

# Volkswagen und der Dieselskandal

## Ein Versagen unternehmerischer Verantwortung

Corporate Social Responsibility ist im 21. Jahrhundert zum Tagesgeschäft für beinahe alle Unternehmen geworden. Die jüngsten Skandale von Volkswagen lassen jedoch daran zweifeln, dass die proklamierte Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt von den Unternehmen sonderlich ernst genommen wird. Ein Rückblick auf den Verlauf des Dieselskandals zeigt, dass deutlicher Handlungsbedarf besteht.



**Marcus Conrad, M.Sc.,**

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Internationales Management der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Seine bevorzugten Forschungsbereiche sind Corporate Social Responsibility (CSR), Unternehmensskandale, Krisenkommunikation, die Automobilindustrie und Internationaler Motorsport.



**Marc Oberhauser, M.Sc.,**

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Internationales Management der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Zu seinen bevorzugten Forschungsfeldern zählen Corporate Social & Environmental Responsibility (CSER), unternehmerisches Fehlverhalten und Internationales Management mit Fokus auf Entwicklungsländer.

**Stichwörter:** Corporate Social Responsibility, Volkswagen, Dieselskandal, unternehmerische Verantwortung, Dieselgate

### 1. Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility (CSR), zu Deutsch **unternehmerische Verantwortung**, ist ein Begriff, der seit dem 21. Jahrhundert vermehrt in den Fokus des unternehmerischen Denkens rückt, nachdem viele wissenschaftliche Autoren die positiven Auswirkungen auf Imagewirkung, Markenwert oder Gewinnsteigerungspotenzial postuliert haben (vgl. Hoeffler/Bloom/Keller, 2010; Plewa/Conduit/Quester/Johson, 2015; Beliveau/Cottrill/O'Neill, 1994). Der Begriff selbst sowie das Prinzip des „**ehrabaren Kaufmanns**“, der sozial- und umweltverträglich agiert (vgl. Beschorner/Haj-

duk, 2015), sind aber in keiner Weise neu. Das Verständnis einer optimalen Gestaltung von CSR vieler multinationaler Großunternehmen scheint hingegen neu zu sein. CSR umfasst die Verantwortung gegenüber allen Interessengruppen eines Unternehmens, d. h. den Kunden, Lieferanten, der Gesellschaft wie auch den eigenen Mitarbeitern (vgl. Carroll, 1991). Es soll dazu beitragen, dass ein Unternehmen nicht nur ökonomisch nachhaltig wirtschaftet, sondern dieses Ziel auch auf sozialer und ökologischer Ebene verfolgt. Während sich das Verständnis von CSR unter Wissenschaftlern heute nur marginal voneinander unterscheidet, gibt es zwischen Unternehmen und ihren CSR-Aktivitäten enorme Unterschiede. Für beinahe jedes Unternehmen ist CSR mittlerweile ein Thema geworden und kaum jemand gibt sich mehr damit zufrieden, nur die gesetzlichen Auflagen zu erfüllen.

Während Carroll (1991) **Philanthropie** in seiner Pyramide noch an die oberste Stelle setzte, ist diese nach neueren Klassifikationen von CSR (vgl. Visser, 2011) eine eher veraltete Form, CSR-Aktivitäten nachzugehen. Heute befinden sich nur noch wenige Unternehmen in dieser philanthropischen Phase, in welcher durch Spenden an Bedürftige oder lokale Einrichtungen das Gewissen bereinigt wird. Ganz im Gegensatz dazu haben es einige Unternehmen geschafft, CSR in ihre Geschäftsstrategie zu integrieren, ganze Geschäftsmodelle damit aufzubauen und diese Verantwortung öffentlichkeitswirksam vorzuleben.

Ein exemplarischer Blick auf die Webseite von Volkswagen (VW) vermittelt den Eindruck, dass VW eines dieser Unternehmen zu sein scheint. Insbesondere die Vielzahl an Awards, die VW für seine unternehmerische Verantwortung erhalten hat, stützen jene Vermutung. Der regelmäßig veröffentlichte CSR-Report des größten Autobauers der Welt tendiert in dieselbe Richtung (vgl. Volkswagen AG, 2018).

## 2. Der Dieselskandal

Jene selbst auferlegten Ziele und Verantwortlichkeiten scheinen jedoch nicht sonderlich ernst genommen zu werden, denn VW scheint diese Verantwortung nur dann zu leben, wenn es dem Unternehmen behilflich sein könnte. Bezugnehmend auf den im September 2015 aufgedeckten **Dieselkandal** lässt sich festhalten, dass die Gesellschaft, die Kunden und die Mitarbeiter systematisch **getäuscht** wurden, um dem Ziel der Umsatzsteigerung nachzukommen. Ein sog. defeat device, welches in mehr als 11 Millionen Fahrzeugen installiert wurde, hat Abgaswerte auf dem Prüfstand bewusst manipuliert (vgl. Elson/Ferrere/Goossen, 2015; Siano/Vollero/Conte/Amabile, 2017; Clemente/Gabioneta, 2017; Raman/Garg/Thapliyal, 2017). Inwieweit der Vorstand um Martin Winterkorn in jenen Betrug involviert war, gilt es noch zu klären.

Sicherlich hat die deutsche Ingenieurskunst während des Dieselkandals ihre technische Versiertheit unter Beweis gestellt, jedoch auch verdeutlicht, wie unglaublich leichtfertig mit **sozialer** und **umweltbezogener Verantwortung** umgegangen wird. VW ist in seiner mehr als 70-jährigen Geschichte schon vermehrt aufgrund von Verfehlungen aufgefallen und scheint es regelmäßig zu versäumen, den Imagewandel hin zu einer offenen und weniger technisch-orientierten Unternehmenskultur zu initiieren, welche auch soziale Verantwortung als einen der Grundpfeiler verankert (vgl. Sattelberger, 2016; Scholz; 2016). VW besticht durch seine **Intransparenz** bei der Aufklärung des Dieselkandals und ein neues, verstörendes Detail jagt das nächste.

Im Februar diesen Jahres zeigte VW ein weiteres Mal im Rahmen der durchgeföhrten Abgastests an Menschen und Affen, wie professionelles und ethisches Krisenmanagement nicht gestaltet werden sollte. Die Nachwehen des Dieselkandals, die in den letzten Monaten in weiteren Präzedenzfällen resultierten, zeigen jedoch im Detail mit welch schlafwandlerischer Sicherheit VW zu sozial-verantwortlichen Prinzipien wirklich steht.

## 3. Der Fall des Oliver S.

Während ihn in Deutschland vor einem Jahr nur wenige kannten, ist Oliver S., ehemaliger Leiter des *Engineering and Environmental Office* für VW USA, in Deutschland, den USA, wie auch innerhalb des VW-Konzerns wohl durchaus bekannt. Viel und ausführlich berichteten die deutschen Medien über den ehemaligen Chef des VW-Umweltbüros in den USA. Angefangen von seinem Werdegang bei VW, über seine Festnahme durch das FBI auf einer Flughafentoilette in den USA, bis hin zur siebenjährigen Haftstrafe, die er nun verbüßen muss. Durch die intensive Berichterstattung erhält die Öffentlichkeit einen Einblick in die tragische Ent-

wicklung des Lebens von S. mit dem Ergebnis, dass seine **Loyalität** gegenüber seinem Arbeitgeber, sein uneingeschränktes Vertrauen darin, dass sich Loyalität auszahlt, zu seinem Verhängnis wurde. Denn die bisherigen Entwicklungen in diesem Fall deuten keineswegs daraufhin, dass Oliver S. noch auf Unterstützung aus Wolfsburg hoffen darf. Vielmehr hat VW dem verurteilten Oliver S. bereits seine Kündigung zugestellt, womit jener auch seinen Anspruch auf Betriebsrente verlieren wird.

Dieser Fall zeigt exemplarisch wie ernst VW das Thema CSR nimmt. Während von der wichtigsten Ressource des Unternehmens, dem **Mitarbeiter**, uneingeschränkte Loyalität erwartet wird, ist VW im Gegenzug nicht bereit, diese Loyalität in der wohl schwersten Lebensphase ihres Mitarbeiters zu erwideren. In einem Fall wie jenem des Oliver S. versagt der deutsche Autorieße dem betroffenen Mitarbeiter jede rechtliche, finanzielle sowie psychische Hilfe – höchstwahrscheinlich ein weiteres Mal darauf hoffend, dass die Presse und die Gesellschaft dem Irrglauben verfallen, dass der Dieselkandal ein „technisches Problem“ (vgl. National Public Radio, 2016) war, von dem „nur einige wenige“ wussten. Oliver S. muss nun, stellvertretend für den gesamten Konzern, eine **siebenjährige Haftstrafe** verbüßen, erhält keine persönliche Unterstützung seines ehemaligen Arbeitgebers, und muss höchstwahrscheinlich die auferlegte Geldstrafe von 400.000 Dollar aus eigener Tasche begleichen.

## 4. Reaktionen von Politik und Kunden

Während VW in den USA hohen Strafzahlungen nachkommen musste, lässt sich in Europa und vor allem Deutschland der Eindruck der **politischen Einflussnahme** nicht gänzlich negieren. Zwar gehören die deutsche Bundesregierung, sowie insbesondere das Bundesland Niedersachsen zu den wichtigsten Interessensgruppen des VW-Konzerns und viele Arbeitsplätze sind mit dem Erfolg der Wolfsburger verbunden, dennoch erschwert die herrschende Intransparenz es den Bürgern, zwischen unabhängiger Politik und **Automobillobbyismus** zu differenzieren. Vom Dieselkandal, oder wie VW es gerne nennt, der „Dieselthematik“, hörte man aufgrund des ausbleibenden Drucks lange erstaunlich wenig. Offiziell gilt diese, laut Aussage von VW, seit Ende 2017 als abgeschlossen (vgl. Industrie Magazin, 2017). Ob dies auch für jene **Kunden** gilt, die teilweise Wertverluste von mehreren tausend Euro für ihre Neuwagen hinnehmen müssen, steht auf einem anderen Blatt. Denn anstelle von Hardwagenachrüstungen, die nach Ansicht vieler Experten besser funktionieren würden, bietet VW – vermutlich aus Kostengründen aber auch aufgrund des nicht ausreichenden Drucks aus der Politik – kostengünstige Softwarenachrüstungen an, deren Auswirkungen durch-

aus umstritten sind. Ferner sollte ein Sonderermittler eingesetzt werden, um die „Dieselthematik“ und jenen massenhaften Betrug an Kunden, Aktionären und allen anderen Interessengruppen aufzuklären.

VW wehrt sich mit Händen und Füßen gegen jene Schritte der deutschen Justiz und ist damit erschreckenderweise erfolgreich. Wie passt jenes Verhalten zur selbst auferlegten CSR? Warum blockiert VW die vollständige Aufklärung des Dieselskandals? Warum werden stattdessen nicht endlich verantwortliche Manager im Konzern haftbar gemacht? Warum hat Compliance-Vorstand *Christine Hohmann-Dennhardt* VW wieder nach einem Jahr verlassen? Viele Fragen, denen VW Antworten schuldig bleibt und die an ehrlichen und ehrenhaften CSR Intentionen von VW zweifeln lassen. Interessanterweise scheinen aber weder die Kunden in den USA noch in Deutschland langfristig aufgebracht oder nachtragend über den Betrug im Hause VW zu sein. Die Verkaufszahlen in den USA sind 2017 bereits wieder um mehr als 15.000 Fahrzeuge gestiegen und VW verzeichnete sogar das **absatzstärkste** Jahr aller Zeiten (vgl. *VW USA*, 2018).

### 5. Fazit

Den Dieselskandal in Retrospektive betrachtend sowie die Domäne der **Interessensgruppen** der **Mitarbeiter** und **Kunden** thematisierend, wird deutlich, dass man in Wolfsburg scheinbar weit davon entfernt ist, die unternehmerische Verantwortung, welche man selbstbewusst nach außen darstellt, tatsächlich ernst zu nehmen und einzuhalten. Mitarbeiter scheinen nicht die Würdigung oder gar die Unterstützung im Krisenfall zu erhalten, die sie benötigen, und Kunden fühlen sich zu recht betrogen und müssen selbst für Wertverluste ihrer Fahrzeuge aufkommen. Die Politik sieht tatenlos zu, während der benötigte Wandel der **VW-Unternehmenskultur** einfach nicht gelingen will. Solange Spaltmaße und Machtspielchen (vgl. *Meck*, 2016; *Schneider*, 2016) immer noch mehr zählen als verantwortungsbewusstes, ethik-orientiertes Management sowie transparente und faire Umgangsweisen, stellt sich die Frage, ob jener Wandel in der Unternehmenskultur mit den aktuell Verantwortlichen in Wolfsburg überhaupt zu schaffen ist. Zusammenfassend kann man VW nur wünschen, dass die zu technisch-orientierte Männerriege (vgl. *Scholz*, 2016) des VW-Vorstands besser diversifiziert wird und eine neue Unternehmenskultur etabliert wird, die CSR nicht nur als **reines Marketinginstrument** (akademisch: „Greenwashing“ oder „Windowdressing“) versteht, sondern als **essentielle Komponente** der **Unternehmensstrategie**.

## Literatur

- Beliveau, B., M. Cottrill, H. M. O'Neill*, Predicting corporate social responsiveness: A model drawn from three perspectives, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 13 Nr. 9 (1994), S. 731–738.
- Beschomer, T., T. Hajduk*, „Der ehrbare Kaufmann „und „Creating Shared Value „. Eine Kritik im Lichte der aktuellen CSR-Diskussion, in: *A. Schneider, R., Schmidpeter (Hrsg.)*, *Corporate Social Responsibility*, Berlin 2015, S. 269–280.
- Carroll, A. B.*, The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, in: *Business Horizons*, Vol.34 Nr. 4 (1991), S. 39–48.
- Clemente, M., C. Gabioneta*, How does the media frame corporate scandals? The case of German newspapers and the Volkswagen diesel scandal, in: *Journal of Management Inquiry*, Vol. 26 Nr. 3 (2017), S. 287–302.
- Elson, C.M., C. K. Ferrere, N. J. Goossen*, The bug at Volkswagen: Lessons in co-determination, ownership and board structure, in: *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 27 Nr. 4 (2015), S. 36–43.
- Hoeffler, S., P. N. Bloom, K. L. Keller*, Understanding stakeholder responses to corporate citizenship initiatives: Managerial guidelines and research directions, in: *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 29 Nr. 1 (2010), S. 78–88.
- Industrie Magazin*, „Skandal beendet“: Für VW scheint in Wolfsburg wieder die Sonne. *Industrie Magazin* 2017, Online im Internet: URL: <https://indstriemagazin.at/a/skandal-beendet-fuer-vw-scheint-in-wolfsburg-wieder-die-sonne> (Abrufdatum: 25.02.2018).
- Meck, G.*, *Auto Macht Geld: Die Geschichte der Familie Porsche Piëch*, Reinbeck, Berlin 2016.
- National Public Radio*, ‘We Didn’t Lie,’ Volkswagen CEO says of emissions scandal. *National Public Radio*, 2016, Online im Internet: URL: <https://www.npr.org/sections/thetwo-way/2016/01/11/462682378/we-didnt-lie-volkswagen-ceo-says-of-emissions-scandal> (Abrufdatum: 25.01.2018).
- Plewa, C., J. Conduit, P. G. Quester, C. Johnson*, The impact of corporate volunteering on CSR image: A consumer perspective, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 127 Nr. 3 (2015), S. 643–659.
- Raman, G. V., S. Garg, S. Thapliyal*, Integrative live case: A contemporary business ethics pedagogy, in: *Journal of Business Ethics* (2017), S. 1–24.
- Sattelberger, T.*, Wir hier oben. *Die Zeit*, 2016, Online im Internet: URL: <http://www.zeit.de/2016/24/manager-fuehrungsstil-selbstherrlichkeit-krise-unternehmen> (Abrufdatum: 15.02.2018).
- Schneider, M.C.*, *Volkswagen: Eine deutsche Geschichte*, Berlin, München 2016.
- Scholz, C.*, Volkswagen verpatzt den Kulturwandel. *Manager Magazin*, 2016, Online im Internet: URL: <http://www.manager-magazin.de/untern ehmen/autoindustrie/volkswagen-warum-matthiasmueller-die-falsche-wahl-fuer-vw-war-a-1073722.html> (Abrufdatum: 25.01.2018).
- Siano, A., A. Vollero, F. Conte, S. Amabile*, „More than words“: Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal, in: *Journal of Business Research*, Vol. 71 (2017), S. 27–37.
- Visser, W.*, The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business, Cornwall 2011.
- Volkswagen AG*, Nachhaltigkeit. *Volkswagen AG*, 2018, Online im Internet: URL: <http://www.volkswagenag.com/de/sustainability.html> (Abrufdatum: 15.02.2018).
- Volkswagen USA*, Volkswagen Group deliveries reach all-time high. *Volkswagen AG*, Online im Internet: URL: <https://media.vw.com/en-us/releases/975#images> (Abrufdatum: 25.01.2018).