen Entwicklungen und neuen Gesetzen resultieren.
- 09 **Intelligenter Leichtbau:** Mit konsequentem Leichtbau hat Audi Maßstäbe gesetzt und gleichzeitig einen wichtigen Beitrag zum Umweltschutz erbracht.
- 10 **TSI: Innovation beim Ottomotor:** Volkswagen schafft die Reduzierung des Kraftstoffverbrauchs durch Doppelaufladung und Downsizing.

---

## Konzernstrategie 2015

---

Um als Konzern erfolgreich zu sein und international eine Spitzenposition einzunehmen, bedarf es einer klaren Identität und gemeinsamer Werte. Mit den 2003 verabschiedeten Konzernwerten hat der Volkswagen-Konzern ein Fundament gelegt und seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern konkrete und verlässliche Werte an die Hand gegeben (►11).

Zur nachhaltigen Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit entwickelten wir eine Strategie, die den Konzern stärker auf die Wünsche der Märkte und der Kunden ausrichtet. Die Konzernstrategie 2015 macht Aussagen über die Zielrichtung in den kommenden zehn Jahren. Diese wird von drei zentralen Entwicklungen geprägt sein: dem unterschiedlich starken Wachstum der Märkte, einem zunehmenden Verdrängungswettbewerb und einer weiteren Individualisierung der Kundenwünsche.

### ZIELFELD „KUNDE UND MARKT“

Bereits heute verfügt der Volkswagen-Konzern über ein breites Portfolio weltweit oder regional anerkannter Marken mit einer hohen Marktabdeckung. Ähnliches gilt für unsere Handels- und Servicefunktionen – sowohl inhaltlich als auch auf Regionen bezogen. Chancen wollen wir vor allem dadurch nutzen, dass wir künftig einzelne Marktsegmente mit zusätzlichen Produkten ausbauen. Dies gilt insbesondere für Märkte, in denen wir bislang noch unterrepräsentiert sind. So zielt unsere Produktpolitik darauf ab, in allen wirtschaftlich sinnvollen Marktsegmenten angemessen vertreten zu sein.

Um Überschneidungen zu vermeiden, werden wir die Produkte und Marken klar und differenziert positionieren.

Eine wachsende Bedeutung bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder und Märkte kommt den Dienstleistungen zu. Sie sollen die Zufriedenheit unserer Kunden steigern, um sie stärker an den Konzern zu binden, sowie gezielt neue Kunden erobern. Deshalb steht bei den fahrzeugbezogenen Services Kundendienst, Originalteile, Zubehör und Gebrauchtwagen eine Fokussierung auf jene Kriterien im Mittelpunkt, die für die Kundenzufriedenheit am wichtigsten sind. Bei den kundenbezogenen Services liegt der Schwerpunkt auf Finanzdienstleistungen, dem Leasing- und dem Vermietungsgeschäft.

### ZIELFELD „INNOVATION“

Als technologische Schlüsselthemen der kommenden Jahre sehen wir verbrauchs- und emissionsoptimierte Antriebe, flexible Fahrzeug- und Aufbaukonzepte sowie den verstärkten Einsatz von Elektronik für Sicherheit und leichtere Bedienbarkeit. Der Volkswagen-Konzern ist nicht nur mit seiner Entwicklungsarbeit in Sachen Hybrid- und Wasserstoffantriebe für diese Herausforderungen gerüstet. Auch bei der Entwicklung von alternativen Kraftstoffen auf Basis von Erdgas und Biomasse sind wir seit den 1970er Jahren entscheidende Schritte vorangekommen (vgl. S. 31, Alternative Kraftstoffe).

► MEHR DAZU IM INTERNET

11

**Konzernwerte:** Im Jahr 2003 hat der Volkswagen-Konzern seine zentralen Werte verabschiedet, darunter auch Verantwortung und Nachhaltigkeit.

**ZIELFELD „PRODUKTIVITÄT“**

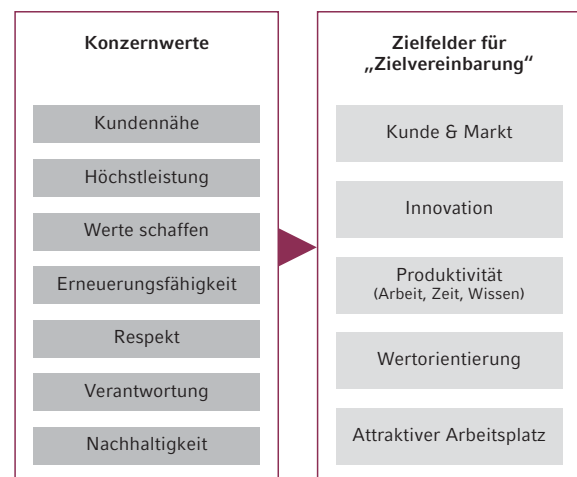
Eine hohe Produktivität erreichen wir durch den effizienten Einsatz von Ressourcen, kleinere Fabrikeinheiten, mehr Verantwortung durch Teamarbeit und tarifvertraglich fixierte Ausbildungsblöcke. Wir wollen das Wissen und die Erfahrungen unserer Mitarbeiter an allen Standorten des Konzerns künftig noch zielgerichteter erschließen und weiterentwickeln – als Motor und entscheidende Größe im Wertschöpfungsprozess. Weitere Faktoren, die zur Steigerung der Produktivität beitragen sollen, sind ein höherer Auslastungsgrad der Werke und eine kontinuierliche Verbesserung der Prozessqualität.

**ZIELFELD „WERTORIENTIERUNG“**

Nur eine angemessene Ertragskraft gewährleistet, dass wir unabhängig bleiben und finanziellen Spielraum für zukünftige Projekte haben. Unser Ziel ist deshalb eine kontinuierliche Wertsteigerung des Konzerns. Dies fördern wir unter anderem durch Zielvereinbarungen mit den Führungskräften, die an den Wertbeitrag gekoppelt sind – eine an den Kapitalkosten ausgerichtete Steuerungsgröße, die für alle Geschäftseinheiten sowie einzelne Produkte und Projekte gültig ist. Außerdem wollen wir die lokale Wertschöpfung künftig ausbauen, um die in den vergangenen Jahren teilweise hohen Verluste aus Währungsschwankungen zu minimieren.

**ZIELFELD „ATTRAKTIVER ARBEITSPLATZ“**

Um kompetente und hochmotivierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten, setzen wir auf eine erfolgs- und leistungsorientierte Unternehmenskultur. Die Personalentwicklung wird sich künftig verstärkt an den Anforderungen einer dauerhaften Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter ausrichten und Modelle des lebenslangen Lernens fördern – eine Maßnahme, die vor allem dem demografischen Wandel in den hochindustrialisierten Ländern Europas Rechnung trägt (vgl. S. 22, Demografischer Wandel und Beschäftigung).

**ZIELFELDER BASIEREND AUF DEN KONZERNWERTEN**

## Nachhaltigkeitsmanagement

Nur mit Unterstützung der Unternehmensleitung kann ein Nachhaltigkeitsmanagement funktionieren. Mit den Konzernwerten, dem Nachhaltigkeitsleitbild und der Unterzeichnung des Global Compact hat sich der Volkswagen-Konzernvorstand klar bekannt und einen deutlichen Auftrag zur Umsetzung an allen Standorten weltweit gegeben. Ergänzend dazu haben wir in den vergangenen Jahren sukzessive Politiken und Standards in Kraft gesetzt, die unsere Grundwerte konkretisieren. Sie geben unseren Marken und unseren Gesellschaften Grundlinien für das operative Handeln vor.

### WELTWEIT GÜLTIGE KONZERNPOLITIKEN

Mit der im Mai 1995 verabschiedeten Umweltpolitik legten wir als einer der ersten Konzerne verpflichtende Grundsätze zum Schutz von Umwelt und Ressourcen fest (►12). Seit 2002 gelten weltweit elf Umweltstandards für unsere Produktionsstandorte (►13). Für die Belange der Arbeitnehmer hat die „Konzern-Erklärung zu den sozialen Rechten und industriellen Beziehungen“ im Jahr 2002 internatio-

nal gültige Standards gesetzt – ein Novum in der Automobilindustrie (►14). Mit der 2004 verabschiedeten Konzern-Arbeitsschutzpolitik wurde der weltweite strategische Rahmen um Prinzipien und Handlungsverpflichtungen für den Bereich Arbeitssicherheit ergänzt (►15).

### VERPFLICHTUNG ZU STANDARDS UND NORMEN

Als verpflichtend für unser Handeln gelten uns gleichzeitig die Konventionen der International Labour Organization (ILO) und die „Leitsätze für multinationale Unternehmen“ der Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). An allen Standorten setzen wir überdies die Umweltmanagementnorm 14001 der International Organization for Standardization (ISO) beziehungsweise die europäische Öko-Audit-Verordnung (EMAS) um: Fast alle Produktionsstandorte des Volkswagen-Konzerns sind bereits heute nach diesen Vorgaben geprüft und verfügen über ein extern anerkanntes Umweltmanagementsystem; voraussichtlich ab Ende 2006 ist dies für den gesamten Konzern umgesetzt.

### NACHHALTIGKEITSORGANISATION DES VOLKSWAGEN-KONZERNS





### NACHHALTIGKEITSKOORDINATION IM KONZERN

Der Nachhaltigkeitsprozess im Volkswagen-Konzern folgt einem integrierten Ansatz: Umweltbezogene und soziale Anforderungen des Konzernleitbilds und der Konzernpolitiken werden bei Unternehmensentscheidungen von strategischer Bedeutung einbezogen. Zugleich sorgen eigenständige Organisationseinheiten wie der Konzernumweltschutz oder das Zentrale Personalwesen dafür, dass diese Anforderungen innerhalb des Konzerns berücksichtigt und gelebt werden.

Ein im Jahr 2001 eingerichteter Steuer- und Arbeitskreis Nachhaltigkeit achtet zusätzlich darauf, dass die Grundsätze einer nachhaltigen Entwicklung im Konzern konsequent verfolgt werden. In diesem Gremium treffen sich Vertreter der Bereiche Personal- und Rechtswesen, Forschung, Umweltschutz, Finanzen, Kommunikation und Außenbeziehungen. Die Koordination der Aktivitäten und die strategische Beratung der Fachabteilungen nehmen die Organisationseinheiten Konzern-Außenbeziehungen und Konzern-Umweltschutz gemeinsam wahr.

Die konzernweit gültige Erklärung zu den sozialen Rechten und den industriellen Beziehungen ist ständiger Tagesordnungspunkt bei den Sitzungen des Europäischen Konzernbetriebsrats und des Welt-Konzernbetriebsrats. Die Arbeitnehmervertreter können direkten Kontakt mit den zuständigen

Stellen (Gesamtbetriebsrat bzw. Zentrales Personalwesen) aufnehmen, um Informationen oder Unterstützung einzuholen.

Damit alle internen Akteure in Sachen nachhaltiger Entwicklung an einem Strang ziehen können, erhalten sie monatliche Informationen zu aktuellen politischen, wissenschaftlichen oder gesellschaftlichen Ereignissen und Tendenzen bezüglich der Themen Umwelt, Verkehr und Nachhaltigkeit.

### NACHHALTIGKEIT BEI MARKEN UND GESELLSCHAFTEN

Innerhalb des beschriebenen Rahmens gestalten unsere Marken und Gesellschaften die nachhaltige Entwicklung im Konzern und entwickeln unternehmensspezifische Lösungen. Umso wichtiger ist uns daher der Austausch von Erfahrungen im Konzern. Er findet zentral statt bei regelmäßigen Treffen der Nachhaltigkeits- und Umweltverantwortlichen der Marken und Gesellschaften sowie dezentral bei den Regionalkonferenzen (vgl. S. 33).

### NACHHALTIGKEIT IM BESCHAFFUNGSMANAGEMENT

Eine zentrale Herausforderung für das Nachhaltigkeitsmanagement ist die Integration von Umwelt- und Sozialstandards in die Beschaffungsprozesse. Dadurch können mittel- bis langfristig zusätzliche Wettbewerbsvorteile innerhalb der Geschäftsbeziehungen entwickelt werden. Zugleich lassen sich wichtige Impulse für eine weltweit nachhaltige Entwicklung geben. Auf der Ebene von Produktstandards sind Umweltaspekte wie Materialempfehlungen oder -verbote Teil der Qualitätsstandards für Kaufteile. So ist bei Volkswagen der Umweltschutz Bestandteil der Qualitätsmanagementvereinbarung „Formel Q-konkret“. Darüber hinaus existieren weitere VW- und branchenspezifische Umweltnormen und Vorgaben für Vorprodukte von Lieferanten. Ein konzernweites Projekt hat zusätzlich standortbezogene Anforderungen zum Umwelt- und Arbeitsschutz sowie zu sozialen Rechten entwickelt, die sukzessive in die Lieferantenbeziehungen integriert werden (►16).

#### ► MEHR DAZU IM INTERNET

- 12 **Umweltpolitik des Volkswagen-Konzerns:** 1995 verabschiedet, gibt die Umweltpolitik des Volkswagen-Konzerns den Rahmen für die Umweltaktivitäten der Marken und Gesellschaften vor.
- 13 **Weltweite Umweltstandards für die Produktion:** Im Jahr 2000 beschlossene einheitliche Standards für den Volkswagen-Konzern.
- 14 **Sozialcharta:** Im Jahr 2002 verabschiedete weltweit gültige Erklärung zu den sozialen Rechten und den industriellen Beziehungen.
- 15 **Arbeitsschutzpolitik:** Die im September 2004 verabschiedete Arbeitsschutzpolitik legt weltweit fest, wie in Fragen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes zu verfahren ist.
- 16 **Nachhaltigkeit im Beschaffungsmanagement:** Für den Umweltschutz und die gesellschaftliche Verantwortung eines global agierenden Konzerns nimmt der Beschaffungsprozess eine wichtige Rolle ein.

---

## Stakeholderdialog

---

Die globalen Herausforderungen lassen sich nur von Unternehmen, Politik und Bürgern gemeinsam bewältigen. Aktuell konzentriert sich die Diskussion auf eine Neuverteilung der Verantwortung zwischen Wirtschaft und Staat. Eine zentrale Verantwortung haben jedoch auch die Konsumenten, die mit ihrer Kaufentscheidung jeden Tag deutliche Zeichen setzen. Wir suchen deshalb den Dialog und auch die Auseinandersetzung mit allen Partnern, die zusammen mit uns die Weichen in Richtung einer nachhaltigen Mobilität stellen können.

### KRITISCH-KONSTRUKTIVER DIALOG MIT NGO

Als Automobilkonzern sind wir es gewohnt, uns der Kritik von Nichtregierungsorganisationen (NGO) zu stellen, die noch verbrauchsärmere Modelle und neue Antriebstechnologien einfordern. Dass bei gutem Willen beiderseits ein konstruktiver Dialog möglich ist, beweist unsere Kooperation mit dem Naturschutzbund Deutschland e. V. (NABU), in deren Rahmen wir auch gemeinsam Spritspartrainings durchführen (►17). Im kritischen Austausch stehen wir zudem mit dem Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e. V. (BUND) in Niedersachsen, dem Öko-Institut e. V. und dem Verkehrsclub Deutschland e. V. (VCD).

### INTERNATIONALE UND NATIONALE DIALOGFOREN

Als Gründungsmitglied des „World Business Council for Sustainable Development“ (WBCSD) hat sich der Volkswagen-Konzern in dem 2004 abgeschlossenen Gemeinschaftsprojekt „Sustainable Mobility“ engagiert: Die daran beteiligten Automobilhersteller, Mineralölunternehmen und Automobilzulieferer entwickelten eine gemeinsame Vision und Handlungsoptionen für die weltweite Mobilität im Jahr 2030 (►02). Im Verlauf des Projekts fanden Diskussionsveranstaltungen mit Stakeholdern unter anderem in Tokio, Beijing, Manila, São Paulo, New Delhi und Washington statt.

Mit dem Ziel, Erfahrungen auszutauschen und gemeinsam mit anderen zu lernen, beteiligt sich der Volkswagen-Konzern im „Mobility Forum“ der UNEP (United Nations Environment Programme). Seine Arbeit mündete unter anderem in das „Automotive Supplement“ der Global Reporting Initiative (GRI), das Indikatoren für die Nachhaltigkeitsberichterstattung im Automobilsektor festlegt.

Außerdem engagieren wir uns aktiv als Gründungsmitglied der Unternehmensinitiative „Corporate Social Responsibility Europe“ (CSR Europe) sowie bei „econsense“, dem Nachhaltigkeitsforum der deutschen Wirtschaft. Beide Initiativen legen ihren Schwerpunkt auf den Erfahrungsaustausch zwischen den beteiligten Unternehmen und führen einen aktiven Stakeholderdialog (►18).

#### ► MEHR DAZU IM INTERNET

- 17** **Kooperation mit Naturschutzbund Deutschland:** Seit Abschluss des Kooperationsvertrags mit dem NABU im Jahr 2001 wurden zahlreiche gemeinsame Projekte initiiert.
- 02** **Vision Nachhaltige Mobilität:** Gemeinsam mit anderen großen Unternehmen der Automobilbranche hat der Volkswagen-Konzern eine Vision für die Mobilität im Jahr 2030 erarbeitet.
- 18** **Mitgliedschaften:** Über zahlreiche Mitgliedschaften und Partnerschaften tauscht sich der Volkswagen-Konzern mit gesellschaftlichen Gruppen aus und zeigt sein gesellschaftliches Engagement.

## Recht, Gesetz und Integrität

Respekt vor rechtsstaatlichen Normen ist ein Grundwert des Volkswagen-Konzerns und ein wichtiger Aspekt der langfristigen Unternehmenssteuerung. Dies ist nicht nur selbstverständliche Pflicht in den Industrieländern, sondern mehr noch Herausforderung in den sich entwickelnden Staaten. Wirtschaftliche Effizienz kann nur dort gedeihen, wo Menschenrechte und Gesetze geachtet werden. Mit der Anerkennung nichttrassistischer Gewerkschaften und der Ausbildung junger Schwarzer haben wir in Südafrika beispielsweise als eines der ersten Unternehmen in den 1970er Jahren die Umgestaltung zu einer demokratischen Gesellschaft unterstützt.

Frühzeitig haben wir die Chancen der Globalisierung für die Entwicklung gesehen. Von Anfang an orientierten wir uns an internationalen Standards, die das ökologische und soziale Niveau in Schwellen- und Entwicklungsländern anheben. Maßstab sind die OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen und die ILO-Standards, auch wo die lokalen Normen dieses Schutzniveau nicht erreichen. Als Vorreiter haben wir in Vereinbarungen mit dem Internationalen Metallgewerkschaftsbund und dem Welt-Konzernbetriebsrat Unternehmensregelungen zu den sozialen Rechten und industriellen Beziehungen (2002) und zur Arbeitsschutzpolitik (2004) festgelegt.

### VERSTÖSSE GEGEN GESETZE

Als Akteur der Zivilgesellschaft achtet der Konzern an seinen Standorten die nationalen Umwelt- und Sozialgesetze. Indem wir unsere Technologien und Verfahren transferieren, gehen wir oft über das gesetzlich festgeschriebene Niveau hinaus. Als Volkswagen of America (VWoA) in den USA einen Defekt am

System zur Schadstoffkontrolle bei Volkswagen-Fahrzeugen der Modelljahre 1999 bis 2000 nicht rechtzeitig gemeldet hatte, haben wir uns im Rahmen einer Einigung mit der US-amerikanischen Umweltbehörde zur Zahlung eines Betrags von 1,1 Millionen US-Dollar verpflichtet. Wir haben daraus gelernt. VWoA hat seine Prozesse entsprechend verbessert.

### KRITIK AM LOBBYISMUS

Große Konzerne werden häufig dafür kritisiert, Gesetzgebungsverfahren über Lobbyingaktivitäten zu beeinflussen. Wir halten es allerdings für legitim und notwendig, unser Expertenwissen gegenüber Politik und Verwaltung vorzutragen und unsere Erfahrungen in die Gestaltung gesellschaftlich verantwortlicher Rahmenbedingungen einzubringen. Dies muss offen und nachvollziehbar geschehen. Die heftige Kritik von einigen Nichtregierungsorganisationen daran, dass sich VWoA auf Initiative des amerikanischen Herstellerverbands an der Klage gegen eine kalifornische Verbrauchergesetzgebung beteiligt, halten wir für unberechtigt. Denn die Klage richtet sich nicht gegen Umweltnormen, sondern gegen die Störung des einheitlichen US-Binnenmarkts.

### VERGÜTUNG VON MANDATSTRÄGERN AUS DEM MITARBEITERKREIS

Aus der öffentlichen Diskussion um die Nebentätigkeiten von Mandatsträgern haben wir unverzüglich Konsequenzen gezogen und eine seit vielen Jahren praktizierte Regelung zum 1. Januar 2005 aufgehoben. Wir wollen weiterhin, dass sich unsere Mitarbeiter im Gemeinwesen engagieren, ohne Nachteile davon zu haben. Sie sollen daraus aber auch keine Vorteile generieren können.

#### ► MEHR DAZU IM INTERNET

19

**Politische Spenden, Steuern und Subventionen:** Als „guter Bürger“ versteuern wir dort, wo die Wertschöpfung stattfindet, Subventionen nehmen wir dann an, wenn es gerechtfertigt ist. Spenden an Parteien leisten wir ausgewogen und restriktiv.

---

## Korruption und Bestechung

---

Im Juli 2005 informierte der Vorstandsvorsitzende alle Mitarbeiter mit einem persönlichen Brief:

**LIEBE MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER,** die vergangenen Tage waren von sich überschlagenden Spekulationen in den Medien geprägt. Eine konkrete Stellungnahme ist für mich schwierig, weil immer wieder neue Gerüchte, Behauptungen oder Fakten auftauchen, die wir ohne eine detaillierte Überprüfung nicht auf ihren Wahrheitsgehalt hin beurteilen können. Zudem möchte ich nicht in die staatsanwaltlichen Ermittlungen und die Untersuchungen von KPMG eingreifen.

Zum aktuellen Stand gibt es dennoch einiges, was ich Ihnen heute sagen kann und darf. Konkret haben wir drei Vorgänge: Die Staatsanwaltschaft ermittelt zu einem Geflecht von Tarnfirmen, das die Mitarbeiter Dr. Helmuth Schuster und Klaus-Joachim Gebauer mutmaßlich aufgebaut haben sollen, um sich zu bereichern. Dabei ging es um Geschäfte in Indien und Angola und auch in der Tschechischen Republik. Darauf konzentrieren sich die Ermittlungen der Staatsanwaltschaft. Zweitens die Vorwürfe gegen Herrn Volkert: Er hat inzwischen bestätigt, dass er an einer dieser Firmen beteiligt war. Drittens geht es um Spesengelder, die einer der beiden erwähnten Mitarbeiter möglicherweise für Dinge eingesetzt hat, die wir nicht dulden können.

Herr Gebauer hatte im Personalwesen eine ganz besondere Vertrauensstellung. Um dem Betriebsrat die notwendige und gesetzlich vorgesehene Freiheit bei seiner Arbeit zu geben, kam ihm die Aufgabe zu, auf Vertrauensbasis Veranstaltungen und Reisen des Betriebsrates zu organisieren. Bei seinen Abrechnungen gibt es zweifelhafte Positionen, insbesondere selbst ausgestellte Belege, die die Staatsanwaltschaft überprüfen wird. Zudem gibt es Vorwürfe, dass er auch sachfremde Vorgänge

organisiert und abgerechnet haben soll. Wir müssen davon ausgehen, dass der gekündigte Mitarbeiter gezielt Informationen an die Medien weitergegeben hat. Es gibt auch von der Presse Hinweise, dass er die Medien mit Details über Vorgänge füttert, die er selbst eingeleitet hat oder an denen er zumindest beteiligt war.

Nach den ersten Hinweisen haben wir umgehend die Staatsanwaltschaft Braunschweig eingeschaltet. Volkswagen arbeitet seither eng mit der Staatsanwaltschaft zusammen und hat schnellstmöglich die Unterlagen übergeben, um die vom Unternehmen gestellte Strafanzeige zu untermauern. Nach Sichtung unserer Unterlagen hat die Staatsanwaltschaft Ermittlungsverfahren gegen die beiden Mitarbeiter eingeleitet.

Darüber hinaus haben wir die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG mit der unabhängigen Überprüfung aller Hintergründe beauftragt. Die Mitarbeiter der KPMG haben Anfang der letzten Woche ihre Arbeit bei uns im Haus aufgenommen und untersuchen alle relevanten Dokumente.

Die Schlagzeilen, denen wir und unser Unternehmen seit nunmehr zwei Wochen ausgesetzt sind, haben ein unerträgliches Ausmaß erreicht. Sie beschädigen das Image unseres Unternehmens, unserer Produkte und unserer Mitarbeiter. Ich kann Ihnen versichern, dass wir alles daran setzen, so schnell wie möglich und lückenlos für Aufklärung zu sorgen. Soweit Verfehlungen aufgedeckt werden und sie Nachteile für das Unternehmen gebracht haben oder strafrechtliche Relevanz besitzen, haben die betroffenen Personen die notwendigen persönlichen Konsequenzen zu ziehen, unabhängig von der Person oder ihrer Position. Gleichzeitig sehe

ich es ebenfalls als meine Aufgabe, Mitarbeiter des Konzerns zu schützen, die zu Unrecht verdächtigt werden oder in die Schlagzeilen geraten. Ich werde nicht zulassen, dass das Fehlverhalten Einzelner die Loyalität von 340.000 Volkswagen-Beschäftigten in Frage stellt, die täglich weltweit für den Konzern und unsere Marken ihr Bestes geben.

Am Freitagnachmittag vergangener Woche hat der Personalvorstand Dr. Peter Hartz dem Aufsichtsrat mit der folgenden Erklärung seinen Rücktritt angeboten: „Es ist selbstverständlich“, so Hartz, „dass ich mich jetzt der übergeordneten Verantwortung für alle Vorgänge in meinem Zuständigkeitsbereich stelle und die Konsequenzen für mich persönlich trage. Es geht dabei um mehr als um meine Person. Es geht um die Reputation von Volkswagen, der ich mich besonders verpflichtet fühle.“

Der Vorstand wird Sie über die weiteren Entwicklungen auf dem Laufenden halten.

Liebe Mitarbeiterinnen, liebe Mitarbeiter, Volkswagen befindet sich in diesen Tagen in einer für uns alle schwierigen Situation. Über die Schlagzeilen, die schwer zu ertragen sind, dürfen wir unser Tagesgeschäft, nämlich für unsere Kunden erstklassige Autos zu bauen, keinesfalls aus dem Auge verlieren. Der harte Wettbewerb auf den Märkten verlangt jetzt unsere volle Konzentration darauf.

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Bernd Pischetsrieder

Vorsitzender des Vorstands der Volkswagen AG

Wolfsburg, den 11. Juli 2005

Die Korruptionsaffäre beherrschte im Sommer 2005 die Medien. Die Stichworte Tarnfirmen und Lustreisen führten zu breiter Berichterstattung. Anlass waren Vorwürfe gegen Mitarbeiter, darunter gegen den ehemaligen Personalvorstand von Škoda sowie einen Mitarbeiter des Zentralen Personalwesens, von denen wir uns unverzüglich getrennt haben. Wir haben Strafanzeige erstattet.

Nachdem die Interne Revision Hinweise auf mögliche Unregelmäßigkeiten erhalten hatte, reagierte der Konzernvorstand sofort und mit allem Nachdruck (siehe Schreiben des Vorstandsvorsitzenden an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter). Seit dem 28. Juni 2005 ermittelt die Staatsanwaltschaft Braunschweig gegen mehrere Beschuldigte. Aufgrund einer weiteren Strafanzeige, die Volkswagen mit Unterstützung des Konzernbetriebsrats erstattet hat, wird darüber hinaus wegen „möglicher Begünstigung des Betriebsrats“ ermittelt. Die unabhängige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG untersucht im Auftrag von Volkswagen alle Hinweise in diesen Zusammenhängen.

Bei Redaktionsschluss dauerten die Ermittlungen der Staatsanwaltschaft, der Internen Revision und der KPMG an. Eine abschließende Bewertung kann deshalb zurzeit nicht erfolgen. Über wesentliche Ergebnisse werden wir zeitnah berichten. Transparency International Deutschland hat uns für die entschlossenen Schritte zur Aufklärung der Korruptionsaffäre gelobt.

Schon vor Abschluss der Untersuchungen hat Volkswagen als Schlussfolgerung aus den Vorfällen das etablierte Vier-Augen-Prinzip weiter verschärft, das jetzt ausnahmslos, beispielsweise auch im Reisekostenmanagement, angewendet wird. Generell wird der Volkswagen-Konzern die internen Mechanismen weiter stärken, um die Prävention, Aufdeckung und Verfolgung von Korruption im Unternehmen effizienter zu gestalten.



» Ich fahre leidenschaftlich gern selbst Auto. Autofahren bedeutet für mich bis heute Entspannung. Meist kommen mir dabei die besten Ideen. «



Francisco Javier Garcia Sanz, Beschaffung

## Herausforderungen: „Was die Zukunft bringt“

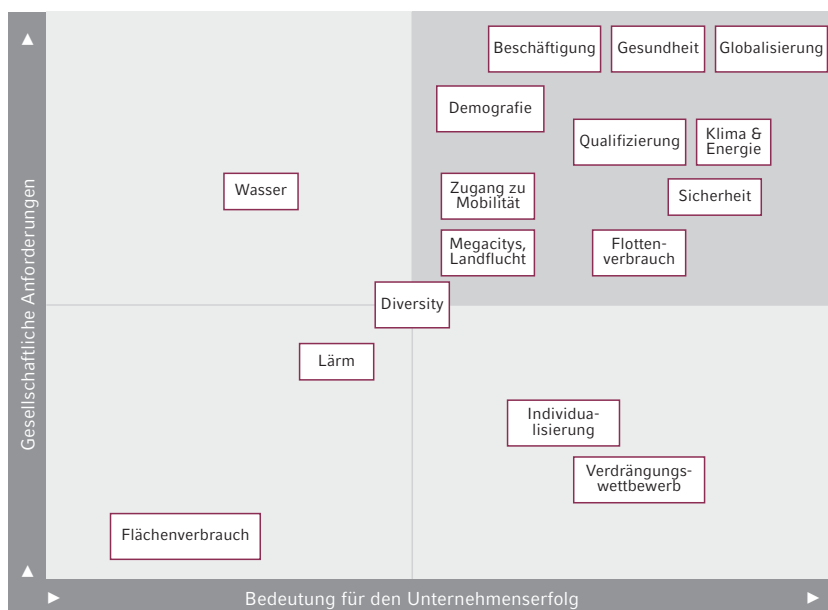
Das schnelle Wachstum der Weltbevölkerung, die Verknappung fossiler Ressourcen und die notwendige Beschränkung von Emissionen werden entscheidende Rahmenbedingungen unseres Wirtschaftens sein.

Mit dem, was die Zukunft bringt, beschäftigt sich beim Volkswagen-Konzern eine eigene Abteilung für Zukunftsforschung – und nicht nur diese allein. Auch im Umweltbereich ist die Erfassung und Bewertung von Trends eine bewährte Praktik des vorausschauenden Handelns. Mit dem „Umwelt-radar“ wurde ein Prozess installiert, der umweltbezogene Entwicklungen für die Entscheidungsträger analysiert. Ein im Konzern vielfach angewendetes Instrument, um die Auswirkungen neuer Produkte zu evaluieren, ist das „Life Cycle Assessment“ (LCA), sprich die Betrachtung des Produktlebenswegs.

Da wir langfristig nur dann erfolgreich sein können, wenn wir „Teil der Lösung“ sind, gehen die Anforderungen unserer Stakeholder mit den Ansprüchen unserer Aktionäre letztlich Hand in Hand. Beide erwarten von uns, dass wir zentrale Herausforderungen erkennen, bewerten und geeignete Lösungsansätze entwickeln.

Eine interne Analyse zeigt, wo der Konzern sowohl aus Stakeholdersicht als auch im Interesse des langfristigen Unternehmenserfolgs am meisten gefordert ist. Einige zentrale Herausforderungen stellen wir auf den folgenden Seiten dar.

### HERAUSFORDERUNGEN FÜR DEN VOLKSWAGEN-KONZERN



## Sicherheit und Gesundheit

Mobilität ist ein menschliches Grundbedürfnis wie Sicherheit und Gesundheit. Wir verstehen es als unsere Aufgabe, die individuelle Mobilität in diesem Sinne nachhaltig zu gestalten. Während das Thema Gesundheit stark durch die Luftqualität geprägt wird, ist das Thema Sicherheit eng mit dem Unfallgeschehen verknüpft. Beides gilt insbesondere in den schnell wachsenden Megacitys.

Mit ersten Produktionsausweitungen und der entsprechenden Markteinführung sauberer Kraftstoffe bei gleichzeitig konsequenter Verbesserung der Verbrennungsverfahren zeichnen sich in der Luftqualität gute Perspektiven ab. Dies ist umso dringender, da der Verbrennungsmotor auch weiterhin die entscheidende Rolle für die individuelle Mobilität spielen wird. Langfristig werden aber emissionsarme oder -freie Antriebe auf Wasserstoffbasis die Lösung sein. Die Herausforderungen sind in den aufstrebenden Schwellenländern besonders hoch und führen zunehmend zu staatlichen Vorgaben.

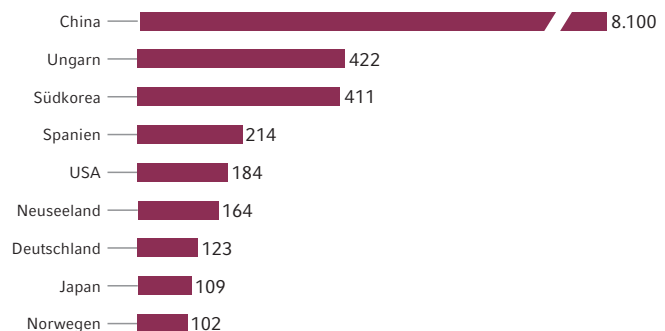
Eine Verbesserung der aktiven und passiven Sicherheit weltweit auch und gerade in den Regionen, in denen die Verkehrsdichte rasch steigt, ist für uns eine stete Aufgabe. Während wir in den entwickelten Ländern ein sehr hohes Niveau erreicht haben, gibt es in den Schwellenländern zunehmend Probleme. So spricht die Weltgesundheitsorganisation in ihrer Bilanz von jährlich etwa 1,2 Millionen Verkehrstoten und 20 bis 50 Millionen Verletzten mit Schwerpunkt in den großen Schwellen- und Entwicklungsländern. Neben verbesserter Infra-

struktur und modernisierter Fahrzeugpalette ist die Schulung der Verkehrsteilnehmer ein strategisches Ziel des Konzerns. Die aktive Vermeidung von Unfällen beispielsweise durch Fahrerassistenzsysteme wird in den kommenden Jahren zu den zentralen Verkehrsthemen gehören.

### UNFALLFORSCHUNG WELTWEIT VERSTÄRKT

Passive Sicherheitssysteme wie Sicherheitsgurte und Airbags vermeiden zwar keine Unfälle, verringern aber deren gesundheitliche Folgen. Aktive Systeme greifen dagegen in das Fahrgeschehen ein. Beispiele dafür sind Antiblockiersysteme und elektronische Stabilitätsprogramme. In beiden Bereichen sind der Volkswagen-Konzern und seine Zulieferer führend. Gleichzeitig sehen wir die Notwendigkeit, das Bewusstsein für Gefahren im Verkehr zu schärfen. Wir haben deshalb in Kooperation mit Verbänden und Regierungen in verschiedenen Ländern, darunter China, Initiativen zur Unfallforschung und Fahrertrainings gestartet (► 05).

### STRASSENVERKEHRSPFER IN AUSGEWÄHLTEN LÄNDERN GETÖTETE PER 1 MIO. FAHRZEUGE



Quelle: IRTAD (International Road Traffic and Accident Database), Bundesanstalt für Straßenwesen 2003

#### MEHR DAZU IM INTERNET

- 05 **Unfallforschung in China:** Das Engagement für Verkehrssicherheit gilt dem Konzern als zentral. China stellt eine neue Herausforderung dar.
- 20 **Erklärung zum G-8-Treffen:** Führende Unternehmen fordern die Regierungen der G-8-Staaten zu zügigem Handeln beim Klimaschutz auf.
- 21 **Klimaschutz und Energieversorgung:** Der Schutz des Klimas und begrenzte Ölreserven erfordern eine größere Unabhängigkeit der Volkswirtschaften von Erdöl und Erdgas.



## Klima und Energie

Der Klimawandel ist die größte ökologische Herausforderung unserer Zeit. Wissenschaftler machen dafür die Emission von Treibhausgasen durch den Verbrauch fossiler Brennstoffe mit verantwortlich. Prognosen gehen bei steigenden Konzentrationen von einer globalen Erwärmung aus und damit verbunden von einer Zunahme von Wetterextremen wie Wirbelstürme und Hochwasser. Bei allen verbleibenden Unsicherheiten dieser Vorhersagen halten wir es im Sinne des Vorsorgeprinzips für geboten, den anthropogenen Ausstoß von Treibhausgasen zu reduzieren beziehungsweise einem weiteren Anstieg zu begegnen. Gemeinsam mit 23 international tätigen Finanz- und Industrieunternehmen unterzeichneten wir deshalb eine Erklärung

zum Treffen der G-8-Regierungschefs im Juni 2005, die sich für ein zügiges Angehen des Klimaschutzes ausspricht (►20). Die Einsparung fossiler Brennstoffe gewinnt auch aus wirtschaftlichen Gründen zunehmend an Bedeutung: Eine sichere Energieversorgung kann in Anbetracht der schnell wachsenden Ansprüche der Entwicklungs- und Schwellenländer nur gewährleistet werden, wenn die Abhängigkeit von den begrenzten Ressourcen wie Erdöl und -gas verringert wird (►21).

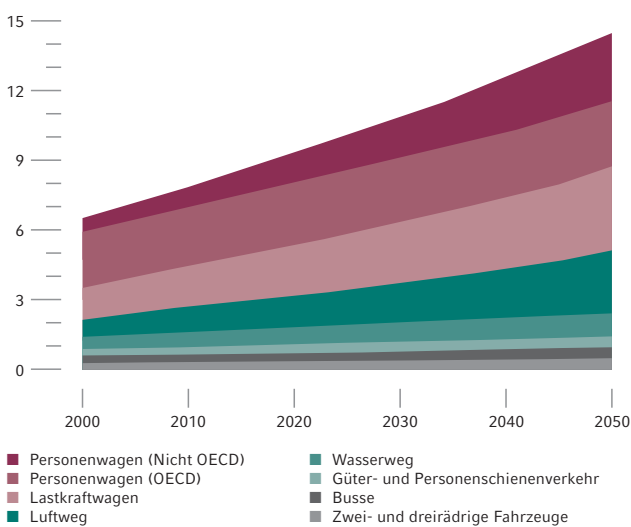
### CO<sub>2</sub>-REDUKTION DURCH VERBRAUCHSSENKUNG

Der europäische Automobilherstellerverband ACEA verpflichtete sich freiwillig, den durchschnittlichen CO<sub>2</sub>-Ausstoß seiner Neuwagenflotte bis 2008 auf 140 Gramm je Kilometer zu senken. Die Hersteller befinden sich hier auf gutem Weg, doch sind noch erhebliche Anstrengungen nötig, um die angestrebten Reduktionen bis 2008 zu erreichen. Das Ziel ist jedoch angesichts der Rahmenbedingungen äußerst ehrgeizig. Der Volkswagen-Konzern leistet seinen Beitrag zur Erfüllung dieses gemeinsamen Ziels. Im Rahmen eines „integrierten Ansatzes“, der vom eigens eingerichteten Konzernarbeitskreis „Klimastrategie“ koordiniert wird, entwickeln wir darüber hinaus Strategien zu einer weitergehenden Einsparung. Zu nennen sind insbesondere alternative Kraftstoffe und Antriebskonzepte sowie Fahrertrainings zur Förderung einer kraftstoffsparenden Fahrweise.

### ENERGIEEINSPARUNGEN IN DER PRODUKTION

Auch im Produktionsbereich setzen wir auf Energieeinsparung. Der Konzernarbeitskreis „Energie“ entwickelt und koordiniert hierfür entsprechende Maßnahmen. Einen weiteren Beitrag liefern die hocheffizienten Kraft-Wärme-Kälte-Kopplungsanlagen, die Audi und Volkswagen seit Jahren betreiben.

### PROJEKTION VERKEHRSBEDINGTER TREIBHAUSAUSEMISSIONEN OHNE GEZIELTE KLIMASCHUTZMASSNAHMEN 2000 BIS 2050 IN MRD. TONNEN CO<sub>2</sub>-ÄQUIVALENTE TREIBHAUSAUSEMISSIONEN PRO JAHR



Quelle: „Mobility 2030: Meeting the challenges to sustainability“, WBCSD 2004

## Demografischer Wandel und Beschäftigung

Die steigende Lebenszeit der Menschen verbunden mit sinkenden Geburtenzahlen führt in Europa zu einem tiefgreifenden demografischen Wandel. So geht die Europäische Kommission von einer mehr oder weniger stagnierenden Bevölkerungszahl bis zum Jahr 2025 aus und erwartet danach sogar eine deutliche Schrumpfung. Insbesondere bei der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, sprich im Alter zwischen 15 und 64 Jahren, erwartet sie bis 2030 gar einen Rückgang um 20,8 Millionen.

Der Umbruch in der Gesellschaftsstruktur wird für die Unternehmen nicht ohne Folgen bleiben. Viele meinen zwar, dass ein Bevölkerungsrückgang durchaus mit der sinkenden Zahl an Arbeitsplätzen korrespondiert. Doch die Unternehmen müssen sich auf den schleichenden Generationenwandel einstellen. Einem Überhang an älteren Mitarbeitern, deren Renteneintrittsalter heraufgesetzt werden könnte, steht womöglich schon bald ein Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften gegenüber.

### ERFAHRUNGEN ÄLTERER MITARBEITER SICHERN

Der Volkswagen-Konzern rechnet damit, dass sich das Durchschnittsalter seiner Belegschaft in den kommenden Jahren erhöht und der bislang häufig praktizierte Vorruhestand aufgrund veränderter gesetzlicher Regelungen langfristig nicht mehr möglich sein wird. In dieser Situation gilt es vor allem, Abschied zu nehmen von dem Vorurteil, mit

dem Älterwerden sei ein klarer Leistungsabfall verbunden. Denn ältere Mitarbeiter sind nicht nur reich an Erfahrungen, sondern meist auch belastbarer und seltener krank. Um deren Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten, muss die Gestaltung der Arbeit dennoch bedarfsgerecht ausgerichtet werden. Dazu gehört, die gesundheitliche Betreuung auszuweiten und altersgerechte Arbeitszeitmodelle zu entwickeln. Die zahlreichen Gesundheitsangebote der Konzern-Gesellschaften und die stete Qualifizierung unter dem Motto „Lebenslanges Lernen“ beispielsweise durch Volkswagen Coaching (vgl. S. 46) gewinnen deshalb immer größere Bedeutung (► 22 ► 23).

### NACHWUCHS FÖRDERN

Wer lebenslange Beschäftigungsfähigkeit sichern will, sollte neben Kenntnissen und Fähigkeiten auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördern. Um die gut ausgebildeten jungen Mütter als Arbeitskräfte nicht dauerhaft zu verlieren, bietet der Volkswagen-Konzern verschiedenste Arbeitszeitmodelle an. Diese reichen von der auf individuelle Bedürfnisse zugeschnittenen Schichtarbeit bis hin zu Teilzeit oder Telearbeit.

### DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNG IN EUROPA 2010 BIS 2030

Nach Altersgruppen	in Prozent
Kinder (0–14)	–8,9
Jugendliche (15–24)	–12,3
Junge Erwachsene (25–39)	–16,0
Erwachsene (40–54)	–10,0
Ältere Arbeitnehmer (55–64)	+15,5
Senioren (65–79)	+37,4
Sehr alte Menschen (80 und älter)	+57,1
<b>Gesamtbevölkerung</b>	<b>+1,1</b>

Quelle: Basisszenario von Eurostat, EU-25

#### ► MEHR DAZU IM INTERNET

**22 Leitlinien Gesundheitsschutz:** Die Gesundheit der Mitarbeiter zu schützen und zu fördern ist nicht nur soziale Verpflichtung, sondern auch ökonomische Notwendigkeit.

**23 Nachhaltige Beschäftigungspolitik:** Wenn das Know-how an nachfolgende Mitarbeitergenerationen weitergegeben wird, sichert dies die Wettbewerbsfähigkeit.

## Globalisierung und Standortverantwortung

Die Auswirkungen der Globalisierung, die sich seit Anfang der 1990er Jahre immer mehr beschleunigt hat, schlagen sich in vielen Lebensbereichen, nicht nur in der Wirtschaft, nieder. In Europa wird sie von der Bevölkerung heute vorwiegend als Bedrohung begriffen, verbinden doch die meisten Menschen damit verschärften Wettbewerb und Arbeitsplatzabbau. Ihr Vorwurf: Global agierende Unternehmen würden ihre Standorte beliebig in jene Länder verlagern, in denen Arbeitskräfte besonders billig und die Umweltauflagen niedrig seien. Diesem Zerrbild stehen die Hoffnungen der Menschen in den Schwellen- und Entwicklungsländern auf bessere Entwicklungsmöglichkeiten gegenüber.

### DURCH PIONIERROLLE VERPFLICHTET

Für den Volkswagen-Konzern bedeutet Globalisierung mehr als eine Rahmenbedingung nachhaltigen Wirtschaftens. Wir sind überzeugt, dass internationale Arbeitsteilung verbunden mit dem freien Zugang zu Märkten sowohl in Industrie- als auch in Schwellen- und Entwicklungsländern Wachstum und Wohlstand fördert. Eine verantwortungsbewusste Globalisierung stellt für uns einen Beitrag zum nachhaltigen Wirtschaften weltweit dar und sichert gleichzeitig unsere Wettbewerbsfähigkeit. Der Volkswagen-Konzern hat daher wie kein zweites Automobilunternehmen seine Internationalisierung schon früh vorangetrieben – ob in Lateiname-

rika, wo wir bereits seit 50 Jahren produzieren, in Südafrika, Asien oder Osteuropa. Aus unserer Pionierrolle leiteten wir dabei immer die Verpflichtung ab, in Sachen Umwelt- und Sozialverträglichkeit vorbildlich zu agieren und dadurch unseren Teil zu einer verantwortlichen Globalisierung beizutragen (► 12 ► 14 ► 15).

### STANDORTE FÖRDERN

Überall, wo der Volkswagen-Konzern produziert, ob in Deutschland, Brasilien oder China, spielt er nicht nur für die Beschäftigung, sondern ebenso für die Infrastruktur und die regionale Entwicklung eine wichtige Rolle. Denn von einem Standort mit 20.000 Mitarbeitern hängen indirekt mindestens noch einmal so viele Beschäftigte ab – bei den Zulieferbetrieben sowie in infrastrukturellen Einrichtungen wie Schulen, Verkehrsbetrieben, Handel, Verwaltung und Gastronomie. Damit verbindet sich eine große soziale Verantwortung für die Standorte, die wir weltweit durch überdurchschnittlich gute Arbeitsbedingungen und Vergütungen, Beiträge zur strukturellen Entwicklung vor Ort und den konzernweiten Transfer moderner Technologien und Verfahren einlösen.

An unseren europäischen Standorten stellt die Sicherung der hier etablierten hohen Sozialleistungen sowie der bestehenden Arbeitsplätze eine wachsende Herausforderung dar. Dass wir bereits seit vielen Jahren verschiedene Beschäftigungsmodelle entwickelt und erprobt haben, hilft uns in der aktuellen Situation (vgl. S. 44, Auto 5000, und S. 47, Wolfsburg AG).

### ► MEHR DAZU IM INTERNET

- 12 **Umweltpolitik des Volkswagen-Konzerns:** 1995 verabschiedet, gibt die Umweltpolitik des Volkswagen-Konzerns den Rahmen für die Umweltaktivitäten der Marken und Gesellschaften vor.
- 14 **Sozialcharta:** Im Jahr 2002 verabschiedete weltweit gültige Erklärung zu den sozialen Rechten und den industriellen Beziehungen.
- 15 **Arbeitsschutzpolitik:** Die im September 2004 verabschiedete Arbeitsschutzpolitik legt weltweit fest, wie in Fragen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes zu verfahren ist.



» Reisen mit meiner Familie ist für mich ein eigenständiges Erlebnis. Raum und Sicherheit sorgen für den nötigen Komfort, um ‚spielend‘ neue Ziele zu entdecken. Denn mit dem Auto zu verreisen ist heute sehr viel mehr, als nur von A nach B zu fahren. «



Hans Dieter Pötsch, Finanzen und Controlling

## Unsere Leistungen: „Verantwortlich handeln“

Verantwortung für gestern, heute und morgen prägt unser Handeln. Wir nehmen die Herausforderungen an und erarbeiten Maßnahmen, um ihnen zu begegnen. Einmal erprobt, setzen wir sie an all unseren Standorten um.

Vor dem Hintergrund schwieriger ökonomischer Rahmenbedingungen in unserem Heimatmarkt bedeutet soziale Verantwortung für den Volkswagen-Konzern, die Regionen, in denen wir tätig sind, zu stärken und Beschäftigung zu sichern. Eine zentrale Leitlinie unseres Handelns im Interesse von Mitarbeitern, Kunden und Gesellschaft ist die Umweltverträglichkeit unserer Produkte und unserer Produktionsverfahren.

### ALS GUTER WELTBÜRGER HANDELN

Als im Dezember 2004 ein Tsunami weite Teile Südasiens verwüstete, war die Hilfsbereitschaft im Volkswagen-Konzern groß: Vorstand, Gesamtbetriebsrat und Mitarbeiter stellten für das Hilfsprojekt „Neue Chancen nach der Flut“ zusammen rund 1,8 Millionen Euro bereit. Mit diesen Mitteln unterstützen wir Aufbauprojekte in Südindien (►24). Weitere Beispiele unseres gesellschaftlichen Engagements bieten der Volkswagen Community Trust in Südafrika, Beiträge zur Regionalentwicklung und der Kampf gegen HIV/Aids in Brasilien und Südafrika (►04).

### NACHWUCHS FÖRDERN

Die Sponsoringaktivitäten des Volkswagen-Konzerns konzentrieren sich auf die Förderung des Nachwuchses im sportlichen wie im künstlerischen Bereich. Nachwuchsbands stellt der Konzern als Starthilfe kostenlos Busse für Touren zur Verfügung und hat dafür eine eigene Marke ins Leben gerufen: Seit Bestehen hat die Volkswagen Sound Foundation etwa 1.000 Bands auf diese Weise gefördert.

### HISTORISCHE VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN

Während des Zweiten Weltkriegs wurde das Volkswagenwerk auf die Produktion von Rüstungsgütern umgestellt. In ihm arbeiteten rund 20.000 Zwangsarbeiter, darunter Kriegsgefangene und auch KZ-Häftlinge. Im September 1998 richtete Volkswagen für die ehemaligen Zwangsarbeiter einen Fonds ein. Bis Ende 2005 erhielten daraus 2.149 Personen in 26 Ländern eine einmalige Leistung in Höhe von 5.112 Euro. Der Volkswagen-Konzern ist Gründungsmitglied der Stiftung „Erinnerung, Verantwortung und Zukunft“, die für die deutsche Wirtschaft zur Entschädigung ehemaliger Zwangsarbeiter beigetragen hat. Die „Erinnerungsstätte an die Zwangsarbeit auf dem Gelände des Volkswagenwerks“ in Wolfsburg ist Ort der Begegnung geworden für Auszubildende, Besucher und ehemalige Zwangsarbeiter (►25).

#### ► MEHR DAZU IM INTERNET

- 24 **Tsunami-Fluthilfe:** In einer konzernweiten Aktion spendeten der Konzern und die Belegschaft mehr als 1,8 Millionen Euro für die Flutopfer.
- 04 **Stiftung für die Hilfe zur Selbsthilfe:** Hilfe zur Selbsthilfe bietet die Stiftung „Volkswagen Community Trust“ in Südafrika.
- 25 **Verantwortung für die Vergangenheit:** Die Aufarbeitung der nationalsozialistischen Vergangenheit von Volkswagen mündete in zahlreiche Projekte wie den Humanitären Fonds und Praktika von Auszubildenden in Auschwitz.

## Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Gleiche Chancen unabhängig von Geschlecht, Alter, Herkunft oder Religion sind für alle unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein über unsere Sozialcharta schriftlich zugesichertes Grundrecht. Gemäß unserer Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz“ gelten sexuelle Belästigung, Mobbing und Diskriminierung als Verstöße gegen die Menschenwürde und werden entsprechend streng geahndet. Unsere Grundsätze vertreten wir auch gegenüber unseren Lieferanten und lehnen Zwangs-, Pflicht- und Kinderarbeit prinzipiell ab. Diese sozialen Mindeststandards prägen unser Handeln auf allen Ebenen. Sie sind die Basis für unsere kontinuierlichen Bemühungen, Lösungen zu finden für die Herausforderungen, die sich uns stellen.

### BESCHÄFTIGUNG SICHERN

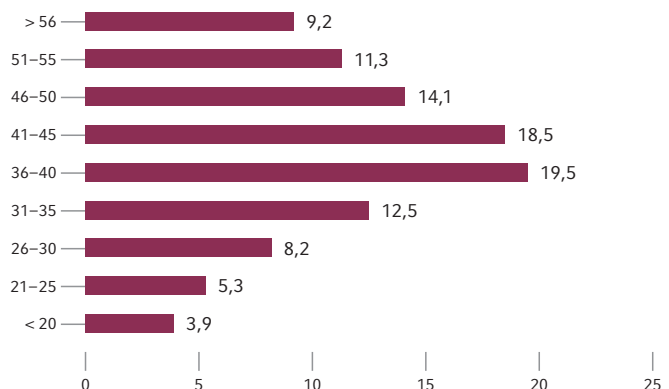
Um die bestehenden Arbeitsplätze in Deutschland zu sichern, haben wir Maßnahmen entwickelt, um auf Produktionsschwankungen flexibel zu reagieren. Beschäftigungsmodelle wie die Vier-Tage-Woche, Auto 5000 und das Konzept AutoVision (vgl. S. 47, Wolfsburg AG) tragen dazu ebenfalls bei. Die Gesamtheit der Flexibilisierungsmaßnahmen wird bei Volkswagen unter dem Begriff „atmende Fabrik“ zusammengefasst (►26). Einige dieser Maßnahmenbündel wurden mittlerweile auf internationale Konzernstandorte übertragen und an die jeweiligen lokalen Bedingungen angepasst. So verfügen inzwischen alle Standorte über flexible Instrumente, um bei Auslastungsschwankungen „atmen“ zu können und keine betriebsbedingten Kündigungen aussprechen zu müssen.

### ARBEITSZEIT INVESTIEREN

Für rund 95 Prozent der Konzernbelegschaft weltweit gelten Tarifverträge. Unser Nachhaltigkeits-tarifvertrag, 2004 für rund 100.000 Mitarbeiter abgeschlossen, ist ein Meilenstein auf dem Weg zu niedrigeren Kosten und mehr Flexibilität. Er sieht angepasste Tarifmodelle für neue Mitarbeiter sowie Nullrunden vor und schließt im Gegenzug betriebsbedingte Kündigungen bis 2011 aus.

Der Konzern ermöglicht seinen Beschäftigten in Deutschland seit 1997, Lohnbestandteile oder Zeitguthaben in „ZeitWerte“ zu investieren, die am Kapitalmarkt angelegt werden. Das Konzept der „demografischen Arbeitszeit“ eröffnet den Mitarbeitern Spielräume, entsprechend den auf ihrem Lebensarbeitszeitkonto angesparten ZeitWerten ihren Lebensabend zu gestalten. Der Tarifvertrag stärkt dieses Instrument, da nun ein Teil aller Mehrarbeitsstunden automatisch in ZeitWerte umgewandelt wird. Auch andere Konzerngesellschaften haben ähnliche Regelungen in ihre neuen Tarifverträge aufgenommen (►23).

### ALTERSSTRUKTUR DER VOLKSWAGEN AG 2004 NACH JAHREN IN TSD. MITARBEITERN



### MEHR DAZU IM INTERNET

**26 Flexibilitätsinstrumente bei Volkswagen:** Die Krise in der Automobilindustrie Anfang der 1990er Jahre legte den Grundstein zur Entwicklung einer Vielzahl von Flexibilitätsinstrumenten.

**23 Nachhaltige Beschäftigungspolitik:** Wenn das Know-how an nachfolgende Mitarbeitergenerationen weitergegeben wird, sichert dies die Wettbewerbsfähigkeit.

### EIN LEBEN LANG LERNEN

Lebenslanges Lernen ist heute notwendige Voraussetzung, um bis zum Pensionsalter beschäftigungsfähig zu sein. Stete Weiterbildung liegt deshalb ebenso im Interesse des Arbeitgebers wie des Arbeitnehmers. Daher stehen wir zu der Strategie des lebenslangen Lernens vom Auszubildenden bis zum Top-Manager – nicht nur in wirtschaftlich guten, sondern auch in schwierigen Zeiten. So haben wir mit unseren Job-Family-Development-Programmen konzernweite Weiterbildungsprogramme geschaffen, die sich an Tätigkeitsfeldern (Job Family) wie beispielsweise „Elektronik im Fahrzeug“ ausrichten und eine Laufbahnplanung entlang der Wertschöpfungsketten ermöglichen (vgl. S. 46, Volkswagen Coaching).

Die Ausbildung Jugendlicher steht an allen Standorten auf dem Programm und wird von den jeweiligen Gesellschaften an die lokalen Gegebenheiten angepasst (►27). Speziell für die Qualifizierung von Talenten gründeten wir im Jahr 2002 die AutoUni, die akademisches Wissen und praktische Erfahrung verknüpft (vgl. S. 44).

### FRAUEN FÖRDERN

Schon seit Mitte der 1980er Jahre fördert Volkswagen die Gleichstellung von Frau und Mann. Die Abteilung Frauenförderung im Konzern-Personalwesen und die Frauenbeauftragten an den Standorten realisieren verschiedene Angebote wie das Mentoring für Frauen mit Potenzial, Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in technischen Berufen und im Management sowie die Bildung von Netzwerken.

### FAMILIE UND BERUF VEREINBAREN

Der Volkswagen-Konzern hat zahlreiche Angebote entwickelt, mit denen sich Familie und Beruf vereinbaren lassen. Es gibt unterschiedliche Teilzeitmodelle sowohl in der Produktion als auch in den Dienstleistungsbereichen. Verschiedene Schicht-

modelle bieten Alleinerziehenden die Möglichkeit, die Arbeit besser auf ihre Bedürfnisse und ihre Familie abzustimmen. Über die gesetzlich festgelegte Elternzeit können sich Mitarbeiter mit garantierter Wiedereinstellungszusage bis zu acht Jahren freistellen lassen. Volkswagen und Audi helfen darüber hinaus durch die Vermittlung von Hort- oder Kindergartenplätzen und die Kooperation mit den Trägern von Kindertagesstätten an den Standorten. Mitarbeitern, die nach der Elternzeit zurück ins Unternehmen kommen, bieten wir Seminare zum Thema Familienmanagement.

### ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ GARANTIEREN

Erklärtes Ziel unserer 2004 verabschiedeten weltweit gültigen Arbeitsschutzpolitik ist es, „die Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und nach Möglichkeit auch zu fördern“. Für das wichtige Anliegen des Gesundheitsschutzes haben wir spezielle Leitlinien formuliert (►22). Der Schwerpunkt unserer Programme liegt auf vorbeugenden Maßnahmen. Sie reichen von der Rückenschule über die Krebsvorsorge bis hin zu HIV-/Aids-Prävention in Brasilien und Südafrika (►28).

Gemeinsam mit der International Labour Organization (ILO) und der Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) will der Konzern nun auch den Arbeits- und Gesundheitsschutz bei seinen Zulieferbetrieben in Schwellenländern stärken (►29).

#### ► MEHR DAZU IM INTERNET

- 27 **Ausbildung bei VW Argentinien:** Neue Technologien erfordern qualifizierte Mitarbeiter. Volkswagen engagiert sich in der Aus- und Weiterbildung.
- 22 **Leitlinien Gesundheitsschutz:** Die Gesundheit der Mitarbeiter zu schützen und zu fördern ist nicht nur soziale Verpflichtung, sondern auch ökonomische Notwendigkeit.
- 28 **Offensive gegen Aids:** An seinen Standorten in Brasilien und Südafrika ist der Volkswagen-Konzern von den Folgen der Erkrankung direkt betroffen.
- 29 **Sicherheit und Gesundheit bei Zulieferern:** Im Rahmen eines Public-Private-Partnership-Projekts will der Konzern dazu beitragen, die Arbeitsbedingungen bei Zulieferern zu verbessern.

---

## Marken und Märkte

---

Für den Volkswagen-Konzern hängt der wirtschaftliche Erfolg in den kommenden Jahren wesentlich davon ab, ob es uns gelingt, neue Märkte zu erschließen und bestehende auszubauen – regional und modellbezogen. Voraussetzung dafür ist es, neue Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen und in Lösungen umzusetzen.

### SICH AN DEN KUNDEN ORIENTIEREN

Die Individualisierung der Kundenwünsche ist kein vorübergehender Trend, sondern eine gesellschaftliche Entwicklung, die weltweit zu beobachten ist. Wir haben uns darauf in den vergangenen Jahren mit einer ausgeprägten Diversifizierungsstrategie vorbereitet und bieten heute mit acht Marken und insgesamt 57 Modellen individuelle Lösungen für unterschiedlichste Mobilitätsbedürfnisse an. In der Fertigung führt diese Entwicklung zwangsläufig zu steigenden Kosten, die wir durch Effizienzsteigerung auffangen müssen. Dazu trägt eine Qualitätssicherung bei, die die gesamte Prozesskette im Blick haben muss – bis hin zum Umgang mit den Kunden. So hat sich das Qualitätsmanagement im Konzern, „Volkswagen Excellence“ genannt, in den vergangenen Jahren um Aspekte wie Prozessgüte und Wissensmanagement erweitert und die Kundenorientierung als zentralen Faktor ins Auge gefasst (► 30).

### KUNDEN ZUFRIEDEN STELLEN

Unserem Beschwerdemanagement kommt für die Kundenzufriedenheit eine zweifach wichtige Rolle zu: Mittels gezielter Erfassung und Auswertung der Beschwerden bietet es einen guten Einblick in die grundsätzlichen Anforderungen der Kunden. Zum anderen ist eine zügige Bearbeitung von Beanstandungen zentral, um die Kundenzufriedenheit zu erhalten.

Ergänzend dazu bietet der Volkswagen-Konzern eine breite Servicepalette rund um das Automobil, darunter Finanzierungen und Versicherungen, die dem zentralen Kundenbedürfnis, „alles aus einer Hand“ zu bekommen, entspricht. Eine Dienstleistung, die heute jedem Hersteller als selbstverständlich gilt, ist die Rücknahme und die Verwertung der Altprodukte. Gemäß der europäischen Altfahrzeug-Richtlinie haben wir dafür ein kundenfreundliches europaweites System aufgebaut (► 31).

### DIE KUNDENWÜNSCHE VON MORGEN

Viel wichtiger aber noch als das Ende der Prozesskette ist die Phase der Produktentwicklung. Hier die Weichen richtig zu stellen ist zentraler Erfolgsfaktor dafür, dass die Fahrzeuge später auch ihre Käufer finden. In der Konzernforschung wurde dazu im Jahr 2004 eine neue Abteilung für Zukunftsforschung



#### MEHR DAZU IM INTERNET

30

**Qualität mit Volkswagen Excellence:** Wissensmanagement ist heute ein fester Bestandteil der Qualitätssicherung von Volkswagen, der Volkswagen Excellence.

31

**Recycling und Altfahrzeugrücknahme:** Recycling ist beim Volkswagen-Konzern integriert in den Produktlebenszyklus, von der Entwicklung bis hin zur Verwertung.



etabliert, die Trends und Szenarien analysiert beziehungsweise erarbeitet. Für die Entwicklung neuer Modelle richten wir bereits im Vorfeld interdisziplinäre Teams ein. Aktuelles Beispiel ist das Projekt „Moonraker“, in dem 23 Mitarbeiter aus einer ganzheitlichen Sicht die Gewohnheiten und Trends im US-amerikanischen Markt erforschen.

Mit unserer Gesellschaft Europcar (vgl. S. 45), die in weit über 100 Ländern Fahrzeuge vermietet, haben wir uns bereits auf einen wichtigen Zukunftstrend eingestellt, indem wir weltumspannende und auf den individuellen Bedarf zugeschnittene intermodale Mobilität anbieten.

#### **NEUE FAHRZEUGSEGMENTE ABGEDECKT**

Unserem Ziel, bis Ende 2005 konzernweit 85 Prozent der Pkw-Segmente abzudecken, sind wir im vergangenen Jahr mit der Markteinführung von elf neuen Modellen einen großen Schritt näher gekommen. Sie haben uns insbesondere im westeuropäischen Markt einen großen Erfolg beschert. So stammte 2004 beispielsweise fast jedes dritte in Deutschland zugelassene Fahrzeug aus dem Volkswagen-Konzern. Fünf unserer Modelle zählten zu den zehn meistgekauften im Land. Der neue Golf führt seit 2004 wieder die westeuropäische Zulassungsstatistik an.

#### **ASEAN-STRATEGIE BESCHLOSSEN**

Nichtsdestotrotz veranlasst uns der hohe Sättigungsgrad in Westeuropa, in bislang von westlichen Automobilherstellern kaum erschlossene Märkte zu gehen. Dazu gehört die ASEAN-Region (Association of Southeast Asian Nations) mit den Ländern Brunei, Indonesien, Kambodscha, Laos, Philippinen, Malaysia, Myanmar, Singapur und Thailand. Auch in Russland und Indien wollen wir im Rahmen unserer „Konzernstrategie 2015“ (vgl. S. 10) künftig regionenspezifische Fahrzeugmodelle anbieten und lokale Produktionsstätten aufbauen.

#### **NEUAUSRICHTUNG IN CHINA GESTARTET**

In China konnte der Volkswagen-Konzern seine führende Position zwar verteidigen, doch verloren wir gegenüber anderen Wettbewerbern, die mit reduzierten Preisen auf den Markt drängten, erstmals deutlich Anteile. Wir arbeiten nun mit Hochdruck daran, den Konzern in China neu auszurichten. Dabei konzentrieren wir uns vor allem auf den Ausbau eines leistungsfähigeren Vertriebsnetzes und die Entwicklung eines Produktprogramms, das die sich dynamisch entwickelnden Ansprüche und Bedürfnisse der chinesischen Kunden stärker als bisher berücksichtigt. Begleitend dazu bietet Volkswagen Financial Services Kredite an, um weiteren Bevölkerungsgruppen eine individuelle Mobilität zu ermöglichen.

## Umweltschutz und Innovation

Umweltverträgliche Produkte und Produktionsverfahren sind ohne Innovationsprozesse nicht denkbar. Solche revolutionieren aber nicht allein die Werkstoffe und die Produkttechnologien, sondern führen auch zu neuen Managementmethoden. Dazu gehört im Volkswagen-Konzern seit vielen Jahren die Bewertung der Umweltauswirkungen über den gesamten Produktlebensweg – vom Rohstoffabbau bis zum Recycling – und die Umsetzung von Umweltmanagementsystemen an allen Standorten.

### PRODUKTE UMWELTGERECHT ENTWICKELN

Alle Marken haben für die Produktentwicklung klare Ziele vorgegeben. Sie beziehen sich vor allem auf den Materialeinsatz, die Konstruktion und den Kraftstoffverbrauch. Bei Volkswagen hat die Technische Entwicklung beispielsweise folgende Zielfelder festgelegt: Material, Fertigungsverfahren, Recycling, Kraftstoffverbrauch/CO<sub>2</sub>-Emissionen, Abgasnormen, Boden- und Wasserbelastung sowie Akustik. Die innerhalb dieser Felder definierten Ziele werden über Lastenhefte bis auf die Bauteilebene präzisiert.

### KRAFTSTOFFVERBRAUCH SENKEN

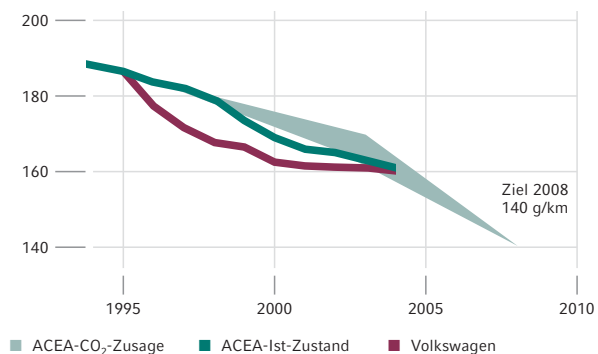
Den Kraftstoffverbrauch zu senken ist ein vorrangiges Ziel des Volkswagen-Konzerns. Bei Benzinern haben wir mit dem neuen 125-Kilowatt-TSI-Motor für den Golf GT, Jetta und Passat Fortschritte bei der Direkteinspritzung gemacht (► 10). Indem wir diese per Downsizing mit reduziertem Hubraum und Doppelaufladung ausstatten, übertreffen wir die Fahrleistung gleich starker Motoren bei reduziertem Verbrauch. Mit der Serieneinführung der 2.0 TFSI- und 3.2 FSI-Motoren hat Audi seine Palette mit FSI-

Motoren deutlich erweitert. Damit kommen wir dem Kundenwunsch nach sparsamen FSI-Motoren nach und tragen dazu bei, unsere Selbstverpflichtung im Rahmen des europäischen Automobilherstellerverbands ACEA zu erfüllen.

Das Einsatzspektrum unseres verbrauchseffizienten Doppelkupplungsgetriebes DSG bauen wir ständig aus. Inzwischen steht es bei allen Konzernmarken mit drehmomentstarken Diesel- oder Benzinmotoren zur Verfügung. Fahrzeuge mit DSG verbrauchen im Alltagstest zehn Prozent weniger Kraftstoff als konventionelle Handschaltgetriebe und bis zu 20 Prozent weniger als herkömmliche Automatikgetriebe. Bei Dieselfahrzeugen mit Automatikgetrieben haben wir es als erster Hersteller geschafft, die Schadstoffklasse Euro 4 zu erreichen.

Nach Untersuchungen des deutschen Umweltbundesamts lassen sich durch spritschonendes Fahren bis zu 25 Prozent Kraftstoff einsparen. Wir bieten deshalb Spritspartrainings, an denen schon über 140.000 Fahrer teilgenommen haben (► 32).

### MINDERUNG DER CO<sub>2</sub>-EMISSIONEN DURCH SINKENDEN FLOTTENVERBRAUCH IN GRAMM JE KILOMETER



#### ALTERNATIVE KRAFTSTOFFE NUTZEN

Für eine nachhaltige Mobilität sind Kraftstoffe nötig, die nicht auf Rohöl basieren und weniger Treibhausgase erzeugen. Unsere Kraftstoffstrategie zielt darauf ab, verschiedene Energiequellen anzuzapfen – vor allem CO<sub>2</sub>-neutrale Biomasse. Am Ende dieser Entwicklung könnte regenerativ erzeugter Wasserstoff für Brennstoffzellen stehen, mit dessen Marktdurchbruch wir aber frühestens im nächsten Jahrzehnt rechnen.

Deshalb unterstützt der Volkswagen-Konzern die Biofuel Directive der Europäischen Union (EU), die den Marktanteil erneuerbarer Kraftstoffe bis 2010 europaweit auf 5,75 Prozent steigern soll. Dafür sehen wir heute die Treibstoffe Ethanol und Rapsmethylester, den so genannten Biodiesel, als geeignet an. Längerfristig setzen wir auf den Kraftstoff Biomass-to-Liquid, auch SunFuel genannt (► 33). Er lässt sich schon in heutigen Motoren verbrennen und verringert die Partikelemissionen um bis zu 40 Prozent sowie die Stickoxide um bis zu 30 Prozent.

#### ALTERNATIVE ANTRIEBE ENTWICKELN

Auf dem Weg zur Brennstoffzelle verfolgt der Volkswagen-Konzern eine mehrstufige Antriebsstrategie, die eng mit der beschriebenen Kraftstoffstrategie verbunden ist. Einen festen Platz nehmen Hybridantriebe ein – nicht als Ersatz für Otto- und Dieselmotoren, sondern vielmehr als Ergänzung (► 34). Zu den Olympischen Spielen 2008 in Beijing werden wir gemeinsam mit Shanghai Volkswagen einen Touran Hybrid auf den Markt bringen. Ebenfalls im Jahr 2008 wird Audi seinen Q7 als Hybrid in den Markt einführen.

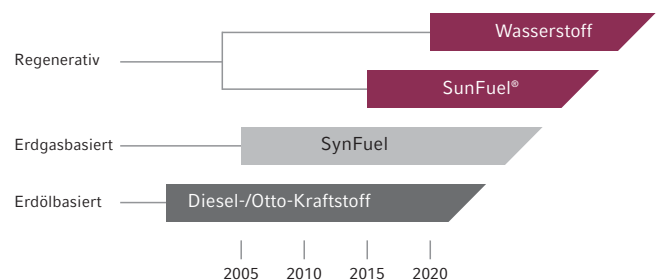
Langfristig steht regenerativer Wasserstoff als Kraftstoff und dessen Verwendung in Brennstoffzellenfahrzeugen als die nachhaltigste aller Optionen bezüglich Effizienz und CO<sub>2</sub>-Ausstoß im Fokus. Anlässlich des „Welt-Umwelt-Tages“ 2005 stellte Volkswagen in San Francisco (USA) mit dem Touran HyMotion den aktuellen Entwicklungsstand seines Brennstoffzellenantriebs vor: Der 80-Kilowatt-Elektromotor wird von einer Kombination aus Brennstoffzelle und Elektrobatterie versorgt und ermöglicht eine rasche Beschleunigung sowie eine Höchstgeschwindigkeit von 140 Kilometer je Stunde. Audi präsentierte seinen A2H2 mit Brennstoffzellenantrieb im April 2005 in München. Die wasserstoffbetriebene Brennstoffzelle ist Endpunkt unserer Antriebs- und Kraftstoffstrategie, die einen systematischen Entwicklungsweg aufzeigt (vgl. Volkswagen-Umweltbericht 2003/2004, S. 44–49, Download unter [www.mobilitaet-nachhaltigkeit.de](http://www.mobilitaet-nachhaltigkeit.de)).

Die Bewertung vorhandener Konzepte und Technologien zeigt deutlich, dass mehr als die Funktionalität selbst die wirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit des Brennstoffzellenantriebs die eigentliche Herausforderung darstellt. Erst durch die Entwicklung neuer, verbesserter und kostengünstigerer Komponenten und Materialien wird für den Brennstoffzellenantrieb ein Markteintritt unter Wettbewerbsbedingungen möglich werden. Volkswagen arbeitet aktiv an neuen innovativen Konzepten, insbesondere an der Brennstoffzelle selbst, um hier den entscheidenden Durchbruch zu erzielen.

#### ► MEHR DAZU IM INTERNET

- 10 **TSI: Innovation beim Ottomotor:** Volkswagen schafft die Reduzierung des Kraftstoffverbrauchs durch Doppelaufladung und Downsizing.
- 32 **Sicher fahren und Sprit sparen:** Bei seinen SparSicherheits-trainings verzeichnet der Volkswagen-Konzern steigende Teilnehmerzahlen.
- 33 **SunFuel: Vorbildliche Umweltbilanz:** Gemeinsam mit DaimlerChrysler haben wir den alternativen Kraftstoff im Vergleich mit herkömmlichem Diesel bilanziert – mit positivem Ergebnis.
- 34 **Hybridantrieb:** Ein zentraler Baustein unserer Antriebs- und Kraftstoffstrategie, der sich besonders für den Einsatz in Ballungszentren eignet.

#### KRAFTSTOFFSTRATEGIE DES VOLKSWAGEN-KONZERNS



### FAHRZEUGEMISSIONEN REDUZIEREN

Den wachsenden Anforderungen der Gesetzgeber und der Öffentlichkeit in Sachen Schadstoffbegrenzung begegnet der Volkswagen-Konzern mit einer eigenen Emissionsstrategie: Indem wir die Verbrennung im Motor entscheidend verbessern, kommen wir auch neuen gesetzlichen Bestimmungen zuvor. Diese so genannten innermotorischen Maßnahmen gelten als der effizienteste Weg, alle Emissionen zu reduzieren, darunter Partikel, Stickoxide und Kohlenwasserstoffe. Denn sie zielen auf Feinstaub ebenso wie auf andere Abgaskomponenten ab. Um weitere gesellschaftliche Anforderungen zu erfüllen, bietet Audi bereits heute in allen Modellreihen den Partikelfilter an, ab 2006 werden auch für alle Neufahrzeuge der Marken Volkswagen, SEAT und Škoda Schritt für Schritt Partikelfilter im Angebot sein. Seit Herbst 2005 offeriert Volkswagen für mehr als sechs Millionen im Markt befindliche Dieselfahrzeuge europaweit den Partikelfilter als Nachrüstsatz (►35).

### GEWICHT VERRINGERN

Der Leichtbau ist neben dem Antriebssystem der effektivste Ansatz, um Emissionen zu senken. Die technischen Möglichkeiten zeigte das zweiseitige Ein-Liter-Auto mit einem Gewicht von 290 Kilogramm als Studie auf. Ein Beispiel für die Übertragung von Forschungsergebnissen in die Serienproduktion ist die 2005 eingeführte neue Generation des VW Passat: Gegenüber dem Vorgängermodell ist die Karosserie des Passat größtenbereinigt um 13 Kilogramm leichter und von höherer Steifigkeit. Damit gelang es erstmals, die Gewichtsspirale bei einem Fahrzeug mit Großserientechnologien zu durchbrechen (►36). Schon seit 1994 zeigten der Audi A8 mit

seiner Aluminiumkarosserie sowie später auch die Modelle Volkswagen Lupo 3L TDI und Audi A2, wie sich mit Leichtbau sowohl Kraftstoff als auch Emissionen sparen lassen.

### NACHWACHSENDE ROHSTOFFE NUTZEN

In vielen Fahrzeugen des Konzerns sind recycelte Baumwolltextilfasern Bestandteil der Bodendämpfung, in Kofferbodenmatten sind vielfach Holzfasern eingearbeitet. Kundenwünsche und bestimmte Anforderungen an Bauteile, beispielsweise Geruchlosigkeit, Langlebigkeit oder ein verringertes Gewicht, setzen dem Einsatz nachwachsender Rohstoffe jedoch Grenzen. Beim VW Fox ist es nun trotz der anspruchsvollen Vorgaben gelungen, zwei neue Naturmaterialien einzusetzen: die Ananasfaser Curauá im Dachhimmel und Sisalfasern im Schiebedachüberzug (vgl. S. 36).

### RECYCLING FÖRDERN

Auch am Ende des Produktlebenszyklus trägt eine Innovation des Konzerns zu ökologischen Verbesserungen bei: Gemeinsam mit der SiCon GmbH hat Volkswagen eine Aufbereitungstechnologie für Schredderrückstände entwickelt. Das erste industriell abgesicherte mechanische Aufbereitungsverfahren stellt eine weitgehende stoffliche Nutzung der Inhaltsstoffe von Schredderrückständen sicher und erlaubt eine Verwertung von Altfahrzeugen und Elektroschrott, die ebenso umweltverträglich wie wirtschaftlich ist. In Enns, Österreich, wurde im Juni 2005 der Grundstein für die erste großtechnische Anlage gelegt, die nach dem Volkswagen-SiCon-Verfahren arbeitet (►37).

### SICHERHEIT STEIGERN

Das Bedürfnis der Menschen nach Sicherheit im Straßenverkehr ist Antrieb für zahlreiche Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten des Volkswagen-Konzerns. Einen Schwerpunkt bilden intelligente Fahrerassistenzsysteme, die beispielsweise das

#### ► MEHR DAZU IM INTERNET

- 35 **Sauberer Diesel:** Emissionsreduzierung durch innermotorische Maßnahmen und Dieselpartikelfilter.
- 36 **Leichtbau-Karosserien:** Eine Maßnahme, die Gewicht spart und damit neue Möglichkeiten zur Verbrauchsreduktion verspricht.
- 37 **Volkswagen-SiCon-Verfahren:** Das neue Verwertungsverfahren weist eine günstige Umweltbilanz auf.
- 05 **Unfallforschung in China:** Das Engagement für Verkehrssicherheit gilt dem Konzern als zentral. China stellt eine neue Herausforderung dar.

Fahrwerk dem individuellen Fahrstil dynamisch anpassen; Sensorsysteme helfen dabei, Hindernisse rechtzeitig zu erkennen. Eine sicherheitstechnische Innovation stellt die Lenkempfehlung als Funktion des elektronischen Stabilitätsprogramms (ESP) dar: Bei einer Vollbremsung auf einem Untergrund mit unterschiedlicher Haftung auf beiden Fahrzeugseiten verkürzt sich der Bremsweg gegenüber dem Antiblockiersystem (ABS) um bis zu zehn Prozent.

**UNFALLRISIKEN ERFORSCHEN**

Die Verkehrssicherheit zu fördern ist ein zentrales Anliegen des Volkswagen-Konzerns. Seit 1970 arbeiten wir deshalb intensiv mit der deutschen Versicherungswirtschaft zusammen, um die Ursachen und Abläufe von Unfällen besser zu ergründen. Doch während hierzulande auf 10.000 Fahrzeuge „nur“ noch 1,2 Unfalltote kommen, hat sich diese Zahl in China auf 152 erhöht. Wir engagieren uns deshalb mit der Tongji-Universität in einem gemeinsamen Projekt zur Unfallforschung und bieten unseren dortigen Kunden das bereits vielfach durchgeführte Fahrertraining „Volkswagen Experience“ an (►05).

**UMWELTMANAGEMENT ZERTIFIZIEREN**

Um den betrieblichen Umweltschutz kontinuierlich zu verbessern, hat der Volkswagen-Konzern früh auf den Aufbau von Umweltmanagementsystemen an seinen Standorten gesetzt. Ihre Zertifizierung nach EMAS oder ISO 14001 war eine logische Konsequenz und der Volkswagen-Konzern mit dem Audi-Werk in Neckarsulm sowie dem Volkswagen-Werk in Emden Vorreiter in Deutschland. Beide wurden

1995 erstmals validiert, 1996 folgten weitere europäische Werke, 1997 erfolgte die Zertifizierung der Standorte Shanghai (China) und São Carlos (Brasilien). Aktuell bereiten sich unsere Werke in Anchieta, Curitiba und Pacheco (Argentinien) auf die externe Begutachtung vor, sodass Ende 2006 fast alle Fertigungsstandorte des Konzerns ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem besitzen werden.

**NEUE MANAGEMENTINSTRUMENTE NUTZEN**

Neben der Umweltpolitik und dem Umweltmanagementsystem sind die Regionalkonferenzen zum Umweltschutz eine tragende Säule der Umweltorganisation im Konzern. Nach Veranstaltungen in Mexiko und Südafrika fand im März 2005 eine Regionalkonferenz zum Umweltschutz erstmalig in China statt. Ziel dieser Zusammenreffen ist die Verbesserung des Umweltschutzes in den Werken durch Sensibilisierung, Know-how-Transfer und Zielvereinbarungen. Wir verfügen damit über eine Art Umweltcontrolling, das Haftungs- und Image-risiken reduziert und zur Kosteneinsparung beiträgt.

**KONZERNWEIT ENERGIE SPAREN**

Energie ist bereits seit vielen Jahren ein Schwerpunktthema im Volkswagen-Konzern. Im Mai 2002 beschloss der Geschäftsbereich Produktion, dass an allen Konzernstandorten Energieeinsparprogramme zu entwickeln und umzusetzen seien – als Beitrag sowohl zur Ressourcenschonung als auch zur Kostensenkung. Der Konzernarbeitskreis „Energie“ etablierte daraufhin bis Ende 2004 neue Programme zur Senkung des Energieverbrauchs. Als Schwerpunkte gelten für alle Werke Schwachstellenanalyse und Ergebniskontrolle, Verrechnung der Energiekosten nach dem Verursacherprinzip und Reduzierung der Grundlast in produktionsfreien Zeiten. Betreut werden die Programme von rund 140 Beauftragten, die wir eigens für dieses Thema ausgebildet haben. Erste interne Energie-Audits konnten wir dadurch bereits erfolgreich abschließen.

**ZERTIFIZIERTE STANDORTE (31. 12. 2004)**

	ISO 14001	EMAS	keine
Europa	14*	14*	4
Amerika	5		3
Asien	2		2
Afrika	1		

\*Drei Standorte sind sowohl nach ISO 14001 als auch nach EMAS begutachtet.

Die Standorte Molsheim und Stollberg sind nicht mit aufgeführt, da dort zum 31.12.2004 noch nicht produziert wurde.



» Für mich ist ein Auto ein hochemotionales Produkt, das die Menschen fasziniert. Fortschrittliche Technik, aufregendes Design und bedingungslose Qualität sind unsere Maßstäbe. Deswegen setze ich mich dafür ein, dass sich auch kommende Generationen daran erfreuen können – mit sparsamen und emissionsarmen Motoren, erneuerbaren Materialien und umweltschonenden Produktionsverfahren. «



Prof. Dr. Martin Winterkorn, Vorsitzender des Vorstands der AUDI AG

## Marken und Gesellschaften: „Vielfalt als Programm“

Im Mittelpunkt unserer Aktivitäten steht das Automobil, doch ist der Volkswagen-Konzern weit mehr als ein reiner Fahrzeughersteller. Vielfältige Dienstleistungen rund ums Fahren runden unser Angebot ab.

Eine Vielzahl von Marken und Gesellschaften mit individuellen Eigenschaften und Schwerpunkten unter einem Dach zu vereinen ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Anspruchsvoll auch deshalb, weil sie im Volkswagen-Konzern gleichzeitig ihre Identität bewahren sollen. Denn nur so können alle Marken und Gesellschaften mit ihrem Beitrag zur gemeinsamen Wertschöpfung wichtige Stützpfiler für den gesamten Konzern darstellen.

Mit der Bildung von zwei Markengruppen im Automobilbereich will der Konzern Synergien bei der Entwicklung, beispielsweise durch unsere Plattform- und Modulstrategie, beim Einkauf und in der Logistik nutzen. Dienstleistungen rund um das Automobil von Finanzierung und Versicherung bis hin zu Verleih und Leasing unterstützen das Kerngeschäft und sollen künftig weiter ausgebaut werden.

### EIGENVERANTWORTUNG UND NACHHALTIGKEIT

Unter der Leitung des Konzerns führen die einzelnen Marken und Gesellschaften ihr Geschäft eigenverantwortlich und besitzen bei der strategischen Weiterentwicklung einen großen Freiraum. Dies gilt auch für eine nachhaltige Entwicklung: Im Rahmen der Konzernwerte und des Nachhaltigkeitsleitbilds formulieren die Marken und Gesellschaften ihr individuelles Verständnis aus und setzen bei ihren Aktivitäten dementsprechend unterschiedliche Schwerpunkte.

Vertiefende Informationen zu den Nachhaltigkeitsbeiträgen der Marken und Gesellschaften bietet das neu etablierte Konzernportal Nachhaltigkeit ([www.volkswagen-nachhaltigkeit.de](http://www.volkswagen-nachhaltigkeit.de)).

### KONZERNBEREICHE

Konzernbereich/Segment Geschäftssparte	Automobile				Finanzdienstleistungen	
	Markengruppe Volkswagen	Markengruppe Audi	Nutzfahrzeuge	Übrige Gesellschaften	Finanzdienstleistungen	Europcar
Produktlinie/ Geschäftsfeld	VW-Pkw Škoda Bentley Bugatti	Audi SEAT Lamborghini	VW-Nutzfahrzeuge	Finanzierung Dienstleistungen	Händler- und Kundenfinanzierung  Leasing  Versicherungen  Flottengeschäft	Vermietgeschäft

---

## Markengruppe Volkswagen

---

Der Wunsch, kommenden Generationen eine intakte Umwelt mit optimalen Entwicklungschancen zu hinterlassen, kennzeichnet den Nachhaltigkeitsanspruch der Markengruppe Volkswagen. Nachhaltige Mobilität heißt für Volkswagen umweltverträgliche Mobilität für alle – ein Anliegen, das die verschiedenen Marken für die unterschiedlichen Kundengruppen umsetzen.

### **VOLKSWAGEN: UMWELTVERTRÄGLICHE MOBILITÄT**

Im Jahr 2004 produzierte Volkswagen mit rund 181.000 Mitarbeitern an 25 Standorten in Argentinien, Belgien, Brasilien, China, Deutschland, Mexiko, Polen, Portugal, der Slowakei, Spanien und Südafrika rund drei Millionen Fahrzeuge. Die Modellpalette, die mit dem Motto „Aus Liebe zum Automobil“ beworben wird, setzt sich zusammen aus Golf, Fox, Phaeton, New Beetle, Jetta, Bora, Lupo, Passat, Touareg, Sharan, Gol und Parati. Da Volkswagen den Anspruch hat, möglichst vielen Menschen Mobilität zu ermöglichen, achten wir besonders auf den Kraftstoffverbrauch und die Emissionen. Seine Entwicklungsingenieure arbeiten seit Jahren erfolgreich daran, beides zu reduzieren. Einige Modelle auf dem europäischen Markt erfüllten die Euro-Norm 4 schon sechs Jahre vor deren Inkrafttreten am 1. Januar 2005. Im Internet bietet Volkswagen seinen Kunden eine Verbrauchs- und Emissionsdatenbank (VED), mit deren Hilfe sich die Modelle vergleichen lassen (► 39).

### **FOX: BESCHÄFTIGUNG DURCH UMWELTSCHUTZ**

Maßstäbe in der Ressourcenschonung setzt das Modell Fox, für dessen Dachhimmel die Ananasfaser Curauá zum Einsatz kommt. Als nachwachsender Werkstoff lässt sich die Faser auch bestens recyceln. Für seine Herstellung kooperiert Volkswagen mit

dem brasilianischen Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Armut und Umwelt Amazoniens“ (Poema) und schafft in einer strukturschwachen Gegend neue Arbeitsplätze. Im brasilianischen Bundesstaat Pará, wo die Faser gewonnen wird, soll das Programm bis 2006 rund 10.000 Arbeitsplätze schaffen. Es ermöglicht den Beschäftigten und ihren Familien auch den Zugang zu Schulen und medizinischen Einrichtungen (► 27).

### **TOURAN ECOFUEL:**

#### **UMWELTFREUNDLICH UND SPARSAM MIT ERDGAS**

Der Touran ist ab Anfang 2006 als Erdgas-Version erhältlich. Gefahren werden kann der Touran EcoFuel mit 80 Kilowatt/109 PS auch mit Benzin. Im reinen Erdgasbetrieb beträgt seine Reichweite rund 310 Kilometer. Die vier Erdgastanks sind platzsparend als Unterflurlösungen im Heckbereich integriert. Sie schränken weder die Variabilität noch das Innenraum- beziehungsweise Ladevolumen ein. So bleibt zum Beispiel die Option, den Touran mit sieben Sitzplätzen auszustatten, unverändert erhalten. Der Tank fasst etwa 18 Kilogramm Gas und 15 Liter Benzin. Auf 100 Kilometern verbraucht der Touran EcoFuel nur 5,9 Kilogramm Erdgas und erfüllt die Euro-Norm 4. Die rund 700 Erdgastankstellen in Deutschland sichern die Versorgung mit diesem günstigen Kraftstoff.

### **ŠKODA: AUSZEICHNUNG FÜR UMWELTEIGENSCHAFTEN**

Das Unternehmen Škoda mit Sitz in Mladá Boleslav (Tschechien) hat schon lange den Ruf, ebenso preisgünstige wie technisch ausgereifte Automobile herzustellen. Im Jahr 2004 produzierte es mit rund 24.600 Mitarbeitern in Tschechien sowie an Standorten in der Ukraine, in Bosnien-Herzegowina und in Indien insgesamt 444.100 Fahrzeuge der Modelle



Fabia, Oktavia und Superb. Erklärtes Unternehmensziel ist es, Produkte und Prozesse so nachhaltig wie möglich zu gestalten (►41). Dass dies gelingt, beweist das gute Abschneiden beim Projekt „Eco-TopTen“ des Freiburger Öko-Instituts im Jahr 2005: In der Kategorie Familienfahrzeuge erzielte der Škoda Fabia Combi sowohl beim Preis-Leistungs-Verhältnis als auch bei den ökologischen Produkteigenschaften die jeweils beste Bewertung. Als einer der größten Arbeitgeber Tschechiens sieht sich Škoda auch zu einem besonderen gesellschaftlichen Engagement verpflichtet. Schwerpunkt des Corporate Citizenship-Programms ist die Unterstützung der naturwissenschaftlichen Ausbildung – in Grundschulen ebenso wie in Universitäten.

#### **BENTLEY: REDUZIERTES FAHRZEUGGEWICHT**

Im Konzern steht die britische Marke Bentley für eine seit Generationen gepflegte handwerkliche Tradition – was den Einsatz moderner umweltorientierter Technologien nicht ausschließt. Bentley Motors, die in Crewe (Großbritannien) mit über 3.800 Mitarbeitern fast 6.700 Fahrzeuge pro Jahr herstellt und verkauft, gelang mit dem neuen „Bentley Continental GT“ ein echter Entwicklungssprung:

Die Ingenieure konnten das Fahrzeuggewicht deutlich senken, die Aerodynamik verbessern und die Antriebsleistung erhöhen. Der CO<sub>2</sub>-Ausstoß des Continental GT liegt nun 85 Gramm pro Kilometer unter dem des älteren Bentley Arnage. Insgesamt sanken damit die durchschnittlichen CO<sub>2</sub>-Emissionen der Bentley-Flotte in Europa von 2003 bis 2004 um mehr als 14 Prozent. Alle Bentley-Fahrzeuge, die 2004 in Europa verkauft wurden, erfüllten die Euro-Norm 4.

Bentley verfolgt das Ziel, Fahrgemeinschaften zum Arbeitsplatz zu fördern. Bisher fahren viele Mitarbeiter alleine mit ihrem Pkw zur Arbeit. Eine neu geschaffene Koordinationsstelle will die Einzelfahrten um 20 Prozent senken. Als Anreiz stellt das Unternehmen bevorzugte Parkplätze zur Verfügung. Für Fahrten mit dem Fahrrad zur Arbeit wurden an den Werkseingängen überdachte Fahrradstände eingerichtet. Gewinnspiele animieren zusätzlich zum Mitmachen.

#### **BUGATTI: GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG**

Das Unternehmen Bugatti mit Sitz im französischen Molsheim baut seit fast 100 Jahren exklusive Fahrzeuge für eine wohlhabende Käuferschicht. Mit insgesamt 110 Mitarbeitern an den Standorten Molsheim und Wolfsburg nahm Bugatti mit dem Modell Veyron seine Produktion im Jahr 2005 nach langer Pause wieder auf. Die Restaurierung des Château Saint Jean und seiner Nebengebäude in Molsheim ist ein wichtiger Beitrag zur Erhaltung des historischen Bauensembles.

Zum Angebot des Unternehmens gehört eine Reihe von Lizenzprodukten. Die Lizenznehmer sind zur Einhaltung ökologischer und sozialer Standards verpflichtet. Dazu zählen der Verzicht auf Tropenholz und das Verbot von Kinderarbeit.

#### **► MEHR DAZU IM INTERNET**

- 38 **Umweltschutz bei Volkswagen:** Umweltportal der Marke Volkswagen.
- 39 **VED-Datenbank:** Verbrauchs- und Emissionsdatenbank von Volkswagen.
- 27 **Ausbildung bei VW Argentinien:** Neue Technologien erfordern qualifizierte Mitarbeiter. Volkswagen engagiert sich in der Aus- und Weiterbildung.
- 40 **Umweltschutz bei Škoda:** Umweltportal der Marke Škoda.
- 41 **Umweltschutz durch moderne Technik:** Investitionen in Maßnahmen der Luftreinhaltung haben bei Škoda zu deutlichen Verbesserungen geführt.

---

## Markengruppe Audi

---

Die Markengruppe Audi steht im Konzern für Sportlichkeit, Design und Technik. Zu ihr gehören die Marken Audi, SEAT und Lamborghini, deren Programme von progressiven und technisch ausgereiften Modellen geprägt sind. Schlanke Herstellungsprozesse in Verbindung mit zukunftsorientierten Beschäftigungsmodellen bilden bei allen drei Marken die Grundlage für nachhaltigen Erfolg.

### **AUDI: TECHNOLOGIEFÜHRER BEIM UMWELTSCHUTZ**

Mit der Philosophie „Vorsprung durch Technik“ hat sich Audi zu einer der weltweit führenden Premiemarken entwickelt. Nachhaltiges Wirtschaften ist zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie, die auf die Verknüpfung von Umweltschutz und Innovation setzt. Deshalb gehört für Audi neben den Aspekten Langlebigkeit, Qualität und Sicherheit auch die Art und Weise, wie Fahrzeuge konstruiert und produziert werden, zu den Schwerpunkten des Nachhaltigkeitsengagements.

Das Unternehmen produzierte 2004 mit rund 53.000 Mitarbeitern an Standorten in Deutschland, Ungarn, Brasilien und China über 780.000 Fahrzeuge (A2, A3, A4, A6, allroad quattro, A8, TT) – mehr als je zuvor in seiner Geschichte. Allein an seinen beiden deutschen Standorten Ingolstadt und Neckarsulm hat Audi in den vergangenen zehn Jahren mehr als 10.000 zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen. Mit ihren wegweisenden technischen Ideen, die oft genug auch zu großen Fortschritten im

Umweltschutz führten, gilt die Marke Audi als Technologieführer innerhalb der Markengruppe. So sorgte die Leichtbaukarosserie des Audi A8 in der gesamten Automobilindustrie für ein Umdenken beim Fahrzeuggewicht (►09). Ein technisch-ökologischer Quantensprung gelang 1989 mit dem Hybridmodell Audi duo. Bis zum Jahr 1996 wurde dieses Modell zweimal überarbeitet und verbessert. Im Audi Q7 Hybrid zeigt das Unternehmen, wie es seine langjährigen Erfahrungen im automobilen Energiemanagement nutzt, um bei zukünftigen Fahrzeugen Wirtschaftlichkeit, Ressourcenschonung und Fahrdynamik zu vereinbaren. Neben den schon sehr lange bewährten direkt einspritzenden TDI-Motoren sind bei Benzinern die Direkteinspritzung (FSI) und die Kombination Direkteinspritzung mit Turboaufladung (TFSI) ähnlich erfolgversprechend.

Das Doppelkupplungsgetriebe DSG in den Modellreihen TT und A3 sowie der permanente Allradantrieb quattro sind weitere technische Beiträge, die Nachhaltigkeit und Kundenorientierung im Hinblick auf Verbrauchsreduzierung beziehungsweise Sicherheit verknüpfen.

### **AUDI: INTEGRIERTE PRODUKTPOLITIK**

Das Erfolgsrezept von Audi heißt „Integrierte Produktpolitik“ (IPP): Sie bezieht alle Phasen des Produktlebenswegs – von der Rohstoffgewinnung bis hin zur Entsorgung – in eine ganzheitliche Betrachtung ein und führt damit zu integrierten Lösungen.

Mit diesem vorausschauenden Managementinstrument schafft Audi nicht nur die Voraussetzungen dafür, alle Umweltgesetze einzuhalten. Seine Anwendung beschleunigt zudem die Produktentwicklung in Kooperation mit Zulieferern und senkt die umweltbezogenen Produktionskosten.

#### **AUDI: MASSSTAB IM STANDORTBEZOGENEN UMWELTSCHUTZ**

Nicht nur in Deutschland, auch im Ausland zählt Audi zu den Pionieren des standortbezogenen Umweltschutzes. So vermeidet ein komplexes Recyclingmanagement im zentralen Audi-Motorenwerk in Győr (Ungarn) Abfälle, wo immer dies möglich ist. Es setzt sich fort in der lückenlosen Kontrolle der anfallenden Reststoffe bis zur Wiederverwertung oder in der Anlieferung von Bauteilen per Mehrwegverpackung. Zur emissionsfreien Entwicklung und Überprüfung von Motoren kommen überwiegend Kalttests zum Einsatz. In der Fertigung führt Audi bis zu 95 Prozent seines Gesamtwasserbedarfs im Kreislauf und sichert über Analysen ab, dass die vorgegebenen Grenzwerte des eingeleiteten Abwassers eingehalten werden. Die Abluft aus den Produktionshallen dient dank Wärmerückgewinnung als kostenlose Energiequelle.

#### **AUDI: WETTBEWERBSFÄHIGKEIT UND BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG**

Die zwischen Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat unter Mitwirkung der Tarifvertragsparteien IG Metall Bayern und Baden-Württemberg abgeschlossene Vereinbarung „Zukunft Audi – Leistung, Erfolg, Beteiligung“ schließt betriebsbedingte Kündigungen für die rund 45.000 Belegschaftsmitglieder bis zum Jahr 2011 aus. Audi behält das erhöhte Ausbildungsplatzangebot mindestens bis zum Einstellungsjahrgang 2008 bei. Kernelemente der Vereinbarung sind flexiblere Arbeitszeiten, gleichmäßigere Auslastung beider Standorte über eine Produktionsdrehzscheibe, Kostensenkungen und ein flexiblerer Berufseinstieg über „Wanderjahre“. Weitere wichtige Bestandteile umfassen die Beteiligung der Mitarbeiter am Gewinnzuwachs, Förderung von Fitness und Gesundheit sowie Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie (► 43).

#### **SEAT: UMWELTSCHONENDE TECHNOLOGIEN**

Das zur Markengruppe Audi gehörende Unternehmen SEAT mit Sitz in Martorell (Spanien) stellte weltweit im Jahr 2004 mit rund 13.000 Mitarbeitern 458.460 Fahrzeuge der Modelle Ibiza, Córdoba,

#### ► MEHR DAZU IM INTERNET

- 42 **Umweltschutz bei Audi:** Offenheit im Dialog.
- 09 **Intelligenter Leichtbau:** Mit konsequentem Leichtbau hat Audi Maßstäbe gesetzt und gleichzeitig einen wichtigen Beitrag zum Umweltschutz erbracht.
- 43 **Präventionsprogramm „Fitness und Gesundheit“:** Audi bietet Check-up und Gesundheitsförderung an.
- 44 **Verkehrssicherheitskampagne für Kinder:** Schulung und Bewusstseinsbildung von Neun- bis Elfjährigen stehen bei Audi in Spanien auf dem Plan.

Alhambra, Arosa, Altea, León und Toledo her. Mit dem Altea wurde im Jahr 2004 eine neue Modellgeneration (Altea, Toledo, León) eingeführt. Zur Verwirklichung ihrer Nachhaltigkeitsphilosophie setzt die Marke SEAT auf den intensiven Dialog mit Kunden, Zulieferern, Behörden und Beschäftigten. Ein Meilenstein im Bereich sozialer Vorsorge stellt der Anfang 2005 unterzeichnete Tarifvertrag über fünf Jahre dar (►23). Er enthält neue Elemente wie Arbeitsflexibilität, die eine kurzfristige Anpassung der Fertigung an veränderte Marktbedingungen erlauben.

Im Interesse des Umweltschutzes achtet SEAT vor allem auf die Luftreinhaltung, die Verwendung umweltverträglicher Materialien und den Einsatz umweltschonender Technologien in Entwicklung und Fertigung. An der Realisierung dieser Vorgaben arbeiten im eigenen Forschungs- und Entwicklungszentrum, dem Centro Técnico, rund 1.300 hochqualifizierte Beschäftigte. Die Aktivitäten des Unternehmens trugen in den vergangenen Jahren auch zur Weiterentwicklung der Region rund um Martorell bei: In dem von SEAT gegründeten Industriepark für Zulieferer siedelten sich bislang etwa 15 Firmen an, die rund 3.000 Arbeitsplätze schufen (►45).

#### **LAMBORGHINI: UMWELTINNOVATION IN DER KLEINSERIE**

Die Automobili Lamborghini Holding SpA ist mit ihren 720 Mitarbeitern eine hundertprozentige Tochter der AUDIAG und produzierte im Jahr 2004 am Standort Bologna (Italien) rund 1.600 Fahrzeuge der Modelltypen Gallardo, Murciélago und Murciélago Roadster. Für den Hersteller PS-starker Sportwagen ist es eine Herausforderung, Technik und Ökologie in Einklang zu bringen. Als Kleinstserienproduzent hält Lamborghini die gleich hohen Sicherheits- und Emissionsstandards wie Großserienhersteller ein. Inzwischen werden bei mehr als drei Vierteln der Fahrzeuge wasserbasierte Lackierverfahren angewendet, sodass die Emissionen an flüchtigen organischen Verbindungen (VOC) deutlich zurückgegangen sind. Das Werk durchläuft derzeit die Zertifizierung nach der Umweltmanagementnorm ISO 14001 und der Qualitätsmanagementnorm ISO 9001. Langfristiges Ziel ist es, den Kraftstoffverbrauch durch Konstruktionsmaßnahmen ohne Leistungsverlust zu senken. Lamborghini unterstützt die Vereinigung für ehrenamtliche Sozialarbeit in Crevalcore (Italien), den Children's Relief Fund und die italienische Krebshilfe.



#### **MEHR DAZU IM INTERNET**

23

**Nachhaltige Beschäftigungspolitik:** Wenn das Know-how an nachfolgende Mitarbeitergenerationen weitergegeben wird, sichert dies die Wettbewerbsfähigkeit.

45

**Umweltschutz bei SEAT:** Umweltinformationen auf der Website [www.seat.com](http://www.seat.com).

---

## Nutzfahrzeuge

---

Die Geschäftssparte Nutzfahrzeuge ist als dritte tragende Säule des Konzerns für die Steuerung und Umsetzung des weltweiten Nutz- und Freizeitfahrergeschäfts verantwortlich. Die Modellpalette reicht vom leichten Stadtlieferwagen Caddy über die Produktfamilien des T5, der in den Varianten Transporter, Multivan und als Reisemobil California angeboten wird, über den ebenfalls in vielen Versionen lieferbaren LT bis hin zu schweren Lkw und Bussen, die speziell für den südamerikanischen Markt und für Schwellenländer konzipiert wurden. Im Jahr 2004 beschäftigte das Unternehmen rund 22.400 Mitarbeiter und lieferte etwa 300.000 Fahrzeuge an Kunden in der ganzen Welt aus. Der Umsatz belief sich auf 5,9 Milliarden Euro, wobei ein positiver Cash-flow von 425 Millionen Euro erzielt wurde.

### UMWELTMANAGEMENT ETABLIERT

Jeder der drei Standorte hat ein Umweltmanagementsystem mit verschiedenen Projekten zur Energieeinsparung (vgl. S. 33, Konzernarbeitskreis „Energie“). Ein Beispiel dafür ist das Energie-Audit, das am Standort Hannover regelmäßig über alle Fertigungsbereiche hinweg durchgeführt wird. Eine zentrale Aufgabe besteht für VW-Nutzfahrzeuge darin, die ökonomischen und ökologischen Herausforderungen gleichermaßen zu bewältigen, sodass mit geringstmöglicher Beanspruchung der natürlichen

Ressourcen die Wünsche der Kunden an Produkte und Service erfüllt werden, eine wirtschaftlich attraktive Kapitalrendite erwirtschaftet wird und die Arbeitsplätze an den Standorten sicher sind.

### VIRTUELLE KONZEPTENTWICKLUNG

Aktuell setzt VW-Nutzfahrzeuge auf die „Virtuelle Konzeptentwicklung“: Fahrzeugprototypen müssen nicht schon zu Beginn der Konzeption aufwendig gebaut werden, sondern lassen sich am Computer berechnen und darstellen. Der Zeitaufwand sinkt dadurch um etwa 30 Prozent, die Kosten gegenüber der physischen Konzeptabsicherung können insbesondere bei Folgeprojekten gar um 75 Prozent niedriger ausfallen. Nicht zuletzt sinkt auch der Verbrauch an Material und Energie, wenn der Prototyp erst nach Abschluss der Konzeptentwicklung real gebaut wird.

### CADDY ECOFUEL MIT ERDGASANTRIEB

Für 2006 ist die Markteinführung der erdgasbetriebenen Varianten des Modells Caddy vorgesehen, das erstmals auf der IAA 2005 in Frankfurt präsentiert wurde. Beim Caddy EcoFuel handelt es sich um ein quasimonovalentes Antriebskonzept, welches allein bei Erdgasbetrieb eine Reichweite von etwa 430 Kilometern ermöglicht. Die dafür benötigten vier Unterflur-Gasstahlflaschen haben ein

Fassungsvermögen von rund 26 Kilogramm. Als Reserve verfügt das Fahrzeug über einen kleinen Zusatztank für Otto-Kraftstoff. Der Betriebskostenvergleich auf Basis einer jährlichen Fahrleistung von 20.000 Kilometern ergibt für den Erdgasantrieb gegenüber der Variante mit Dieselmotor eine Ersparnis von 700 Euro. Gegenüber der Variante mit Ottomotor kommt es sogar zu einer Ersparnis von 1.000 Euro.

#### VERANTWORTUNG FÜR DIE REGION

An all seinen Standorten trägt VW-Nutzfahrzeuge als „guter Nachbar“ seinen Teil zur Weiterentwicklung der Region bei. Der regelmäßige Nachbarschaftsdialog und die Kooperation mit dem Umfeld haben deshalb vor allem in Hannover eine lange Tradition. Am Standort Poznań gilt es dem Unternehmen als besonders wichtig, lokale Lieferanten in die Wertschöpfungskette einzubinden. So stammen bereits 36 Prozent des Materials für den dort produzierten Caddy von Zulieferern vor Ort (vgl. S. 48, Standortportrait Poznań). In Resende stammt der weitaus größte Teil der Zulieferungen aus brasilianischer Fertigung (► 46).

## Finanzdienstleistungen

Die Volkswagen Financial Services AG mit Sitz in Braunschweig bietet über verschiedene Gesellschaften mehr als vier Millionen Kunden Finanzierungen, Leasing, Versicherungen und Serviceprodukte rund um das Automobil. Direktbankprodukte sowie umfassende Flottenmanagement-Lösungen für Großkunden sind weiterer Teil des Angebots. Durch eigene Gesellschaften und Filialen sowie über Beteiligungen und Dienstleistungsverträge ist der größte automobiler Finanzdienstleister Europas mit Gesellschaften in 35 Ländern verbunden. Die Zahl der Beschäftigten nahm 2004 um 3,9 Prozent zu. Von den rund 5.250 Mitarbeitern arbeiten knapp zwei Drittel in Deutschland.

#### NACHHALTIGE PERSONALARBEIT

Für ihre vorbildliche Personalarbeit wurde die Tochtergesellschaft Volkswagen Bank GmbH bereits mehrfach ausgezeichnet: als Deutschlands bester Arbeitgeber 2004 im Bereich Finanzdienstleistungen sowie im Rahmen der Aktion „Top Job 2004“. Sie schlägt sich in einer niedrigen Mitarbeiterfluktuation nieder, die bei der Volkswagen Bank beispielsweise mit nur einem Prozent deutlich geringer als der durchschnittliche Branchenwert (3,1 Prozent) ausfällt. Die Mitarbeiter schätzen das Angebot flexibler Arbeitszeiten und nutzen zu immerhin 19 Prozent die Möglichkeit der Teilzeitarbeit – ein Anteil, der weit über dem Branchendurchschnitt (13,5 Prozent) liegt. Mitarbeitern, die Elternzeit genommen haben, erleichtert ein Wiedereinstiegsmodell mit zunächst reduzierter Stundenzahl die Rückkehr in das Unternehmen. So können sie sich mit den Kollegen austauschen und ihre fachliche Qualifikation auffrischen, bevor sie wieder zum vollen Arbeitspensum zurückkehren – ein Angebot, das im Jahr 2004 von 124 Mitarbeitern genutzt wurde. Die Ver-

#### ► MEHR DAZU IM INTERNET

- 46 **Umweltschutz in der Ausbildung:** Gemeinsam mit dem Arbeitskreis „Umweltschutz“ der Volkswagen Coaching GmbH, Niederlassung Hannover, entwickelte VW Nutzfahrzeuge ein vielversprechendes Modell.
- 47 **Nachhaltige Region Braunschweig:** Ziele des von der Volkswagen Financial Services AG geförderten Projekts sind Wachstum, Innovation und Kontinuität in der Region.
- 48 **Mobilitätsunterricht in Niedersachsen:** Die Kooperation zwischen Autostadt GmbH und dem niedersächsischen Kultusministerium schafft seit 2002 neue Ansätze zur Mobilitätsbildung.

---

## Autostadt

---

einbarkeit von Beruf und Familie wird durch das Angebot alternierender Telearbeit unterstützt: 47 Telearbeiterinnen und -arbeiter arbeiten zu je etwa 50 Prozent in ihrem Homeoffice und in der Bank.

### **VIELFALT ALS WERT**

Vor allem im Dienstleistungsgeschäft ist der wirtschaftliche Erfolg eng mit der Kundenorientierung verknüpft. Die Volkswagen Financial Services AG achtet deshalb darauf, dass seine Belegschaft so vielfältig ist wie die Gesellschaft, in der sie agiert. Das seit einigen Jahren eingeführte Diversity Management schafft eine weltoffene Unternehmenskultur und hilft, den demografischen Wandel zu bewältigen. Am Standort Braunschweig trägt die Volkswagen Financial Services AG zu einer nachhaltigen Entwicklung auch dadurch bei, dass sie das Projekt „Region Braunschweig“ fördert und Mitverantwortung für die Region übernimmt (► 47).

### **AUSGEPRÄGTE KUNDENORIENTIERUNG**

Mit der Kombination von Finanzierung, Leasing und Versicherung bietet die Volkswagen Financial Services AG dem Kunden fahrzeugbezogene Finanzdienstleistungen aus einer Hand. Für die Kunden sind diese ebenso bequem wie transparent und preislich attraktiv. Aufbauend auf neuen Kundenbedürfnissen, wurden beispielsweise innovative Finanzprodukte entwickelt, die eine sorgenfreie Mobilität gewährleisten. So können sich Autokäufer für die gesamte Kreditlaufzeit gegen die finanziellen Folgen unverschuldeter Arbeitslosigkeit versichern. Im Rahmen der Mobilitätsstrategie des Volkswagen-Konzerns agiert die Volkswagen Financial Services AG im strategischen Geschäftsfeld Lifecycle-Services und trägt entlang der automobilen Wertschöpfungskette zur Kundenakquisition und -bindung bei.

Die Autostadt bietet als Kommunikationsplattform des Volkswagen-Konzerns eine Themenwelt mit Veranstaltungen, Ausstellungen und zahlreichen gastronomischen Angeboten. Am Standort Wolfsburg macht die Autostadt GmbH mit 900 Mitarbeitern den Konzern, seine Kultur und seine Marken jährlich für mehr als zwei Millionen Besucher und Programmteilnehmer in allen Facetten lebendig. Sie stellt damit eine ideale Plattform für den Austausch mit unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen dar, baut Beziehungen zur Bevölkerung auf und schafft Akzeptanz in der Öffentlichkeit, bei Nachwuchskräften und bei Partnern. Nicht zuletzt ist sie eine Botschafterin der Konzernvision einer nachhaltigen Mobilität. Denn mit ihrem Programm bietet die Autostadt Menschen jeden Alters einen Zugang zum Thema Mobilität und regt zum Nachdenken an. Sowohl bei Kunden, die ihr Auto persönlich in Wolfsburg abholen, als auch bei potenziellen Neukunden erhöht sie die Sympathie für den Volkswagen-Konzern.

### **AUSSERSCHULISCHER LERNORT**

Die inszenierte Bildung der Autostadt ist ein besonders gelungenes Beispiel dafür, wie Zielgruppen mit individueller Ansprache eingebunden werden können. Mit ihrem pädagogischen Programm leistet die Autostadt einen Beitrag zur Bildung von Kleinkindern bis hin zu Volljährigen und ist damit anerkannter außerschulischer Lernort. In verschiedenen Erfahrungsräumen können die Teilnehmer aller Altersgruppen Lernprozesse selbständig gestalten. Die Basis der pädagogischen Arbeit bildet eine Zusammenarbeit der Autostadt mit dem niedersächsischen Kultusministerium beim Curriculum Mobilität, einer Weiterentwicklung der traditionellen Verkehrserziehung (► 48).

---

## AutoUni

---

Die AutoUni in Wolfsburg ist eine konzernneigene Bildungseinrichtung mit 41 Mitarbeitern, die sich an zahlreichen internationalen Kooperationen beteiligt. Sie bietet zwei akademische Studiengänge zu den Themen Führung und Mobilität sowie prozessorientierte Qualifizierungsmaßnahmen an. Veranstaltungsreihen befassen sich mit strategischen Fragestellungen des Konzerns oder stellen als Ringvorlesungen neue technologische Entwicklungen und Dienstleistungstrends vor. Die Dozenten setzen auf innovative Formen des Lehrens und Lernens wie den „Real Case“-Ansatz, der Problemfälle aus der unternehmerischen Praxis in Fallstudien bearbeitet.

**MASTERSTUDIENGANG „NACHHALTIGE MOBILITÄT“**  
Nachhaltigkeit, einer der sieben Kernwerte des Volkswagen-Konzerns, stellt einen herausragenden Themenkomplex dar: Der Masterstudiengang „Nachhaltige Mobilität“ wird erstmals im Wintersemester 2005/06 angeboten (► 49). Seine Teilnehmer setzen sich mit Nachhaltigkeitskonzepten auseinander, entwickeln Ansätze zur praktischen Anwendung und tragen ihr neu erworbenes Nachhaltigkeitswissen als Multiplikatoren in alle Geschäftsbereiche des Unternehmens. Fallstudien beschäftigen sich unter anderem mit Corporate Social Responsibility (CSR) und Aspekten der wertorientierten Unternehmensführung. Anstöße für neue Themen kommen auch aus Gremien und Organisationen, die sich mit Nachhaltigkeit befassen, etwa dem Institute for Corporate Cultural Affairs (ICCA), an dem der Präsident der Volkswagen AutoUni Beiratsmitglied ist.

---

## Auto 5000

---

Die Auto 5000 GmbH produzierte im Jahr 2004 auf der Grundlage modernster Fertigungsprozesse und eines innovativen Qualifizierungsmodells rund 187.000 Fahrzeuge des Kompaktvans Touran. Hervorgegangen ist die Gesellschaft aus dem vielbeachteten Beschäftigungsprojekt „5000 x 5000“ – mit dem Ziel, neue Arbeitsplätze mit einem einheitlichen Lohn in Höhe von ursprünglich 5.000 DM zu schaffen. Den Grundstein für dieses Modell legte ein spezieller Tarifvertrag, welcher die Automobilproduktion in Deutschland zu international wettbewerbsfähigen Konditionen ermöglichen sollte.

### VERÄNDERUNG UND BESCHÄFTIGUNG

Der im Herbst 2001 zwischen der Auto 5000 GmbH und der Gewerkschaft IG Metall geschlossene Tarifvertrag sieht für die ehemals arbeitslosen Beschäftigten ein Einkommen in Höhe von 5.000 DM (2.557 Euro) vor. Die 3.700 geschaffenen Arbeitsplätze befinden sich am Standort Wolfsburg. Wo Flexibilität und Innovation als zentrale Programmpunkte gelten, ist „Veränderungsmanagement“ eine stete Aufgabe. Bei Auto 5000 ist dies im Unternehmensleitbild, in den Führungsgrundsätzen und damit im betrieblichen Handeln fest verankert. Auto 5000 ist in das Umweltmanagementsystem des Standorts Wolfsburg integriert und hat sich damit die Umweltpolitik des Konzerns zu Eigen gemacht. Darüber hinaus erzielen Auto 5000-Mitarbeiter auf Basis eines hauseigenen Qualifizierungstarifvertrags einen stetigen Zuwachs an Wissen durch das so genannte Lernfabrikkonzept Auto 5000.



## Europcar

Die Europcar-Gruppe bietet als Fahrzeugvermieter weltweit flexible Lösungen für individuelle Mobilitätsanforderungen: Den Kunden stehen an 2.825 Stationen in 143 Ländern insgesamt rund 220.000 Fahrzeuge zur Verfügung. Betreut werden sie nahezu rund um die Uhr von etwa 5.000 Europcar-Mitarbeitern. Partnerschaften mit Fluggesellschaften, der Deutschen Bahn, Hotelkonzernen, Automobilclubs und Pannendiensten runden das Spektrum der von Europcar angebotenen Dienstleistungen ab.

### VERANTWORTUNG FÜR UMWELT UND GESELLSCHAFT

Als erstes Mietwagenunternehmen Europas wurde Europcar gemäß den internationalen Qualitäts- und Umweltmanagementnormen ISO 9001 und ISO 14001 zertifiziert. Zur Reduktion von Abfällen hat Europcar in Großbritannien eine Initiative gestartet, die das Recycling ausgedienter Reifen zum Ziel hat (►50).

Verantwortungsbewusst verhält sich das Unternehmen auch gegenüber seinen Mitarbeitern: Im dritten Quartal 2005 testete Europcar in Großbritannien und Spanien ein Programm zur Beschäftigung behinderter Menschen. Dies zielt vor allem auf die Anpassung der Arbeitsplätze an deren Anforderungen ab. Zum Engagement für die Mitarbeiter gehört außerdem eine umfassende Gesundheitsvorsorge durch kostenlose Untersuchungen auf Diabetes oder Hilfestellungen bei Leseschwäche.

## gedas

Der konzerneigene Dienstleister gedas mit Sitz in Berlin berät nicht nur den Volkswagen-Konzern, sondern auch andere Unternehmen der Automobil- und Fertigungsindustrie sowie die öffentliche Verwaltung bei der Entwicklung und dem Einsatz komplexer Lösungen der Informationstechnologie (IT). Mit rund 5.000 Mitarbeitern ist gedas weltweit an 50 Standorten in 13 Ländern präsent. Das Angebot zielt vor allem auf effizientere Prozesse und einen verbesserten Informationsaustausch ab, wie das von gedas entwickelte Verkehrsmanagementsystem „Floating Car Data“ (CityFCD) demonstriert.

### INTELLIGENTE TRANSFORMATION

Ängsten auf Kundenseite, die mit der Einführung neuer Technologien meist verbunden sind, wirkt gedas mit einem gezielten Management der Veränderungen entgegen. Das Prinzip der „Intelligenten Transformation“ stellt den Menschen in den Mittelpunkt und nicht die Technik. So verknüpft es technologischen Nutzen mit integriertem Denken und schafft eine sinnvolle Schnittstelle zwischen Mensch und Technik.

Um dieses Prinzip erfolgreich umsetzen zu können, bedarf es vielseitig qualifizierter Mitarbeiter. Ein zentraler Baustein der Weiterbildung bei gedas ist das internationale Schulungszentrum gedas academy, das ein eigenes Qualifizierungsprogramm zum Thema Change Management entwickelt hat.

### ► MEHR DAZU IM INTERNET

49 **Masterstudiengang Mobilität:** Der Masterstudiengang „Nachhaltige Mobilität“ wird erstmals im Wintersemester 2005/06 angeboten.

50 **Altreifenrecycling:** Bei Europcar hat man eine Lösung für die Verwertung abgenutzter Reifen gesucht und gefunden.

---

## Volkswagen Coaching

---

Die Volkswagen Coaching GmbH stellt mit 894 Mitarbeitern die bedarfsgerechte Aus- und Fortbildung sowie die Weiterentwicklung des Managements für Volkswagen sicher und bietet ihre Leistungen auch auf dem freien Markt an. Im Jahr 2004 führte sie an ihren Standorten in Wolfsburg, Hannover, Braunschweig, Kassel, Emden, Salzgitter, Zwickau, Chemnitz und Dresden rund 4.100 Trainingsveranstaltungen mit etwa 36.000 Teilnehmern durch.

### **BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT FÖRDERN**

Das von der Volkswagen Coaching entwickelte Qualifizierungskonzept der „Job Family“ trägt konzernweit dazu bei, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhöhen. Um künftig flexibler einsetzbar zu sein, erlernen die Mitarbeiter entlang der Wertschöpfungsketten Kernkompetenzen aus ähnlichen Tätigkeitsfeldern. Innerhalb der „Job Families“ eröffnen sich damit neue Perspektiven für die Personal- und Laufbahnentwicklung. Nach dem ersten Pilotdurchlauf des Job-Family-Development-Programms „Elektronik im Fahrzeug“ in 2003 fanden in den Jahren 2004 und 2005 je drei weitere Programmdurchläufe statt. Mit der Einrichtung eines konjunkturunabhängigen, zweckgebundenen Qualifizierungsbudgets gelang es 2004, gezielte Nachwuchsentwicklung auch unter schwierigen konjunkturellen Bedingungen zu ermöglichen.

### **BERUFSAUSBILDUNGSKONZEPT**

Über das Konzept der geschäfts- und arbeitsprozessbezogenen Ausbildung (GAB) garantiert die Volkswagen Coaching eine praxisnahe Ausbildung: Im Jahr 2004 wurden an den deutschen Standorten von Volkswagen 4.348 Jugendliche in 27 Berufen ausgebildet. Mit dem Programm ready4work ermöglicht die Volkswagen Coaching auch arbeitslosen Jugendlichen eine Ausbildung (► 51).

---

## VW Kraftwerk

---

Die VW Kraftwerk GmbH ist nicht nur Dienstleister für den Konzern, sondern auch für Kommunen, Industrie- und Gewerbeunternehmen. Mit rund 620 Mitarbeitern an den Konzernstandorten Wolfsburg, Kassel, Emden, Hannover und Mladá Boleslav (Tschechien) bietet VW Kraftwerk Energieversorgung und -handel, Kraftwerksplanung und -betrieb an. VW Kraftwerk betreibt sechs Heizkraftwerke, von denen alle unter die Bestimmungen des Emissionshandels fallen.

### **RESSOURCENSCHONENDE ENERGIEERZEUGUNG**

Als Energieerzeuger stellt VW Kraftwerk bei seinem Nachhaltigkeitsengagement die Ressourcenschonung und die Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen in den Vordergrund. Bereits 1996 unterzog sich die Gesellschaft mit den beiden Wolfsburger Heizkraftwerken als erster industrieller Energieerzeuger einer Umweltprüfung gemäß der europäischen Öko-Audit-Verordnung (EMAS). Inzwischen sind weitere Standorte nach EMAS validiert. An vier Standorten setzt VW Kraftwerk zur effizienten Energienutzung auf die Kraft-Wärme-Kälte-Kopplung (► 52).

### **WOLFSBURGER ERKLÄRUNG**

Gemeinsam mit der Volkswagen AG und der VW Immobilien GmbH hat VW Kraftwerk die „Wolfsburger Erklärung über gemeinsames Handeln zum Klimaschutz“ unterzeichnet. Ziel ist es, mit regional wirksamen Maßnahmen zur Erfüllung der international vereinbarten Klimaschutzziele beizutragen. Darüber hinaus engagiert sich VW Kraftwerk in den Arbeitskreisen der lokalen Agenda 21 zum Thema Energieeinsparung.

## Volkswagen Transport

Die Volkswagen Transport GmbH & Co. OHG übernimmt die Transporte der Material- und Fahrzeugströme für den Volkswagen-Konzern an 14 Standorten und bietet auch anderen Unternehmen ihre Leistungen an. Im Jahr 2004 bewegte sie in über 120 Ländern ein Volumen von 10,3 Millionen Tonnen Material und 3,3 Millionen Fahrzeuge. Rund 1.500 Mitarbeiter managen weltweit komplexe Transport-, Logistik- und Beschaffungsprozesse.

### EINSPARPOTENZIALE NUTZEN

Volkswagen Transport stärkt die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns entscheidend durch Strategien zur Vermeidung und Optimierung von Transporten. Um dieses Potenzial voll ausschöpfen zu können, plant die Gesellschaft, ab Ende 2007 für sämtliche Transportprozesse des Konzerns verantwortlich zu sein. Schon heute ist sie auch für das Behältermanagement und die zentrale Auftragsabwicklung im Bereich Fahrzeuge zuständig.

Vom Konzernvorstand hat Volkswagen Transport den Auftrag erhalten, am Produktentstehungsprozess bei jedem Modell von Anfang an mitzuarbeiten. Damit ist die Gesellschaft von der Projektdefinition bis zum Serienanlauf in alle transportrelevanten Entscheidungsprozesse integriert. Das Ziel dabei ist klar: Transporte, wo immer möglich, zu vermeiden und alle sich bietenden Einsparpotenziale zu nutzen. Solche bestehen vor allem bei der Zerlegung und Verpackung von Teilen, bei der Entscheidung über die Bezugsquellen und die Belegung von Werken sowie in der Vorlieferantenlogistik.

Darüber hinaus werden Container aus den Werken Braunschweig, Wolfsburg und Salzgitter vom Braunschweiger Hafen aus per Binnenschiff nach Hamburg transportiert. So lassen sich wöchentlich rund 150 Straßentransporte vermeiden.

## Wolfsburg AG

Die Wolfsburg AG (WOB AG), ein Public-Private-Partnership des Volkswagen-Konzerns mit der Stadt Wolfsburg, setzt seit ihrer Gründung im Jahr 1999 das Konzept AutoVision um (► 53). Ziel ist, die Wirtschaftskraft der Region nachhaltig zu stärken und neue Beschäftigungsperspektiven zu erschließen. Zu den Schwerpunkten der WOB AG mit 190 festen Mitarbeitern und über 800 durchschnittlich pro Monat Beschäftigten im Jahr 2005 zählen die Ansiedlung von Lieferanten, die Unterstützung von Unternehmensgründern, der Ausbau des Dienstleistungssektors, die Personal-Service-Agentur sowie das „Netzwerk Nachhaltigkeit und Wirtschaft“.

### NACHHALTIGE REGIONALENTWICKLUNG

Das Netzwerk Nachhaltigkeit und Wirtschaft soll vor dem Hintergrund knapper werdender Energieressourcen und der Entsorgungsproblematik Potenziale im Bereich Kreislaufwirtschaft erschließen. Seit April 2003 integriert es auch das Thema Nachhaltigkeit. Für die WOB AG bedeutet dies vor allem, mit neuen Ideen Beschäftigung zu schaffen und zu erhalten. So wurden bis Ende 2004 in Wolfsburg rund 8.000 neue Arbeitsplätze geschaffen, wodurch die Arbeitslosenquote der Stadt auf 8,2 Prozent sank. Im Netzwerk Nachhaltigkeit und Wirtschaft stehen nun Themen an, die zu einer Weiterentwicklung der Kompetenzfelder Mobilität, Freizeit, Tourismus und Gesundheit zu „Wirtschaftsclustern“ beitragen.

### ► MEHR DAZU IM INTERNET

- 51 **ready4work:** Die Jugendarbeitslosigkeit in der Region war Auslöser für das innovative Projekt.
- 52 **Effiziente Energieerzeugung:** Kraft-Wärme-Kälte-Kopplung stellt ein Erfolgsrezept der VW Kraftwerk GmbH dar.
- 53 **AutoVision:** Ein Public-Private-Partnership-Modell für die Zukunft in der Region.

## Standort Poznań: Regionalentwicklung als Erfolgsrezept

Wer auf halber Strecke von Berlin nach Warschau Halt macht, findet sich in der traditionsreichen polnischen Stadt Poznań wieder. Den Besucher erwartet indessen keine besinnliche Altstadtidylle, sondern quirliges Treiben. Längst beherbergt die Stadt nebst mehreren Universitäten auch zahlreiche internationale Unternehmen. Als Investor der ersten Stunde hat Volkswagen viele andere angezogen.

Seit 2002 mobilisiert VW Poznań in einem großangelegten Projekt den Glauben seiner Beschäftigten an die eigenen Fähigkeiten, ihren Erfindergeist und ihre Willenskraft – Eigenschaften, die schon den Traum vom Fliegen zu verwirklichen halfen. Das ambitionierte Projekt betitelte die Standortleitung deshalb konsequent mit dem Motto „Wir entfalten unsere Flügel“.

**VOM MONTAGEWERK ZUR  
MODERNEN AUTOMOBILFABRIK**  
Hervorgegangen ist VW Poznań 1993 aus einem Joint Venture der Volkswagen AG mit dem polni-

schen Automobilhersteller Tarpan; 1996 wurde es zu einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft des Volkswagen-Konzerns. Binnen weniger Jahre wandelte sich der Standort von einer reinen Montagestätte in eine moderne Automobilfabrik, die westeuropäische Qualitäts-, Umwelt- und Sozialstandards erfüllt. Höhepunkt seiner bisherigen Entwicklung war der Start der Serienproduktion des Caddy und des Transporters T5 im Jahr 2003.

Seither ist das Werk fast bis zum Anschlag ausgelastet: Jeden Tag rollen 625 Fahrzeuge vom Band. Allein im Jahr 2005 produ-



Alle Führungskräfte und viele Mitarbeiter sind in Projektgruppen eingebunden, tragen die Ergebnisse anschließend ihren Kollegen vor und verfolgen die Umsetzung danach in Einzelprojekten.



zieren die 6.900 Arbeiter 155.000 Fahrzeuge und liefern rund 4,5 Millionen Bauteile in den Konzernverbund – Saugrohrmodule, Zylinderköpfe und Lenkgehäuse aus Aluminiumlegierungen. 2004 erwirtschaftete das Werk Poznań gut 1,7 Milliarden Euro Umsatz; über 95 Prozent der Fahrzeuge und 74 Prozent der Gussteile und Module gingen ins Ausland. Damit ist VW Poznań schon heute der zweitgrößte Exporteur Polens.

#### **WETTBEWERBSFÄHIG DURCH VERANTWORTUNG**

Das Projekt „Wir entfalten unsere Flügel“ forciert die Weiterentwicklung der Region: Sie soll zu einem

Kompetenzzentrum rund um das Automobil werden. Dann nämlich ist es eher möglich, hohe Qualität zu wettbewerbsfähigen Preisen zu bieten. Gefordert sind die Mitarbeiter von Volkswagen ebenso wie die Lieferanten.

Hand in Hand mit dem Ausbau des Werks zu einer modernen Automobilfabrik begann im Herbst 2004 die zweite Etappe des Prozesses, die überfachliche Qualifizierung der Beschäftigten. Sie sollten nun vor allem lernen, Teams eigenverantwortlich zu führen und Verantwortung zu übernehmen. „Die Idee des Transformationsprozesses ist deshalb so faszinierend, weil alle Führungskräfte und mehr

als 600 Mitarbeiter durch die Arbeit an sieben Projekten aktiv Einfluss auf die Verbesserungs- und Veränderungsprozesse unseres Unternehmens nehmen konnten“, so Christiane Hesse vom Personalwesen. Alle Führungskräfte und viele Mitarbeiter sind seither in Projektgruppen eingebunden, tragen die Ergebnisse anschließend ihren Kollegen vor und verfolgen die Umsetzung danach in Einzelprojekten. Anna Habczyk aus der Qualitätssicherung hat die positive Wirkung selbst erfahren: „Es war gut, eigene Ideen mutig vortragen zu können. Diese Arbeit hat uns zu Aktivität und Kreativität angeregt.“ Zwar sollte das Projekt



in erster Linie Kosten senken, doch ist es getreu dem Motto „Wir entfalten unsere Flügel“ auch zu einer Demonstration der Kreativität geworden.

#### **DEN STANDORT AUSBAUEN, DIE REGION ENTWICKELN**

Spannend wird auch die dritte Stufe, die bereichsbezogene Maßnahmen zur Wettbewerbsfähigkeit, Qualitätsverbesserung und Beschäftigung umfasst. Wie bisher kann sich VW Poznań auch bei diesen Aktivitäten auf den Rückhalt aus der Region verlassen. Gemeinsam mit ihr zu wachsen und ihr als „guter Nachbar“ etwas

zurückzugeben gehört daher zur Standortpolitik. So hat VW Poznań ähnlich wie VW in Wolfsburg eine gesellschaftliche Entwicklung angestoßen, die der Region und dem Standort selbst enorme Chancen eröffnet – beispielsweise durch die konsequente Einbindung lokaler Lieferanten in die Wertschöpfungskette: So sind in Poznań und Umgebung – zählt man die Logistikdienstleister hinzu – seit Anfang der Produktion von Caddy und T5 fast 1.050 neue Stellen entstanden. Dies ermöglicht dem Werk eine flexible Produktion „just in time“ und reduziert die Kosten durch kurze Lieferwege.

#### **IM DIALOG MIT LIEFERANTEN UND NACHBARN**

Um diese beiderseitigen Vorteile auszubauen und weitere Zulieferer für die Ansiedlung vor Ort zu gewinnen, veranstaltete VW Poznań im Oktober 2004 einen Liefertag für 260 polnische und ausländische Firmen. Er steht stellvertretend für den Dialog mit dem Umfeld, den der Standort systematisch ausbaut – mit Kommunalbehörden, Umweltverbänden, Bürgern, Unternehmen und Medien. Ryszard Grobelny, Stadtpräsident von Poznań, weiß das Engagement zu schätzen: „Volkswagen Poznań ist in unserer Stadt



bereits seit über zwölf Jahren präsent. In dieser Zeit ist die Fabrik zum festen Bestandteil der Gesellschaft und der Stadt selbst geworden. VW Poznań ist nicht nur einer der größten Investoren in Poznań, sondern vor allem der größte Arbeitgeber, und zwar sowohl in der Stadt als auch in der Region. Die Präsenz der Fabrik eines so bekannten Konzerns ist eine Visitenkarte für die Stadt und lockt weitere Investoren an.“

#### **GLOBAL WETTBEWERBSFÄHIG**

Im Mai 2004 trat Polen der Europäischen Union (EU) bei. Seither sind die meisten Anforderungen

des EU-Rechts in nationale Vorgaben umgesetzt. Das Volkswagen-Werk hat sie schon vorher auf freiwilliger Basis vorbildlich erfüllt: durch getrennte Abfallsammlung und Energieeinsparmaßnahmen – alles auch Beiträge, die Produktionskosten reduzieren.

Heute ist vieles davon Pflicht und VW Poznań deshalb auch bestens aufgestellt. Parallel dazu gilt es aber bis heute, die Menschen fit zu machen für die neuen Anforderungen des europäischen Markts und des globalen Wettbewerbs. Derzeit ist VW Poznań erfolgreich dabei, althergebrachte Verhaltensweisen und Mentalitäten in Frage

zu stellen und zu ändern – und zwar quer durch die Belegschaft, vom Management bis hin zum Arbeiter am Band. Erst die Zukunft wird indessen zeigen, ob es damit auch gelingt, den Wettbewerb zu „überflügeln“.

Jeden Tag rollen 625 Fahrzeuge vom Band. Allein im Jahr 2005 produzierten die 6.900 Arbeiter 155.000 Fahrzeuge und lieferten rund 4,5 Millionen Bauteile für den Konzernverbund aus.



## Daten, Ziele, Bewertung

Im Umweltbericht 2003/2004 der Marke Volkswagen haben wir erstmals einige auf Konzernebene aggregierte Nachhaltigkeitskennzahlen veröffentlicht. Die im vorliegenden Printbericht abgebildeten Konzernkennzahlen werden im Internet durch Kennzahlen für die einzelnen Marken, Gesellschaften und Regionen ergänzt ([www.volkswagen-nachhaltigkeit.de](http://www.volkswagen-nachhaltigkeit.de)).

### ZUR DATENERFASSUNG

Um Trends sichtbar zu machen, stellen wir die Kennzahlen für die vergangenen drei Jahre dar. Eine Konsolidierung der Daten auf Konzernebene findet seit 2001 statt, für die Erfassung sind die einzelnen Marken und Gesellschaften verantwortlich. Bei der Darstellung beschränken wir uns im Wesentlichen auf absolute Kennzahlen, die sich auf das Geschäftsjahr beziehen (1. Januar bis 31. Dezember). Die Bildung spezifischer Kennzahlen durch die Umrechnung auf Produkteinheiten macht angesichts der breiten und heterogenen Produktpalette kaum Sinn. Da die Datenerfassung in den vergangenen Jahren stetig optimiert wurde, ließen sich auch einige systematische Fehler beseitigen. Daraus ergab sich für einige Kennzahlen des Jahres 2002 geringfügiger Anpassungsbedarf. Auf den folgenden Seiten geben wir anhand von Konzernkennzahlen, die sich in die Bereiche Umwelt, Soziales und Finanzen unterteilen, Einblick in unsere Entwicklung im Berichtszeitraum 2002 bis 2004. Für die künftige Nachhaltigkeitsberichterstattung werden wir die Datenerfassung weiter systematisieren und ausbauen.

### ZU DEN UMWELTKENNZAHLEN

Speziell für die Erfassung von Umweltdaten gilt im Volkswagen-Konzern eine eigene Norm (VW-Norm 98 000), anhand derer die einzelnen Standorte ihre Daten bereits seit vielen Jahren ermitteln. Die Umweltkennzahlen beziehen sich auf die Produktionsstandorte und die wichtigsten Gesellschaften des Konzerns und decken etwa 87 Prozent der Gesamtbelegschaft ab. Die Produktionsstandorte werden weltweit nach ISO 14001 oder EG-Öko-Audit-Verordnung begutachtet (vgl. S. 33, Zertifizierte Standorte). Zukünftig sollen die produktionsbezogenen Kennzahlen durch eine verstärkte Betrachtung der Umweltauswirkungen im gesamten Produktlebenszyklus ergänzt werden. Bereits seit vielen Jahren erstellt der Volkswagen-Konzern so genannte Sachbilanzen für seine Produkte, um eine genaue Kenntnis der eingesetzten Rohstoffe und Materialien zu erlangen. Im Internet stehen Sachbilanzen für verschiedene Modelle als Download zur Verfügung (►54).

In den umweltbezogenen Daten nicht berücksichtigt sind folgende Produktionsstandorte: Bugatti (Molsheim, Frankreich), Gearbox del Prat. S. A. (Spanien), Gläserne Manufaktur (Dresden, Deutschland), Škoda Auto India Private Ltd. (Aurangabad, Indien), Sitech GmbH (Wolfsburg, Deutschland), Sitech z.o.o. (Polkowice, Polen), Volkswagen Mechatronic GmbH & Co. KG (Stollberg, Deutschland), Volkswagen Sarajevo d.o.o. (Bosnien-Herzegowina), Volkswagen Transmission Company Ltd. (Shanghai, China).

### ► MEHR DAZU IM INTERNET

54

**Sachbilanzen:** Die vom Volkswagen-Konzern erstellten Sachbilanzen zeigen, bezogen auf einzelne Fahrzeugmodelle, den Ressourcenverbrauch und die Emissionen für den gesamten Produktlebensweg auf.



Nicht in den Umweltdaten enthalten sind auch folgende Gesellschaften: Autostadt GmbH, Coordination Center Volkswagen S. A., Europcar-Gruppe, Financial Services AG, gedas-Gruppe, Volkswagen Beteiligungs-Gesellschaft mbH, Volkswagen International Finance N. V., Volkswagen Investments Ltd., Volkswagen Immobilien, VOTEX GmbH, VW Kraftwerk GmbH, Volkswagen Transport GmbH & Co. OHG, VW Versicherungsvermittlungs-GmbH.

#### ZU DEN SOZIALKENNZAHLEN

Aufgrund der gewachsenen heterogenen Struktur existierte im Volkswagen-Konzern bislang noch kein konzernweites System zur Erfassung sozialer Kennzahlen. Ein solches befindet sich derzeit im Aufbau und soll ab 2006 schrittweise in Betrieb genommen werden. Mit der Einführung des für den Bereich Human Resources neu entwickelten Controlling-systems werden wir unsere Berichterstattung sukzessive um Sozialkennzahlen erweitern und im Nachhaltigkeitsportal des Volkswagen-Konzerns ([www.volkswagen-nachhaltigkeit.de](http://www.volkswagen-nachhaltigkeit.de)) aktualisieren. Im vorliegenden Bericht schreiben wir die Sozialkennzahlen für die Produktionsstandorte – mit Ausnahme der chinesischen – fort, die wir bereits in früheren Berichten ausgewiesen haben. Sie decken etwa 83 Prozent der Mitarbeiter ab. Im Internet wird diese Darstellung noch um die Sozialkennzahlen des Finanzdienstleistungsbereichs ergänzt.

#### ZU DEN FINANZKENNZAHLEN

Die im Bericht dargestellten Kennzahlen entsprechen für den gesamten Zeitraum 2002 bis 2004 dem International Financial Reporting Standard (IFRS).

#### DEFINITIONEN

**Abfälle:** Abfälle werden entsprechend nationaler Gesetze unterschiedlich klassifiziert. Zur statistischen Vereinheitlichung hat der Volkswagen-Konzern weltweit gültige Bezeichnungen eingeführt (siehe Gewerbeabfälle, Sonderabfälle und metallische Abfälle). Abfälle, die bei Bauarbeiten entstehen (Bauschutt, Bodenaushub etc.), werden nicht aufgeführt.

**Abwassermenge:** Wassermenge, die nach Nutzung oder Behandlung direkt in einen Vorfluter, ins Grundwasser oder in eine öffentliche beziehungsweise privat betriebene Kanalisation beziehungsweise Kläranlage abgeleitet oder per Tankwagen zu einer Abwasserbehandlungsanlage transportiert wird.

**Chemischer Sauerstoffbedarf (CSB):** Menge an gelöstem Sauerstoff, die zur völligen Oxidation der im Wasser enthaltenen organischen Stoffe benötigt wird. Der CSB-Wert ist ein Maß für die Belastung beziehungsweise Verschmutzung des Abwassers mit oxidierbaren Stoffen.

**Direkte Kohlendioxidemissionen (CO<sub>2</sub>):** Emissionen aus der Verbrennung von Energieträgern wie Erdgas oder Kohle, die an den eigenen Standorten entstehen, beispielsweise in den Wärmebehandlungsöfen der Härtereien oder den Heizhäusern zur Wärmeerzeugung. Auf eine Darstellung der – indirekten – CO<sub>2</sub>-Emissionen, die durch den Bezug von Strom und Fernwärme an anderer Stelle freigesetzt werden, haben wir aufgrund fehlender weltweit einheitlicher Berechnungsmethoden noch verzichtet.

**Energieverbrauch:** Dabei handelt es sich hauptsächlich um Erdgas für die Produktion sowie zur Erzeugung von Wärme in den eigenen Heizhäusern. Weitere eingesetzte Energieträger sind Steinkohle und Propan. Der Gesamtenergieverbrauch ergibt sich aus dem Brennstoffeinsatz der Standorte sowie dem externen Bezug von Strom und Fernwärme. VW Kraftwerk GmbH betrachten wir dabei als externen Energielieferanten.

**Flüchtige organische Verbindungen (VOC):** VOC sind für die Bildung von bodennahem Ozon verantwortlich. Hauptquellen im Konzern sind die Lackieranlagen.

**Frischwassermenge:** Wasserbezug aus der öffentlichen oder privatwirtschaftlichen Versorgung, Eigengewinnung aus Brunnen und offenen Gewässern sowie Niederschlags- und Oberflächenwasser zur eigenen Nutzung.

**Gewerbeabfälle:** Abfälle, die nur ein unerhebliches oder geringes Gefährdungspotenzial für Mensch und Umwelt aufweisen.

**Metallische Abfälle:** Metallische Abfälle sind eisenmetall- und nichteisenmetallhaltige Abfälle in Form von Spänen, Kabelresten oder Schrotten sowie Altmaschinen und metallische Aggregate, die verschrottet werden. Sie werden weitgehend stofflich verwertet.

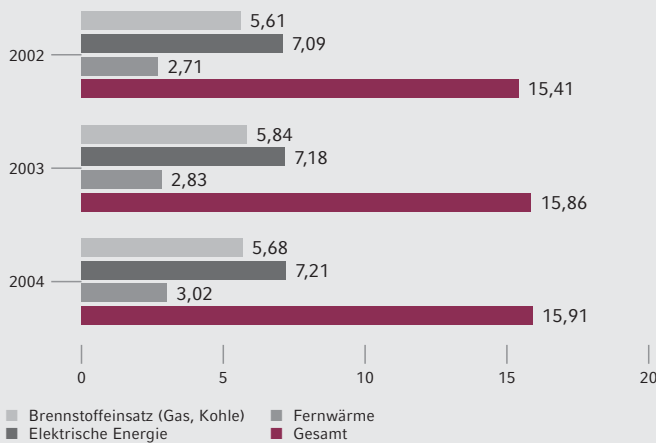
**Sonderabfälle:** Sonderabfälle weisen ein erhebliches Gefährdungspotenzial für Mensch und Umwelt auf. Sie müssen daher besonders behandelt oder unter speziellen Sicherheitsvorkehrungen deponiert werden.

**Umweltschutzinvestitionen:** Alle Zugänge an Sachanlagen, die ausschließlich oder überwiegend zum Schutz vor schädlichen Einflüssen aus der Produktionstätigkeit dienen. Dies können produktions- oder produktbezogene Maßnahmen sein. Dargestellt sind nur die Daten der europäischen Konzernstandorte (ohne die Marke SEAT). Das Berichtssystem für außereuropäische Standorte und SEAT befindet sich noch im Aufbau.

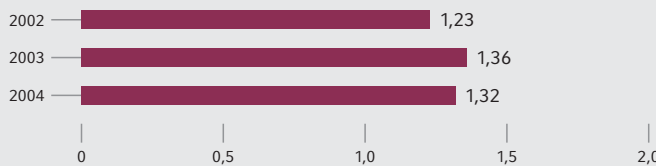
**Umweltschutzbetriebskosten:** Alle Kosten, die durch den Betrieb von Anlagen oder durch Maßnahmen entstehen, die dem Umweltschutz dienen. Diese Maßnahmen beziehen sich ausschließlich auf produktionsbezogene Aktivitäten. Dargestellt sind nur die Daten der europäischen Konzernstandorte, da die Umweltschutzbetriebskosten der außereuropäischen Standorte aufgrund unterschiedlicher Erfassungsmethoden nicht vergleichbar sind.

UMWELTKENNZAHLEN

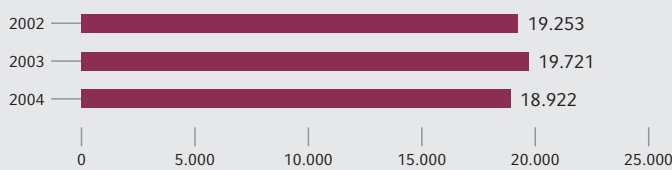
ENERGIEVERBRAUCH IN MIO. MEGAWATTSTUNDEN/JAHR



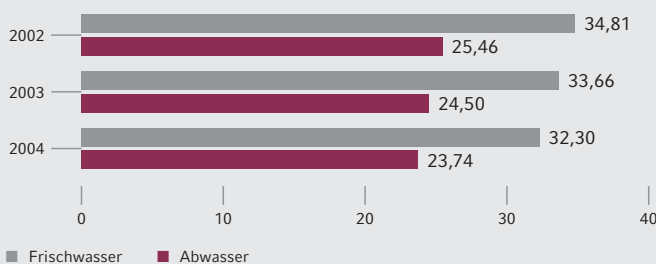
DIREKTE CO<sub>2</sub>-EMISSIONEN IN MIO. TONNEN/JAHR



FLÜCHTIGE ORGANISCHE VERBINDUNGEN (VOC) IN TONNEN/JAHR



FRISCHWASSERBEZUG UND ABWASSER IN MIO. KUBIKMETER/JAHR



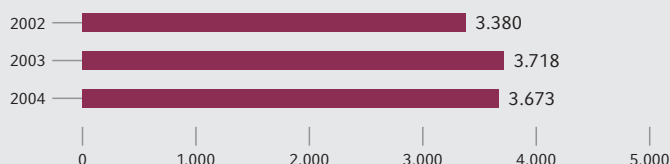
Die Anforderungen an den Fahrzeugbau erfordern immer energieintensivere Fertigungsprozesse wie Formhärten oder Laserschweißen. Analysen zeigen, dass diese Verfahren aber gleichzeitig zu einem geringeren Treibstoffverbrauch der Fahrzeuge und damit insgesamt zu einer Umweltverbesserung führen. Um alle im Produktionsprozess möglichen Einsparpotenziale zu realisieren, beschloss die Unternehmensführung 2002 ein konzernweites Programm (vgl. S. 33). Trotz der bereits vielfach eingeleiteten Maßnahmen hat es in der Summe aber noch nicht zu einer nachweisbaren Senkung des Energieverbrauchs geführt.

Die direkten CO<sub>2</sub>-Emissionen hängen unmittelbar vom Energieverbrauch bei der Fahrzeugproduktion ab. So ist der Anstieg der direkten CO<sub>2</sub>-Emissionen im Jahr 2003 auf die starke Zunahme der Fahrzeugproduktion an den Standorten in China zurückzuführen.

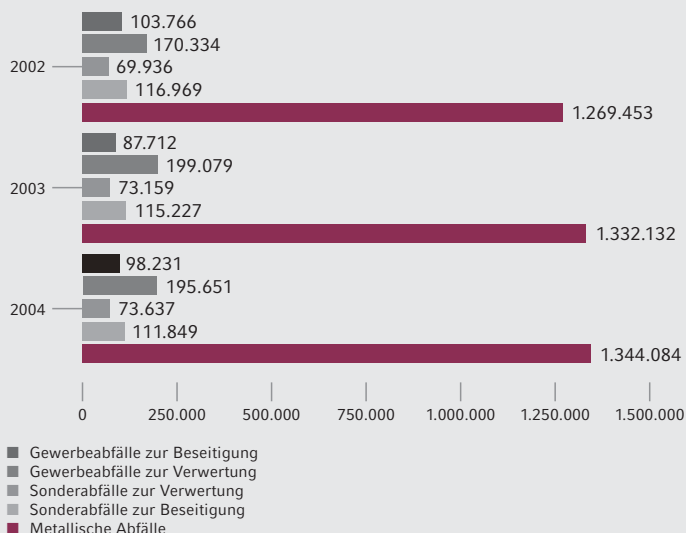
In Europa ist die Umstellung auf lösemittelarme Lackierverfahren zur Vermeidung von VOC-Emissionen im Wesentlichen abgeschlossen. In Südafrika wird gerade eine neue Lackiererei gebaut, die lösemittelarme Wasser- oder Pulverlacke einsetzt. Die Zu- und die Abnahme der VOC-Emissionen in den Jahren 2003 und 2004 lassen sich mit stark schwankenden Produktionszahlen in China erklären.

Um die weltweiten Wasservorräte zu schonen, hat der Volkswagen-Konzern umfangreiche Wassereinsparungsprogramme eingeführt. Dazu zählen Kampagnen zur Sensibilisierung der Mitarbeiter ebenso wie technische Maßnahmen zur Kreislaufführung von Wasser in der Produktion. Die Konsequenz, mit der wir unsere weltweiten Ziele verfolgen, spiegelt sich in der kontinuierlichen Abnahme des Wasserverbrauchs wider.

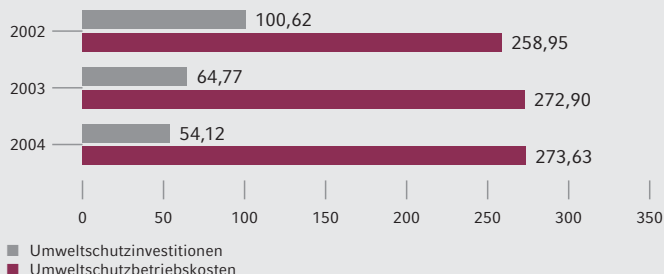
### CSB-FRACHT IN TONNEN/JAHR



### ABFALL IN TONNEN/JAHR



### UMWELTKOSTEN IN MIO. EURO/JAHR



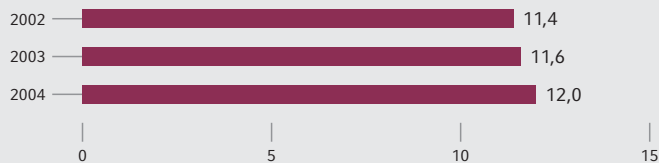
Die CSB-Fracht im Produktionsabwasser befindet sich auf einem relativ konstanten Niveau. Der Anstieg in 2003 ist lediglich darauf zurückzuführen, dass – im Unterschied zu den anderen Kennzahlen – beim CSB-Wert in 2002 noch nicht alle Produktionsstandorte erfasst waren.

Die bestimmende Größe für das Abfallaufkommen ist die Zahl der gefertigten Fahrzeuge. Bei den dargestellten Daten sind – im Gegensatz zu den Konzernkennzahlen im Volkswagen-Umweltbericht 2003/2004 – die Abfälle der Standorte Shanghai (China) und Curitiba (Brasilien) berücksichtigt. Durch die verstärkte Nutzung der thermischen Verwertung ließ sich die zu beseitigende Menge an Gewerbeabfall reduzieren. Dass die Menge der Gewerbeabfälle zur Verwertung in 2003 und 2004 so hoch ausfällt, liegt an der Zunahme der Verpackungsmaterialien bei der Einführung neuer Modelle. Der Anstieg metallischer Abfälle resultiert aus Modellwechseln, die mit dem Austausch und der Verschrottung alter Werkzeuge und Anlagen sowie mit Fehlpressungen im Karosseriebau verbunden sind.

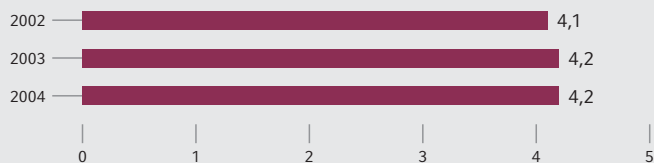
Die Höhe der Umweltschutzinvestitionen hängt stark von der Gesamtinvestitionstätigkeit ab. Mit den Gesamtinvestitionen in die Einführung neuer Modelle gingen deshalb auch die Umweltschutzinvestitionen nach 2002 wieder zurück. Stärkere Auswirkungen hat unser strategisch begründeter Übergang vom nachgeschalteten zum prozess- und anlagenintegrierten Umweltschutz, der in dieser Aufstellung nicht berücksichtigt ist. Die Umweltschutzbetriebskosten stiegen dagegen leicht an, vor allem in Europa. Allerdings werden sich auch hier die zur Konsolidierung des Konzerns eingeleiteten Sparmaßnahmen künftig auswirken (vgl. S. 60, Ziele).

## SOZIALKENNZAHLEN

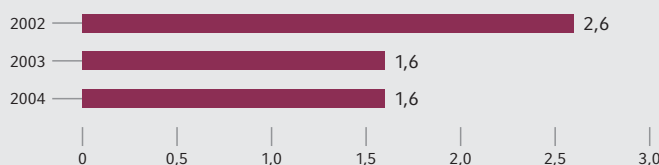
## WEIBLICHE BESCHÄFTIGTE IN PROZENT



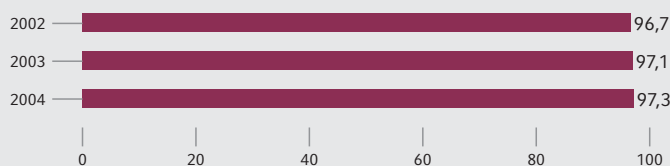
## AUSZUBILDENDE DEUTSCHLAND IN PROZENT



## FLUKTUATION IN PROZENT



## GESUNDHEITSSTAND IN PROZENT



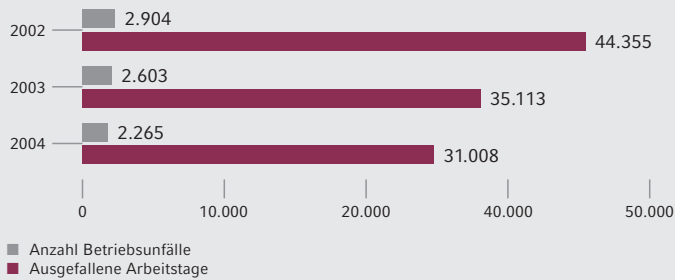
Die hier genannten Daten beziehen sich auf die Produktionsstandorte. In den Bereichen Financial Services, Autovermietung und sonstige Dienstleistungen übersteigt der Frauenanteil die hier genannte Quote deutlich.

Nicht nur für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens, sondern auch für seinen Beitrag zur gesellschaftlichen Weiterentwicklung ist die Ausbildungsquote eine zentrale Kennzahl. Da in den Ländern außerhalb Deutschlands kein dem dualen Ausbildungssystem entsprechendes formales Modell existiert, beziehen sich die Angaben nur auf Deutschland. Der Volkswagen-Konzern hat zwar an mehreren ausländischen Standorten ähnliche Ausbildungskonzepte etabliert. Da sie mit dem deutschen Modell aber nicht direkt vergleichbar sind, lassen sich die Zahlen nicht aggregieren.

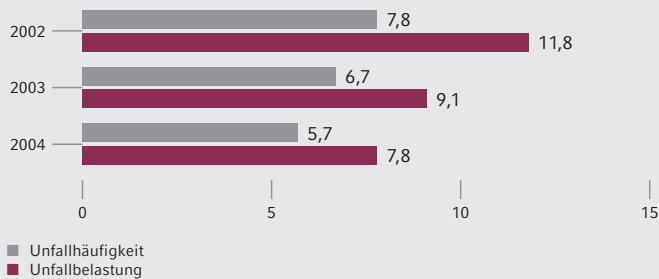
Die Fluktuationsrate gibt einen Hinweis darauf, wie zufrieden die Mitarbeiter sind. Denn hierunter fallen nur die Kündigungen des Arbeitsverhältnisses durch die Mitarbeiter selbst, nicht aber das altersbedingte Ausscheiden aus dem Konzern oder Kündigungen seitens des Arbeitgebers.

Zur Ermittlung der Gesundheitsquote wird der prozentuale Anteil an krankheits- oder unfallbedingten Fehltagen von der maximal möglichen Anwesenheitsquote von 100 Prozent abgezogen. In der Kennzahl sind die chinesischen Produktionsstandorte unseres Konzerns enthalten.

## UNFÄLLE



## UNFALLINDIZES



Dank verschiedener Programme zur Arbeitssicherheit, die an den lateinamerikanischen und chinesischen Standorten zu einer deutlichen Verbesserung führten, konnte sowohl die Zahl der Betriebsunfälle als auch die damit verbundene Zahl der unfallbedingten Fehltage deutlich gesenkt werden. In den Jahren 2002, 2003 und 2004 kam es jeweils zu zwei tödlichen Betriebsunfällen.

Der Unfallhäufigkeitsindex gibt Auskunft darüber, wie häufig sich – bezogen auf die Summe aller geleisteten Arbeitsstunden – Unfälle im Betrieb ereignet haben (Berechnungsformel: Anzahl der Betriebsunfälle x 1 Million/leistete Arbeitsstunden).

Der Unfallbelastungsindex zeigt die Schwere der Unfälle, indem er die Summe der ausgefallenen Arbeitstage ins Verhältnis zu den geleisteten Arbeitsstunden setzt (Berechnungsformel: Anzahl der ausgefallenen Arbeitstage x 1 Million/leistete Arbeitsstunden x 10).

## FINANZKENNZAHLEN

## MENGENDATEN

	2002	2003	2004
Absatz in Stück Automobile	4.996.179	5.016.000	5.143.000
Produktion in Stück Automobile	5.023.264	5.021.000	5.093.000
Mitarbeiter zum 31.12.	324.892	336.843	343.502

## FINANZDATEN IN MIO. EURO

	2002	2003	2004
Umsatzerlöse	85.293	84.813	88.963
Ergebnis vor Steuern	3.986	1.354	1.099
Ergebnis nach Steuern	2.597	1.003	716
Cash-flow laufendes Geschäft	10.460	8.371	11.494
Investitionen laufendes Geschäft	16.016	15.464	15.079

WERTSCHÖPFUNG DES VOLKSWAGEN-KONZERNS  
IN MIO. EURO

	2002	2003	2004
<b>Wertschöpfung</b>	<b>19.757</b>	<b>17.898</b>	<b>18.011</b>
<b>Entstehung</b>			
Umsatzerlöse	86.948	84.813	88.963
Sonstige Erträge	8.605	4.917	5.183
Vorleistungen	-75.796	-71.832	-76.135
<b>Verteilung</b>			
An Aktionäre (Dividende)	505	409	409
An Mitarbeiter (Löhne, Gehälter, Sozialabgaben)	13.313	13.878	14.060
An den Staat (Steuern, Abgaben)	1.573	799	1.024
An Kreditgeber (Zinsaufwand)	2.275	2.218	2.211
An das Unternehmen (Rücklagen)	2.091	594	307

## ZIELE

## NACHHALTIGKEITSPROGRAMM 2005

Ziel	Maßnahme	Termin
<b>Umweltverträglichkeit</b>		
CO <sub>2</sub> -Emissionen und Energieverbrauch senken	Ausdehnung des <b>EcoFuel-Erdgasantriebs</b> auf weitere Fahrzeuge.	Ab 2005
	Angebot von <b>Flüssiggas-Fahrzeugen (LPG)</b> in China, insbesondere für den Taxi-Verkehr.	Ab Modelljahr 2006
	Entwicklung und Vorstellung eines Prototyps für das neue Verbrennungsverfahren <b>Combined Combustion System (CCS)</b> , das die Vorteile von Diesel- und Ottoaggregaten in sich vereint.	Bis 2007
	Einführung des Audi Q7 als <b>Otto-Elektro-Hybridfahrzeug</b> in den USA.	Bis 2008
	Entwicklung eines <b>Otto-Elektro-Hybridfahrzeugs</b> in Kooperation Shanghai Volkswagen mit der Tongji-Universität in Shanghai für die Olympischen Spiele 2008 in Beijing.	Bis 2008
	Übertragung der im Golf vorgestellten verbrauchssparenden leistungsstarken <b>Twin-Charger-Technologie (TSI)</b> auf andere Fahrzeugklassen.	Ab 2006
	Verbrauchssparende Weiterentwicklung des bereits erfolgreich eingeführten <b>Doppelkupplungsgetriebes</b> zu einem Baustein der CO <sub>2</sub> -Reduktionsstrategie.	Laufend
	Systematische Vorbereitung der Aggregate auf eine kontinuierlich steigende <b>Beimischung regenerativer Energieträger</b> zu Otto- und Dieselmotoren.	Laufend
Luftschadstoffe reduzieren	Angebot von <b>Dieselpartikelfiltern</b> für alle Fahrzeugtypen.	Ab 2006
	Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen an eine NO <sub>x</sub> -Reduktion mittels <b>NO<sub>x</sub>-Speicherkat und SCR</b> .	Vor 2010
Umweltmanagement optimieren	Erweiterung des Aufgabenspektrums der <b>Regionalkonferenzen</b> , die künftig im Turnus von drei Jahren durchgeführt werden.	Ab 2006
	Weitere ökologische Begleitung der Entwicklung von Hybridaktivitäten mit <b>Umweltbilanzen</b> .	Seit 2005
	<b>Zertifizierung der Standorte</b> Anchieta, Curitiba, Pacheco und Dresden nach ISO/EMAS.	Bis 2006

Der Volkswagen-Konzern hat sich für den Berichtszeitraum bis Dezember 2007 und darüber hinaus konzernübergreifende Ziele gesetzt, um seine nachhaltige Entwicklung zu verbessern. Daraus leiten die Marken und Gesellschaften ihre eigenen operativen Ziele ab. Den Status der im 2003 erschienenen Umweltbericht der Markengruppe Volkswagen genannten Ziele stellen wir im Markenportal ([www.mobilität-und-nachhaltigkeit.de](http://www.mobilität-und-nachhaltigkeit.de)) dar.

Als konzernweiter Bericht kann der vorliegende Report nur die Ziele mit konzernstrategischer Bedeutung darstellen und mit Managementmaßnahmen hinterlegen. Im nächsten Bericht werden wir aufzeigen, ob und wie wir diese Ziele erreicht haben.



Ziel	Maßnahme	Termin
<b>Soziale Verantwortung</b>		
Arbeitsschutz verbessern	Durchführung eines integrierten <b>Projekts mit ILO, GTZ und lokalen Administrationen</b> zur Verbesserung des Arbeitsschutzes bei Lieferanten in Schwellenländern.	Bis 2008
Arbeitsplätze erhalten	Umsetzung und Weiterentwicklung des <b>Tarifvertrags</b> , z.B. durch Konzeption einer Betriebsvereinbarung zur innovativen Arbeitsorganisation.	Laufend
	Ausweitung innovativer <b>Beschäftigungs- und Standortentwicklungsmodelle</b> wie AutoVision.	Laufend
	Weiterentwicklung neuer <b>Produktionsstandortkonzepte</b> aufbauend auf dem Auto 5000-Konzept.	Laufend
Personalentwicklung	Forcierung des innovativen Personalentwicklungskonzepts der <b>Job-Familys</b> .	Laufend
	Erarbeitung von Konzepten zur Begegnung des demografischen Wandels wie Optimierung unserer <b>Talentstrategie</b> und Schaffung altersgerechter <b>Arbeitsorganisationen</b> .	Laufend
Datenerfassung ausbauen	Aufbau eines konzernweiten Erfassungssystems für Sozialdaten zur Optimierung des <b>Human Resources-Konzerncontrollings</b> .	Ab 2006
Verkehrssicherheit verbessern	Aufbau einer <b>Unfallforschung in China</b> mit dem Ziel, das Zusammenspiel zwischen Produkt, Fahrer und Umwelt zu optimieren.	Bis 2007
Generationengerechtigkeit sichern	Sicherstellung der langfristigen Nachhaltigkeit betrieblicher <b>Altersversorgungssysteme</b> .	Laufend
<b>Ökonomische Handlungsfähigkeit</b>		
Ergebnis steigern	Fortsetzung des Leistungssteigerungsprogramms ForMotion als <b>ForMotion Plus</b> mit dezentraler Ergebnisverantwortung der Marken und Gesellschaften. Ziel im Konzern ist eine Nettoverbesserung des Ergebnisses vor Steuern in 2008 um 4 Mrd. Euro gegenüber 2004.	2004–2008
Rendite erhöhen	Verfolgung einer <b>Kapitalrendite</b> (Return on Investment – ROI) nach Steuern von 9 Prozent für den Konzernbereich Automobile.	Laufend
	Verfolgung einer <b>Eigenkapitalrendite</b> (Return on Equity – ROE) vor Steuern von 20 Prozent für den Konzernbereich Finanzdienstleistungen.	Laufend
Liquidität sichern	Generierung eines positiven <b>freien Cash-flow</b> (Free Cash-flow) im Konzernbereich Automobile.	Laufend
Internationalisierung des Konzerns	Entwicklung von einem europäischen Exporteur zu einem weltweiten Verbund von Human Resources, Know-how, komplexen Produkten und Dienstleistungen, Steigerung der Zahl der fahrzeugexportierenden Gesellschaften.	Bis 2010
Transparenz erhöhen	Individualisierte Ausweisung der <b>Vergütung</b> aller Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder im Geschäftsbericht.	Ab 2006
Nachhaltigen Shareholder-Value steigern	Wiedererreichung der führenden <b>Position</b> des Volkswagen-Konzerns in nationalen und internationalen Nachhaltigkeitsindizes und -rankings.	Bis 2007
Nachhaltigkeit in der Lieferantenkette optimieren	Aufbau einer <b>Rubrik „Umwelt und Soziales“</b> auf der Internet-Lieferantenplattform zur Bereitstellung aller umweltbezogenen und sozialen Vorgaben und Leitlinien für die Lieferanten.	Bis 2006
	Einführung einer <b>Selbstauskunft</b> der Lieferanten zum Umwelt- und Arbeitsschutz sowie zu sozialen Fragen.	Bis 2006
	Bereitstellung <b>fachlicher Unterstützung</b> im Umwelt- und Sozialbereich für Lieferanten.	Ab 2006
	Forderung eines „zertifizierten“ <b>Umweltmanagementsystems</b> von Produktteile-Lieferanten.	Ab 2008

## BEWERTUNG DURCH DRITTE

Die Aufnahme in einen Nachhaltigkeitsindex oder einen ethisch-ökologisch orientierten Fonds gilt als wichtiger Indikator für die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens. Denn aufgenommen wird nur, wer sich an konkreten Kriterien messen lässt.

### IN NACHHALTIGKEITSINDIZES VERTRETEN

Seit dem Start des Dow Jones Sustainability Index 1999 war der Volkswagen-Konzern darin als Branchenleader vertreten. Dies gilt seit dem 19. September 2005 nicht mehr. Zwar konnten wir in der Bewertung durch die Züricher Researchagentur SAM-Group gegenüber dem vergangenen Jahr zusätzlich Punkte erzielen, für den Verbleib im Index hat es indessen nicht gereicht. Wir werden nun bis zur nächsten Bewertung alles daransetzen, den verlorenen Vorsprung wieder einzuholen.

Weiterhin vertreten ist die Volkswagen-Aktie im 2001 aufgelegten Londoner Nachhaltigkeitsindex FTSE4Good Europe, dessen Kriterien stärker auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ausgerichtet sind. Prominent bestätigt wurde der Ruf des Volkswagen-Konzerns als innovatives und nachhaltigkeitsorientiertes Unternehmen durch die Wahl zu den „Global 100 Most Sustainable Corporations in the World“ durch Innovest, die Anfang Januar 2005 auf dem World Economic Forum in Davos bekannt gegeben wurde. Auch im Nachhaltigkeitsrating der DAX30-Unternehmen, das Scoris im Juni 2005 durchführte, konnte sich der Volkswagen-Konzern auf Rang sechs platzieren.

### FÜR TRANSPARENTE BERICHTERSTATTUNG BEKANNT

Der Umweltbericht unserer Markengruppe Volkswagen gilt bereits seit einigen Jahren als beispielhaft. Beim Ranking „Global Reporters 2004 – International Benchmark in Sustainability Reporting“ von SustainAbility Ltd., London, konnte sich der Report 2003/2004 wieder als bester deutscher Bericht platzieren (Rang 22). Im Branchenvergleich landete er auf dem zweiten Platz. Das hervorragende Ergebnis wurde im Januar 2005 vom deutschen Ranking der Nachhaltigkeitsberichte, durchgeführt von future e.V. und dem Institut für ökologische Wirtschaftsforschung, bestätigt: Der Volkswagen-Bericht konnte sich als bester Bericht aus der deutschen Automobilbranche auf Rang sieben platzieren.

Die japanische Ausgabe des Volkswagen-Umweltberichts erhielt beim siebten „Environmental Report Grand Prix“ im Januar 2004 in Tokio den „Award for the Report on Sustainability“. Volkswagen wurde vor allem für seine klare Strategie in den Bereichen Umwelt und Nachhaltigkeit gewürdigt.

Im aktuellen „Pacific Sustainability Index Score“ (PSI) des Roberts Environmental Center des Clearmont McKenna College in Kalifornien erreichte der Volkswagen-Bericht im April 2005 gemeinsam mit General Motors den ersten Platz unter über 600 Unternehmen der Fortune Magazine's Global 500- und Fortune 1000-Liste.

## NACHWORT DES BETRIEBSRATS

## Nachhaltigkeit bedeutet Veränderung und Beschäftigungssicherung



Nachhaltigkeit ist im Volkswagen-Konzern untrennbar mit der Sicherung von Beschäftigung und der Mitbestimmung der Belegschaft verbunden. Der über Jahrzehnte hinweg sorgsam ausbalancierte Weg der kooperativen Konfliktbewältigung zwischen Vorstand, Management und Interessenvertretung hat zu einem stabilen Gleichgewicht zwischen den Unternehmenszielen des wirtschaftlichen Erfolgs sowie der ökonomischen Sicherung der Beschäftigten und der Standortregionen geführt.

Verfehlungen Einzelner im Zusammenhang mit der VW-Affäre haben die Mitbestimmung insgesamt in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt. Der Gesamtbetriebsrat unterstützt aktiv die vollständige Aufarbeitung der Ereignisse, die verdeutlichen, dass eine nachhaltige Unternehmensführung auch Transparenz und wirksame Kontrollmechanismen voraussetzt. Die Mitbestimmung als solche wird durch die Affäre jedoch nicht in Frage gestellt. Sie hat sich bewährt und wird gerade bei den anstehenden Herausforderungen einen wichtigen Beitrag bei der weiteren Ausbalancierung der Interessen leisten.

Der Volkswagen-Konzern ist mit verschärften Wettbewerbsbedingungen konfrontiert, und die Unternehmensführung ist entschlossen, sämtliche Prozesse auf den Prüfstand zu stellen und der Herausforderung mit einer grundlegenden Erneuerung zu begegnen. Der Gesamt- und Konzernbetriebsrat begleitet die Unternehmensführung dabei in einem konstruktiven Pro-

zess. Wirtschaftlichkeit ist dabei die Grundlage für die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens, sie darf jedoch nicht gegen die Standort- und Beschäftigungssicherung ausgespielt werden.

Die Interessenvertretung bei Volkswagen versteht sich als Motor für innovative Lösungen. Sie gestaltet Modelle wie die „4-Tage-Woche“ und Projekte wie „Auto 5000“ oder „AutoVision“ in entscheidendem Maße mit. Hierzu gehört auch der Nachhaltigkeitsarbeitsvertrag, mit dem betriebsbedingte Kündigungen bis 2011 ausgeschlossen sind. Auch über beschäftigungspolitische Instrumente hinaus wurden durch die Unterzeichnung der Sozialcharta im Jahr 2002 bei den Sozialstandards genauso Maßstäbe gesetzt wie mit der seit 1995 weltweit geltenden Volkswagen-Umweltpolitik und der im gleichen Jahr in Kraft getretenen Betriebsvereinbarung Umweltschutz für die Volkswagen AG. Der Betriebsrat initiiert Projekte zur langfristigen Absicherung der Belegschaft und zur Entwicklung der Standortregionen.

Angesichts der sich verschärfenden Rahmenbedingungen in der Autoindustrie ist es unser Ziel, gemeinsam mit allen Akteuren im Konzern kontinuierlich den Beweis anzutreten, dass Industriearbeit in Deutschland weiterhin möglich ist. Dabei darf allerdings das Gleichgewicht zwischen Beschäftigungssicherung und Wirtschaftlichkeit nicht aus der Balance geraten. Dieses Gleichgewicht ist der Schlüssel zur Kontinuität in der nachhaltigen Entwicklung der Volkswagen AG.

Wolfsburg, im November 2005

Bernd Osterloh

Vorsitzender des Betriebsrats der Volkswagen AG

## Prüfungsvermerk

### AUFTRAG

Das Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit wurde von der Volkswagen AG, Wolfsburg, mit Schreiben vom 31.08.2005 beauftragt, den erstmals für den gesamten Konzern erstellten Nachhaltigkeitsbericht 2005/2006 der Volkswagen AG auf Vollständigkeit, Stärken, Schwächen und auf Konsistenz mit dem Volkswagen-Nachhaltigkeitsleitbild zu prüfen. Mit in die Prüfung einbezogen wurden alle weiterführenden Informationen, auf die im Bericht direkt verwiesen wird.

### PRÜFUNGS DURCHFÜHRUNG

Grundlage für die Prüfung waren die Sustainability Reporting Guidelines der Global Reporting Initiative (2002), der Entwurf des Automotive Supplement (2003), die Kriterien zur Bewertung von Nachhaltigkeitsberichten von IÖW und future e.V. (2005) sowie die dazugehörigen Branchenforderungen an Automobilhersteller. Die Prüfung der Konsistenz betrachtet die Frage, inwiefern die Inhalte des Berichtes und die konkret gesetzten Ziele und geplanten Maßnahmen dem Nachhaltigkeitsleitbild der Volkswagen AG entsprechen. Nähere Informationen zum Prüfungsverlauf sind verfügbar unter [www.volkswagen-nachhaltigkeit.de](http://www.volkswagen-nachhaltigkeit.de).

Im Rahmen unserer Prüfung erfolgte auftragsgemäß keinerlei Überprüfung der Leistungsfähigkeit unternehmensinterner Systeme und Verfahren zur Ermittlung relevanter und verlässlicher Daten und Informationen sowie keinerlei Prüfung der Richtigkeit der im Nachhaltigkeitsbericht angegebenen Daten, Informationen und Zusammenhänge. Solche Prüfungen erfolgen ausschließlich durch die Volkswagen AG selbst sowie im Rahmen des Umweltmanagements durch die von ihr beauftragten Umweltgutachter und Zertifizierer.

### ERGEBNISSE

Die Volkswagen AG vollzieht mit dem vorgelegten Bericht einen konsequenten Schritt zu einer integrierten und konzernweiten Nachhaltigkeitsberichterstattung. Durch das gewählte Verweissystem gelingt es, die vielfältigen Aktivitäten und Ergebnisse in der Druckfassung überschaubar zu halten und gleichzeitig für Interessierte und Experten systematisch mit Hintergrundinformationen und Basisdaten der verschiedenen Marken, Themenfelder und Standorte zu verknüpfen.

Der vorliegende Nachhaltigkeitsbericht zeichnet sich durch eine hohe Glaubwürdigkeit aus und setzt in puncto Offenheit neue Maßstäbe im Kreis internationaler Großunternehmen, da er neben



Borderstep Institut für  
Innovation und Nachhaltigkeit

guten Nachrichten auch Misserfolge (Lowlights), Zielkonflikte und negative Sachverhalte wie die Einstellung der Produktion des 3-Liter Lupo TDI zur Sprache bringt. Durch eine lebendige Darstellung der Unternehmensaktivitäten sowie die Stellungnahmen und Zitate von Vorstandsmitgliedern und Betriebsrat wird transparent, wo der Konzern in Sachen Nachhaltigkeit steht.

Der Bericht orientiert sich an den GRI-Kriterien und erfüllt diese in weiten Teilen, wenn auch nicht in allen Punkten. Durch den GRI-Index im Bericht können die noch bestehenden Lücken nachvollzogen werden.

Auf vorbildliche Weise geht der vorliegende Bericht auf die zukünftigen Herausforderungen der Automobilindustrie ein und behandelt zentrale Nachhaltigkeitsaspekte wie soziale Fragen der Beschäftigungssicherung am Standort Deutschland und technische Belange der Verbrauchsreduktion, alternative Kraftstoffe und Antriebssysteme. Vor diesem Hintergrund und gemessen am Nachhaltigkeitsleitbild der Volkswagen AG vermissen wir jedoch auch einige wichtige Angaben:

- verbindliche Zielsetzungen zur Reduktion des Flottenverbrauchs über 2008 hinaus,
- eine strategische Positionierung der Marken und Gesellschaften im Konzern-Nachhaltigkeitsportfolio,
- Zielsetzungen zum fahrzeugbezogenen Materialverbrauch und zu den Umweltwirkungen von Metallen und Kunststoffen,
- Angaben zur internationalen Umsetzung der Sozialcharta.

### EMPFEHLUNGEN

Die Volkswagen AG hat seit der Veröffentlichung des ersten Umweltberichts im Jahre 1995 die Qualität der Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichterstattung kontinuierlich verbessert. Im Sinne einer weiteren Optimierung empfehlen wir:

- den eingeschlagenen Weg einer integrierten, konzernweiten Nachhaltigkeitsberichterstattung konsequent weiterzugehen,
- das Spektrum der ausgewiesenen Kennzahlen zu erweitern und entsprechend den GRI-Anforderungen weiterzuentwickeln,
- im nächsten Bericht über die oben genannten wichtigen Nachhaltigkeitsfragen mit Daten und Zielsetzungen zu berichten.

PD Dr. Klaus Fichter

Berlin und Hannover, 15. November 2005

Dr. Jens Clausen

MEHR DAZU IM INTERNET

---

## Ansprechpartner der Volkswagen AG

---

### Unternehmenskommunikation

Thomas Mickleit  
 Brieffach 011/19720  
 38436 Wolfsburg  
 Telefon (05361) 9-87604  
 E-Mail: thomas.mickleit@volkswagen.de

### Umweltstrategie/Geschäftsprozesse

Dr. Ulrich Menzel  
 Telefon (05361) 9-72804  
 E-Mail: ulrich.menzel@volkswagen.de

### Zentrales Personalwesen

Dr. Josef-Fidelis Senn  
 Telefon (05361) 9-73310  
 E-Mail: josef-fidelis.senn@volkswagen.de

### Konzern-Außenbeziehungen

Generalbevollmächtigter  
 Reinhold Kopp  
 Telefon (05361) 9-78622  
 E-Mail: reinhold.kopp@volkswagen.de

### Investor Relations

Gillian Karran-Cumberlege  
 Telefon (05361) 9-49843  
 E-Mail: gillian.karran-cumberlege@volkswagen.de

### Konzernforschung

Matthias Rabe  
 Telefon (05361) 9-26670  
 E-Mail: matthias.rabe@volkswagen.de

### Betriebsrat

Bernd Osterloh  
 Telefon (05361) 9-27501  
 E-Mail: bernd.osterloh@volkswagen.de

---

## Impressum

---

1. Auflage 12/2005  
 © Copyright 2005: Volkswagen AG

### Konzeption/Redaktion:

Volkswagen AG, Wolfsburg  
 akzente Kommunikationsberatung, München

### Grafik Konzeption/Gestaltung:

akzente Kommunikationsberatung, München

### Fotos:

Bernhard Huber, München  
 Volkswagen AG, Wolfsburg

### Lithografie:

mediasign, München

### Druck:

Heining & Müller GmbH, Mülheim a. d. Ruhr

### Papier:

Zanders Megamatt (50 % Altpapieranteil)

### Nachhaltigkeitsbericht bestellen:

Im Internet unter  
[www.volkswagen-nachhaltigkeit.de](http://www.volkswagen-nachhaltigkeit.de) oder  
 beim Volkswagen-Distributionservice,  
 Postfach 1450, 33762 Versmold

Die Volkswagen AG arbeitet ständig an der Weiterentwicklung aller Typen und Modelle. Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass deshalb jederzeit Änderungen in Form, Ausstattung und Technik möglich sind. Aus den Angaben und Beschreibungen dieses Berichts können daher keine Ansprüche hergeleitet werden.

## INDEX NACH GRI (GLOBAL REPORTING INITIATIVE)

GRI	Berichtselement (Kernindikatoren)	Seite
1.1	Vision und Strategie	7–11, 31
1.2	Vorwort des Vorsitzenden	2
<b>Organisationsprofil</b>		
2.1	Name des Unternehmens	4
2.2	Produkte und Dienstleistungen	4, 35–47
2.3	Unternehmensstruktur	35
2.4	Wichtigste Geschäftsbereiche	35–47
2.5	Länder der Geschäftstätigkeit	5, 35–47
2.6	Eigentumsstruktur	4
2.7	Betreute Märkte	5, 29
2.8	Unternehmensprofil	4, 5
2.9	Liste der Stakeholder*	14
2.10	Ansprechpartner für den Bericht	65
2.11	Berichtszeitraum	52, 53
2.12	Datum des letzten Berichts	1. Konzernnachhaltigkeitsbericht
2.13	Grenzen des Berichts	Klappe vorne
2.14	Wesentliche Änderungen	keine
2.15	Joint Ventures, Tochtergesellschaften etc. im Bericht	4
2.16	Berichtigungen	keine
2.17	Entscheidung, GRI-Richtlinien nicht anzuwenden	n. b.
2.18	Kriterien/Definitionen für Kosten und Nutzen*	54
2.19	Änderung der Messverfahren	52, 53
2.20	Richtigkeit und Zuverlässigkeit des Berichts	52
2.21	Externe Prüfung des Berichts	Klappe vorne, 63
2.22	Zugang zu weiterführenden Informationen	gesamter Bericht
<b>Führungsstruktur und Managementsysteme</b>		
3.1	Governance-Struktur*	8, 12, 13
3.2	Unabhängigkeit des Aufsichtsrats	8, 9
3.3	Expertise des Vorstands bezüglich Nachhaltigkeit	n. b.
3.4	Verfahren auf Vorstands-/Aufsichtsratsebene zur Überwachung ökologischer, ökonomischer und sozialer Risiken und Chancen	n. b.
3.5	Verknüpfungen von Vorstandsvergütung mit Zielerreichung im Nachhaltigkeitsbereich	keine
3.6	Nachhaltigkeitsorganisation	12, 13
3.7	Leitlinien und Unternehmenswerte	7–12
3.8	Aktionärsempfehlungen an den Vorstand	n. b.
3.9	Identifizierung der Stakeholder	n. b.
3.10	Berücksichtigung der Stakeholder-Interessen*	14, 19
3.11	Anliegen der Stakeholder*	14, 19
3.12	Verwendung von Stakeholder-Informationen*	14, 19
3.13	Berücksichtigung des Vorsorgeprinzips*	19
3.14	Teilnahme an externen Initiativen	7, 14, 21
3.15	Mitgliedschaften*	14
3.16	Management vor- und nachgelagerter Auswirkungen	13, 19, 28
3.17	Management indirekter Auswirkungen	8, 9, 19–23
3.18	Veränderungen im Hinblick auf Standorte oder Aktivitäten	keine
3.19	Programme und Verfahrensweisen	10, 11, 33, 60–61
3.20	Zertifizierungstatus der sozialökologischen Managementsysteme*	33
<b>Ökonomische Indikatoren</b>		
EC1	Nettoumsatz	5
EC2	Geografische Aufteilung der Märkte*	5, 29
EC3	Kosten aller gekauften Waren und Dienstleistungen	59
EC4	Pünktlich bezahlte Verträge in Prozent	n. b.
EC5	Leistungen an Arbeitnehmer (Gehalt, Sozialleistungen)*	59
EC6	Ausschüttungen an Kapitalgeber	59

GRI	Berichtselement (Kernindikatoren)	Seite
EC7	Veränderungen der Gewinnrücklagen	59
EC8	Gesamtsumme aller Steuerzahlungen nach Ländern*	59
EC9	Staatliche Zuschüsse/Subventionen nach Ländern	n. b.
EC10	Spenden an Gemeinschaft und Zivilgesellschaft*	25
<b>Ökologische Indikatoren</b>		
EN1	Gesamter Materialverbrauch nach Art, außer Wasser	n. b.
EN2	Einsatz Recyclingmaterial	n. b.
EN3	Direkter Energieverbrauch (nach Primärenergieträgern)	55
EN4	Indirekter Energieverbrauch	n. b.
EN5	Wasserverbrauch	55
EN6	Genutzte Flächen in artenreichen Habitaten	n. b.
EN7	Wesentliche Auswirkungen auf die Artenvielfalt	n. b.
EN8	Emissionen klimarelevanter Gase*	55
EN9	Ozonschädigende Substanzen	n. b.
EN10	NO <sub>x</sub> , SO <sub>x</sub> u. a. signifikante Luftemissionen*	55
EN11	Abfallmenge nach Art und Entsorgungsmethode	56
EN12	Bedeutsame Wassereinleitungen nach Art*	56
EN13	Signifikante Freisetzung von Chemikalien, Ölen etc.	n. b.
EN14	Umweltauswirkungen der Produkte	30–32
EN15	Wiederverwertung von Produkten	n. b.
EN16	Strafen für die Nichteinhaltung gesetzlicher Umweltregelungen	Lowlights, 15
<b>Soziale Indikatoren: Arbeitsbedingungen</b>		
LA1	Aufschlüsselung der Belegschaft nach Regionen*	5
LA2	Fluktuation und Arbeitsplätze nach Regionen*	5, 57
LA3	Anteil Mitarbeiter nach Regionen, vertreten durch Gewerkschaften oder abgesichert durch Tarifverträge*	26
LA4	Einbeziehung Mitarbeiter bei betriebl. Entscheidungen	Klappe vorne, 64
LA5	Dokumentationspraxis Unfälle/Krankheit*	58
LA6	Formelle Gremien zu Sicherheit und Gesundheit	n. b.
LA7	Verletzungen, Abwesenheitsquote und Todesfälle	58
LA8	Grundsätze und Programme zu HIV/AIDS*	27
LA9	Ausbildungsstunden nach Mitarbeiterkategorie	n. b.
LA10	Grundsätze/Programme zur Chancengleichheit*	12, 26, 27
LA11	Vielfalt oberes Management, inkl. Vorstand (Geschlecht/Kultur)	n. b.
<b>Soziale Indikatoren: Menschenrechte</b>		
HR1	Grundsätze/Verfahren zur Überwachung der Menschenrechte*	12, 13, 15
HR2	Berücksichtigung bei Investitionen und Einkauf	n. b.
HR3	Grundsätze/Verfahren hinsichtlich Zulieferkette*	13, 23
HR4	Grundsätze/Verfahren gegen Diskriminierungen*	13, 26
HR5	Gewährleistung einer unternehmensweiten Vereinigungsfreiheit*	15, 26
HR6	Grundsätze/Maßnahmen zur Verhinderung von Kinderarbeit*	13, 15, 26
HR7	Grundsätze/Maßnahmen zur Verhinderung von Zwangsarbeit*	13, 15, 26
<b>Soziale Indikatoren: Gesellschaft</b>		
SO1	Management der Auswirkungen auf die Standortgemeinden*	23
SO2	Grundsätze/Verfahren, um Korruption vorzubeugen*	15, 16, 17
SO3	Grundsätze/Verfahren bzgl. politischer Spenden, Lobbyarbeit*	15
<b>Soziale Indikatoren: Verantwortung für Produkte und Dienstleistungen</b>		
PR1	Grundsätze zur Gesundheit und Sicherheit der Kunden	20
PR2	Grundsätze/Verfahren zur Produktkennzeichnung	n. b.
PR3	Grundsätze/Verfahren zum Datenschutz der Kunden	n. b.

n. b. = nicht berichtet

\* Keine vollständige Darstellung gemäß GRI-Kriterium bzw. nur Beispiele

Dieser GRI-Index bezieht sich ausschließlich auf den vorliegenden Bericht. Im Internet bezieht ein erweiterter GRI-Index zusätzliche, nur im Internet verfügbare Informationen sowie die speziellen Indikatoren für die Automobilbranche mit ein: [www.volkswagen-nachhaltigkeit.de](http://www.volkswagen-nachhaltigkeit.de)

---

## Weiterführende Informationen

---

### KONZERN

Geschäftsbericht

▶ <http://gb.volkswagen.de>

Global Compact-Broschüre

▶ [www.volkswagen-nachhaltigkeit.de](http://www.volkswagen-nachhaltigkeit.de)

Konzernportal Nachhaltigkeit (Inhalte des vorliegenden Berichts, Best Practice aus dem Konzern, Grundsätze und Leitlinien, News, erweiterter GRI-Index)

▶ [www.volkswagen-nachhaltigkeit.de](http://www.volkswagen-nachhaltigkeit.de)

### MARKEN UND GESELLSCHAFTEN

Umweltbericht und Umwelterklärungen der AUDI AG

▶ [www.audi.de](http://www.audi.de) ▶ Unternehmen ▶ Philosophie ▶ Umweltschutz

Umweltberichte seit 1995, Umwelterklärungen und aktuelle Nachhaltigkeitsberichterstattung der Volkswagen AG

▶ [www.mobilitaet-und-nachhaltigkeit.de](http://www.mobilitaet-und-nachhaltigkeit.de) ▶ Service ▶ Material

Nachhaltigkeitsbericht von Škoda

▶ [www.skoda-auto.com](http://www.skoda-auto.com) ▶ Environment and Technology ▶ Sustainable Development

Umweltinformationen von SEAT

▶ [www.seat.com](http://www.seat.com) ▶ Company ▶ Environment

### EINZELASPEKTE

Antriebs- und Kraftstoffstrategie

▶ [www.sunfuel.de](http://www.sunfuel.de)

Sachbilanzen

▶ [www.volkswagen-nachhaltigkeit.de](http://www.volkswagen-nachhaltigkeit.de)

VOLKSWAGEN AG  
Umwelt- und Arbeitsschutz  
Brieffach 011/17743  
38436 Wolfsburg

Stand: Dezember 2005

Art.-Nr.: 515.1240.12.09

