

Rede

Matthias Müller

**Vorstandsvorsitzender
des Volkswagen Konzerns**

**Betriebsversammlung
Werk Wolfsburg**

am 6. Oktober 2015

in Wolfsburg

Es gilt das gesprochene Wort

Meine Damen und Herren,
lieber Bernd Osterloh,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich kann mir gut vorstellen, was Ihnen in diesen Tagen durch den Kopf geht: Viele von Ihnen fragen sich, wie es bei Volkswagen weitergeht. Viele sehen die ehrliche und erfolgreiche Arbeit der vergangenen Jahre in Misskredit gebracht. Viele machen sich Sorgen – um die Zukunft unseres Unternehmens, oder vielleicht sogar um die Arbeitsplätze.

Es stimmt: Volkswagen geht durch schwere Zeiten.
Wir stehen vor der größten Bewährungsprobe unserer Geschichte. Und dennoch will ich heute vor allem eines: Ich will Ihnen Mut machen!

Wir können und wir werden diese Krise bewältigen. Weil Volkswagen ein Konzern mit starker Substanz ist. Und vor allem, weil wir Sie alle haben – die beste Auto-Mannschaft, die man sich wünschen kann.

„Wir sind Volkswagen“: Das hat der kurze Film-Einspieler eben wieder eindrucksvoll gezeigt. Danke dafür!

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
heute hier vor Ihnen stehen zu dürfen, ist für mich ein besonderer Moment.

Viele von Ihnen wissen: Ich habe mein gesamtes Berufsleben im Volkswagen Konzern verbracht. Erst bei Audi, dann bei VW, zuletzt bei Porsche. Und in diesen über 40 Jahren habe ich ein Unternehmen kennen gelernt, das die eine oder andere Schwäche, aber vor allem unglaublich viele Stärken hat.

Ich fühle mich dem Konzern, seinen Marken und den Menschen hier tief verbunden. Volkswagen ist meine Heimat. Das verbindet mich auch mit Herrn Dr. Winterkorn, dem ich von dieser Stelle aus für alles danke, was er in den vergangenen drei Jahrzehnten für Volkswagen und für unseren Konzern geleistet hat.

Natürlich tut es auch mir richtig weh, was wir seit dem 20. September über Volkswagen lesen, sehen und hören müssen. Das unfassbare Fehlverhalten in unseren eigenen Reihen, das jetzt ans Licht gekommen ist, schmerzt und ärgert auch mich sehr.

Fehler können vorkommen. Aber was hier passiert ist, das ist durch nichts zu entschuldigen. Das widerspricht allem, wofür dieser Konzern und seine Menschen stehen.

Neben dem riesigen finanziellen Schaden, der heute noch gar nicht abzusehen ist, ist diese Krise vor allem auch eine Vertrauenskrise. Weil es hier um den Kern unseres Unternehmens und unseres Selbstverständnis geht: um unsere Autos.

Solidität, Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit gehören zum Markenkern von Volkswagen. Unsere wichtigste Aufgabe wird es deshalb sein, verlorenes Vertrauen wieder zu gewinnen – bei unseren Kunden, bei unseren Partnern, Investoren und der gesamten Öffentlichkeit.

Der erste Schritt dafür ist die schnelle und konsequente Aufklärung. Nur wenn alles auf den Tisch kommt, nur wenn wir alles lückenlos aufarbeiten, nur dann werden uns die Menschen wieder glauben und uns vertrauen.

Wenn ich über „Vertrauen“ rede, dann geht es mir aber auch um Sie: um unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Auch Ihr Vertrauen wurde tief enttäuscht: Ihr Vertrauen darin, dass Volkswagen immer nach den höchsten ethischen Maßstäben handelt. Und auch Ihr Vertrauen darin, dass wir in diesem Unternehmen wirksame Systeme und Kontrollmechanismen haben, die das sicherstellen.

Auch deshalb ist es mir wichtig, heute bei Ihnen zu sein und Sie aus erster Hand zu informieren: Über den aktuellen Sachstand. Über die nächsten Schritte. Und über die Lehren, die wir aus den Vorkommnissen ziehen müssen und ziehen werden.

Einer meiner Grundsätze ist, dass Sie als Mitarbeiter wichtige Entwicklungen nicht aus der Zeitung erfahren sollen. Ich will, dass wir als Unternehmen Sie selbst informieren – sachlich, fundiert und so früh wie möglich.

Leider ist das in der aktuellen Situation, die auch viel von Spekulationen und Halbwahrheiten geprägt ist, nicht immer eins zu eins möglich. Aber größtmögliche Transparenz in Richtung Belegschaft ist unser und mein Ziel.

Auf viele Fragen habe ich heute noch keine Antwort. Dafür bitte ich um Ihr Verständnis. Aber: Das Bild wird von Tag zu Tag klarer. Und die bisher zusammengetragenen Erkenntnisse will ich heute mit Ihnen teilen.

Sie alle wissen: Die Software, über die alle Welt seit dem 20. September spricht, ist in Dieselmotoren des Typs EA189 installiert.

Wir reden hier über bis zu 11 Mio. Fahrzeuge. Stand heute handelt es sich dabei um die maximale Zahl. Die Software ist allerdings nur in einem Teil davon aktiviert. Wir rechnen damit, dass die Zahl der tatsächlich betroffenen Fahrzeuge letztlich geringer sein wird.

Diese 11 Mio. Fahrzeuge verteilen sich wie folgt:

- Volkswagen Pkw: 5 Mio. Fahrzeuge
- Volkswagen Nfz.: 1,8 Mio. Fahrzeuge
- Audi: 2,1 Mio. Fahrzeuge
- ŠKODA: 1,2 Mio. Fahrzeuge
- SEAT: 700.000 Fahrzeuge

Auch die regionale Verteilung ist inzwischen weitgehend geklärt. Folgende Absatzmärkte sind besonders betroffen:

- Deutschland: max. 2,8 Mio. Fahrzeuge
- Großbritannien: 1,2 Mio. Fahrzeuge
- Frankreich: 900.000 Fahrzeuge
- USA: 482.000 Fahrzeuge

Das heißt: Der Schwerpunkt des Problems liegt ganz klar auf Europa und Nordamerika. Unser größter Markt China ist dagegen kaum betroffen, weil der Dieselmotor dort praktisch keine Rolle spielt.

Wichtig ist: Alle fraglichen Fahrzeuge sind technisch sicher und fahrbereit. Zu keinem Zeitpunkt war die Sicherheit unserer Kunden gefährdet. Und vor allem: Kein Neufahrzeug des Konzerns, das der aktuellen europäischen Abgasnorm EU6 entspricht, ist von diesem Thema betroffen.

Für Wolfsburg heißt das: Die Produktion kann weiterlaufen. Die Fahrzeuge, die hier in Wolfsburg vom Band laufen, erfüllen die jeweiligen gesetzlichen Bestimmungen.

Was sind nun die nächsten Schritte?

Das Projektteam unter Herrn Ganninger hat einen Aktionsplan erarbeitet. In diesen Tagen werden die Kunden informiert, dass das Abgasverhalten ihres Fahrzeugs in Kürze nachgebessert werden muss. Zudem haben wir Websites geschaltet, auf denen die Kunden anhand der Fahrgestellnummer überprüfen können, ob ihr Fahrzeug betroffen ist.

Wir werden den zuständigen Behörden – allen voran dem Kraftfahrtbundesamt – unsere technischen Lösungen kurzfristig vorstellen und um deren Genehmigung bitten. Teilweise wird dabei die Überarbeitung der Software ausreichen. Bei einem Teil der Fahrzeuge werden dagegen auch zusätzliche Eingriffe an der Hardware notwendig sein.

Wir werden unsere Kunden fortlaufend über die Maßnahmen informieren und entsprechende Werkstatt-Termine vereinbaren.

Verschiedentlich wird kritisiert, dass wir nicht schneller in Richtung Kunden und Händler informieren und handeln.

Glauben Sie mir: Auch ich bin ungeduldig. Aber in dieser Situation, in der wir es mit vier Marken und vielen Modellvarianten zu tun haben, ist Sorgfalt noch wichtiger als Tempo. Denn alles, was wir jetzt sagen und tun, muss zu 100 Prozent passen.

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

die technischen Lösungen für die Probleme sind also in Sicht. Die geschäftlichen und finanziellen Folgen sind dagegen heute noch nicht absehbar.

Sicher ist: Die Belastungen werden groß sein. Möglicherweise sehr groß. Im ersten Schritt haben wir 6,5 Mrd. Euro im 3. Quartal zurückgestellt. Darin sind die voraussichtlichen Kosten für die Nachbesserung der betroffenen Fahrzeuge enthalten.

Aber das wird nicht reichen. Wir müssen mit erheblichen Strafzahlungen rechnen. Und viele könnten die Vorgänge zum Anlass nehmen, Schadensersatz gegen Volkswagen geltend zu machen.

Klar ist: Unser Ergebnis und die bisherige Finanzplanung kommen massiv unter Druck. Darauf müssen wir schnell reagieren. Nicht zuletzt, um unser gutes Rating an den Kapitalmärkten zu sichern. Das hat höchste Priorität.

Deshalb stellen wir jetzt alle geplanten Investitionen noch einmal auf den Prüfstand. Was jetzt nicht zwingend nötig ist, wird gestrichen oder geschoben. Und deshalb werden wir das Effizienzprogramm nachjustieren.

Bernd Osterloh hat ja schon von einem „Turbo-Effizienzprogramm“ gesprochen – genau darum geht es jetzt. Denn jeder Euro, der im Unternehmen bleibt, hilft uns.

Ich bin ganz offen zu Ihnen: Das alles wird nicht ohne Schmerzen gehen. Das ist klar.

Was die Arbeitsplätze bei Volkswagen betrifft: Wir wissen heute zwar noch nicht, welche Auswirkungen die Krise haben wird. Aber wir werden dafür kämpfen, sie so gering wie möglich zu halten. Und wir werden alles tun, um die Beschäftigung im Unternehmen zu halten.

Volkswagen hat viel Erfahrung im Umgang mit schwierigen Situationen. Wir verfügen über eine Vielzahl an Flexibilitätsinstrumenten – von Arbeitszeitkonten bis zur Umverteilung von Produktionsvolumen. Der enge Zusammenhalt zwischen

Standorten und Belegschaften hat immer dazu beigetragen, dass wir große Härten gemeinsam abfedern konnten.

Deshalb nochmals: Wir werden alles daran setzen, dass Volkswagen auch in Zukunft für gute und sichere Arbeitsplätze steht. Herr Osterloh: Dafür kämpfen wir gemeinsam. Und wir werden diese Bewährungsprobe gemeinsam bestehen. Davon bin ich überzeugt.

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
diese selbstverschuldete Krise und ihre Folgen treffen uns in einer Zeit, in der sich die Mobilität stark wandelt.

Neue Konkurrenten drängen in unser Geschäft: Wenn die Gerüchte stimmen, wird Apple 2019 das iCar auf den Markt bringen. Digitalisierung, Vernetzung und das automatisierte Fahren bieten riesige Chancen, bedeuten aber auch einen finanziellen Kraftakt. Der Elektromobilität gehört die Zukunft, aber Geld lässt sich damit heute noch nicht verdienen.

Auf der IAA haben wir gezeigt, dass der Volkswagen Konzern bei den großen Zukunftstechnologien gut aufgestellt ist. Diese starke Position dürfen wir jetzt nicht aufs Spiel setzen.

Wir müssen massiv sparen, um die Folgen der Krise zu managen. Aber gleichzeitig dürfen wir uns nicht um die Zukunft sparen. Auch darum wird es in den kommenden Wochen und Monaten beim Priorisieren der Themen gehen.

Jetzt fragen Sie sich vielleicht: Was kann ich konkret tun?

Wie kann ich dazu beitragen, dass wir durch diese Krise kommen?

Zunächst einmal ist jeder Einzelne von Ihnen ein Botschafter für Volkswagen. Für all das, wofür unser Unternehmen wirklich steht. Nutzen Sie jede Gelegenheit, Ihre eigene Überzeugung auch nach außen zu tragen. Zeigen Sie, dass Sie hinter Volkswagen stehen!

Vor allem aber müssen wir das tun, was wir am besten können: Verdammt gute Autos für unsere Kunden entwickeln und bauen! Damit helfen Sie Volkswagen jetzt am meisten!

Deshalb: Geben Sie alles – insbesondere auch beim Anlauf des neuen Tiguan. Der Tiguan ist ein großartiges Auto: Mit ihm können wir zeigen, dass mit Volkswagen auch in Zukunft zu rechnen ist. Und ganz wichtig: Halten Sie weiter zusammen. Wir werden das hier gemeinsam schaffen. Als ein Konzern. Als ein „Team Volkswagen“.

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

damit bin ich beim dritten und vielleicht wichtigsten Punkt:

Welche Lehren ziehen wir aus dem Geschehenen?

Dazu müssen wir zunächst alles restlos aufklären: Was genau ist passiert? Warum war das bei uns möglich? Und wer trägt dafür die Verantwortung?

Unsere interne Revision hat sofort mit den Ermittlungen begonnen. Sie berichtet dem Aufsichtsrat laufend über ihre Erkenntnisse – zum nächsten Mal morgen. Der Aufsichtsrat hat einen eigenen Ausschuss unter der Leitung von Berthold Huber eingesetzt, der die Aufklärung eng begleitet und überwacht.

Zudem wurde die US-amerikanische Kanzlei Jones Day mit einer unabhängigen externen Untersuchung beauftragt.

Damit ist eine konsequente Aufklärung sichergestellt. Aber auch das wird Zeit brauchen. Auch hier geht Sorgfalt vor Tempo!

Es wird auch um personelle Konsequenzen gehen. Im Zuge der Untersuchung haben wir bereits eine Reihe von höhergestellten Mitarbeitern vorläufig freigestellt. Wichtig ist: Ich halte nichts von Vorverurteilungen. Und im Rechtsstaat gilt die Unschuldsvermutung. Eines will ich an dieser Stelle auch klarstellen: Mitarbeiter, die nicht in Führungspositionen waren und sind, müssen nicht befürchten, von Volkswagen für Verfehlungen auf der Führungsebene zur Rechenschaft gezogen zu werden.

Meine Damen und Herren,

noch liegen nicht alle Fakten auf dem Tisch. Aber eine Schlussfolgerung können wir definitiv schon ziehen: Volkswagen muss wieder für mehr Integrität stehen. Nicht nur auf dem Papier. Sondern immer und überall. Wir werden alles dafür tun, dass die aufgestellten Regeln auch von allen eingehalten werden.

Neudeutsch gesagt: Wir müssen Compliance- und Governance-Standards nicht nur einführen, sondern vor allem leben! Dafür stehe ich persönlich. Und deshalb habe ich mich auch eingereiht in die große Zahl der Kollegen, die sich mit ihrer Unterschrift für ein „sauberes Volkswagen“ werben. Eine sehr wichtige Aktion! Machen Sie mit!

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
wir werden aus den Fehlern der Vergangenheit die richtigen Lehren ziehen. Strukturen und Prozesse sind dabei ein Teil der Lösung. Aber das hier geht tiefer. Es geht auch darum, wie offen und wie ehrlich wir bei Volkswagen miteinander umgehen. Es geht darum, wie wir im Konzern zusammen arbeiten. Es geht um unser Verständnis von Leistung und um die Anreize, die wir setzen. Und es geht letztlich darum, wie bei Volkswagen geführt wird.

Kurz gesagt: Es geht um unsere Kultur. So wie wir technologisch neue Wege gehen – etwa bei E-Mobilität und Digitalisierung –, so müssen wir Volkswagen auch die Führung und Unternehmenskultur neu ausrichten. Herr Osterloh, da sind wir als Vorstand mit Ihnen völlig einig.

Nur: Eine neue Kultur kann man nicht einfach so festlegen oder verordnen. Sie muss wachsen. Und von allen mitgetragen werden. Auch das wird ein längerer Weg der Veränderung.

Ich für meinen Teil stehe auf diesem Weg für ein paar klare Grundsätze: Ich erwarte und stehe für Offenheit und Ehrlichkeit. Ich mag es, wenn ein Mitarbeiter für seine Überzeugung einsteht und mit guten Argumenten dafür kämpft. Konstruktive Kritik ist bei mir auf allen Ebenen erlaubt. Und schließlich bin ich als Teamplayer bekannt. Alleingänge sind nicht meine Sache. Damit bin ich bislang gut gefahren. Und ich denke, dass ich damit auch zum Neuanfang bei Volkswagen beitragen kann.

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

zum „Neuanfang“ passt auch die neue Struktur des Konzerns, die der Aufsichtsrat in seiner letzten Sitzung bestätigt hat. Für mich ist diese neue Struktur ein erster, wichtiger Schritt für ein moderneres, ein „besseres“ Volkswagen.

Marken und Regionen werden damit gestärkt. Es wird nicht mehr alles hier in Wolfsburg entschieden werden. Der Konzernvorstand gewinnt so Zeit, sich auf seine Kernaufgaben zu konzentrieren: auf Strategie, Steuerung und Zukunftsthemen.

Ich will hier jetzt nicht in die Details des Organigramms eintauchen. Aber ich will auf einige Bausteine hinweisen, die die Richtung zeigen:

Wir richten unsere Führungsstruktur noch stärker an den Baukästen aus. Für den Sportwagen- und Mittelmotor-baukasten wird es eine Porsche Markengruppe mit Bentley und Bugatti geben. Die Audi Markengruppe mit Lamborghini, Ducati und Italdesign bleibt bestehen.

Das gilt auch für die neue Nutzfahrzeug-Holding, für den Bereich Power Engineering sowie die Financial Services.

Wir haben uns entschieden, die Volumenmarken nicht in einer eigenen Markengruppe zusammen zu fassen. VW – mit Verantwortung für den Modularen Querbaukasten –, ŠKODA und SEAT werden jeweils durch ein Mitglied des Konzernvorstands in diesem Gremium vertreten.

Die Konzernfunktionen insbesondere in meinem Geschäftsbereich werden sich stärker auf Strategie, Effizienzen und Zukunftsthemen ausrichten. Dazu gründen wir neue Einheiten, die direkt an mich berichten. Dazu in Kürze mehr.

Besonders wichtig: Gremien, Strukturen und Abläufe im Konzern werden wir deutlich straffen. Wir müssen hier schlanker und schneller werden.

Ich werde es zum Beispiel nicht akzeptieren, dass Dutzende Experten in Steuerkreisen sitzen müssen oder bei Abnahmefahrten herumstehen, während zu Hause die Arbeit liegen bleibt.

Dass wir mehr Verantwortung in die Marken und Regionen geben, zeigt schließlich auch die Tatsache, dass es auf Konzernebene kein eigenes Produktionsressort mehr geben wird. Das heißt aber natürlich nicht, dass die Aufgaben nicht mehr wahrgenommen und koordiniert werden.

Was bedeutet das alles nun für Wolfsburg und die Marke VW?

Erstens: VW wird künftig unabhängiger vom Konzern agieren, genau wie Audi oder Porsche. Dazu werden wie die Funktionen und Verantwortlichkeiten zwischen Konzern und Marke klarer trennen. Unter der Führung von Herrn Dr. Diess wird VW ein schärferes eigenes Profil entwickeln.

Zweitens: Wir stärken die Region Nordamerika. Sie bekommt in Zukunft einen eigenen Chef für USA, Kanada und Mexiko mit Sitz im VW Markenvorstand.

Drittens: Wir stärken die Marke Volkswagen auch personell. So kommt Jürgen Stackmann neu in den VW-Markenvorstand. Er übernimmt hier Vertrieb und Marketing. Herr Stackmann hat SEAT auf den Erfolgsweg gebracht und zuvor auch schon bei ŠKODA und Volkswagen einen herausragenden Job gemacht.

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
die neue Struktur werden wir in den nächsten Wochen und Monaten weiter ausarbeiten und Schritt für Schritt umsetzen.

Eine weitere große Weichenstellung für den Konzern ist der bevorstehende Wechsel an der Spitze des Aufsichtsrates. Herr Pötsch übernimmt den Vorsitz von Berthold Huber.

Die Erfahrung, der strategische Weitblick und die Besonnenheit von Herrn Pötsch sind gerade jetzt sehr wertvoll für unseren Konzern. Ich freue mich auf die Zusammenarbeit in neuer Konstellation.

Nachfolger von Herrn Pötsch als Konzern-Finanzvorstand wird Frank Witter, der bisher die Volkswagen Financial Services geleitet hat.

Herr Witter ist ein Top-Banker, aber auch ein echter Car-Guy. Ich meine: Damit hat er alles, was ein Volkswagen Finanzvorstand braucht.

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
trotz allem was uns gerade belastet und bedrückt: Was wir in diesen Tagen bei Volkswagen an Einsatz, an Zusammenhalt und an Solidarität erleben, hat mich tief beeindruckt.

Ich danke allen, die unmittelbar – bis an die Grenzen der Belastbarkeit – arbeiten, um diese Krise zu managen. Und ich danke allen, die mit ihrer Arbeit dafür sorgen, dass das Tagesgeschäft reibungslos weiterläuft.

Es ist gut zu wissen: Wir kämpfen nicht alleine.

Die Familien Porsche und Piëch stehen zu uns. Das Land Niedersachsen steht zu uns. Unzählige Kunden und Mitarbeiter stärken uns den Rücken.

Das alles zeigt: Wir sind ein starkes Team. Wir bauen großartige Fahrzeuge. Und uns verbinden starke, gemeinsame Werte: Nachhaltigkeit, Verantwortung, Glaubwürdigkeit.

Natürlich scheint vieles davon jetzt erschüttert. Aber: Ich will zusammen mit Ihnen beweisen, dass unsere Werte gelten. Und dass Volkswagen, dass wir alle das Vertrauen der Menschen draußen verdienen.

Ich verspreche Ihnen: Persönlich werde ich alles daran setzen, damit wir Volkswagen aus dieser schwierigen Lage befreien.

Es wird ein schwerer Weg. Es wird nur Stück für Stück voran gehen. Und es wird auch Rückschläge geben.

Aber: Gemeinsam werden wir das schaffen! Gemeinsam werden wir Volkswagen zu einem noch besseren Unternehmen machen.

Dafür bitten wir, dafür bitte ich Sie alle um Ihre Mithilfe und um Ihr Vertrauen.

Vielen Dank dafür!
