

[Wirtschaft](#)

VW-Chef Matthias Müller „Ich esse in der Kantine“

Von [Ulf Poschardt](#) | Stand: 04.07.2016 | Lesedauer: 13 Minuten

Während VW in den USA Entschädigungen in Milliardenhöhe an Autokäufer zahlt, gehen die Kunden in Europa leer aus. Grund dafür ist vor allem die Rechtslage - zudem wäre alles andere für Volkswagen schlicht zu teuer.

Der Volkswagen-Chef im Exklusiv-Interview: Matthias Müller über die milliardenteure Aufarbeitung des Dieselskandals, abgeschaffte Vorstandsaufzugsfahrten und die Gefahren des deutschen Populismus.

Die Sonne scheint in Weissach. Das Entwicklungszentrum von Porsche ist heute noch emsiger als sonst. Der alte Chef und neue Volkswagen-Über-Chef, Matthias Müller (63), hat sich angekündigt. Als er durch die Tür des Design-Studios tritt, freuen sich die Porschianer und Müller sich über seine alten Mitarbeiter. Er grinst und begrüßt alle mit Handschlag. Solch sonnige Stunden sind im Augenblick eher selten.

Die Welt: 15 Milliarden Dollar Strafe in den USA, Klagen in Europa, staatsanwaltliche Ermittlungen gegen Ihren Vorgänger. Als Sie vor acht Monaten als Vorstandsvorsitzender von [Volkswagen](#) angingen: War Ihnen klar, dass es so hart wird?

Matthias Müller: Ich habe damals gar keine Zeit gehabt, groß darüber nachzudenken. Das musste ich aber auch gar nicht.

Die Welt: Warum denn nicht?

Müller: Weil ich dem Unternehmen sehr verbunden bin. Alles, was ich beruflich erreicht habe, verdanke ich dem VW-Konzern. Natürlich waren die ersten Monate alles andere als einfach. Nun befindet sich die Volkswagen-Gruppe aber in einer spannenden Transformationsphase. Wir entwickeln das Unternehmen gerade vom Autohersteller zum Anbieter nachhaltiger Mobilität. Diese Aufgabe macht Spaß, und ich spüre, dass die Mitarbeiter mit großem Einsatz dabei sind und anpacken – vom Bandarbeiter bis zum Vorstandsmitglied.

Die Welt: Sie haben einfach losgelegt nach Ihrem unausweichlichen Ja?

Müller: Uns ging es von Anfang an darum, die Dinge schnell wieder in Ordnung zu bringen. Für unsere Kunden, für unsere Aktionäre und für unsere Mitarbeiter.

Die Welt: Sie sind lustig. Es gibt staatsanwaltliche Ermittlungen ...

Müller: Wir haben frühzeitig zu den Behörden Kontakt aufgenommen und arbeiten mit ihnen konstruktiv und intensiv zusammen. Das zeigen auch die mehr als 3,7 Millionen Autos, für die nun die Freigabe zur Umrüstung vorliegt. Auch die Kontakte nach Brüssel sind uns wichtig. Hier liegt noch Arbeit vor uns.

Die Welt: Sie meinen die Vorstellung einer EU-Kommissarin, [die amerikanischen Entschädigungen auf Europa zu übertragen?](#)

Müller: Frau Bienkowska ist der Meinung, man müsste die Kundenentschädigung weltweit gleichhalten, in Europa so wie in Amerika. Aber wir haben hier eben eine andere Sachlage. Ich habe das der Kommissarin auch in einem persönlichen Gespräch am Donnerstag in Brüssel gesagt. [In den USA sind die Grenzwerte deutlich strenger, damit wird auch die Nachrüstung komplizierter.](#) Außerdem ist die Teilnahme an einer [Rückrufaktion](#) in den USA freiwillig – anders als in Deutschland zum Beispiel. Gleichwohl erwarten die Behörden in den USA, dass möglichst viele Fahrzeugbesitzer ihre Autos umrüsten. Daher müssen wir eine hohe Teilnahmequote für die Umrüstung nachweisen. Mit der Prämie in den USA sollen wir unseren Kunden einen Anreiz zur Teilnahme an der Umrüstung geben. Sie sehen: Es verhält sich alles etwas anders als bei uns. Das 1:1 zu vergleichen, ist also nicht möglich. Und was es nicht zuletzt wirtschaftlich für unser Unternehmen bedeuten würde, wenn wir das doch tun würden, muss ich wohl nicht weiter ausführen.

Die Welt: Wäre das finanziell überhaupt zu schaffen?

Müller: Wir haben für die Lösung der Dieseldiagnostik in den USA bis zum heutigen Tag 16,2 Milliarden Euro zurückgestellt. [Volkswagen](#) ist weiterhin finanziell solide aufgestellt. Aber man muss kein Mathematiker sein um zu erkennen, dass eine Entschädigungszahlung in beliebiger Höhe auch Volkswagen überfordern würde.

Die Welt: Wie und mit wem führen Sie Gespräche in Brüssel, um Unheil von [VW](#) abzuwenden?

Müller: Als Teil der europäischen Autoindustrie machen wir das in erster Linie über die Gremien und Arbeitsgruppen des europäischen Automobilverbandes ACEA.

Die Welt: Wie politisch instrumentalisiert erleben Sie die Arbeit der EU-Kommission, wenn es um Autos geht? Wie agieren Frankreich und Italien?

Müller: Ich bin bekennender Europäer. Als solcher ist mir bewusst, dass man nicht immer einer Meinung ist. Damit muss man leben können.

Die Welt: Für Sie als Ingenieur: Wie nachvollziehbar ist es, wenn in einem ausgereiften System hintereinander mehrere Sicherheitssysteme ausfallen, so wie das bei Volkswagen passiert ist in der Dieseldiagnostik?

Müller: Wir haben unsere interne Revision beauftragt, die Prozesse und Abläufe zu untersuchen. Wir haben Schwachstellen identifiziert und beseitigt, sodass so etwas nicht mehr passieren kann. Gleichzeitig wurde die amerikanische Anwaltskanzlei Jones Day mit einer unabhängigen Untersuchung beauftragt. Die Ergebnisse sollen bis zum Jahresende vorliegen.

Die Welt: Das ist keine echte Antwort.

Müller: Das ist eine ehrliche Antwort und die einzige, die ich im Moment geben kann. Mir liegt sehr viel an einer vollständigen und sachgerechten Aufklärung.

Die Welt: Aber die Überraschung muss groß gewesen sein, gerade bei so einem perfektoiden Image, wie es Volkswagen stets hatte?

Müller: Glauben Sie wirklich, dass ein Vorstandsvorsitzender Zeit hat, sich um Details von Motorensoftware zu kümmern? Das ist schlichtweg unmöglich und kann auch nicht die

Aufgabe eines CEO sein. Vielleicht war das Image, von dem Sie sprechen, nicht immer zu 100 Prozent kompatibel mit der Wirklichkeit.

Im Zuge der Manipulationsaffäre bei Volkswagen konzentrieren sich die Anwälte der US-Kläger jetzt zunehmend auf den Zulieferkonzern Bosch. Ihr Ziel: Schadensersatzzahlungen in Milliardenhöhe.

Die Welt: Inwiefern?

Müller: Insofern, dass man [Herrn Dr. Winterkorn](#) (Müller-Vorgänger Martin Winterkorn, d. Red.) nachgesagt hat, dass er im Grunde jedes Detail am Auto kennt und letztlich in jede Entscheidung höchstpersönlich eingebunden war.

Die Welt: Dieses Image hat Herr Winterkorn aber auch [in langen Interviews](#) – zum Beispiel [bei uns in der „Welt am Sonntag“](#) – selbst mitbefördert.

Müller: Das will ich nicht beurteilen. Als studierter Physiker und hervorragender Techniker hat er auf bestimmte Themen besonderes Augenmerk gelegt. Ist doch klar, dass man da mit Leidenschaft dabei ist. Auch ich mische mich in Diskussionen ein. Aber noch mal: Man kann sich als CEO nicht um jede Schraube kümmern. Viel wichtiger ist es, dass man sich auf sein Team verlassen kann. Wenn es ernsthafte Probleme gibt, muss ich sichergehen können, dass diese mich auch erreichen.

Die Welt: Winterkorn hat es auch ein bisschen herausgefordert.

Müller: Er legte sicherlich einen Fokus auf technische Angelegenheiten. Aber der Vorstandsvorsitz besteht eben nicht nur aus Technikfragen. Ich bin weniger Techniker, mir fällt es leicht, an dieser Stelle loszulassen. Mein Rollenverständnis ist, dass ich mich – zusammen mit meinen Kollegen aus dem Konzernvorstand – um die Zukunftsthemen kümmere, um marken- und geschäftsfeldübergreifende Synergien, um Strategie und die Weiterentwicklung des heutigen Kerngeschäfts.

Die Welt: Sie wollen Ihre Autos so cool machen wie Smartphones, weil das die Freiheitssymbole der Millennials sind?

Müller: Das Top-Management in der Autoindustrie ist eher 45 aufwärts. Das ist nicht die Generation unserer Kinder. Wir werden in Zukunft nur dann erfolgreich sein, wenn wir uns verjüngen. Dann wird es auch Produkte geben, die – wie Sie sagen – „cool“ sind.

Die Welt: In den sozialen Netzwerken ist die Empörung der jungen, tendenziell idealistischen Menschen über den Betrug bei Volkswagen monströs. Wie will man da die Zuneigung zurückgewinnen?

Müller: Sicher nicht, indem wir uns mit einem Megafon hinstellen und rufen: Wir sind jetzt ein anderes Unternehmen. Wir brauchen Geduld, dieser Transformationsprozess ist nicht morgen abgeschlossen. Vertrauen ist schnell verspielt. Aber man braucht Jahre, um es zurückzubekommen, und so wird es auch bei uns sein. Wir müssen jetzt bei der Umrüstung der Autos in den Werkstätten zeigen, dass wir verstanden haben. Hier muss es uns gelingen, unsere Kunden wieder zu überzeugen.

Die Welt: Der aktuelle Hass ist eine Emotion, mit der man auch arbeiten kann?

Müller: Ja, aber die harsche Kritik folgt auch auf eine beispiellose Verklärung des Unternehmens bis vor zehn Monaten. Volkswagen hat vorher eine Auszeichnung nach der anderen bekommen, jetzt wird das Unternehmen gemieden. Das passt nicht ganz zusammen.

Die Welt: Gibt es eine deutsche Neigung, entweder zu lobhudeln oder zu brutalisieren?

Müller: Was mich in den vergangenen Wochen und Monaten gestört hat, ist, dass Volkswagen und seine über 600.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter Generalverdacht gestellt worden sind. Das haben sie nicht verdient. Ich habe – gerade jetzt – vor ihrer Leistung, ihrer Loyalität und ihrem Einsatz größten Respekt und bin dafür sehr dankbar. Aber Sie hatten nach dem typisch Deutschen gefragt: Die Wut und die Empörung sind es gerade nicht. Bei uns, aber auch in England, Italien oder Spanien, spaltet sich die Gesellschaft auf, gewinnen Populisten die Oberhand. Für Verkünder vermeintlich einfacher Botschaften gibt es einen großen Resonanzboden in einer Welt, die immer komplexer wird. Da reißt etwas auseinander.

Die Welt: Sie vergleichen die Empörung gegen CEO mit jener gegen Politiker?

Müller: Ich mache meinen Job und verdiene damit mehr Geld als andere. Wobei CEO in anderen Ländern das Vielfache von dem verdienen, was deutsche CEO bekommen. Über Gehälter kann man trotzdem streiten. Ich finde, unser Vergütungssystem muss eine Balance finden zwischen Fairness und Transparenz sowie der Attraktivität des Konzerns.

Die Welt: Sie haben sich früh zur Flüchtlingskrise geäußert. Schockiert Sie der offene Rassismus [der AfD](#)?

Müller: Ich weiß nicht, ob schockierend ein Wort ist, das ausreicht. Ich halte das für dramatisch. Die AfD spiegelt nicht das Deutschland wider, dessen Bürger ich sein möchte. Ich hoffe nur, dass irgendwann ein Umdenken einsetzt und dass die Bürger, die zur Wahlurne gehen, sich nüchtern mit den Themen auseinandersetzen.

Die Welt: Zurück zu VW. Wenn Sie jetzt wegen des Dieselskandals den Konzern komplett umbauen müssen, ist die Drastik des Skandals nicht auch eine Chance, weil man jetzt ein viel stärkeres Mandat zu Veränderung hat?

Müller: Uns war schon davor klar, dass wir den Konzern verändern müssen. Die Frage ist, ob man es mit der gleichen Konsequenz gemacht hätte wie jetzt. Von daher stimme ich dem zu. Die [Diesel-Thematik](#) ist Türöffner und Beschleuniger zugleich: Die Veränderungsbereitschaft ist größer als zuvor. Diesen Schwung wollen wir mitnehmen. Es geht mir zum Beispiel darum, dass nicht jede Entscheidung von Wolfsburg aus getroffen werden muss. Umgekehrt kann es ja auch bequem gewesen sein, Dinge nach Wolfsburg zu schieben, die man nicht selbst entscheiden wollte. [Bei Porsche](#) habe ich das weniger gemacht. Oft genug habe ich den Kollegen in Wolfsburg gesagt: Lasst uns das pragmatisch angehen. Das konnten wir uns aber nur erlauben, weil wir mit [Porsche](#) sehr erfolgreich waren.

Die Welt: Waren Sie aufmüpfig gegenüber Wolfsburg?

Müller: Wir waren selbstbewusst genug, Dinge selbst zu entscheiden. Bei wichtigen Entscheidungen haben wir die Kollegen aus Wolfsburg natürlich mitgenommen und sie informiert gehalten. Es gab maximale Transparenz über das, was in Stuttgart passiert, aber gemacht haben wir es dann schon selbst.

Die Welt: Wie geht so ein Change-Management?

Müller: Im Konzernvorstand sind sechs von neun Vorständen neu. Ich war positiv überrascht, als Stunden nach meinem Amtsantritt das Telefon klingelte und sich Top-Leute meldeten, die mir sagten: Wenn du mich brauchst, dann sag es, ich bin morgen in Wolfsburg und mache mit. Das war ein großes Glück. Die Zusammenarbeit im Team funktioniert hervorragend, die Arbeit macht Spaß. Das ist auch der Grund dafür, dass wir in den acht Monaten überhaupt so weit gekommen sind.

Die Welt: Wenn dezentralisiert werden soll: Wie funktioniert dann Kontrolle?

Müller: Man muss loslassen können: Vorleben ist das Entscheidende. Man kann viel in Reden packen, aber wenn die Leute dann merken, dass man es nicht umsetzt, dann hat man seine Glaubwürdigkeit verspielt. Bei aller Freiheit braucht es aber auch Verbindlichkeit und Disziplin in Strategie, Planung und Umsetzung. Hier hat der Konzern auch eine Kontrollfunktion auszuüben. Diesen Anspruch vertrete ich: mit guten Argumenten und Ideen, aber auch mit dem nötigen Nachdruck.

Die Welt: „Culture eats strategy for breakfast“ heißt es bei Unternehmensberatern.

Müller: Das stimmt. Aber auch hier gilt: Man muss Vorbild sein. Ich nenne Ihnen zwei einfache Beispiele: Als ich nach Wolfsburg kam, gab es im Aufzug die sogenannte Vorstandsaufzugsfahrt. Wenn oben der Vorstand den Aufzug anforderte, mussten die, die im Aufzug waren, aussteigen. So etwas haben wir sofort abgeschafft. Das andere Beispiel: Wenn ich Zeit habe, esse ich in der Kantine. Als ich das erste Mal dort gegessen habe, haben Mitarbeiter gestaunt. Sie haben nicht gedacht, dass der Chef dort tatsächlich essen geht. Mittlerweile haben sie sich daran gewöhnt und wissen: Der macht keine Show, der meint das ernst. So was spricht sich rum.

Die Welt: Als Sie Ihr Zukunftsprogramm „Strategie 2025“ vorstellten, ging der Aktienkurs nach unten. Ärgert Sie das?

Müller: Nein, der Aktienkurs ist wichtig, aber eben nicht alles. Analysten denken vor allem in Quartalen. Wir denken langfristig.

Die Welt: Können Sie unseren Lesern erklären, was die Agenda 2025 soll?

Müller: In Verbindung mit der Elektromobilität und dem autonomen Fahren wird die Digitalisierung auch unser Geschäft in einer Konsequenz verändern, die manchen noch nicht ausreichend bewusst ist. Denken Sie zum Beispiel an die neuen Player wie [Google](#), [Apple](#) und auch an chinesische Internetfirmen, die Mobilität gerade als neues Geschäftsfeld für sich entdecken. Oder an die jungen Menschen, die zum Teil völlig andere Vorstellungen von Mobilität haben als unsere Generation. Mit unserem Zukunftsprogramm „Together – Strategie 2025“ schaffen wir dafür die Voraussetzungen. Die neue Konzernstrategie macht den Weg frei für den Wandel eines der besten Autobauer der Welt zu einem der weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität. All das kostet natürlich viel Geld. Deshalb schauen wir auch genau darauf, wofür wir in Zukunft wie viel Geld ausgeben. Ein Beispiel ist unsere Produktpalette, die wir zurzeit überprüfen und uns fragen, welche Modelle wir künftig nicht mehr brauchen.

Die Welt: [Apple](#) hat eigentlich nur ein halbes Dutzend Produkte – und alle wollen sie haben.

Müller: Das war der Clou von [Steve Jobs](#). Den komplexen Computer zu etwas zu machen, was schön ist und das jeder versteht. Es geht um die Reduktion auf das Wesentliche. Da müssen wir auch hin.

Die Welt: Der Porsche Mission E sieht aus wie ein Apple-Sportwagen. Der könnte Tesla erledigen ...

Müller: ... „erledigen“ klingt mir zu hart. Mir geht es nicht darum, immer der Erste zu sein, man kann auch mal Fast Follower sein und es dann besser machen. Was Tesla gemacht hat, ist durchaus beeindruckend. Die Fahrzeuge sind sehr progressiv. Allerdings hat [Elon Musk](#) noch nicht wirklich Geld mit seinen Autos verdient.

Die Welt: Braucht VW eine neue Marke, nur für das Neue?

Müller: Nein. Wir haben starke Marken, die wir gut ins digitale Zeitalter bringen werden. Der Mission E von Porsche ist ein gelungenes Beispiel dafür. Aber wir brauchen im Portfolio mehr solcher progressiven, nachhaltigen Fahrzeuge.

Die Welt: Das Tragische am iPod von Apple war, dass die Speichertechnik in Erlangen entwickelt wurde und das Design eine Mischung aus Bauhaus, Ulmer Schule und Braun-Design war.

Müller: Ich habe den ehemaligen Apple-Designer, Professor Esslinger, kennengelernt. Der war stets progressiv. Im Valley ist das normal. Bei uns noch nicht. Vielleicht sind wir Deutschen aufgrund der vielen Erfolge, die das Land in den vergangenen 50 Jahren hatte, ein bisschen gegenwartsbequem geworden, was dann zu Risikoscheue geführt hat. Das treibt mich um. Dagegen arbeite ich an. Ich bin guter Dinge, dass wir das ändern können. Wir haben es in der Hand.

Die Welt: Was lernt VW von den Start-upern?

Matthias Müller mit "Welt"-Redakteur Ulf Poschardt

Quelle: Bernhard Huber/bernhardhuber.com

Müller: Viel, auch Kleinigkeiten. Nehmen Sie zum Beispiel unsere Büroräume. Junge Mitarbeiter legen auf Büro-Pomp und -Status keinen Wert mehr. Es geht aber auch um das grundsätzliche Verständnis. Dass wir verstehen und daran glauben, dass uns die Zukunft offen steht. Wir haben jetzt die Chance, ein wichtiger Teil von ihr zu sein, in Deutschland, Europa und der Welt.

Die Welt: Haben die anderen Unternehmen in Deutschland diesen Schuss gehört?

Müller: Viele, aber nicht alle. Wir müssen mehr darüber nachdenken und diskutieren, auch gemeinsam in unseren Verbänden. Raus aus dem Konsensualismus, rein in die Schärfe der Herausforderung!

Die Welt: Mehr Klartext?

Müller: Ja, unbedingt!

Die Welt: Sie lieben Autos. Wie viel Auto steckt noch in Ihrem Job?

Müller: Derzeit zu wenig. Aber ich hadere nicht damit. Ganz im Gegenteil: Die Umsetzung unseres Zukunftsprogramms ist reizvoll und macht Spaß. Die Beantwortung der Frage, welche Form von Mobilität wir künftig haben, nimmt gerade 30 bis 50 Prozent meiner Arbeitszeit in Anspruch.

Die Welt: Und das Juristische?

Müller: Leider zu viel.