Bluewashing statt Bluetech – das doppelte Software-Problem von Volkswagen

Peter Ulrich, 20.11.2015

Werbung verspricht uns oft das Blaue vom Himmel. Dass die Wirklichkeit da nicht immer ganz mithält, ist nichts Neues. Wo beispielsweise „**Bluetech**“ draufsteht, liegt möglicherweise nur rhetorisches „**Bluewashing**“ vor. Warum erschüttern Fälle wie die systematisch betriebene Manipulation der Abgaswerte von Fahrzeugen des Volkswagen-Konzerns, insbesondere der Stickoxide bei Dieselmotoren, gleichwohl eine breite Öffentlichkeit so sehr, dass Skandalvergleiche der höchsten Stufe, symbolisiert durch den Amalgambegriff „**Dieselgate**“, die Runde machen?

Ungläubiges Staunen ruft nach all den Wirtschaftsskandalen infolge eines ausser Rand und Band geratenen Profitstrebens kaum mehr der schlichte Tatbestand hervor, dass in der Geschäftswelt bisweilen Lug und Trug vorkommen. Es ist ebenso wenig der Tatbestand, dass es einen bis anhin hoch renommierten Grosskonzern betrifft. Und es ist auch nicht einfach der Tatbestand, dass einmal mehr das (mit viel Personal betriebene) „Compliance Management“ in einem solchen Konzern bei den wirklich grossen Betrügereien versagt. Nein, das alles ist leider nicht mehr speziell.

Speziell an diesem Fall ist vielmehr, dass Kunden und Öffentlichkeit der vermeintlich über jedem Zweifel stehenden technologischen Kompetenz einer Firma vertrauten, die als Flaggschiff einer Branche der deutschen Industrie mit weltweiter Technik- und Qualitätsführerschaft galt: „**Vorsprung durch Technik**“ lautete denn auch seit den 1970er Jahren der erfolgreichste Werbeslogan von Audi. Und nun entpuppt er sich offenbar in einem wesentlichen Bereich als blosser „**Vorsprung durch Rhetorik**“, wie das Magazin DER SPIEGEL bezüglich der Konzerntochter Audi bemerkenswerterweise schon in seiner Ausgabe vom 4. Juni 2013 warnte, nicht ohne am 28. September 2014, also vor mehr als einem Jahr, mit konkretem Bezug auf die Trickserei bei den Abgasprüfverfahren nachzudoppeln.

Das aufgedeckte Software-Problem ist für manche, die bisher stolz auf die deutsche Fahrzeugtechnik waren, eine schwere Enttäuschung – aber das ist noch nicht alles. Der Kontrast zwischen der hemmungslos eingesetzten kriminellen Energie und der lange gepflegten Selbstdarstellung von VW als einer Firma mit dem moralischen Anspruch, alles zu tun, was hard- und softwaretechnisch möglich sei, um Strassenfahrzeuge „umweltfreundlich“ zu machen, ist so krass, dass er schlagartig die **unternehmensethische Integrität** von VW

generell infrage gestellt hat. Nun wird sich kaum mehr jemand wundern, falls im Konzern noch weitere Schummeleien zutage befördert werden sollten. Aus der Enttäuschung erwächst bei manchen Betroffenen und Beobachtern moralische Entrüstung über den von der Firma offenbar betriebenen **strategischen Umgang mit moralischen Erwartungen**. Nur gerade sieben Tage – also eine Woche – vor dem Auffliegen der laut HANDELSBLATT vom 24. September 2015 intern vermutlich seit längerem bekannten Abgasschummelei hatte sich VW am 11. September 2015 noch mit einem Eintrag auf der Konzern-Website in der Rubrik „Nachhaltigkeit und Verantwortung" für die Auszeichnung durch den **Dow Jones Sustainability Index** ungeniert als „nachhaltigster Automobilkonzern der Welt" [http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/news/2015/09/sustain.html] gefeiert. Bis dato lässt sich dort die unglaubliche Behauptung nachlesen, dass „Nachhaltigkeit Grundlage der Geschäftspolitik von Volkswagen" sei. Ein Nachtrag mit der nicht ganz nebensächlichen Nachricht, dass Volkswagen am 29. September prompt aus dem Dow Jones Sustainability Index **eliminiert** worden ist, findet sich demgegenüber in der genannten Rubrik der VW-Website bisher nicht.

Vom immensen Reputationsschaden betroffen sind nicht nur der VW-Konzern und, zumindest vorläufig in Form eines Generalverdachts, die gesamte Automobilindustrie. Auch die allgemeine Glaubwürdigkeit von **Rankings und Ratings nachhaltigen Geschäftsgebarens** hat Schaden genommen, zuallererst der *Dow Jones Sustainability Index* selbst, aber auch etablierte Systeme der Nachhaltigkeitsberichterstattung wie z.B. die *Global Reporting Initiative (GRI)* und gewichtige Selbstverpflichtungsinitiativen wie z.B. der vor 15 Jahren von Generalsekretär Kofi Annan ins Leben gerufene *UN Global Compact*. Im Zusammenhang mit dem Global Compact ist übrigens der Begriff des „**Bluewashing**" überhaupt erst geprägt worden. Er steht für die Versuchung, sich durch die Mitgliedschaft zwar ein sauberes Mäntelchen zu geben, die schönen Bekenntnisse aber real nur so weit umzusetzen, dass das Kerngeschäft, mit dem man Geld verdient, nicht ernsthaft tangiert wird. Hatte man bezüglich dieser Gefahr im Umweltbereich zuvor – in Anlehnung an den altbekannten Begriff der „Geldwäsche" – eher von „Greenwashing" gesprochen, so signalisierte die Farbe „blue" nun eine PR-Strategie, die für denselben Zweck sogar ein offiziöses Gütesiegel der Vereinten Nationen vereinnahmt. „Bluewashing" steht seither für den skrupellosen Umgang mit obersten moralischen Ansprüchen, nämlich Menschenrechten, weltweit verbindlichen Umwelt- und Sozialstandards sowie solchen der Korruptionsvermeidung.

Unternehmensethisch rechtfertigen lässt sich eine „blau waschende" PR-Strategie in keinem Fall. Wohl aber lässt sich ein Stück weit erklären, weshalb sie in einer **moralblinden Denkwelt geschäftsstrategischen Denkens** gleichwohl immer wieder praktiziert wird. Strategisches Denken kennt nämlich per se keine Prinzipien, die kategorischen Vorrang vor kommerziellen Interessen geniessen und an die man sich unter allen Umständen vorbehaltlos hält. Strategisches Denken entwickelt vielmehr **Kalküle der Vorteilsmaximierung im Umgang mit Risiken** – ursprünglich in der Kriegsführung, heute vor allem in der Unternehmensführung. Mögliche Folgen eines zweifelhaften Geschäftsgebarens werden dabei nicht in ihrer moralischen Qualität beurteilt, sondern nur hinsichtlich ihrer Auswirkung auf die „nachhaltige" Gewinnerzielung. Dabei erscheinen (vorübergehende) Reputationsschäden als

eventuell mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit eintretende Kosten. Hält sich das einkalkulierte Risiko im Vergleich zum Gewinnpotenzial der Bluewashing-Strategie im Rahmen, so entscheidet man – und „man“ ist bei strategischen Entscheidungen normalerweise die Geschäftsleitung – sich eben dafür, es in Kauf zu nehmen.

Zu einem solchen strategischen Umgang mit moralischen Kategorien kommt es in einem Unternehmen jedoch nur, wenn die Geschäftsleitung es versäumt hat, sich selbst und alle Mitarbeitenden vorbeugend auf klare, vorrangig vor allen strategischen Erfolgspotenzialen geltende ethische Geschäftsprinzipien festzulegen. Es gibt ja keine „rein“ strategische Rationalität – diese ist immer instrumentell im Hinblick auf Zielvorgaben. Nur: auf welche konkret? Allzu lang hat in manchen Firmen eine fraglose Doktrin der Gewinnmaximierung um fast jeden Preis ihr Unwesen getrieben, die ideologisch als automatisch bestmöglicher Beitrag zum Gemeinwohl überhöht und so der Reflexion entzogen worden ist. Besonders in streng hierarchisch geführten Firmen kann sich unter solchen Voraussetzungen eine kaum mehr hinterfragte **Unternehmenskultur der falschen Prioritäten und Anreize** („Boni“) etablieren. Typischerweise werden dann die kritischen Hinweise verantwortungsbewusster „Untergebener“, wie es sie offenbar auch im VW-Konzern frühzeitig gab, vom Management nicht aufgegriffen und belohnt, sondern negiert oder sogar indirekt bestraft – etwa mit Nichtbeförderung der Hinweisgeber.

Wer Teil dieser eingeübten Unkultur war, kann den nötigen tiefgreifenden Kulturwandel nicht glaubwürdig vorantreiben. Deshalb benötigt das buchstäblich fehlgeleitete Unternehmen in der schwierigen Phase der grundlegenden Neuorientierung auch neue, unbefangene „Köpfe“ an der Spitze. Deren Aufgabe besteht nicht nur darin, eine neue Geschäftsstrategie zu definieren, sondern ein übergeordnetes **normatives Management** zu etablieren, das systematisch die Rangordnung von ethischen Geschäftsprinzipien und zukünftigen Erfolgsstrategien klärt und sie für alle Unternehmensbereiche und Führungsstufen verbindlich konkretisiert. Die resultierenden Standards und Verhaltensrichtlinien *(Codes of Conduct)* sind durch konsistente Anreiz- bzw. Sanktionssysteme zu ergänzen. Das alles gilt es im gesamten Unternehmen ohne Wenn und Aber umzusetzen. Autoritatives *Compliance*-Management „von oben“ reicht allerdings nicht aus; vorgelebt und gefördert werden muss zugleich eine „von unten“, nämlich von allen Mitarbeitenden, mitgetragene **Integritäts- und Verantwortungskultur**. Erst auf dieser Grundlage werden im Unternehmen mit der Zeit Nachwuchskräfte Karriere machen, welche diese Integritätskultur und die ihr entsprechende Rangordnung von normativen Orientierungen und Geschäftsstrategien verinnerlicht haben und in der Lage sind, ihr auch in heiklen Entscheidungssituationen verantwortungsbewusst nachzuleben.

Im Falle des Volkswagenkonzerns ergibt sich als Fazit, das die in den Medien dominierende technische Debatte im weiteren Sinn durchaus richtig ansetzt: Neue „Software“ tut not – aber nicht nur in der Motorensteuerung.

Schlagwörter: Abgasskandal, Bluewashing, Dieselgate, Unternehmensethik, Verantwortungskultur, Volkswagen.