Institute of Management

University of St.Gallen

Case Study

Der Volkswagen Konzern

Teil B (Sept 2015-Juni 2016)

„Dieselgate“: Super-GAU im integrierten Konzern

Teil A (2002 – Aug 2015): Der Griff nach der Weltspitze

This case was written by Günter Müller-Stewens (University of St Gallen) and Joachim Stonig (University of St. Gallen). It is intended to be used as the basis for class discussion rather than to illustrate either effective or ineffective handling of a management situation. The case was compiled from published sources.

This case is part of the University of St. Gallen case collection at the Case Centre:
http://www.thecasecentre.org/educators/ordering/whatsavailable/collections/stgallen

© June 2016, Version 1.1, University of St. Gallen
No part of this publication may be copied, stored, transmitted, reproduced or distributed in any form or medium whatsoever without the permission of the copyright owner.

case centre

Distributed by The Case Centre
www.thecasecentre.org
All rights are reserved

North America
t +1 781 239 5884
f +1 781 239 5885

Rest of the world
t +44 (0) 1234 750903
f +44 (0) 1234 751125

„Ich bin zutiefst überzeugt, dass wir in wenigen Jahren der erfolgreichste Automobilhersteller der Welt sein können.“[1] sagte Martin Winterkorn im Jahr 2007, ein Jahr nachdem er den Konzernvorsitz der Volkswagen AG übernommen hatte. Bis zum August 2015 sah alles so aus, als ob er Recht bekommen würde. Doch dann wurde diese Vision abrupt gefährdet.

Der Skandal

„Wir haben total Mist gebaut“. So reagierte der USA-Chef von Volkswagen, Michael Horn, auf die skandalösen Berichte vom Freitag, dem 18.9.15 zu seinem Unternehmen. Gegenstand der Enthüllungen waren manipulierte Abgas-Werte beim Dieselmotor vom Typ EA 189 in – wie sich später herausstellte – etwa 11 Mio. Fahrzeugen verschiedener Marken des Konzerns, sowohl innerhalb als auch ausserhalb der USA. Der Konzern hatte damit eines seiner Kernversprechen, die Umweltfreundlichkeit – „clean diesel“ war der Werbeslogan – über Jahre gebrochen. Es drohte ein enormer Schaden für die Volkswagen Gruppe: ein gewaltiger Image- und Vertrauensverlust in der Öffentlichkeit und bei den Kunden, eine Zivilklage des US-Justizministeriums wegen Betrugs, Strafzahlungen an die Behörden, Anklagen gegen einzelne Manager, sowie vielerlei weitere rechtliche Konsequenzen unbekannten Ausmasses. Bereits am Sonntagmittag räumte CEO Martin Winterkorn den Betrugsfall indirekt ein. Daraufhin verlor die Volkswagen-Aktie an den beiden folgenden Börsentagen Montag und Dienstag fast 40% ihres Werts. Am Dienstag, dem 22.9.15 entschuldigte sich Winterkorn dann in einem Video-Statement formell in der Öffentlichkeit, kündigte eine lückenlose Aufklärung an und warb für Vertrauen in die Konzernspitze. In der Woche nach der Pressekonferenz überschlugen sich die Ereignisse. Man nehme die *„festgestellten Vorwürfe sehr ernst“*.[2] Das wurde von vielen Beobachtern bereits so interpretiert, dass man es mit vorsätzlichem Betrug zu tun hatte. Doch bereits am Mittwoch musste er von seiner Position als Vorstandsvorsitzender des Konzerns zurücktreten, um dem öffentlichen Druck auf das Unternehmen nachzukommen. Der interimistische Vorsitzende des Aufsichtsrats, Berthold Huber, fand klare Worte zum Betrug: *„Die Testmanipulationen bedeuten für Volkswagen ein moralisches und politisches Desaster. … Wir können uns nur entschuldigen und Kunden, Öffentlichkeit, Behörden und Anleger darum bitten, dass wir die Chance zur Wiedergutmachung erhalten.“*[3]

Multimedia-Tipps:
(1) https://www.youtube.com/watch?v=Q2eT_cRNrCI (Video-Statement von Prof. Dr. Martin Winterkorn vom 22.9.15 – 2:33 min)
(2) https://www.youtube.com/watch?v=Q6z8uUJE-jE (Erklärung von Michael Horn, President und CEO der Volkswagen Group of America, vom 22.9.15 – 1:24 min)

Wie der Skandal aufgedeckt wurde

Die Pressekonferenz der amerikanischen Umweltbehörde EPA am 18.9.15 veränderte die Wahrnehmung und Zukunft des Volkswagen-Konzerns auf drastische Art und Weise. Die EPA beschuldigte Volkswagen, einen ausgefeilten Softwarealgorithmus in Dieselfahrzeugen installiert zu haben, der die Ergebnisse von Emissionstests beeinflusst. Diese Software diene dazu, bei Emissionstests geringe Abgaswerte vorzutäuschen, die im normalen Fahrbetrieb nicht erreicht

werden. „*VW verschwieg Fakten vor der EPA … Das Verwenden [solcher Software] ist illegal und eine Bedrohung für die öffentliche Gesundheit*“, hiess es.[4] Entdeckt wurde dies zufällig offenbar bereits im Mai 2014 bei Tests durch die unabhängige US-amerikanische NGO ICCT (International Council on Clean Transportation). Auch das California Air Resources Board war offenbar an der Aufdeckung beteiligt. Dabei ist es seit Jahren ein offenes Geheimnis, dass die Fahrzeughersteller die von ihnen angegeben Werte zum Benzinverbrauch und Schadstoffausstoss nur unter Laborbedingungen erreichen, was man durchaus als eine Kundentäuschung begreifen kann. Trotzdem ist dieses Vorgehen zumindest legal, während im vorliegenden Volkswagen-Fall offenbar vorsätzlich mit einem Softwareprogramm betrogen wurde.

Diese Enthüllungen fanden interessanterweise kurz nach Beginn der wichtigsten Automobilausstellung der Welt in Frankfurt statt, kurz nach Lancierung der neuen US-Variante des VW Passat und kurz vor der vorgezogenen Vertragsverlängerung von CEO Winterkorn auf der Aufsichtsratssitzung am 25.9.15.

Von Volkswagen war man ja hinsichtlich Skandale und Affären über die letzten Jahrzehnte einiges gewohnt: 1993 hatte der durch Volkswagen von General Motors abgeworbene Manager Ignacio López geheime Unterlagen seines früheren Arbeitgebers mitgenommen, vor gut zehn Jahren kamen Schmiergeld-Zahlungen und vom Management gesponserte Lustreisen mit Prostituierten für Betriebsräte ans Tageslicht, auf dem Höhepunkt der Finanzkrise dann der Übernahmekampf mit Porsche, der heute noch Gerichtsverfahren nach sich zieht, und zuletzt vor einem halben Jahr der Machtkampf zwischen Volkswagen-Patriarch Ferdinand Piëch und Konzernchef Martin Winterkorn, bei dem Piëch (vorerst?) unterlag. Wenn es stimmt, was in den Medien behauptet wird, dann kam es bereits im Jahr 2008 zu den ersten Installationen der fraglichen Motorensoftware; dies ist das Jahr in dem die gerichtliche Aufarbeitung der Lustreisen gerade ihren Höhepunkt erreicht hatte.[5] Man darf sich fragen, wann das Unternehmen dazu lernt, bzw. wann die Rahmenbedingungen wirklich geschaffen werden, dass solche Vorgänge nicht mehr begünstigt werden? „*Doch unabhängig von solchen Episoden hatten die Autos des Konzerns stets den Ruf verlässlich und technisch gut zu sein. Der jüngste Skandal rüttelt an diesem Versprechen*“, hiess es in der NZZ vom 23.9.15.

Die Entstehung der Software

Auch wenn der öffentliche Skandal im September 2015 sich in kürzester Zeit entfaltete, wurde die manipulative Software schon fast ein Jahrzehnt verwendet und auch lange vor dem Skandal als solche gekannt.

Anfang 2014 unternahm die kleine Umweltorganisation ICCT (International Council on Clean Transportation) eine Untersuchung, die zeigen sollte, dass bei strengen Auflagen die Automobilindustrie in der Lage ist, umweltfreundliche Fahrzeuge herzustellen. Es wurden zufällig drei Fahrzeuge ausgewählt, da diese gerade zur Verfügung standen. Darunter auch zwei aus dem Volkswagen Konzern. Zur Durchführung der Test beauftragte man die West Virginia University in Morgantown. Bei diesen Tests mit einem mobilen Abgasmesssystem wurde dann festgestellt, dass die beiden Volkswagen-Modelle die Stickoxid-Grenzwerte (NOx-Emissionen) deutlich

überschritten. Stickoxide reagieren mit Feinstaubpartikeln in der Luft und sind mitverantwortlich für Ozon- und Smogbelastung. So wurde beim Jetta das 15- bis 35-fache des in den USA erlaubten NOx-Grenzwerts gemessen, beim Passat das 15- bis 20-fache. Dennoch lagen die Werte bei den gesetzlich durchgeführten Tests im erlaubten Rahmen. Diese Daten gelangten dann zur US-Bundesbehörde für Umweltschutz EPA (Environmental Protection Agency) sowie zur Partnerbehörde California Air Resources Board (CARB). Sie konfrontierten Volkswagen mit den Ergebnissen. VW führte daraufhin eine Rückrufaktion durch und meldete der EPA-Umweltbehörde im Dezember 2014, dass als Lösung fast 500.000 Fahrzeuge in den USA mit einem Software-Patch versorgt wurden. Doch die Behörde prüft nach und kommt am 8.7.15 immer noch nicht zu zufrieden stellenden Ergebnissen. Da Volkswagen dies nicht überzeugend zu erklären vermag, droht die EPA damit, dass sie den fraglichen Volkswagen-Modellen für 2016 keine Zulassung geben werde.[6] Am 3.9.15 musste dann Volkswagen gegenüber den Behörden zugeben, dass man eine Software zur Abgasmanipulation einsetzt hatte. Am 18.9.15 geht die EPA dann mit ihren Erkenntnissen vor die Presse, was dann auf Basis des Eingeständnisses von CEO Winterkorn am 20.9.15 die Krise auslöste. Das heisst, die Fakten waren dem Konzern bereits am 3.9. klar, aber öffentlich gestand man dies erst 17 Tage später nach der EPA-Pressekonferenz ein.

Was sind die Vorteile einer solchen Software, die deren Entwicklung begründen? Die Software erhöht zwar die Stickstoff-Emissionen, verlängert aber gleichzeitig die Lebensdauer der Motorteile, verbessert die Performance sowie das Fahrgefühl und senkt – überraschenderweise – den Durchschnittsverbrauch.[3] Die Umwelttechnologie, um die Stickoxid-Grenzwerte einzuhalten, war zwar vorhanden, aber mit technischen Schwierigkeiten und hohen Kosten verbunden. Der Einbau grösserer Filter im Jetta-Modell hätte Mehrkosten von 80-100€ pro Auto verursacht und zusätzlich den Verbrauch erhöht, da die Filter durchgehend gereinigt werden müssen.[7] Beim Passat-Modell wäre ein Harnstoff-Tank nötig, der Platz beansprucht und zudem regelmässig nachgefüllt werden müsste.[8] Offenbar waren die Volkswagen Ingenieure nicht in der Lage, eine Lösung zu entwickeln, die sowohl umweltfreundlich ist als auch insbesondere die Kostenerwartungen des Volkswagen Managements zu erfüllen vermag. Die Software, die laut mancher Quellen bereits im Jahre 2008 – kurz vor dem Start der Serienproduktion des Motors EA 189 – eingeführt und installiert wurde, bot scheinbar einen Ausweg aus diesem Dilemma, ohne den Start der Serienproduktion zu gefährden. Die „Defeat Device“ genannte Software stellt also fest, ob sich ein Fahrzeug in einem Emissionstest befindet. Nur dann wird die Abgas-Reinigung aktiviert, d.h. im Normalbetrieb ist die Luftverschmutzung um ein Vielfaches höher. Angeblich hatte der Zulieferer Bosch Volkswagen schon 2007 gewarnt, die gelieferte Software einzusetzen, da sie nur für Testzwecke vorgesehen sei.[9]

Wie konnte es zu so etwas kommen?

Auch wenn es offenbar nur eine kleine Gruppe von Entwicklern aus der Konzernzentrale in Wolfsburg war, die illegal in die Steuerung des Dieselmotors EA 189 eingriffen, muss man sich grundsätzlich Fragen zur Unternehmenskultur und Unternehmensethik im Konzern stellen. Warum konnte es dazu kommen, dass eine illegale Software in Millionen von Autos eingebaut werden konnte? Und wenn das Topmanagement tatsächlich nichts davon wusste: Warum blieben

deutlich vor der Krise dazu eingegangene Hinweise im für Volkswagen so wichtigen Markt USA unbeachtet bzw. fanden nicht den Weg an die verantwortlichen Stellen? Steckte hinter der Kommunikations- und Krisenstrategie von Volkswagen ein Kalkül, dass ein Abweichen von Stickoxid-Werten, die den meisten Konsumenten unbekannt sind, schon nicht so schlimm sein werde? Oder haben hier nur die Compliance-Systeme und Kontrollstrukturen versagt? Oder geht es hier um Grundsätzlicheres? War z.B. das Management so sehr in seiner von der Unternehmenskultur beeinflussten Wahrnehmung gefangen, dass man die Warnzeichen schlicht nicht sehen wollte? Was nicht sein darf, kann auch nicht sein!

So wurden nun sowohl von aussen als auch von innen kritische Äusserungen zur Führungskultur bei Volkswagen getätigt. So bezeichnete etwa der ehemalige Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger Volkswagen als „*ein Unternehmen des Befehls und des Gehorsams, getrimmt auf Masse und Effizienz, welches diktatorisch regiert wird*“ und er beschuldigte Martin Winterkorn, eine Angstkultur geschaffen zu haben.[10]

Doch auch innerhalb des Konzerns werden Rufe nach einem Kulturwandel laut. Aufsichtsratsmitglied und Konzernbetriebsrat Bernd Osterloh meinte dazu: „*Wir brauchen für die Zukunft ein Klima, in dem Probleme nicht versteckt, sondern offen an Vorgesetzte kommuniziert werden. Wir brauchen eine Kultur, in der man mit seinem Vorgesetzten um den besten Weg streiten kann und darf. Wir brauchen eine Kultur, in der alle Abteilungen zusammenarbeiten, um Probleme zu lösen.*“[11] Dabei ist allerdings zu bedenken, dass auch Osterloh Teil dieses Systems war, das er nun kritisiert. Warum ist er als mächtiger Konzernbetriebsrat nicht schon vorher dagegen angegangen? Oder war er bereits zu sehr Teil des „Hofstaats“ der Konzernspitze?

Michael Horn, US-Chef von Volkswagen, sagte bei seiner Kongress-Anhörung am 9.10.15, dass der Betrug ein Ergebnis von “*pressure in the system to get resolutions and cost pressure*” sei.[12] Offenbar stand man unter enormem Erfolgsdruck aufgrund von vielleicht überambitionierten Zielen. So bestand z.B. für den USA-Markt das Ziel, bis 2018 dort 800.000 Autos pro Jahr zu verkaufen; doch in 2014 war der Absatz sogar um 10% auf 370.000 Stück zurückgegangen.

Multimedia-Tipp:

https://www.youtube.com/watch?v=YdJAfqo6_s0, Michael Horn, President and CEO of Volkswagen of America, testified in front of the House Committee on Energy and Commerce Subcommittee on Oversight and Investigations on Thursday, October 8. 2:22:04

Andere Insider, die anonym bleiben wollen, berichten von einer „absoluten Monarchie“, in der etwas, das nicht vom Management erlaubt ist, auch nicht geschehen darf. Man führe das Unternehmen „nach Gutsherrenart“. Mitarbeiter, die etwas als „nicht möglich“ bezeichnen, würden keine Karriere machen oder können sich einen neuen Job suchen.[13]

Auch wenn es natürlich sehr unterschiedliche Meinungen und Wertungen dazu gibt, so weisen doch alle in eine ähnliche Richtung: die Führungskultur. Offenbar waren ihre Dysfunktionalitäten schon vorher erlebbar, doch der Erfolg des Konzerns immunisierte den Konzernvorstand offenbar gegen diese entstandenen Schwachstellen.

Gefahr für Volkswagen ist es nun, dass es zu gar keinem grundlegenden Wandel kommt, sondern

dass in einer dominanten Ingenieur-Kultur das Problem auf seine technische Dimension reduziert wird, und man mit der „technischen Lösung", der Entlassung verantwortlicher Ingenieure sowie einer Verschärfung der Compliance-Regeln das Führungsproblem als erledigt ansieht. Doch damit begäbe man sich wohl in eine Herrschaftsillusion erster Klasse.

Die kurzfristigen Reaktionen in der Krise

Anfangs war noch unklar, welche Tragweite der Manipulationsskandal annehmen würde. Erste Schätzungen gingen von hunderttausenden betroffenen Fahrzeugen in den USA aus. Doch schnell wurde klar, dass die Tragweite weitaus grösser war. Nach ersten internen Ermittlungen kommunizierte Volkswagen die Anzahl von 11 Millionen Autos, die mit der manipulativen Software ausgestattet sind.

Die Reaktion der Konsumenten und Regierungen war unmittelbar und schwerwiegend. Es wurde von möglichen Strafzahlungen von $37.500 pro Auto allein in den USA gesprochen, was im schlimmsten Fall eine Belastung von $18 Mrd. für den Konzern bedeuten könnte.[14] Manche Staaten, wie die Schweiz, setzten die Zulassung mancher VW-Modelle aus. In Frankreich spricht man darüber, Umweltsubventionen vom Konzern zurückzufordern und Steuervorteile für Diesel abzuschaffen. Die Höhe der Strafzahlungen ist dabei nur einer der Kostenfaktoren für Volkswagen. Dazu kommen wohl noch der Aufwand für eine gigantische Rückrufaktion sowie der Image-Schaden, dessen enorme Höhe noch nicht abzuschätzen ist. Die Reaktion der Aktienmärkte war entsprechend hart: Der Aktienkurs fiel in zwei Wochen um beinahe 40% von seinem Stand vor der Krise (Anm.: 17.9.2015: 167€, 2.10.2015: 102€; dabei muss man sich vergegenwärtigen, dass der Aktienkurs in 2005 bei gut 30€ lag und bis zum Frühjahr 2015 um etwa 700% auf knapp 250€ angestiegen ist.)

Auch konzernintern waren die Konsequenzen des Abgas-Skandals riesig. Martin Winterkorn meinte zu seinem Rücktritt als CEO des Konzerns am 23.9.15: „*Ich tue dies im Interesse des Unternehmens, obwohl ich mir keines Fehlverhaltens bewusst bin.*" [15] Zum 1.11.15 ist er dann auch vom Vorstandsvorsitz der Porsche-Automobil-Holding SE, dem Mehrheitseigentümer an Volkswagen, der die Familien Piëch und Porsche repräsentiert, zurückgetreten. Seine Position dort wird der neue Aufsichtsratsvorsitzende Hans Dieter Pötsch übernehmen. Zum Nachfolger von Pötsch als CFO wurde Frank Witter bestellt. Auch etwa ein Dutzend Topmanager mussten gehen, darunter die beiden Entwicklungschefs von Audi und Porsche (welcher zuvor bei VW war).

Nur zwei Tage nach Winterkorns Rücktritt, am Freitag, dem 25.9.15, wurde Matthias Müller, der zuvor Chef der Marke Porsche war und sein ganzes Berufsleben bei Volkswagen verbracht hat, zum neuen Vorsitzenden des Konzerns bestellt. Er hatte sich aktuell insbesondere durch die relativ geräuschlose Integration von Porsche in den Volkswagen Konzern hervorgetan, was sicher nicht einfach war.

Am 7.10.15 wurde dann auch die zweite Spitzenposition des Konzerns neu besetzt, die nach dem Rücktritt von Ferdinand Piëch nur interimistisch bestellt war: Hans-Dieter Pötsch, der seit 2003 Finanzchef des Konzerns war, übernahm ab sofort den Aufsichtsratsvorsitz. Er sprach dabei von einer „*existenzbedrohenden Krise für den Konzern*". Nun hat er die Aufgabe, das Kontrollorgan

dieses Vorstands zu leiten und die Fehler, die zum Abgasskandal geführt haben, aufzuzeigen. Dazu wurde eine externe Untersuchung eingeleitet, die direkt an einen neu eingerichteten Ausschuss des Aufsichtsrats berichtet.[16]

Pötsch hatte bei seiner Wahl die klare Unterstützung der Familien Porsche und Piëch, die 52,2% der Stammaktien halten. Kritiker argumentierten, dass auch hier der Grundsatz der Gesamtverantwortung gälte, der besagt, dass jedes Vorstandsmitglied die Pflicht für die Geschäftsleitung im Ganzen tragen würde. Damit wäre Pötsch als Finanzvorstand genauso für die Verfehlungen verantwortlich wie ein Marken- oder Entwicklungsvorstand. Auch zweifeln Kritiker daran, dass mit dem Team Müller/Pötsch der allgemein als notwendig erachtete Bruch mit der Vergangenheit gelingen kann.

Direkt beschlossen und umgesetzt wurde die Schaffung eines neuen Vorstandsbereichs für Integrität und Recht. Dazu konnte man Christine Hohmann-Dennhardt gewinnen, die seit 2011 bei Daimler beschäftigt war.[17] Dort hatte sie einen ähnlichen Bereich aufgebaut. Daimler hatte zuvor wegen Korruptionsvorwürfen mit den US-Behörden einen Vergleich über 185 Mio. $ geschlossen und sich im Zuge dessen verpflichtet, ein internes Kontrollsystem aufzubauen, das zukünftig Bestechungszahlungen verhindern soll. Frau Hohmann-Dennhardt war vor 2011 Richterin am deutschen Verfassungsgericht. Sehr zügig wurde auch mit Winfried Vahland, bislang CEO von Skoda, ein neuer Konzernverantwortlicher Nordamerika bestellt. Doch dieser verliess wenige Tage vor seinem Amtsantritt den VW-Konzern, angeblich wegen unterschiedlicher Auffassungen über die Strategie in den USA. Dies hinterlässt eine weitere Lücke im Managementteam, denn die bisherige Arbeit Vahlands war von grossen Erfolgen gekennzeichnet. [18]

Der schon seit längerem im Konzern bestehenden Forderung nach wieder mehr Eigenverantwortung und Dezentralisierung der Marken will man nun angeblich auch zügig nachkommen: Porsche soll mit Bentley und Bugatti zu einer Markengruppe zusammengeführt werden und kümmert sich dabei im Sinne der Gleichteilestrategie um den weiteren Ausbau des Sportwagen- und Mittelmotorbaukastens. Unverändert soll offenbar die Markengruppe Audi-Lamborghini-Ducati bleiben und auch die Einzelmarken Volkswagen, Seat und Skoda sollen eigenständig bestehen bleiben. Auch soll es neue strategische Einheiten geben: Produktstrategie, Kooperationen/Beteiligungen, Connected Car und CO_2-Steuerung. Zusätzlich soll auch auf Corporate-Ebene die Funktion eines konzernübergreifend agierenden Group Chief Technology Officer eingerichtet werden.[19]

Neben den personellen Änderungen an der Spitze droht dem Unternehmen nun auch ein Spar- und Restrukturierungspaket, das vor allem Investitionskürzungen, aber wohl auch einen Stellenabbau beinhalten wird. „*Das wird nicht ohne Schmerzen gehen*“, kündigte der neue Vorsitzende Matthias Müller an.[20] Am 6.10.15 versprach er vor 20.000 Mitarbeitern auf dem Wolfsburger Werksgelände der Belegschaft auf der Betriebsversammlung eine „*schnelle und schonungslose Aufklärung*“ des Abgasskandals: „*Neben dem riesigen finanziellen Schaden, der heute noch gar nicht abzusehen ist, ist diese Krise vor allem eine Vertrauenskrise. Weil es hier um den Kern unseres Unternehmens und unseres Selbstverständnisses geht: um unsere Autos.*“[21]

Wie soll es weitergehen?

Es war den Meisten klar, dass das Unternehmen, das in kurzer Zeit nahezu die Hälfte seiner Börsenkapitalisierung eingebüsst hatte, neben den kurzfristig zu treffenden Entscheidungen auch einen klaren Neuanfang benötigte. Tiefgreifende Reformen waren dringlich geworden und wurden auch von den Anspruchsgruppen erwartet. Doch man muss sich wohl berechtigt fragen, ob mit den kurzfristig getroffenen Entscheiden, ein Neuanfang wirklich möglich ist. Wie radikal muss und will man sich von den Verantwortungsträgern der Vergangenheit lösen, um Platz für einen glaubwürdigen Neuanfang zu schaffen? Oder anders ausgedrückt: Ist die derzeitige Führungsmannschaft in den Augen der Mehrheit der Beteiligten und Betroffenen zur Führung dieses Wandels fachlich und moralisch legitimiert? So drückte die FAZ vom 12.10.15 ihre Skepsis gegenüber dem angeblichen Neuanfang aus: „*Von wegen Neuanfang. Volkswagen will jetzt grossreinemachen. Wer's glaubt, wird selig. An der Spitze gab es zwar einen Wechsel zu Matthias Müller. Tatsächlich dominieren aber weiterhin Filz und Klüngel*."

Wie die zahlreichen Stellungnahmen zur autoritären Führungskultur klar machen, sind nicht nur eine Verschärfung des „Code of Conduct" oder des „Compliance"-Regelwerks gefragt. Es geht vielmehr um eine Neujustierung des Verhältnisses von Zentralität und Dezentralität im Konzern sowie um eine fundamentale Hinterfragung von Führungsstil und Firmenkultur.

So stehen im Oktober 2015 600.000 Mitarbeiter, Aktionäre und das Volkswagen Management vor einem Scherbenhaufen. Horror-Geschichten kursieren, die sogar von einer Zerschlagung des Konzerns sprechen. Mitarbeiter bereiten sich auf Entlassungen vor, nicht nur bei Volkswagen, sondern auch bei Zulieferern. Die von Steuereinnahmen abhängigen Kommunen und Länder sprechen schon von einschneidenden Budgetkürzen aufgrund von wegfallenden Steuereinnahmen.

Die Fragen der Mitarbeiter, der Kunden und der betroffenen Bevölkerung an das neue Führungsteam sind klar: Wie soll der entstandene Schaden behoben werden? Wie kann möglichst schnell ein Vertrauen geschaffen werden, dass der Konzern das Problem erkannt und behoben hat? Und was muss getan werden, um in Zukunft solche betrügerischen Verfehlungen zu verhindern? Vorerst hat der Konzern einmal 6,5 Mrd. € für die finanzielle Bewältigung der Krise zurück gestellt. Doch dies dürfte nicht annähernd ausreichen, wenn man an die anstehenden Strafzahlungen, Schadenersatzforderungen (z.B. Sammelklagen der Käufer), Rückrufaktionen, Prozesskosten etc. denkt.

Doch was bedeutet diese Krise auch für die deutsche Automobilbranche? Prüfbehörden, die nicht wirklich prüfen, übermächtige Lobbyisten der Hersteller, die oft aus der Politik kommen und die Politik zu steuern scheinen, oder Zulieferer, die sich nichts zu sagen trauen, weil sie den Verlust des Kunden fürchten, geben wohl kaum ein vertrauenswürdiges Gesamtbild von „made in Germany" ab. Den wenigen Whistleblowern aus der Branche wird kein Gehör geschenkt. Man kann nur hoffen, dass – wie im österreichischen Weinskandal in den 80er-Jahren – diese tiefe Krise zu einem allumfassenden erfolgreichen Neuanfang genutzt wird, denn die Kompetenzen dazu sind sicher vorhanden. Hinsichtlich des politischen Willens aller Beteiligten sind allerdings noch einige Zweifel angebracht.

Aufgabenstellungen zur Fallstudie Teil B

Das Krisenmanagement: Der Monat nach der Aufdeckung des Betrugs

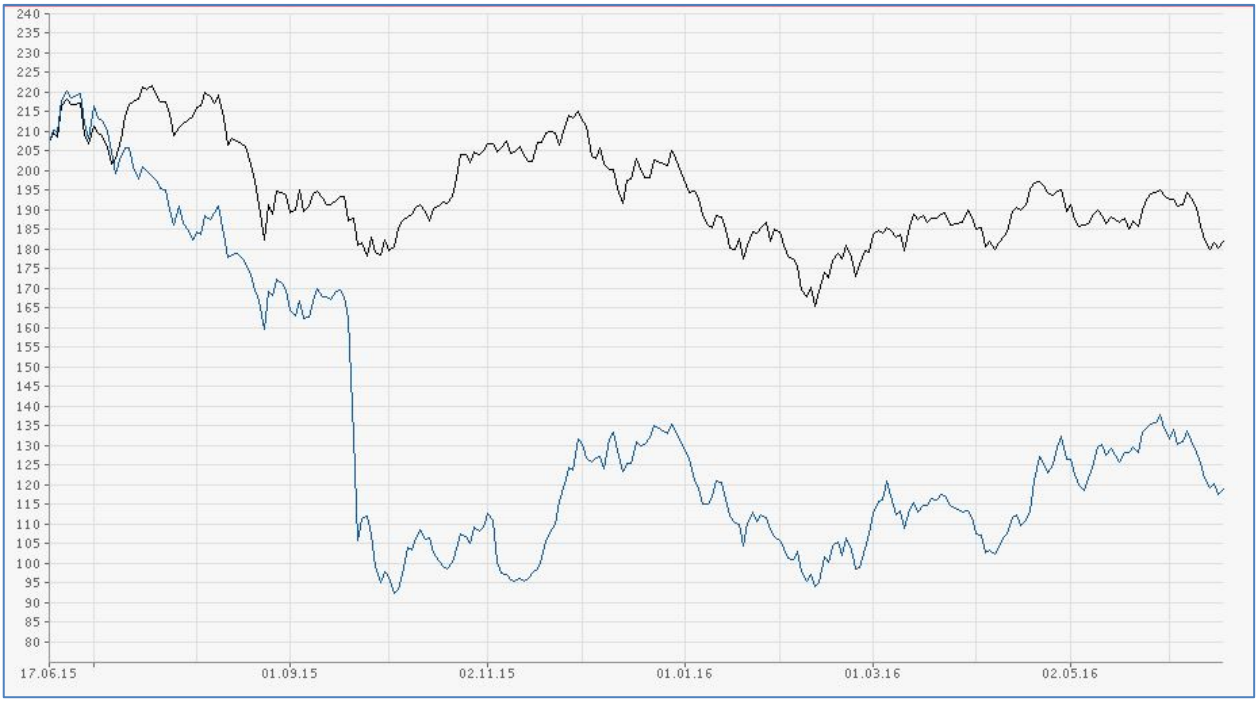
1. Welches Risiko eines diversifizierten und integrierten Grosskonzerns wie Volkswagen ist hier zur Wirklichkeit geworden? Geschah dies völlig unerwartet?
2. Worauf hat Volkswagen seine Schwerpunkte im kurzfristigen Krisenmanagement gesetzt?
3. Sehen Sie mit den bisher getroffenen Entscheidungen den geforderten Neuanfang ausreichend gewährleistet? Inwieweit fanden dabei die Grundsätze guter Unternehmensführung Beachtung?
4. Volkswagen will in das digitale Zeitalter (Industrie 4.0), in dem alle(s) mit alle(n)(m) vernetzt ist, aufbrechen. Auch eine Transformation vom Autobauer zum Mobilitätsdienstleister wird angestrebt. Wie sehen Sie vor diesem Hintergrund die vorgenommenen Kurzfristentscheide? Werden die Krise und die damit verbundenen personellen/strukturellen Veränderungen zur Vorbereitung auf diese Zukunft bereits genutzt?

Dringende Handlungsfelder: Die folgenden 200 Tage

5. Sie befinden sich nun Ende Oktober 2015. Grob 50 Tage sind seit dem öffentlichen Bekanntwerden des Betrugs vergangen. Wo sehen Sie – z.B. angesichts der bereits von innen und aussen geäusserten Kritik – Handlungsbedarf im Konzern? Welche Schritte sind nun mittelfristig aus ihrer Sicht für die Bewältigung der Krise notwendig? Erstellen Sie eine kurze Präsentation an den Ausschuss des Aufsichtsrats mit den Prioritäten für die kommenden 200 Tage (November 2015 – Juni 2016) und den mittelfristigen Handlungsempfehlungen. Sie können zur Analyse das 10-Planeten-Modell aus Müller-Stewens/Brauer (2009) nutzen.

ANHANG

Entwicklung des Aktienkurses (im Vergleich zum Dax30; obere Kurve) (Quelle: Börse Online)



Quellenverzeichnis

[1] VW AG. (2008). Geschäftsbericht 2007, S. 10.
[2] VW AG. (2015). Erklärung des Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG, Professor Dr. Martin Winterkorn. Abgerufen am 8.10.2015 von http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/news/2015/09/statement_ceo_of_volkswagen_ag.html
[3] VW AG. (2015). Erklärung des Aufsichtsrats der Volkswagen AG. Abgerufen am 8.10.2015 von http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/news/2015/09/Erklaerung.html
[4] Neate, Rupert. (2015). Volkswagen under investigation over illegal software that masks emissions. *The Guardian*. Abgerufen am 8.10.2015 von http://www.theguardian.com/business/2015/sep/18/epa-california-investigate-volkswagen-clean-air-violations
[5] Vgl. NZZ vom 20.10.15, S. 29.
[6] Wendler, Andrew. (2015). How Volkswagen Got Busted for Skirting EPA Diesel Emission Standards. *Car and Driver*. Abgerufen am 8.10.2015 von http://blog.caranddriver.com/how-volkswagen-got-busted-for-gaming-epa-diesel-emissions-standards/
[7] Sorge, Nils-Viktor. (2015). VW-Affäre: teurer Sparzwang. *Der Spiegel*. Abgerufen am 8.10.2015 von http://www.spiegel.de/auto/aktuell/volkswagen-skandal-durch-gefaelschte-abgaswerte-a-1054193.html
[8] Viehweg, Christoph. (2015). Harnstoff kann das Schadstoff-Problem der Dieselmotoren lösen. *Die Zeit*. Abgerufen am 8.10.2015 von http://www.zeit.de/mobilitaet/2015-10/abgas-skandal-dieselmotor-stickoxid-reinigung
[9] Appel, Holger. (2015). Illegale VW-Software stammt aus dem Jahr 2005. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Abgerufen am 8.10.2015 von http://www.faz.net/aktuell/technik-motor/auto-verkehr/illegale-vw-software-stammt-aus-dem-jahr-2005-13819176.html, sowie NZZ vom 5.10.15, S. 20, unter Bezug auf eine Meldung in der „Bild am Sonntag".
[10] Thieme, Matthias & Schweiger, Andreas. (2015). Das System Winterkorn gerät ins Wanken. *Berliner Morgenpost*. Abgerufen am 8.10.2015 von http://www.morgenpost.de/wirtschaft/article205781455/Das-System-Winterkorn-geraet-ins-Wanken.html
[11] NZZ. (2015). Was könnte heute bei VW passieren? Abgerufen am 8.10.2015 von http://www.nzz.ch/wirtschaft/was-koennte-heute-bei-vw-passieren-1.18619566
[12] http://blogs.ft.com/the-world/liveblogs/2015-10-08/
[13] Boutelet, Cécile. (7.10.2015). Chez Volkswagen, ça marche comme en Corée du Nord. *Le Monde*.
[14] Hulac, Benjamin. (2015). Volkswagen Uses Software to Fool EPA Pollution Test. *Scientific American*. Abgerufen am 8.10.2015 von http://www.scientificamerican.com/article/volkswagen-uses-software-to-fool-epa-pollution-tests/
[15] VW AG. (2015). Erklärung Prof. Dr. Martin Winterkorn. Abgerufen am 8.10.2015 von http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/news/2015/09/Statement.html
[16] VW AG. (2015). Erklärung des Präsidiums des Aufsichtsrats der Volkswagen AG zur Sitzung am 30. September 2015 . Abgerufen am 8.10.2015 von http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/news/2015/10/AR.html
[17] Vgl. NZZ 17.10.15, S. 34
[18] Manager Magazin (2015). Skoda-Chef Vahland verlässt VW. Abgerufen am 20.10.2015 von http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/volkswagen-skoda-chef-winfried-vahland-geht-a-1057798.html
[19] VGl. NZZ 28.9.2015.
[20] NZZ. (2015). Neuer Volkswagen-Chef will Sparkurs verstärken. Abgerufen am 8.10.2015 von http://www.nzz.ch/wirtschaft/neuer-volkswagen-chef-will-sparkurs-verschaerfen-1.18625349
[21] http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/homepage.html, abgerufen am 8.10.15.