




ZHAW-SML
Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
School of Management and Law

BACHELORARBEIT

**Analyse der finanziellen Auswirkungen des Dieselemissionsskandals auf die
Volkswagen AG und ihre verschiedenen Stakeholder**

eingereicht bei:
Dr. Posth Jan-Alexander

vorgelegt von:
Trüb Stefanie




Matrikel-Nr. 16571473

Winterthur, 27. Mai 2020

Management Summary

Auf die Aufdeckung des Dieselemissionsskandals – den Manipulationen an bestimmten Dieselmotoren – bei der Volkswagen AG im September 2015 folgten zahlreiche negative Konsequenzen für das Unternehmen und seine Stakeholder. Neben strafrechtlichen Untersuchungen, Zivilklagen, Bussgeldern, Rückrufen von Fahrzeugen sowie Entlassungen im Volkswagen-Konzern wird die gesamte Automobilbranche kritischer hinterfragt. Steigende Umweltaforderungen sowie ein verändertes Kundenverhalten erfordern neue technologische Lösungen. Themen wie Elektromobilität gewinnen in der sich im Wandel befindenden Automobilindustrie zunehmend an Bedeutung.

Es kann angenommen werden, dass ein Betrug solchen Ausmasses, unter anderem verursacht durch das Fehlverhalten einzelner Mitarbeitender und interne betriebliche «Corporate Governance»-Missstände, dem Konzern auf längere Sicht beträchtlichen Schaden zufügt. Im Rahmen dieser Arbeit werden daher die finanziellen mittel- bis langfristigen Auswirkungen der Nichteinhaltung von «Corporate Governance»-Richtlinien auf Aktienkurse, Absatzzahlen, Image und Vertrauen untersucht.

Mittels sowohl quantitativer als auch qualitativer Forschung werden relevante Erkenntnisse zur Beantwortung der Fragestellung gewonnen. Bei den quantitativen Untersuchungen handelt es sich um das Zusammentragen, die Analyse sowie die Auswertung relevanter Finanzdaten. Die qualitative Forschung wird in Form von Experteninterviews durchgeführt. Die Perspektiven verschiedener Stakeholder werden dabei erfasst und interpretiert. Sowohl die quantitativen als auch die qualitativen Methoden liefern jeweils wesentliche Anhaltspunkte für die Beantwortung der Fragestellung in Bezug auf alle vier genannten Faktoren.

Die Resultate aus den empirischen Forschungen widerlegen die Hypothese, dass die nicht regelkonformen Handlungen und Handhabungen der Volkswagen AG dem Unternehmen auf mittlere bis lange Sicht in Bezug auf die geprüften Faktoren erheblich geschadet haben. Weder bei den Aktienkursen und Absätzen, noch beim Image und Vertrauen waren signifikante negative Konsequenzen erkennbar. Lediglich bezüglich des Images muss die Differenzierung zwischen dem Standpunkt einer sich professionell mit «Corporate Governance»-beschäftigenden Person oder Instanz und dem eines Kunden von Volkswagen gemacht werden.

Die Tatsache, dass die Abweichungen von «Corporate Governance»-Richtlinien dem Volkswagen-Konzern nicht signifikant schaden, lässt zusätzliche Fragen aufkommen. Es könnte im Rahmen weiterer Forschungen geprüft werden, ob die Erkenntnisse in Bezug auf die langfristigen Auswirkungen sich zu einem späteren Zeitpunkt bestätigen. Weiter könnte untersucht werden, ob sich die Ergebnisse dieser Arbeit auf Skandale ähnlichen Ausmasses bei anderen Unternehmen übertragen lassen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einleitung	1
1.1 Fragestellung.....	1
1.2 Aufbau und Vorgehen.....	2
1.3 Praktische Relevanz.....	3
2. Theoretischer Teil	5
2.1 Vorstellung Volkswagen AG.....	5
2.1.1 Das Unternehmen Volkswagen AG	5
2.1.2 Organe	6
2.2 Schilderung Dieselemissionsskandal.....	7
2.2.1 Der Dieselemissionsskandal.....	7
2.2.2 Gesamtkontext.....	10
2.3 Kritische Hinterfragung	12
2.3.1 Ursachen.....	12
2.3.2 Reaktionen der Volkswagen AG auf die Krise	15
2.3.3 Strategieanpassung mit verstärktem Fokus auf die Elektromobilität	17
2.4 «Corporate Governance»	18
2.4.1 Definition «Corporate Governance»	18
2.4.2 «Corporate Governance»-Richtlinien.....	18
2.5 Gegenüberstellung Volkswagen AG vs.«Coporate Governance»-Richtlinien	19
2.5.1 Abweichungen.....	20
2.5.2 Folgerungen.....	22
3. Fragestellung.....	24
4. Methoden.....	25
4.1 Quantitative Methoden	25

4.1.1	Aktienkurse der Volkswagen AG.....	25
4.1.2	Absatzzahlen der Volkswagen AG.....	26
4.2	Qualitative Methoden	27
5.	Ergebnisse	31
5.1	Quantitative Analysen.....	31
5.1.1	Entwicklung Aktienkurse der Volkswagen AG	31
5.1.2	Entwicklung Absatzzahlen der Volkswagen AG	33
5.1.3	Zusammenfassung quantitative Analysen	38
5.2	Qualitative Analysen.....	38
2.1.1	Erkenntnisse aus Experteninterviews	38
5.2.2	Zusammenfassung qualitative Analysen	46
6.	Konklusion	50
6.1	Interpretationen.....	50
6.1.1	Quantitative Faktoren – Aktienkurse und Absatzzahlen.....	50
6.1.2	Qualitative Faktoren – Image und Vertrauen	53
6.2	Fazit	54
6.3	Ausblick.....	54
7.	Literaturverzeichnis.....	56
8.	Anhang	65
8.1	Quantitative Analysen.....	65
8.1.1	Absatz des Volkswagen-Konzerns nach Konzernmarken.....	65
8.1.2	Immatrikulationen von neuen Personenwagen Schweiz und Liechtenstein	65
8.2	Experteninterviews	66
8.2.1	Interview Dino Graf – 29.04.2020.....	66
8.2.2	Interview Thomas Roos – 20.04.2020.....	73
8.2.3	Interview Hana Nerad – 15.04.2020.....	77
8.2.4	Interview Patrick Steinger – 24.04.2020	83

8.2.5	Interview Christoph Arnet – 20.04.2020	90
8.2.6	Interview Julie Saussier-Clement – 15.04.2020	100
8.2.7	Interview Gunther Latsch – 23.04.2020	104

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: 12 Marken, die bewegen (Volkswagen AG, 2020).....	6
Abbildung 2: Kurs- und Volumengraph VW-Vorzugsaktie (Xetra) – 01.01.2015 – 31.12.2019 (VW, 2020k).....	32
Abbildung 3: Kurs- und Volumengraph VW-Stammaktie (Xetra) – 01.01.2015 – 31.12.2019 (VW, 2020k).....	32
Abbildung 4: Vergleich Kurs- und Volumengraph VW-Vorzugsaktie vs. Stammaktie (Xetra) – 01.01.2015 – 31.12.2019 (VW, 2020k)	33
Abbildung 5: Absatz Volkswagen-Konzern weltweit in Tsd. (Eigene Darstellung auf Basis von VW, 2020g)	34
Abbildung 6: Absatz Marke Volkswagen in Tsd. (Eigene Darstellung auf Basis von statista, 2020).....	35
Abbildung 7: Marktanteil Volkswagen in % in der Schweiz und in Liechtenstein (Eigene Darstellung auf Basis von auto-schweiz, 2020).....	36
Abbildung 8: Veränderung Volkswagen vs. Gesamtmarkt Neuimmatr. in % in der Schweiz und in Liechtenstein (Eigene Darstellung auf Basis von auto-schweiz, 2020)	36
Abbildung 9: Marktanteil Diesel in % in der Schweiz und in Liechtenstein (Eigene Darstellung auf Basis von auto-schweiz, 2020)	37

Abkürzungsverzeichnis

AMAG	AMAG Group AG
CS	Credit Suisse AG / Credit Suisse
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
EPA	Environmental Protection Agency
FIN	Fahrzeugidentifikationsnummer
IAA	Internationale Automobil-Ausstellung
ICCT	International Council on Clean Transportation
Pkw	Personenkraftwagen
PW	Personenwagen
TDI	Turbocharged Direct Injection (Dieselmotor)
USA	United States of America / Die Vereinigten Staaten von Amerika
VW	Volkswagen / Volkswagen AG
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

1. Einleitung

«Infolge der Unregelmäßigkeiten bei Dieselmotoren, die allem widersprechen, was Volkswagen im Kern ausmacht, befinden wir uns mitten in der wohl größten Bewährungsprobe unserer Unternehmensgeschichte» – mit diesen Worten äusserte sich der damalige Vorstandsvorsitzende der Volkswagen AG, Matthias Müller, im Geschäftsbericht 2015 zum Dieselemissionsskandal (Volkswagen AG [VW], 2016b). Auf die Aufdeckung des Skandals im September 2015 folgten zahlreiche verheerende Konsequenzen für den deutschen Automobilkonzern, darunter strafrechtliche Untersuchungen, Bussgelder, Zivilklagen, Fahrzeugrückrufe und Entlassungen im Unternehmen (Crête, 2016, S. 1). Die Ursachen für die Manipulationen an den Dieselmotoren bei der Volkswagen AG, nachstehend auch Volkswagen oder VW genannt, liegen unter anderem im Fehlverhalten einzelner Mitarbeitender und in der internen «Corporate Governance» des Konzerns (VW, 2015b). Es kann auf dieser Basis angenommen werden, dass die Handlungen und Handhabungen von Volkswagen, welche zur Krise geführt haben, auch zu negativen finanziellen Auswirkungen in Bezug auf Aktienkurse, Absatzzahlen, Image sowie Vertrauen geführt haben. Das Ziel dieser Arbeit ist es, diese Annahme mittels quantitativen und qualitativen Untersuchungen zu überprüfen.

1.1 Fragestellung

Der Autor dieser Arbeit stellt die folgende Hypothese auf:

Weil sich die Volkswagen AG im Rahmen des Dieselemissionsskandals nicht an «Corporate Governance»-Richtlinien gehalten hat, schadet es dem Unternehmen in Bezug auf die quantitativen Faktoren Aktienkurse und Absatzzahlen und auf die qualitativen Faktoren Image und Vertrauen mittel- bis langfristig erheblich.

Der Fokus wird dabei in erster Linie auf die Schweiz gelegt, aber auch auf Deutschland als Heimatland des Volkswagen-Konzerns und Amerika als Land, in welchem der Skandal erstmals veröffentlicht wurde. Die Situationen der anderen vom Dieselskandal betroffenen Ländern werden in dieser Arbeit nicht vertieft thematisiert.

Die Volkswagen AG ist ein börsenkotierter Konzern mit zwölf Automobilmarken (VW, 2020j). Wird von der Volkswagen AG, Volkswagen oder von VW gesprochen, ist immer der Konzern gemeint, ausser es wird explizit auf bestimmte Marken hingewiesen. Weitere Ausführungen zum Unternehmen Volkswagen sind dem Kapitel 2.1 «Vorstellung Volkswagen AG» zu entnehmen.

Die politischen und ökologischen Aspekte des Abgasskandals werden im Rahmen dieser Arbeit nur angeschnitten, jedoch nicht vertieft behandelt. Auch auf technische Details wird nur wo nötig eingegangen. Aus Gründen der erleichterten Lesbarkeit wird in dieser Arbeit die Sprachform des generischen Maskulinums angewendet. Die Verwendung der männlichen Form soll geschlechtsunabhängig verstanden werden.

1.2 Aufbau und Vorgehen

Die Arbeit ist unterteilt in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Im theoretischen Teil wird als erstes die Volkswagen AG vorgestellt, um auf dieser Basis die Geschehnisse des Dieselemissionsskandals zu schildern. Diese werden in einen Gesamtkontext gestellt sowie kritisch hinterfragt. Dabei wird beschrieben, was die Ursachen der Krise sind und wie VW darauf reagiert hat. In diesem Zusammenhang wird auf die Strategieveränderung mit verstärktem Fokus auf die Elektromobilität des Konzerns eingegangen, welche aus dem Abgasskandal resultierte. Anschliessend werden «Corporate Governance»-Richtlinien erklärt, nach welchen sich das Unternehmen richtet. Im letzten Abschnitt des theoretischen Teils werden diese Richtlinien mit den Handhabungen des VW-Konzerns abgeglichen und Abweichungen aufgezeigt.

Auf Basis des theoretischen Teils wird die Hypothese aufgestellt, dass die Nichteinhaltung von «Corporate Governance»-Richtlinien dem Konzern in Bezug auf Aktienkurse, Absatz, Image und Vertrauen erheblich schadet. Es werden die Methoden erklärt, welche im empirischen Teil gewählt wurden, um die Fragestellung beantworten zu können. Einerseits wird mit quantitativen Methoden gearbeitet, um die quantitativen Faktoren Aktienkurse und Absatz zu erforschen. Diese beinhalten das Zusammentragen von entsprechenden Finanzdaten sowie deren anschliessende Analyse und Auswertung. Andererseits werden qualitative Methoden für die Untersuchung der qualitativen

Faktoren Image und Kunden gewählt. Hierbei wurden Experteninterviews durchgeführt, um verschiedene Perspektiven der Stakeholder von VW zu erfassen. Sowohl die quantitativen als auch die qualitativen Methoden liefern jeweils relevante Anhaltspunkte für die Beantwortung der Fragestellung in Bezug auf alle vier genannten Faktoren. Die gewählten Zeiträume der Forschungen werden im Kapitel 4 «Methoden» genannt und begründet.

Im Kapitel 5 «Ergebnisse» werden die Resultate der quantitativen und qualitativen Forschung geschildert. Die gewonnenen Daten werden im 6. Teil «Konklusion» durch den Autor interpretiert und diskutiert. Die Arbeit wird mit einem kurzen Ausblick beendet.

1.3 Praktische Relevanz

Der Dieselemissionsskandal beschäftigt seit Bekanntwerden im September 2015 die gesamte Automobilbranche sowie auch die zahlreichen Stakeholder der jeweiligen Automobilhersteller. Der Abgasskandal mit seinen weitreichenden negativen Konsequenzen, entstanden aus unternehmerischem Fehlverhalten, wurde breit und ausführlich in den Medien diskutiert, wobei laufend neue Details auftauchten (Crête, 2016, S. 1). Indem die Volkswagen AG am 3. September 2015 vor der amerikanischen Umweltschutzbehörde Environmental Protection Agency (EPA) die Manipulationen an einigen ihrer Dieselmotoren gestand (Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften [ZHAW], 2019, S. 1), war sie das erste Unternehmen der Branche, das mit dem Skandal in Verbindung gebracht wurde. Parallel dazu erfordern steigende Umweltauforderungen und ein verändertes Konsumentenverhalten neue technologische Lösungen, weshalb elektrifizierte Antriebe in der Automobilindustrie zunehmend an Popularität gewinnen (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie [BMWi], 2020, S. 3). Die Automobilwirtschaft befindet sich in einem Strukturwandel, der sich unter anderem auf den Arbeitsmarkt erheblich auswirken wird (BMWi, 2020, S. 3).

Auch branchenunabhängig wird «Corporate Governance» besonders in grossen, etablierten Unternehmen zu einem immer zentraleren Thema (Kocmanová & Dočekalová, 2012, S. 1), um ein Funktionieren der unternehmerischen Mechanismen sicherzustellen sowie die Interessen der Stakeholder zu wahren (Hopt & Werder, 2009,

S. 4). Anstatt aktiv aufzuklären, wurden Missstände im Volkswagen-Konzern zugunsten der Erreichung finanzieller Ziele ausgeblendet. Eine der wichtigsten Fragen bei einem Skandal dieses Ausmasses, neben derjenigen nach den Ursachen, ist diejenige nach den finanziellen Auswirkungen auf die Volkswagen AG und ihre Stakeholder. Die Fragestellung dieser Arbeit stellt damit ein aktuelles, relevantes Thema dar.

2. Theoretischer Teil

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wird hinsichtlich der Fragestellung zuerst der Volkswagen-Konzern mit seinen Organen vorgestellt, um anschliessend die Dieselemissionskrise, die im September 2015 ausgebrochen ist, zu schildern und in den Gesamtkontext zu setzen. Weiter werden die Geschehnisse des Abgasskandals kritisch hinterfragt, indem die Ursachen erläutert und die darauffolgenden Reaktionen von VW auf die Krise dargelegt werden. In den letzten beiden Teilen dieses Kapitels werden «Corporate Governance»-Richtlinien erklärt und Volkswagens Handhabungen gegenübergestellt, um darauf aufbauend Abweichungen zu beschreiben. Auf dieser Basis wird im 3. Kapitel «Fragestellung» die Hypothese aufgestellt, welche in den darauffolgenden Kapiteln überprüft und diskutiert wird.

2.1 Vorstellung Volkswagen AG

In diesem Kapitel wird der Volkswagen-Konzern sowie dessen Organe vorgestellt. Darauf aufbauend wird im nächsten Teil die Dieselemissionskrise geschildert.

2.1.1 Das Unternehmen Volkswagen AG

Das Unternehmen Volkswagen gilt als Deutschlands Wirtschaftswunder (Milne, 2015). 1936 von Adolf Hitler gegründet (Milne, 2015) war der ursprüngliche Auftrag, ein Fahrzeug zu konzipieren, das sich jede Deutsche Familie leisten kann (Blackwelder, Coleman, Colunga-Santoyo, Harrison, & Wozniak, 2016, S. 2). Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde das Unternehmen von der britischen Armee übernommen und im Jahr 1960 privatisiert (Milne, 2015). Es folgten zahlreiche Akquisitionen sowie rechtliche Auseinandersetzungen (Blackwelder et al., 2016, S. 2), die aus dem historischen und einzigartigen Konstrukt der Nachkriegszeit (Milne, 2015) ein Automobil-Imperium mit zwölf weltbekannten Marken machten: Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Seat, Skoda, Scania, Man, VW Nutzfahrzeuge und Volkswagen (Blackwelder et al., 2016, S. 2).



Abbildung 1: 12 Marken, die bewegen (Volkswagen AG, 2020)

Die Volkswagen AG mit Unternehmenssitz in Wolfsburg ist der grösste Automobilbauer Europas (Ahlsweide, 2020; VW, 2019a). Mit einem Umsatz von EUR 252,6 Milliarden und einem Pkw-Weltmarktanteil von 12,9% (Stand 31.12.2019) gehört der Konzern zu den führenden Automobilherstellern weltweit (VW, 2019a). In 124 Fertigungsstätten beschäftigt das Unternehmen global 671'205 Mitarbeitende, die täglich durchschnittlich 43'000 Fahrzeuge produzieren (Stand 31.12.2019) (VW, 2019a). Im Jahr 2019 wurden konzernweit fast 11 Millionen Autos (VW, 2020g) in 153 Ländern abgesetzt (VW, 2019a). Zusätzlich zum bekannten Automobilbereich des Volkswagen-Konzerns werden im Finanzdienstleistungsbereich Händler- und Kundenfinanzierungen angeboten und das Leasing, das Bank- und Versicherungsgeschäft sowie das Flottenmanagement verwaltet (Blackwelder et al., 2016, S. 3; VW, 2020j).

2.1.2 Organe

Zu den Organen der Volkswagen AG zählen der Vorstand und der Aufsichtsrat (VW, 2020l).

Der aus acht Mitgliedern bestehende Vorstand (VW, 2020l) leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung (VW, 2020f). Vorstandsvorsitzender seit dem 13. April 2018 ist Herbert Diess (VW, 2020l). An dieser Stelle sind zudem die Vorgänger von Diess Matthias Müller (AFP, Reuters, ZEIT ONLINE & zz, 2018) und davor Martin Winterkorn zu nennen, welche den Konzern zu Zeiten des Bekanntwerdens (Steiner, Schmidt, Eisenring & Rasch, 2019) sowie der anschliessenden Aufklärung des Dieselemissionskandals anführten (AFP et al., 2018). Winterkorn trat am 23. September

2015 als Folge der Diesellauffäre zurück (dpa, 2015b; Portmann, Waleczek, Tretbar & Graeber, 2015; Blackwelder et al., 2016, S. 1) und Müller verliess das Unternehmen zweieinhalb Jahre später, obwohl sein Arbeitsvertrag regulär erst im Jahre 2020 auslief (AFP et al., 2018).

Der aus 20 Mitgliedern bestehende Aufsichtsrat (VW, 2020l) überwacht, berät und bestellt den Vorstand (VW, 2020f). Während die eine Hälfte der Sitze von Aktionären besetzt ist, ist die andere Hälfte nach dem deutschen Mitbestimmungsprinzip für die Arbeitnehmer vorgesehen (Milne, 2015). Aufsichtsratsvorsitzender seit dem 7. Oktober 2015 ist Hans Dieter Pötsch (VW, 2020l). Vor Pötsch hielt Ferdinand Piëch, Enkelsohn von Ferdinand Porsche (ZHAW, 2019, S. 2), dieses Amt inne (VW, 2019b). Piëch war davor bereits jahrelang Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG und hat das Unternehmen «massgeblich gestaltet, vorangetrieben und geprägt» (VW, 2019b).

2.2 Schilderung Dieselemissionsskandal

Nachstehend werden die Geschehnisse des Dieselemissionsskandals erläutert und in einen Gesamtkontext gesetzt.

2.2.1 Der Dieselemissionsskandal

Zu Beginn des Jahres 2014 überprüften europäische Forscher des International Council on Clean Transportation (ICCT) die Abgaswerte der zufällig ausgeliehenen Dieselmotore VW Passat, VW Jetta und BMW X5 unter realen Fahrbedingungen (Blackwelder et al., 2016, S. 1; ZHAW, 2019, S. 1). Dabei haben die Experten bei den beiden VW-Modellen 15- bis 35-fach erhöhte Abgaswerte festgestellt (ZHAW, 2019, S. 1). Das Fahrzeug von BMW hatte den Test bestanden (ZHAW, 2019, S. 1). Die Ergebnisse wurden nach Amerika übermittelt, woraufhin weitere Untersuchungen in Zusammenarbeit mit der West Virginia University eingeleitet wurden (ZHAW, 2019, S. 1). Diese bestätigten die erhöhten Werte (ZHAW, 2019, S. 1). Es erfolgte eine Meldung an die amerikanischen Behörden (ZHAW, 2019, S. 1). Volkswagen begründete den Sachverhalt mit einem Softwarefehler und führte im Dezember 2014 eine Rückrufaktion von 500'000 Fahrzeugen durch, die diesen korrigieren sollte (ZHAW, 2019, S. 1). Da weitere Tests nach der Rückrufaktion nur geringfügige Verbesserungen aufzeigten (Blackwelder et al., 2016, S. 1), erhöhten die US-Behörden den Druck auf das deutsche

Automobilunternehmen (ZHAW, 2019, S. 1). Sie drohten Volkswagen bei der Nichteinhaltung der geltenden Gesetze mit einem Zulassungsentzug der 2016-Volkswagen-Modelle (Blackwelder et al., 2016, S. 1; ZHAW, 2019, S. 1).

Am 3. September 2015 gab Volkswagen vor der amerikanischen Umweltschutzbehörde EPA zu, bei Dieselfahrzeugen der Motorenreihe VW EA189 betrogen zu haben (ZHAW, 2019, S. 1). Die Fahrzeuge erfüllen die Abgasvorschriften nur im Testzyklus, nicht aber unter realen Bedingungen (ZHAW, 2019, S. 1). Die eingebaute Software erkennt, wenn es sich um einen offiziellen Emissionstest handelt und schaltet auf einen Testmodus um (ZHAW, 2019, S. 1). Im Testmodus wird die Leistung des Motors verringert, was zu tieferen Abgaswerten führt (ZHAW, 2019, S. 1).

Am 18. September 2015 gab die United States Environmental Protection Agency (2015, S. 1) öffentlich in Form einer «Notice of Violation» bekannt, dass gegen den Volkswagen-Konzern eine Untersuchung wegen Verstosses gegen den «Clean Air Act» läuft. Volkswagen wurde vorgeworfen, mittels einer nicht angegebenen Motorsteuerungssoftware bei bestimmten Dieselmotoren mit Zweiliter-Motoren der Baujahre 2009 bis 2015 die Emissionsnormen umgangen zu haben, um den amerikanischen Zulassungsbedingungen zu entsprechen (United States Environmental Protection Agency, 2015a, S. 1-2; VW, 2016c). Es sollte sich zunächst um knapp 500'000 Fahrzeuge handeln (tagesschau.de, 2015a). Das California Air Resources Board (CARB), die Umweltbehörde des amerikanischen Bundesstaats Kalifornien, leitete zeitgleich eigene Untersuchungen ein, woraufhin weitere internationale Behörden Untersuchungen initiierten (VW, 2016c). Zwei Tage später, am 20. September 2015, nahm der damalige Vorstandsvorsitzende Martin Winterkorn im Namen des Konzerns öffentlich Stellung und bekannte sich zu «Unregelmässigkeiten» bei Abgastests an Fahrzeugen mit Dieselmotoren (Steiner et al., 2019; VW, 2016c). Der Sachverhalt sollte «schnell und transparent vollumfänglich» geklärt werden (VW, 2015a). Weitere zwei Tage später, am 22. September 2015, verkündete VW, dass sich die Zahl der von den Manipulationen betroffenen Fahrzeuge auf inzwischen weltweit rund elf Millionen belaufe (Blackwelder et al., 2016, S. 2; Preker, 2019; tagesschau.de, 2015a). Einen Tag darauf, am 23. September 2015, folgte Winterkorns Rücktritt (Blackwelder et al., 2016, S. 1). Als Vorstandsvorsitzender übernahm er die Verantwortung für die Situation, war sich jedoch «keines Fehlverhaltens bewusst» (Portmann et al., 2015). Er versicherte, dass er vor der

Aufdeckung des Skandals nichts von den Manipulationen gewusst habe (ZHAW, 2019, S. 1). An die Stelle von Martin Winterkorn trat Matthias Müller, welcher zuvor als Chef von Porsche tätig war (dpa, 2015b). Währenddessen gingen bei den amerikanischen Gerichten bereits zahlreiche Sammelklagen gegen Volkswagen ein (tagesschau.de, 2015a). Die Kläger fühlten sich von VW getäuscht und forderten Schadenersatzzahlungen für den durch den Dieselskandal entstandenen Wertverlust ihrer Fahrzeuge sowie sich ergebende Rückrufkosten (tagesschau.de, 2015b). Zudem wurde der VW-Konzern von der amerikanischen Wettbewerbsbehörde wegen irreführender Werbung mittels der «Clean Diesel»-Kampagne angeklagt (Dörner, 2016).

Wie am 24. September 2015 bekannt wurde, blieb auch der europäische Markt nicht von der Dieselkrise verschont (Preker, 2019). Am 27. September 2015 kündigte der Volkswagen-Konzern eine für Kunden kostenlose Rückrufaktion an. Dabei wird eine Aktualisierung der Software durchgeführt, welches die Fahrzeuge in einen Zustand versetzen soll, der den Regularien entspricht (Kwasniewski, dpa & AFP, 2015). Am 7. Oktober 2015 wurde Hans Dieter Pötsch trotz des Dieselskandals neuer Aufsichtsratsvorsitzender der Volkswagen AG (dpa, 2015b; VW, 2020). Ausserdem blieb der Skandal in den Zahlen von Volkswagen nicht unbemerkt: Im dritten Quartal des Jahres 2015 erlitt der Konzern einen Verlust vor Zinsen und Steuern von EUR 3.5 Milliarden (AFP, dpa & Steiner, 2015). EUR 6.5 Milliarden mussten bereits bis zu diesem Zeitpunkt für Folgekosten des Dieselemissionsskandals zurückgelegt werden (AFP, dpa & Steiner, 2015).

Am 2. November 2015 folgte eine zweite «Notice of Violation» der EPA, welche beinhaltete, dass weitere Fahrzeuge mit Dieselmotoren –Dreiliter-Motoren der Baujahre 2014 bis 2016 – betroffen seien (United States Environmental Protection Agency, 2015b; VW, 2016c). Das CARB nahm auf Basis dieses Hintergrunds wiederum eigene Untersuchungen auf. Die Rating Agentur Moody's setzte das Unternehmensrating von VW um eine Stufe herab (Blackwelder et al., 2016, S. 2; Moody's Investors Service, 2015). Im April 2018 trat Herbert Diess als Vorstandsvorsitzender an die Stelle von Matthias Müller, welcher das Unternehmen vor offiziellem Ablauf seines Arbeitsvertrages verliess (AFP et al., 2018).

Auf rechtlicher Ebene gingen ebenfalls in Deutschland zahlreiche Strafanzeigen gegen die Volkswagen AG ein, darunter wegen Aufsichtspflichtverletzungen (dpa, 2018) sowie gegen die Führungsspitze des Konzerns (tagesschau.de, 2019). Diess, Pötsch und Winterkorn wurde vorgeworfen, vorsätzlich zu spät über die zu erwartenden hohen Zahlungsleistungen im Rahmen des Dieselemissionsskandals informiert zu haben (tagesschau.de, 2019). Damit seien die Aktienpreise des Unternehmens gesetzwidrig beeinflusst und der Markt manipuliert worden (tagesschau.de, 2019). Auf Konsumentenseite wurde eine Musterfeststellungsklage gegen VW eingereicht, welche die betroffenen Kunden unter anderem für den Wertverlust ihres Fahrzeugs sowie zunehmend verordnete Fahrverbote entschädigen sollte (ZHAW, 2019, S. 4). In der Schweiz reichte die Schweizerische Stiftung für Konsumentenschutz (SKS) eine zweistufige Klage gegen VW und AMAG als Schweizer Importeur ein. Dies einerseits aufgrund der Irreführung der Unternehmen und andererseits, um Schadenersatz für Betroffene einzufordern (Gratwohl & Schürpf, 2017).

2.2.2 Gesamtkontext

Der Volkswagen-Konzern war bereits vor der Dieselkrise, die im September 2015 an die Öffentlichkeit ging, in Skandale involviert (Dudenhöffer, 2015). Mit der sogenannten Lopez-Affäre im Jahr 1993 gelangte Volkswagen in Kritik, indem der damalige VW-Vorstandsvorsitzende Ferdinand Piëch José Ignacio Lopez vom weltgrössten Automobilkonzern General Motors abwarb (Milne, 2015; Der Spiegel, 2000). Es folgten Behauptungen über Patentverletzungen, Spionagevorwürfe sowie Anschuldigungen über gestohlene Unterlagen, welche zu strafrechtlichen Untersuchungen führten (Milne, 2015). Wieder in Fokus geriet Volkswagen mit dem Prostitutions- und Bestechungsskandal im Jahr 2005 (Milne, 2015). Die Affäre handelte zum einen von unverhältnismässig hohen Prämien für den damaligen Vorsitzenden des Betriebsrates und zum anderen von durch VW bezahlten Reisen von Betriebsratsmitgliedern im Zusammenhang mit Prostituierten und privaten Einkäufen (Milne, 2015). Piëch beteuerte, von diesen «Unregelmässigkeiten» nichts gewusst zu haben (Milne, 2015). In den nachfolgenden Jahren fiel VW mit der geplanten Übernahme von Porsche, welche gemäss Dudenhöffer (2015) «nicht das Fallbeispiel für vorbildliches Verhalten» war, erneut negativ auf. Auch dieses Mal spielte die besondere Stellung der Arbeitnehmerseite im Management der Volkswagen AG eine elementare Rolle (awp, dpa & sda, 2019).

Zudem scheint es in der Automobilbranche nicht unüblich zu sein, bei Abgastests zu manipulieren (ZHAW, 2019). Neben Volkswagen, die im Jahr 1973 im berühmten Käfer-Auto ohne vorschriftsgemässe Meldung Temperatursensoren, welche die Emissionen beeinflussten, eingebaut hatte und deshalb Strafzahlungen leisten musste (Pohlmann, 2016), fielen auch andere Autobauer negativ auf (Blinda, dpa & Reuters, 2015). So ermittelte die amerikanische Umweltschutzbehörde EPA 1998 gegen Honda und Ford aufgrund von Verstössen gegen Umweltstandards (Blinda et al., 2015). Beide Unternehmen mussten als Folge daraus Vergleichszahlungen leisten (Blinda et al., 2015).

Seit dem Jahr 2005 arbeitete der VW-Konzern an besagtem Dieselmotor, der Zentrum des Emissionsskandals ist (dpa, 2015a). Volkswagens Zulieferer Bosch warnte den Konzern im Jahr 2007 schriftlich vor einer illegalen Nutzung der von ihnen entwickelten Technik hinsichtlich der Emissionsnachbehandlung (Preker, 2015). Dennoch wurde im Folgejahr 2008 die umstrittene Software von Volkswagen-Ingenieuren installiert (dpa, 2015a). Nur auf diese Weise konnten sowohl Kostenvorgaben des Konzerns als auch Emissionsnormen eingehalten werden (dpa, 2015a).

Die Deutsche Umwelthilfe (DUH) (2015) machte im Jahr 2007 das erste Mal auf Manipulationen bei Emissionswerten in der Automobilindustrie im Rahmen der Internationalen Automobil-Ausstellung (IAA) aufmerksam. Im Februar 2011 ging die DUH auf das Bundesverkehrsministerium zu, um zu hohe Abgaswerte beim VW Passat Euro 6 zu melden (Deutsche Umwelthilfe [DUH], 2015). Trotz der Hinweise blieb die Behörde zugunsten der Interessen der Autolobby untätig (DUH, 2015).

Auch im 2011 sprach ein Techniker aus dem Hause Volkswagen Bedenken wegen möglichen rechtswidrigen Praktiken in Bezug auf Emissionswerte gegenüber einem VW-Manager aus (Kollenbroich & dpa, 2015). Diesen Warnungen hatte das Management anscheinend nicht genügend Bedeutung zugemessen (Kollenbroich & dpa, 2015). Ab Mai 2014 gab es zudem weitere Hinweise, dass unter anderem der damalige Vorstandsvorsitzende Martin Winterkorn über die zu hohen Emissionswerte einiger VW-Modelle in Kenntnis gesetzt worden sei (Neate, 2016).

2.3 Kritische Hinterfragung

Aus Basis der vorausgehenden Ausführungen zum Abgasskandal beschreibt der Autor nachfolgend dessen Ursachen sowie die Reaktionen des Unternehmens inklusive der damit verbundenen Strategieveränderung mit verstärktem Fokus auf die Elektromobilität.

2.3.1 Ursachen

Als Antwort auf die Krise verkündete Volkswagen im Rahmen des Geschäftsberichtes 2015, die «Unregelmässigkeiten» vollumfänglich und transparent aufzuklären (VW, 2016c). Mittels interner und externer Untersuchungen soll der Wahrheit auf den Grund gegangen und daraus gelernt werden (VW, 2016c). Während zu Beginn der Sachverhaltsaufklärung die Fehler bei einigen Einzelpersonen gesucht wurden, gestand das Unternehmen später, dass organisationale Probleme das rechtswidrige Verhalten begünstigt hatten (Crête, 2016, S. 26).

Im Oktober 2015 sagte Micheal Horn, der damalige US-Chef von Volkswagen, dass die Manipulationen auf ein paar Softwareingenieure zurückzuführen seien und dass es, nach seinem Verständnis, keine Entscheidung auf Unternehmensebene gewesen sei (Crête, 2016, S. 27). Mit dieser Aussage läge die Verantwortung für eine Krise solchen Ausmasses bei nur wenigen Mitarbeitenden und nicht beim Management des Unternehmens (Crête, 2016, S. 27). VW stiess mit dieser Darstellung der Geschehnisse auf Zweifel (Crête, 2016, S. 27). Das Nichtbefolgen von Regeln kann oftmals durch das nicht korrekte Verhalten von Einzelpersonen erklärt werden, es stecken jedoch tiefgründigere Unternehmensprobleme dahinter (Crête, 2016, S. 27).

Interne Untersuchungen, durchgeführt im Rahmen einer externen, unabhängigen Prüfung, ergaben, dass die folgenden drei Faktoren zusammenwirkend zu den Manipulationen geführt hatten:

1. «Individuelles Fehlverhalten und persönliche Versäumnisse einzelner Mitarbeiter»
2. «Schwachstellen in einigen Prozessen»
3. «Haltung in einigen Teilbereichen des Unternehmens, Regelverstösse zu tolerieren»

(VW, 2015b)

Das Fehlverhalten von Einzelpersonen ist eine Ursache für die Krise, jedoch nicht die einzige. Mängel in Prozessen begünstigten dieses Fehlverhalten (VW, 2015b). Beispielsweise waren die Test- und Freigabeprozesse der Motorsteuergeräte nicht so konzipiert, dass sie den Einsatz der betreffenden Software verhinderten (VW, 2015b). Weitere Schwachstellen wurden in den Berichts- und Kontrollsystemen festgestellt, wo in erster Linie die Zuständigkeiten nicht klar genug definiert waren (VW, 2015b). Auch die IT-Infrastruktur weist Mängel bezüglich ihrer Effizienz und Transparenz auf, wie Volkswagen in ihrer Pressemitteilung weiter bekannt gab (VW, 2015b).

Mitschuldig an der Krise ist die im Unternehmen vorherrschende Denkweise, die Regelverstösse zu tolerieren schien (VW, 2015b). Die Financial Times berichtete in den Worten eines früheren Vorstandmitglieds, dass Volkswagen als «Diktatur» bekannt wurde: «There was no dissent allowed. Everyone was paranoid, and everyone was afraid of being told off from above» (Milne, 2015). Dissens sei also nicht geduldet worden. Jeder sei paranoid gewesen und habe Angst gehabt, vom Management beschimpft zu werden. Ein Entwickler von Volkswagen nannte es sogar «ein Klima der Angst» (ZHAW, 2019, S. 2). Das Führungsprinzip und die Unternehmenskultur unter Martin Winterkorn wurden als militärisch bezeichnet (dpa, ib & ZEIT ONLINE, 2015). Diese Kultur bremste die interne Kommunikation aus (Crête, 2016, S. 28). Niemand wollte schlechte Nachrichten nach oben weitergeben (Crête, 2016, S. 28). Es getraute sich keiner, vor dem Management zuzugeben, dass ein sauberer Dieselmotor zu tiefen Kosten entlang der amerikanischen Vorschriften unmöglich war (ZHAW, 2019, S. 2). Hinter dem Vorstandsvorsitzenden Martin Winterkorn stand ausserdem Aufsichtsratsvorsitzender Ferdinand Piëch (VW, 2019b; ZHAW, 2019, S. 2). Piëch trieb die Entwicklung der in den Dieselskandal verwickelten TDI-Motoren entscheidend voran (ZHAW, 2019, S. 2). Dabei wollte er stets kostensparsam sein, wobei eine umfassende Abgasreinigung im Widerspruch dazu stand (ZHAW, 2019, S. 2). Winterkorn war dabei die «ausführende Hand» von Piëchs Ideen (ZHAW, 2019, S. 2). Dazu kam, dass die Entscheidungsbefugnisse stark zentralisiert im Management waren (Crête, 2016, S. 28). Der grosse Druck führte dazu, dass die Mitarbeitenden zu illegalen Methoden griffen, um ihre ambitionierten Produktionsziele für den amerikanischen Markt mit engen Zeit- und Budgetvorgaben zu erreichen (Crête, 2016, S. 25). Die Abweichung von formellen Vorgaben, um informellen Erwartungen nachzukommen, nennt sich «organisationale

Devianz», wie Markus Pohlmann, Professor an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, erklärt (Pohlmann, 2016; ZHAW, 2019, S. 2). Dieses Phänomen begleitet jedes Unternehmen, es sind jedoch nicht immer illegale Handlungen involviert, so wie es bei VW der Fall war (Pohlmann, 2016; ZHAW, 2019, S. 2). Die Gründe für die «organisationale Devianz» sind gemäss Pohlmann die folgenden:

1. «Der «schlechte Brauch» in der Branche» – In der Automobilindustrie wurde bereits vor Bekanntwerden der Manipulationen im September 2015 bei Abgastests getrickst.
2. «Der Nutzen für das Unternehmen» – Der Absatz im amerikanischen Markt konnte gesteigert werden.
3. «Die Hierarchie» – Es kam innerhalb der Hierarchie zu «Subkulturen», welche teilweise Regelverstösse tolerierten.
4. «Sozialisation oder: Wir sind damit gross geworden» – Langjährige loyale Mitarbeitende wollten den Erfolg des Unternehmens.

(Pohlmann, 2016; ZHAW, 2019, S. 2).

Ergänzend nannte Pohlmann die deutsche Politik als Grund, welche, um Arbeitsplätze zu schützen, Hinweisen auf manipulierte Abgastests vor dem September 2015 nicht weiter nachging (ZHAW, 2019, S. 3). Tiefe Verbindungen zwischen lokalen Politikern, Volkswagen Arbeitnehmenden und deren Management prägen das Unternehmen (Milne, 2015). Einige vergleichen den Konzern aufgrund des grossen Einflusses der Arbeitnehmer gar mit einer Genossenschaft (Milne, 2015). Während heikle Angelegenheiten in den meisten deutschen Firmen vom Vorsitzenden zunächst mit der Aktionärsseite besprochen werden, um die gemeinsame Position anschliessend vor dem gesamten Vorstand zu präsentieren, lief dies bei Volkswagen umgekehrt (Milne, 2015). Vor allem zu Zeiten, als Piëch als Aufsichtsratsvorsitzender amtierte, erfolgte zuerst die Abstimmung mit der Arbeitnehmerseite, bevor die Aktionärsseite involviert wurde (Milne, 2015). Obwohl die Fabrik scheinbar ineffizient operierte (Milne, 2015), wollten die Arbeitsplätze bewahrt werden (Milne, 2015; ZHAW, 2019, S. 3). Zum Vergleich, der japanische Autohersteller Toyota produzierte im Jahr 2014 mit 9 Millionen fast gleich viele Autos wie Volkswagen mit 10 Millionen, jedoch mit fast nur der Hälfte an Angestellten; Toyota 344'000 vs. Volkswagen 593'000 (Milne, 2015). Der japanische Autohersteller ist somit zumindest in Bezug auf die Produktion deutlich effizienter. Auch Herbert Diess bemerkte Ineffizienzen während seinem ersten Rundgang durch die Fabrik

neben dem Hauptsitz in Wolfsburg (Milne, 2015). Ein Manager von Volkswagen erzählte: «Er war einfach so aufgebracht und schüttelte den Kopf. Es sieht so ineffizient aus.» (Milne, 2015). Dazu kam «das Problem der Unabhängigkeit» auf der Aktionärsseite im Aufsichtsrat, welche die ganze Situation noch komplexer machte (Milne, 2015). Von den zehn Mitgliedern gehörten vier zur Familie Porsche und Piëch, zwei zum Land Niedersachsen und weitere zwei zu Katar (Milne, 2015). Annika Falkengren als weiteres Mitglied war zugleich Vorstandsvorsitzende der schwedischen Bank SEB, welche als Berater von Scania – einer Marke, die zur Dachorganisation Volkswagen gehört – fungierte (Milne, 2015). Hans Dieter Pötsch als Nahestehender der Familien Porsche und Piëch und zuvor Mitglied des Vorstands komplettierte als neuer Aufsichtsratsvorsitzender seit Oktober 2015 die Aktionärsseite im gleichnamigen Gremium (Milne, 2015; VW, 2020). Hans Hirt, ein Direktor beim britischen Unternehmen Hermes Equity Ownership Services, bezeichnete Volkswagen in einem Artikel der Financial Times als eine ganz besondere Mischung aus starken Familien, Staatseigentum und mächtigen Mitarbeitenden (Milne, 2015).

Die Regelverstöße, verursacht durch Fehlverhalten einzelner Mitarbeitender, blieben aufgrund der von Volkswagen genannten Schwachstellen in den Berichts- und Kontrollprozessen unentdeckt (Crête, 2016, S. 28; VW, 2015b).

2.3.2 Reaktionen der Volkswagen AG auf die Krise

Als Reaktion auf den Abgasskandal erfolgten als erstes personelle Änderungen bei Volkswagen (VW, 2015b). Es wurden neun Mitglieder aus dem Management freigestellt, welche womöglich bei den Manipulationen mitinvolviert waren (VW, 2015b). Darunter war der Vorstandsvorsitzende Martin Winterkorn, welcher kurz nach Bekanntgabe des Betruges durch Matthias Müller abgelöst wurde (VW, 2016c). Des Weiteren wurde ein neues Ressort im Vorstand für den Bereich «Integrität & Recht» geschaffen, geleitet durch Christine Hohmann-Dennhardt, um die Wichtigkeit dieser Themen für das Unternehmen aufzuzeigen (Crête, 2016, S. 29; VW, 2015b, VW, 2016c).

Volkswagen entschuldigte sich bei allen Share- und Stakeholdern, mit den Manipulationen an den Dieselmotoren ihr Vertrauen enttäuscht zu haben (VW, 2016b; VW, 2016c). Diese «Unregelmässigkeiten» stünden im Widerspruch zu allem, «was

Volkswagen im Kern ausmacht» (VW, 2016b). Für die amerikanischen Kunden folgte im November 2015 ein zusätzliches Entgegenkommen seitens Volkswagen (VW, 2015c). Sie sollen ein Guthaben von USD 1'000 sowie eine kostenlose 24-Stunden Pannenhilfe für drei Jahre erhalten – das sogenannte «Volkswagen TDI Customer Goodwill Package» (VW, 2015c). TDI steht für «Turbocharged Direct Injection» und ist die Bezeichnung des betroffenen Dieselmotors (Blackwelder et al., 2016, S. 1).

Ende Oktober 2015 hat der Vorstand des Volkswagen-Konzerns eine Neuaufstellung des Unternehmens angekündigt (VW, 2016c). Diese ist auf fünf Prioritäten ausgelegt:

1. In Zusammenarbeit mit den Behörden sollen für die Kunden technische Lösungen angeboten werden.
2. Mittels vollumfänglicher Aufklärung des Abgasskandals sollen dessen Ursachen herausgefiltert werden. Auf Basis dieser Erkenntnisse sollen die nötigen Vorkehrungen getroffen werden, damit sich Ereignisse dieser Art nicht wiederholen können.
3. Der Konzern soll neu strukturiert werden. Indem Regionen und Marken mehr Kompetenzen erhalten, wird die Führung von Volkswagen dezentraler ausgerichtet. Damit will Volkswagen Entscheidungen schneller treffen können sowie die Prozesse effizienter gestalten.
4. VW möchte das Führungsverhalten und die im Unternehmen vorherrschende Kultur verändern: «Eine offene und ehrliche Kommunikation, der konstruktive Umgang mit Fehlern sowie mehr Mut und Innovationskraft beschreiben die Art, wie wir Dinge angehen wollen.»
5. Volkswagen revidiert ihre Zielsetzung und wird diese unter dem Namen «Strategie 2025» vorstellen. Elektromobilität und Digitalisierung werden dabei eine bedeutende Rolle einnehmen.

(VW, 2016c)

Auf der Informationsplattform des VW-Konzerns konnten Kunden mittels ihrer Fahrzeug-Identifikationsnummer (FIN) überprüfen, ob ihr Fahrzeug vom Dieselemissionsskandal betroffen ist (VW, 2020m). Ab Januar 2016 begann der Konzern mit den Rückrufaktionen der betroffenen Fahrzeuge (VW, 2015b), um gemäss Priorität Nummer eins technische Lösungen für die Kunden bereitzustellen (VW, 2016c). In einem

individuellen Schreiben wurden die Fahrzeughalter über das jeweils bevorstehende Softwareupdate informiert (VW, 2015b).

Der Konzern richtete zudem ein Hinweisgebersystem als «wichtiges Element guter Unternehmensführung» ein, um den hohen Stellenwert der Regel- und Gesetzes Einhaltung für das Unternehmen hervorzuheben (VW, 2020i). Anhaltspunkte für einen Regelverstoss sollen über die internen Kontaktstellen an Volkswagen gemeldet werden, damit diesen nachgegangen werden kann (VW, 2020i).

Bis ins Jahr 2025 will das Unternehmen ausserdem insgesamt 30'000 Stellen abbauen, davon 23'000 in Deutschland, um profitabler zu werden (Göttinger Tageblatt, 2016; Handelsblatt, 2016). Volkswagen möchte die Produktivität vor allem an deutschen Standorten weiter steigern, wie sie im Brief an ihre Aktionäre im Geschäftsbericht 2019 mitteilten (VW, 2020a).

2.3.3 Strategieberaum mit verstärktem Fokus auf die Elektromobilität

Im Jahr 2016 veröffentlichte Volkswagen die Konzernstrategie «TOGETHER 2025+» (VW, 2020e; VW, 2020o), welche zuvor im Oktober 2015 im Rahmen der Neuaufstellung als zuletzt genannte Priorität angekündigt wurde (VW, 2016c). Die Strategie basiert auf den fünf Modulen «Best Governance», «Best Performance», «Best Brand Equity», «Software-enabled Car Company» und «Excellent Leadership» (VW, 2020e), wobei mit dem Modul «Best Governance» eine verbesserte Steuerungsfähigkeit des Unternehmens erreicht werden will (VW, 2020n). Was aber vor allem aus der geschärften Strategie hervorgeht, ist die klare Bekennung zur Elektromobilität als Lösung für die Zukunft (VW, 2020c). Vorstandsvorsitzender Herbert Diess äusserte sich dazu wie folgt: «Die Zukunft gehört dem elektrischen Fahren. Und VW liefert das Auto für diese Zukunft.» (VW, 2020d). Bis 2028 will der Konzern fast 70 neue Elektro-Modelle lancieren, um bis spätestens 2050 klimaneutral zu sein (VW, 2020a; VW, 2020c). Der Aufbau der Batterietechnologie gehört neu zur Kernkompetenz des Unternehmens (VW, 2020c). Volkswagen will auf diese Weise ein führendes Tech-Unternehmen werden (VW, 2020a). Diese Strategiewandlung stimmt mit den Zielen der Deutschen Bundesregierung überein (BMWi, 2020). Das Bundesministerium für Wirtschaft und

Energie (2020) kommunizierte, dass Deutschland der Leitanbieter und Leitmarkt für Elektromobilität werden soll.

2.4 «Corporate Governance»

In den folgenden Unterkapiteln werden basierend auf der Begriffserklärung die «Corporate Governance»-Richtlinien dargelegt, an welchen sich die Volkswagen AG orientiert.

2.4.1 Definition «Corporate Governance»

«Corporate Governance» beschreibt den Ordnungsrahmen, in welchem die Leitung und Überwachung eines Unternehmens stattfindet (Hopt & Werder, 2009, S. 4; VW, 2020b). Während es bei der internen Governanceperspektive um die Definierung von Rollen, um Kompetenzen, Funktionsweisen sowie um die Zusammenarbeit der Organe Aufsichtsrat und Vorstand geht, befasst sich die externe Governanceperspektive mit den Beziehungen des Unternehmens zu ihren Stakeholdern (Hopt & Werder, 2009, S. 4). Volkswagen (2020b) betont auf ihrer «Corporate Governance» Homepage, dass eine gute «Corporate Governance» langfristig für den Unternehmenserfolg unerlässlich ist. Es bildet die Grundlage für das Vertrauen der Stakeholder in den Konzern (VW, 2020b). Das Unternehmen soll daher auf eine verantwortungsvolle und transparente Weise geführt und kontrolliert werden (VW, 2020b).

2.4.2 «Corporate Governance»-Richtlinien

Volkswagen richtet ihre Unternehmensführung und -kontrolle nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) (VW, 2016a; VW, 2020b). Der DCGK ist eine Leitlinie mit Anregungen und Empfehlung für gute «Corporate Governance», ausgearbeitet auf der Grundlage von national und international anerkannten Normen (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2020; VW, 2020b).

Die Regierungskommission des Deutschen Corporate Governance Kodexes hat unter anderem die folgenden, für diese Arbeit relevanten Richtlinien formuliert (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2019, S. 4-14):

- Die gute Leitung und Überwachung einer Gesellschaft erfordert ein passendes und «wirksames Kontroll- und Risikomanagementsystem» (Regierungskommission

- Deutscher Corporate Governance Kodex, 2019, S. 4). Der Vorstand muss die nötigen Vorkehrungen treffen, damit Regeln und Gesetze eingehalten werden (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2019, S. 4). Des Weiteren wird empfohlen, Mitarbeitenden sowie auch Dritten die Möglichkeit zu geben, Anhaltspunkte für Regelverstöße melden zu können (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2019, S. 4).
- Für den Aufsichtsrat hat der DCGK Empfehlungen bezüglich der Unabhängigkeit der Mitglieder formuliert (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2019, S. 8). Auf der Aktionärsseite sollen «eine nach deren Einschätzung angemessene Anzahl» vom Unternehmen, dessen Vorstand und von kontrollierenden Aktionären unabhängige Mitglieder vertreten sein (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2019, S. 8). Wenn möglich soll sogar mindestens die Hälfte aus unabhängigen Mitgliedern bestehen (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2019, S. 8). Die Unabhängigkeit ist unter anderem nicht gegeben, wenn das Aufsichtsratsmitglied in den zwei Jahren, bevor es ernannt wurde, Teil des Vorstands war (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2019, S. 8). Ein weiterer Grund, welcher ein Aufsichtsratsmitglied als nicht unabhängig bewertet, ist die Unterhaltung einer wichtigen «geschäftlichen Beziehung» in einer anderen Rolle zur Gesellschaft, beispielsweise als Berater (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2019, S. 8).
 - Wichtige neue Ereignisse oder Informationen, worüber Finanzanalysten oder ähnliche Empfänger bereits orientiert worden sind, sollen unverzüglich den Aktionären mitgeteilt werden (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2019, S. 14).

2.5 Gegenüberstellung Volkswagen AG vs.«Corporate Governance»-Richtlinien

In nachstehenden Unterkapiteln werden die Abweichungen von Volkswagens Handhabungen zu den «Corporate Governance»-Richtlinien sowie die Folgerungen daraus erläutert.

2.5.1 Abweichungen

Das Management der Volkswagen AG ist sich ihren Geschäftsberichten zufolge bewusst, wie wichtig es ist, die Einhaltung von Vorschriften und Gesetzen im Unternehmen sicherzustellen (Crête, 2016, S. 29). Der Konzern duldet keine Regelverstöße (VW, 2016c). Seit dem Ausbruch der Dieselemissionskrise im September 2015 wird jedoch die Wirksamkeit der Bericht- und Kontrollsysteme angezweifelt und damit auch die Effektivität der «Corporate Governance» Mechanismen von VW (Crête, 2016, S. 29).

«Das Kontrollsystem des Aufsichtsrates scheint mangelhaft gewesen zu sein», meint der Deutsche «Corporate Governance»-Experte Christian Strenger (Milne, 2015). Ausserdem hätte der Vorstand mit Martin Winterkorn als Vorstandsvorsitzender gemäss Deutschem Corporate Governance Kodex für die Regeleinhaltung sorgen müssen (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2019, S. 4). Dies ist ihm nicht gelungen, weshalb er mit seinem Rücktritt am 23. September 2015 (Blackwelder et al., 2016, S. 1) die Verantwortung für das Geschehene übernahm (Portmann et al., 2015). Mit Matthias Müller als neuen Vorstandsvorsitzenden nach Winterkorn gab es «frisches Blut» in der Konzernleitung von Volkswagen (Milne, 2015). Müller wollte die Unternehmenskultur, bei der von der Einhaltung formeller Richtlinien zugunsten der Erreichung von Unternehmenszielen abgesehen wurde (Crête, 2016, S. 30), verändern (Milne, 2015). Mit der Umstrukturierung waren «erste Weichen» gestellt (dpa et al., 2015). Als jedoch bekannt wurde, dass auch Fahrzeugmodelle von Porsche vom Dieselemissionsskandal betroffen sind (Porsche AG, 2020), wirkte sich dies negativ auf die Glaubwürdigkeit des früheren Porsche Chefs Matthias Müller (dpa, 2015b) aus (Milne, 2015). Es folgte Herbert Diess als neuer Vorstandsvorsitzender im April 2018 (AFP et al., 2018; Steiner et al., 2019). Wenn auch im Rahmen des Abgasskandals die Regeleinhaltung vom Vorstand nicht sichergestellt werden konnte, so ist der Konzern doch der Empfehlung des DCGK nachgekommen, Mitarbeitenden und Dritten die Möglichkeit einzuräumen, Anhaltspunkte für einen Regelverstoss an das Unternehmen melden zu können (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2019, S. 4; VW, 2020i). VW unterhält dazu das im Kapitel 2.3.2 «Reaktionen der Volkswagen AG auf die Krise» erklärte Hinweisgebersystem (VW, 2020i).

«Das Problem der Unabhängigkeit» der aktionärsseitigen Aufsichtsratsmitglieder (Milne, 2015) wurde bereits im Kapitel 2.3.1 «Ursachen» durch den Autor aufgegriffen. Neben den Mitgliedern der Familien Porsche und Piëch, Niedersachsen und Katar blieben Hans Dieter Pötsch und Annika Falkengren (Milne, 2015). Pötsch, der im Oktober 2015 zum Aufsichtsratsvorsitzenden ernannt wurde (Dudenhöffer, 2015, S. 652; Milne, 2015; VW, 2020l), war zuvor Mitglied des Vorstands von Volkswagen AG (Dudenhöffer, 2015, S. 652; Milne, 2015). Die zwei Jahre, die benötigt würden, um Pötsch als unabhängig zu qualifizieren, wurden demnach nicht eingehalten (Dudenhöffer, 2015, S. 652; Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2019, S. 8). Ausserdem war die schwedische Bank SEB, bei der Annika Falkengren den Vorsitz im Vorstand innehielt, als Berater der Volkswagen Marke Scania tätig (Milne, 2015). Damit unterhielt Falkengren eine wichtige «geschäftliche Beziehung» zum VW-Konzern (Milne, 2015; Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2019, S. 8). Ihre Unabhängigkeit war somit nicht gegeben (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2019, S. 8). «Das Problem der Unabhängigkeit» auf der Aktionärsseite des Aufsichtsrates (Milne, 2015) muss jedoch in Bezug auf den DCGK relativiert werden, da es sich bei den Anmerkungen zur «Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder» im DCGK lediglich um Empfehlungen (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2019, S. 8) und nicht um «wesentliche rechtliche Vorgaben verantwortungsvoller Unternehmensführung» handelt (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2019, S. 2). Der Abgasskandal verdeutlichte gemäss «Corporate Governance»-Experten und Investoren, dass es dem Aufsichtsrat «an Unabhängigkeit und Autorität fehle» (Milne, 2015). Ferdinand Dudenhöffer (2015, S. 652) der Universität Duisburg-Essen meinte, dass ein «Anfang von aussen» benötigt würde. «Corporate Governance»-Experte Christian Strenger teilte diese Meinung und fand, die Hälfte des aktionärsseitigen Aufsichtsrates sollte aus «echten Aussenseitern» bestehen (Milne, 2015). Auf diese Weise würde der Konzern der entsprechenden Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodexes folgen (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2019, S. 8).

Bezüglich der unverzüglichen Mitteilung von relevanten Tatsachen an die Aktionäre, wie es die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2019, S. 14) vorschreibt, sieht der Sachverhalt wie folgt aus: Am 3. September 2015 gab Volkswagen den Betrug vor der US-Umweltschutzbehörde EPA zu (ZHAW, 2019, S. 1), am 18.

September 2015 warf die EPA dem VW-Konzern öffentlich vor, Abgastests manipuliert zu haben (United States Environmental Protection Agency, 2015, S. 1-2; VW, 2016c) und erst am 20. September 2015 gab Martin Winterkorn die Manipulationen im Namen des Konzerns zu (Steiner et al., 2019; VW, 2016c). Zwischen der Aufdeckung der erhöhten Abgasemissionswerte durch die USA und dem offiziellen Statement seitens VW lagen 17 Tage, während denen keine Information erfolgte (Milne, 2015). Dies widerspricht dem Grundsatz des Deutschen Corporate Governance Kodexes (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2019, S. 14).

2.5.2 Folgerungen

Um die «Corporate Governance» von Volkswagen zur Zeit des Bekanntwerdens des Skandals zu analysieren, wird untersucht, ob der durch Vorstand und Aufsichtsrat gegebene Ordnungsrahmen ein Arbeitsumfeld schuf, indem Fehlverhalten toleriert oder sogar gefördert wurde (Crête, 2016, S. 28). Die in Kapitel 2.5.1 «Abweichungen» beschriebenen Abweichungen zum Deutschen Corporate Governance Kodex, nach dem sich der Konzern richtet, deuten darauf hin, dass die Qualität der Unternehmensführung und -kontrolle nicht ausreichend sichergestellt war. Dies bestärken die im Kapitel 2.3.1. «Ursachen» genannten Ausführungen, welche Schwachstellen der «Corporate Governance» aufzeigen. Offensichtlich wurde die Erreichung der Unternehmensziele gegenüber der Einhaltung von Regeln stärker priorisiert (Crête, 2016, S. 30). Stephan Weil, Aufsichtsratsmitglied von VW und niedersächsischer Ministerpräsident, äusserte sich dazu wie folgt: «Was wir bei VW sehr schmerzlich feststellen, ist, dass die Bereitschaft, rechtzeitig auch dann auf Fehlentwicklungen aufmerksam zu machen, wenn man sie nicht persönlich zu verantworten hat, nicht ausreichend entwickelt ist» (dpa et al., 2015). Seiner Meinung nach hat das Unternehmen «grossen Nachholbedarf bei den Vorstellungen von Führung, Eigenverantwortlichkeit und Teamwork» (dpa et al., 2015). Die Konsequenzen von unternehmerischem Fehlverhalten können verheerend sein (Crête, 2016, S. 25). In den Medien wurde seit September 2015 von den zahlreichen negativen Auswirkungen auf Volkswagen und ihre Stakeholder berichtet (Crête, 2016, S. 25). Das Vertrauen in den Konzern wurde in Frage gestellt (Crête, 2016, S. 25). Einige hofften, dass der Skandal zu einem Umdenken in der Organisation führen werde (Milne, 2015). Ein ehemaliges VW-Aufsichtsratsmitglied war der Auffassung, dass eine komplette Umgestaltung des VW-Systems notwendig ist, glaubt jedoch nicht daran, dass

dies passieren wird (Milne, 2015). Ferdinand Dudenhöffer (2015, S. 652) argumentierte zudem, dass dies nicht Volkswagens erster Skandal sei. Bereits vor zehn Jahren wurde bekräftigt, «das härteste Compliance System der Branche umzusetzen», wie es auch beim Dieselemissionsskandal wieder getan wurde (Dudenhöffer, 2015, S. 652).

Volkswagen bekannte sich zu den gemachten Fehlern, will aus ihnen lernen und die entsprechenden Konsequenzen daraus ziehen, um das Vertrauen der Stakeholder zurückzugewinnen und das «hohe Ansehen» des Konzerns «wiederherzustellen» (VW, 2016b). Das Unternehmen wies darauf hin, dass Volkswagen «viel mehr als diese Krise» sei und betonte den «festen Willen und die Substanz, die schwierige Situation [...] aus eigener Kraft zu bewältigen» (VW, 2016b). Ausserdem hebt der Konzern hervor, dass das «operative Geschäft nach wie vor kerngesund» sei (VW, 2016b). Die Emissionskrise habe «überfällige Veränderungen» vorangetrieben, sodass der Konzern in der «vor einem epochalen Wandel» stehenden Automobilbranche richtig aufgestellt sei (VW, 2016b).

3. Fragestellung

Auf Basis des 2. Kapitels «Theoretischer Teil» stellt sich die Frage nach den Auswirkungen dieser Abweichungen von Volkswagen von den «Corporate Governance»-Leitlinien. Diese Arbeit analysiert die Einflüsse dieser suboptimalen «Corporate Governance»-Mechanismen auf Basis finanzieller Faktoren sowie wertiger Faktoren. In einem ersten Schritt wird untersucht, wie sich die quantitativen Faktoren Aktienkurse und Absatzzahlen von VW als Reaktion auf die Dieselemissionskrise entwickelt haben. In einem zweiten Schritt werden qualitative Reaktionen der Stakeholder erforscht. Dabei ist das Ziel, zu identifizieren, wie sich der Skandal auf die Faktoren Image und Vertrauen ausgewirkt hat. Während die kurzfristigen Effekte bis ein Jahr seit Bekanntwerden des Skandals angesprochen werden, wird der Fokus dieser Forschung auf die mittel- bis langfristigen Folgen gelegt. Dabei gilt für mittelfristig eine Dauer von bis zu fünf Jahren und für langfristig eine von mehr als fünf Jahren.

Der Autor dieser Arbeit stellt die folgende Hypothese auf:

Weil sich die Volkswagen AG im Rahmen des Dieselemissionsskandals nicht an «Corporate Governance»-Richtlinien gehalten hat, schadet es dem Unternehmen in Bezug auf die quantitativen Faktoren Aktienkurse und Absatzzahlen und auf die qualitativen Faktoren Image und Vertrauen mittel- bis langfristig erheblich.

Ausgehend von den vorausgehenden Ausführungen dieser Arbeit und im Bewusstsein der Wichtigkeit guter «Corporate Governance» wird die Annahme getroffen, dass ein Skandal dieses Ausmasses substanzielle negative Konsequenzen, sowohl quantitativ als auch qualitativen Charakters, für ein börsenkotiertes Unternehmen wie Volkswagen AG hat. In den nachstehenden Kapiteln werden die Vorgehensweisen der Analyse erläutert (4. Kapitel «Methoden») sowie die Ergebnisse der Forschung präsentiert (5. Kapitel «Ergebnisse»), diskutiert und interpretiert (6. Kapitel «Konklusion»).

4. Methoden

Im Rahmen dieser Arbeit werden sowohl quantitative als auch qualitative Analysen durchgeführt. In diesem Kapitel werden die Vorgehensweisen der jeweiligen Untersuchungen beschrieben, erklärt und begründet.

4.1 Quantitative Methoden

Die durchgeführten quantitativen Analysen lassen sich in zwei Themen unterteilen. Einerseits werden die Aktienkurse und andererseits die Absatzzahlen von Volkswagen analysiert. Der Zeitpunkt des Ausbruchs der Dieselemissionskrise wird dabei jeweils speziell berücksichtigt und in den Kontext eingebracht.

4.1.1 Aktienkurse der Volkswagen AG

Die Volkswagen Aktien, bestehend aus Vorzugs- und Stammaktien (VW, 2020k), werden im Zeitraum vom 1. Januar 2015 bis 31. Dezember 2019 untersucht. Dieser Abschnitt der Kursentwicklungen von ein paar Monaten vor Ausbruch der Dieselemissionskrise bis ein paar Jahre danach ermöglicht eine umfassende Analyse der Auswirkungen des Skandals auf Volkswagen AG im Hinblick auf die Verhaltensweisen der Shareholder.

Die Kursinformationen werden von der Volkswagen AG Internetseite abgerufen (VW, 2020k) und den wichtigsten Geschehnissen des Abgasskandals, beschrieben im Kapitel 2.2.1 «Der Dieselemissionsskandal», gegenübergestellt. Auf diese Weise wird analysiert, wie die Kurse vor allem auf die Ereignisse im September 2015 reagierten. Es wird soweit möglich geprüft, ob Kausalitäten bestehen. Ausserdem wird untersucht, wie sich die Aktienkurse im Verlaufe der nachstehenden Monate und Jahre bis Ende 2019 entwickelten, während Volkswagen die Aufklärung des Skandals vorantrieb und die Dieselemissionskrise verarbeitete. Es wird erforscht, ob sich gegen Ende der Zeitspanne bereits wieder eine Erholung des Unternehmenswerts abzeichnete. Mittels dieser Methode will der Autor Informationen über die mittelfristigen Auswirkungen von Volkswagens Nichteinhaltung der «Corporate Governance»-Richtlinien, resultierend im Abgasskandal, auf das Unternehmen erkennen. Auf Basis dieser mittelfristigen Auswirkungen sollen Rückschlüsse für die langfristigen von VW zu erwartenden Konsequenzen gezogen werden. Es soll im Hinblick auf die Aktienpreise untersucht

werden, ob für den VW-Konzern ein signifikanter Schaden mittelfristig entstanden und langfristig zu erwarten ist.

4.1.2 Absatzzahlen der Volkswagen AG

Die Absatzzahlen werden im Zeitraum vom 1. Januar 2010 bis 31. Dezember 2019 untersucht. Die zusätzliche Berücksichtigung der fünf Jahre vor Aufdeckung des Dieselemissionsskandals (2010 – 2015) ermöglicht eine bessere Aussagekraft der Ergebnisse, indem die Zahlen miteinander verglichen werden können. Im Bereich Absatzzahlen werden im Rahmen dieser Arbeit insgesamt fünf Analysen durchgeführt. Zur besseren Lesbarkeit handelt es sich jeweils um gerundete Werte.

Die erste dieser fünf Analysen zeigt den weltweiten Fahrzeugabsatz des Volkswagen-Konzerns. Dabei werden alle Marken des Konzerns berücksichtigt. Der Überblick «Wesentliche Zahlen» am Anfang der jeweiligen Geschäftsberichte 2010 bis 2019 enthält diese Information (VW, 2020g). Auf Basis dieser Daten wird ein Diagramm im Excel erstellt, um den Verlauf der Absatzzahlen zu analysieren. Es wird in erster Linie untersucht, ob ab dem Jahr 2015, dem Jahr der Skandalauftdeckung, eine Veränderung erkennbar ist.

Bei der zweiten Analyse wird lediglich die Marken Volkswagen Pkw und Volkswagen Nutzfahrzeuge des Konzerns miteinbezogen. Diese Daten werden der Seite «statista» entnommen, auf welche der Autor mittels Campus-Lizenz der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) zugreifen kann (statista, 2020). «statista» (2020) gibt an, dass die Werte aus den Geschäftsberichten der Volkswagen AG stammen. Aus dieser Basis werden die Werte VW Pkw und VW Nutzfahrzeuge der jeweiligen Jahre im Excel addiert und ein Diagramm erstellt. Mit der Untersuchung der Marken mit explizit «Volkswagen» im Namen soll untersucht werden, ob dies in den Absatzzahlen – jeweils wieder vor allem ab dem Jahr 2015 – für die Kunden einen Unterschied ausmacht.

Für die Analysen drei, vier und fünf wird auf der Seite «auto-schweiz» auf die Immatrulationszahlen neuer Personenwagen unter «PW-Zulassungen nach Marken» der jeweiligen Jahre 2010 bis 2019 zugegriffen (auto-schweiz, 2020). Diese Auswertungen beziehen sich auf die Schweiz und das Fürstentum Liechtenstein. Die

Informationen der verschiedenen heruntergeladenen Excel-Listen werden zu einer Auswertung zusammengetragen. Darauf basierend wird im Rahmen der dritten Analyse der Marktanteil von Volkswagen in Relation zum Gesamtautomobilmarkt der Schweiz und Liechtenstein gestellt und mittels Diagramm veranschaulicht. Die Untersuchung, ob sich Volkswagens Anzahl Immatrikulationen im Vergleich zum gesamten Markt jeweils von Jahr zu Jahr ähnlich oder anders verändert haben, ist Gegenstand der vierten Analyse. Diese wird auch mit einem Diagramm dargestellt. Die fünfte und letzte Analyse betrifft den Marktanteil des mit Dieselmotoren ausgestatteten Fahrzeugen. Mittels Diagramm wird aufgezeigt, wie sich der Diesel-Marktanteil in Relation zum gesamtschweizerischen und liechtensteinischen Markt entwickelt hat. Mit diesen drei auf die Schweiz und Liechtenstein ausgerichteten Analysen wird der Fokus dieser Arbeit unter anderem auf die Schweiz gelegt, so wie auch im qualitativen Teil betroffene Dieselfahrzeughalter aus der Schweiz befragt wurden.

Ziel der quantitativen Analysen im Bereich Absatzzahlen ist es, herauszufinden, wie sich das Verhalten der Kunden gegenüber Volkswagen entwickelt hat beziehungsweise ob sich seit Ausbruch der Krise im September 2015 Veränderungen in den Absatzzahlen abzeichnen. Damit sollen die mittelfristigen Auswirkungen der nicht regelkonformen Handhabungen von Volkswagen dargelegt werden. Aus diesen mittelfristigen Erkenntnissen werden Rückschlüsse für die langfristigen Auswirkungen auf den Konzern gezogen.

4.2 Qualitative Methoden

Die durchgeführten qualitativen Untersuchungen bestehen aus der Planung, der Durchführung sowie der Analyse von sieben Experteninterviews. Die Eindrücke der Befragten werden bis zum Datum des jeweiligen Interviews berücksichtigt. Mittels Experteninterviews werden die Aussagen von einzelnen Experten oder einer Gruppe von Personen als Datengrundlage ausgewertet (Pfeiffer, 2020). Eine Variante davon nennt sich semistrukturiertes Leitfadeninterview (Pfeiffer, 2020). Ziel ist es, die Meinung und Gefühlslage der Befragten abzuholen und darzustellen (Pfeiffer, 2020). Der Autor dieser Arbeit entscheidet sich für Interviews aus verschiedenen Perspektiven auf die Geschehnisse hinsichtlich der Dieselemissionskrise. Die Themenabfrage bleibt dabei identisch, jedoch basieren die Schwerpunkte der sieben Interviews auf den jeweiligen

Rollen der Interviewpartner (Pfeiffer, 2020). Die Fragekataloge sind in vier Abschnitte unterteilt: Allgemein, Reflexion sowie Folgen aus den Reaktionsentscheidungen von VW, Zukunftsblick und offene Abschlussfrage. Die Variante semistrukturiert gewährleistet eine gewisse Steuerung (Pfeiffer, 2020). Dies ist zugleich der Grund für die mündlich geführten Interviews via Telefon, MS Teams, Skype oder Face-to-Face (Pfeiffer, 2020). Die Reaktionen der Befragten sind dabei wahrnehmbar und ein Nachhaken oder Zurückführen auf das eigentliche Thema ist möglich (Pfeiffer, 2020). Das Vorgehen sieht wie folgt aus:

1. Durchführung des Experteninterviews mittels Leitfaden
2. Transkribieren der Interviews als Grundlage für die Kodierung
3. Kodierung der Interviews mit «MAXQDA Analytics Pro»
4. Zusammenfassung der Ergebnisse

(Pfeiffer, 2020)

Bei der Auswahl der Interviewpartner ist dem Autor dieser Arbeit ein möglichst breiter Blickwinkel wichtig, damit die Antworten verschiedener Stakeholder in die Auswertung einfließen können. Die Befragten lassen sich in fünf Gruppen unterteilen, wobei in jeder Gruppe, ausser in Gruppe drei, ein Interview durchgeführt wird. In Gruppe drei werden aus Gründen der Objektivität drei Interviewpartner gewählt:

1. Volkswagen/AMAG-Repräsentativer für einen Blickwinkel seitens Unternehmen: Herr Dino Graf, Leiter Group Communication, Responsibility & AMAG Brand Management bei der AMAG Group AG
2. Garagist für einen Einblick aus der Automobilbranche ergänzend zum VW/AMAG-Repräsentativem, jedoch differenzierter: Herr Thomas Roos, Inhaber der Garage Auto Roos AG in Uffikon LU und Händler von Marken jeglicher Art
3. A) Betroffene Dieselfahrzeughalter für die Kundenperspektive: Frau Hana Nerad (73 Jahre) und Herr Patrick Steinger (45 Jahre)
B) Koordinator und Ansprechpartner beim Schweizer Gruppenklageverfahren gegen VW und AMAG für betroffene Kunden für die Kundenperspektive: Herr Christoph Arnet, General Counsel der Coop Rechtsschutz AG
4. Bank Research Verantwortliche Bewertung VW für eine Einschätzung seitens Finanzbranche: Frau Julie Saussier-Clement, Senior Equity Analyst im Bereich Consumer Goods bei der Credit Suisse AG

5. Neutrale Meinung für eine sachliche Einschätzung: Herr Gunther Latsch, Investigativreporter bei «Der Spiegel» und Verfasser diverser Artikel zum Thema Dieselemissionskandal

Die Auswertung dieser Interviews erfolgt nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring (Pfeiffer, 2020). Hier handelt es sich um eine Auswertungsmethode für Daten, um Text zu ordnen, zu kategorisieren und zu strukturieren (Pfeiffer, 2020). Die Interview-Transkripte, die im Anhang dieser Arbeit zu finden sind, werden mit «MAXQDA Analytics Pro» kodiert, wobei die Kodierungen wie folgt lauten:

- Volkswagen: Image positiv/negativ, Informationspolitik VW, Schlüsse über Informationspolitik
- «Corporate Governance»: Krisenbewältigung, Statement zu VWs eigener «Corporate Governance», Zufriedenheit mit «Corporate Governance» von VW, Strategie, Positives/Negatives/Fehler, andere Unternehmen, gute «Corporate Governance» und Krisenbewältigung
- Betroffene Kunden: Einschätzung Kundenservice/Kundenwertschätzung, Entschädigung/Erwartung/Wunsch, Folgen der Reaktionen von VW/veränderte Sicht, Einschätzung zu Folgen der Reaktionen, persönliche Reaktion und Ansprechpartner, Folgen der Reaktionen von VW/Autokauf, Gruppenklage Entstehung/Stand/Urteil/Zeitraumen, persönlicher Kommentar
- Autobranche: Alltagsänderung Autobranche, interne Handhabung/Informationspolitik, Folgen der Reaktionen von VW/veränderte Sicht/Autobranche
- Empfehlung Diesel: Dieselauto ja oder nein und warum, Empfehlung Dieselauto/Elektroauto
- Elektromobilität: Anstoss Elektro durch Krise, Empfehlung Investment VW/Autobranche generell/Marktumwälzung Elektromobilität

Die Kodierungs-codes sind im Anhang in den Transkripten in roter Schriftfarbe, jeweils hinter der entsprechenden Interviewfrage, zu finden. Anhand dieser Kodierungen werden die geführten Interviews ausgewertet. Das Ziel dieser qualitativen Analysen mittels Experteninterviews ist es, Informationen über die mittel- bis langfristigen Auswirkungen für Volkswagen aus dem Abgasskandal, entstanden aus der Nichteinhaltung von «Corporate Governance»-Richtlinien, insbesondere in Bezug auf das

Unternehmensimage und das Kundenvertrauen zu gewinnen. Mit diesen Erkenntnissen kann die Hypothese dieser Arbeit entweder gestützt oder widerlegt werden.

5. Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Analysen aufgezeigt. Bei den quantitativen Analysen im Kapitel 5.1 «Quantitative Analysen» werden sowohl der Verlauf des Aktienkurses betrachtet, als auch das Verhalten der Absatzzahlen von Fahrzeugmodellen des Konzerns Volkswagen AG. Im Kapitel 5.2 «Qualitative Analysen» werden die gewonnenen qualitativen Informationen aus den durchgeführten Experteninterviews präsentiert.

5.1 Quantitative Analysen

Die finanziellen Folgen des Dieselemissionsskandals reichen für Volkswagen von Strafzahlungen über Zivilvergleiche, Rückrufkosten, Entschädigungen, negativen Konsequenzen auf die Absatzzahlen bis hin zur Vernichtung von Unternehmenswert, abgebildet durch die Aktienkurse (Milne, 2015; statista, 2017). In dieser Arbeit beziehungsweise in den nachstehenden Unterkapiteln werden die Auswirkungen auf die letzteren beide genauer untersucht und aufgezeigt. Am Ende des Kapitels werden die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst.

5.1.1 Entwicklung Aktienkurse der Volkswagen AG

Die Volkswagen Aktien setzen sich aus Vorzugs- und Stammaktien zusammen (VW, 2020h). Im Gegensatz zur Vorzugsaktie beinhaltet die Stammaktie ein Stimmrecht an der Hauptversammlung (Gerginov, 2020). Dafür wird die Vorzugsaktie unter anderem bei der Dividendenausschüttung bevorzugt behandelt (Gerginov, 2020). Im April 1961 wurde die VW-Stammaktie erstmals an der Börse emittiert und im September 1986 folgte die Emission der Vorzugsaktien im Zusammenhang mit einer Kapitalerhöhung um DM 300 Mio. (VW, 2020h). Nachstehend werden die Verläufe beider Aktienkurse im Zeitraum von 1. Januar 2015 bis 31. Dezember 2019 aufgezeigt (VW, 2020k).



Abbildung 2: Kurs- und Volumengraph VW-Vorzugsaktie (Xetra) – 01.01.2015 – 31.12.2019 (VW, 2020k)



Abbildung 3: Kurs- und Volumengraph VW-Stammaktie (Xetra) – 01.01.2015 – 31.12.2019 (VW, 2020k)

Die Entwicklungen der beiden Aktienkurse der Vorzugs- und Stammaktie verhielten sich nahezu kongruent. Zur Veranschaulichung dient der nachstehende Aktienchart, der beide Aktienausstattungen abbildet. Die dunkelblaue Linie zeigt die Preisentwicklung der Vorzugsaktie und die hellblaue Linie diejenige der Stammaktie von der Volkswagen AG.



Abbildung 4: Vergleich Kurs- und Volumengraph VW-Vorzugsaktie vs. Stammaktie (Xetra) – 01.01.2015 – 31.12.2019 (VW, 2020k)

Der Dieselemissionsskandal ist auf den Charts klar erkennbar. Anfang Oktober 2015 erreichte die Vorzugsaktie den Tiefstwert von EUR 92.36 nach einem Einbruch von mehr als 40% allein im September (EUR 164.35 am 01.09.2015 vs. EUR 96.50 am 01.10.2015) (VW, 2020k). Auch die Stammaktie brach um fast 40% des Vormonatswertes ein (EUR 161.95 am 01.09.2015 vs. EUR 105.05 am 01.10.2015) (VW, 2020k). Im Verlauf der darauffolgenden Monate und Jahre erholten sich die Notierungen der beiden Aktienaussstattungen, jedoch unter deutlich erkennbaren Kursschwankungen (VW, 2020k). Per Ende des Jahres 2019 erreichten die Vorzugsaktie einen Wert von EUR 176.24 und die Stammaktie einen Wert von EUR 173.25, was jeweils höhere Werte als diejenigen vom 1. September 2015 sind (Vorzugsaktie EUR 164.35 & Stammaktie EUR 161.95) (VW, 2020k). Zwar erreichte der Unternehmenswert bis Ende der Betrachtungsperiode nicht wieder den Höchstwert von EUR 255.20 der Vorzugsaktie und von EUR 247.55 der Stammaktie (16.03.2015) seit Anfang 2015, jedoch lässt sich im Verlauf des untersuchten Zeitraums eine mittelfristige Erholung der beiden Aktienkurse ablesen (VW, 2020k).

5.1.2 Entwicklung Absatzzahlen der Volkswagen AG

Die Analyse der Entwicklung der Absatzzahlen gibt Auskunft über das Verhalten sowie allfällige Verhaltensänderungen der Kunden gegenüber von Volkswagen. Um die Zahlen seit Bekanntgabe der Manipulationen an Dieselmotoren interpretieren zu können, wird für diese Untersuchung der Zeitraum vom 1. Januar 2010 bis 31. Dezember 2019 gewählt. Die zusätzliche Betrachtung der fünf Jahre vor dem Ausbruch der Dieselemissionskrise ermöglicht es, die Verkaufszahlen in Relation zu früheren Zahlen zu setzen. Im Rahmen

dieser Analyse wird zuerst der weltweite Fahrzeugabsatz des Volkswagen-Konzerns dargestellt, entnommen von den jeweiligen Geschäftsberichten des Unternehmens (VW, 2020g). Anschliessend werden die globalen Absatzzahlen von nur der Marke Volkswagen, also der VW Pkw und VW Nutzfahrzeuge, abgebildet (statista, 2020), um zu untersuchen, ob diese Auswertung andere Ergebnisse mit sich bringt. In einem weiteren Schritt wird auf Basis der Anzahl neu immatrikulierter Personenwagen der Marktanteil von Volkswagen in Relation zum gesamten Automobilmarkt der Schweiz und des Fürstentum Liechtensteins ermittelt (auto-schweiz, 2020). Für eine bessere Aussagekraft wird zudem eine weitere Auswertung durchgeführt, welche die prozentuale Veränderung gegenüber dem jeweiligen Vorjahr aufzeigt, einerseits von Volkswagen und andererseits vom gesamtschweizerischen und liechtensteinischen Markt (auto-schweiz, 2020). Zuletzt wird der Marktanteil des Diesels in der Schweiz und Liechtenstein basierend auf der Anzahl Diesel Personenwagen Neuimmatrikulationen eruiert (auto-schweiz, 2020). Bei den Zahlen in diesem Kapitel handelt es sich um gerundete Werte. Die Finanzdaten, die als Basis für die nachstehenden Diagramme dienen, sind dem Anhang dieser Arbeit zu entnehmen.

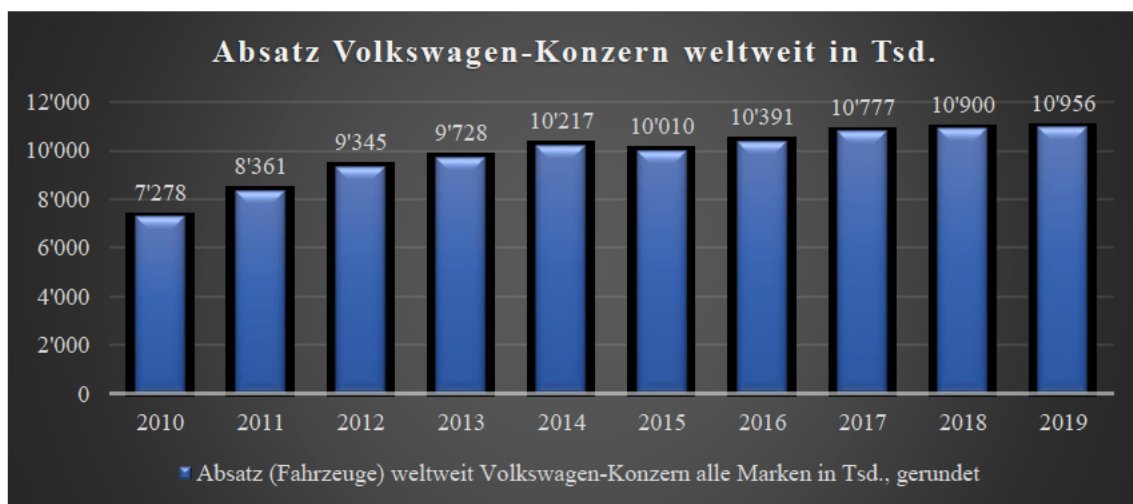


Abbildung 5: Absatz Volkswagen-Konzern weltweit in Tsd. (Eigene Darstellung auf Basis von VW, 2020g)

Bei der Betrachtung der Absatzzahlen des VW-Konzerns über die Jahre 2010 bis 2019 ist in jedem Jahr, abgesehen vom Jahr 2014 auf 2015, eine Zunahme zum Vorjahr zu erkennen. Der Rückgang von -2% von rund 10'217'000 Fahrzeugen im Jahr 2014 auf rund 10'010'000 Fahrzeuge im Jahr 2015 ist bei Berücksichtigung der anderen Werte als

minimal zu beurteilen. Im Folgejahr 2016 hingegen setzte der Konzern mit rund 10'777'000 Fahrzeugen mehr als im Jahr 2014 ab, womit der Aufwärtstrend über die gesamte Zeitspanne betrachtet aufrecht erhalten bleibt. Während der Aufklärung des Abgasskandals, 2016 bis 2019, verzeichnete der Konzern mit seinen Marken stetige Zunahmen des Fahrzeugabsatzes. Insgesamt stiegen die Absatzzahlen von 2015 bis 2019 um mehr als 9%.

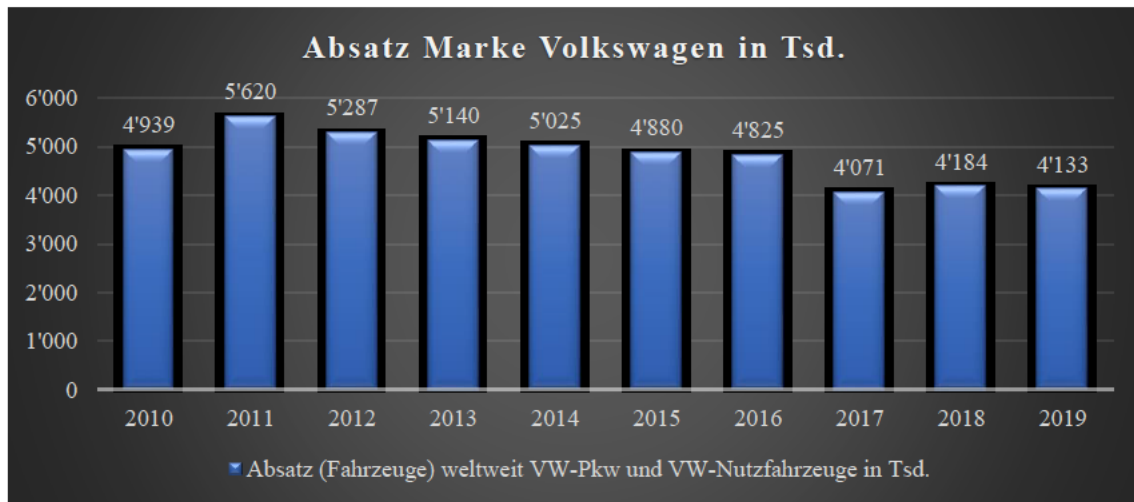


Abbildung 6: Absatz Marke Volkswagen in Tsd. (Eigene Darstellung auf Basis von statista, 2020)

Die Absatzzahlen der Volkswagen-Marken VW Pkw und VW Nutzfahrzeuge zeigen eine andere Entwicklung als diejenige über alle Konzernmarken. Nach einem leichten Rückgang des Absatzes um -1% vom Jahr 2015 mit rund 4'880'000 Fahrzeugen auf das Jahr 2016 mit rund 4'825'000 Fahrzeugen nahmen die Zahlen weiter ab. Von 2016 auf 2017 wurden fast 19% weniger Automobile der Marke Volkswagen abgesetzt. In den beiden darauffolgenden Jahren blieb der Absatz mit rund 4'184'000 im 2018 und rund 4'133'000 im 2019 auf etwa dem gleichen Level.

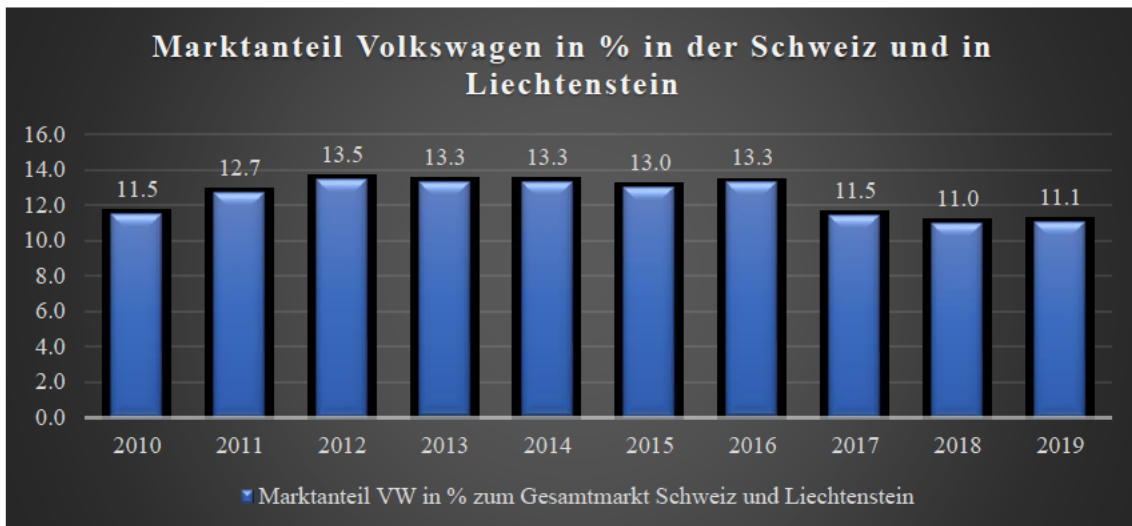


Abbildung 7: Marktanteil Volkswagen in % in der Schweiz und in Liechtenstein (Eigene Darstellung auf Basis von auto-schweiz, 2020)

Bei Betrachtung des Marktanteils von Volkswagen verglichen zum Gesamtmarkt, auf Basis der Immatrikulationen neuer Personenwagen in der Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein, kann ein Rückgang des Marktanteils von VW ab dem Jahr 2017 festgestellt werden. Während der Konzern den Marktanteil in den Jahren 2012 bis und mit 2016 konstant bei rund 13% halten konnte, verlor er im Jahr darauf 1.8% der Anteile an andere Automobilanbieter (13.3% vs. 11.5%). Im Folgejahr 2018 waren es noch einmal 0.5% weniger Marktanteil als im Vorjahr (11.0% vs. 11.5%). Im Jahr 2019 konnte das Unternehmen 0.1% des Anteils am Gesamtmarkt wieder zurückgewinnen.

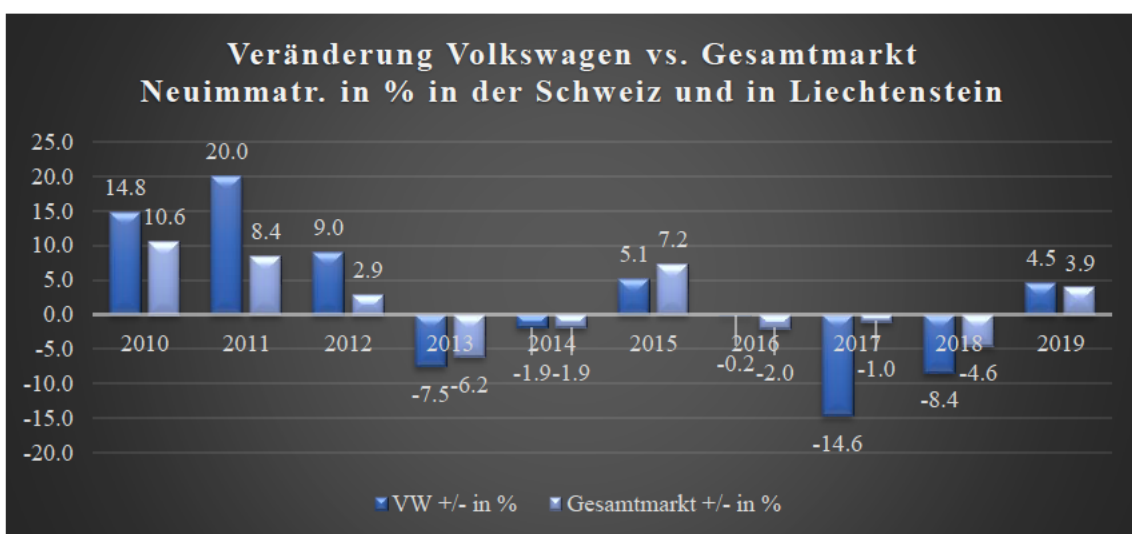


Abbildung 8: Veränderung Volkswagen vs. Gesamtmarkt Neuimmatr. in % in der Schweiz und in Liechtenstein (Eigene Darstellung auf Basis von auto-schweiz, 2020)

Werden die Veränderung von Volkswagen-Neuimmatriculationen ins Verhältnis mit der Anzahl Neuimmatriculationen des Gesamtmarkts Schweiz und Liechtenstein gesetzt, wird eine bessere Aussagekraft der Ergebnisse ermöglicht. Im Jahr 2015 hat Volkswagen die Anzahl Neuimmatriculationen um lediglich 5.1% zum Vorjahr steigern können, während der Gesamtmarkt eine Zunahme von 7.2% verzeichnete. Dafür hat Volkswagen im Jahr darauf bloss -0.2% weniger Personenwagen immatrikuliert, während der Gesamtmarkt einen Rückgang von -2.0% erlebte. Auf die Jahre 2017 und 2018 erlitt der Konzern jedoch viel grössere Einbusse als der Markt. Von 2016 auf 2017 hatte VW 14.6% weniger Neuimmatriculationen zu verzeichnen während der Schweizer und Liechtensteiner Automobilmarkt bei -1.0% insgesamt fast die gleiche Anzahl neue Fahrzeuge immatrikulierte. Von 2017 auf 2018 traf es VW mit -8.4% fast doppelt so hart wie den Gesamtmarkt mit -4.6%. Analog zur vorangehenden Analyse basierend auf Abbildung 7 schnitt VW auf das Jahr 2019 mit +4.5% besser ab als der Markt mit +3.9%.

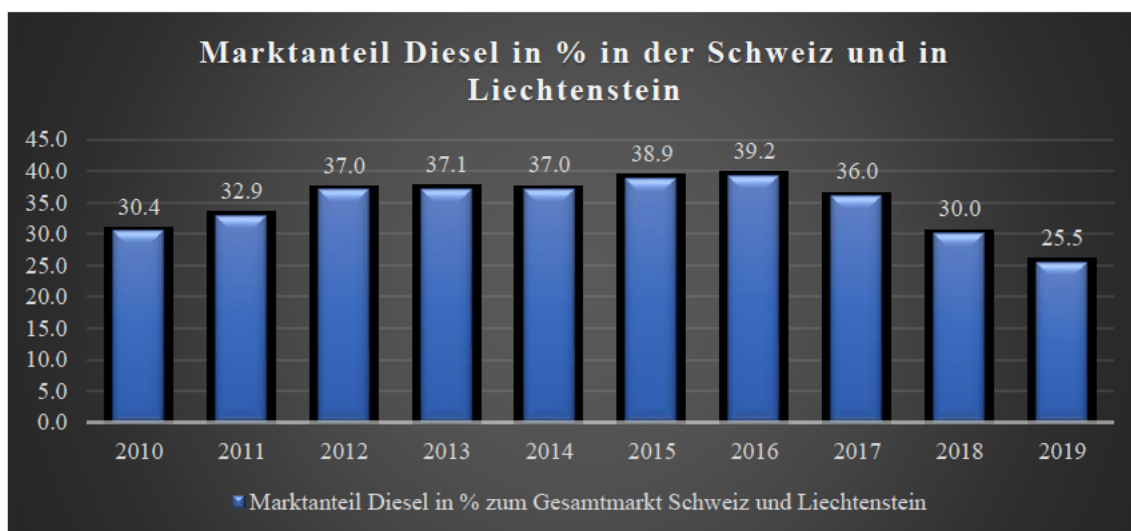


Abbildung 9: Marktanteil Diesel in % in der Schweiz und in Liechtenstein (Eigene Darstellung auf Basis von auto-schweiz, 2020)

In Abbildung 9 wird die Entwicklung des Marktanteils von Dieselfahrzeugen in der Schweiz und in Liechtenstein anhand der Diesel-Personenwagen-Neuimmatriculationen, aufgezeigt. Damit wird erforscht, ob seit Veröffentlichung des Abgasskandals unabhängig der Marke weniger Fahrzeuge mit Dieselmotoren angemeldet wurden. Tatsächlich verloren Fahrzeuge mit Dieselmotoren ab 2016 jährlich Marktanteil. Während vier Jahren ging der Marktanteil von 39.2% im 2016 auf 25.5% im 2019, was einem Rückgang von 13.7% entspricht. Seit dem Jahr 2018 ist der Anteil an

Personenwagen mit Dieselmotoren sogar tiefer als zu Beginn der Statistik im Jahr 2010 (30.4%). Im Jahr 2019 wird mit 25.5% ein neuer Tiefpunkt bei Neuzulassungen erreicht.

5.1.3 Zusammenfassung quantitative Analysen

Die durchgeführten quantitativen Analysen zeigen zusammenfassend nicht sehr gravierende Auswirkungen auf die Volkswagen AG seit dem Jahr 2015. Anhand der Aktienkurse ist der Zeitpunkt des Krisenausbruchs zwar deutlich erkennbar, jedoch ist auch eine Erholung innerhalb von nur wenigen Jahren festzustellen. Die Untersuchungen im Bereich Absatz ergeben keine einheitliche Aussage. Während die Zahlen des Volkswagen-Konzerns global praktisch gar keine Anzeichen zu Zeiten der Skandalauftdeckung vorweisen, sieht dies bei Betrachtung von nur der Marke VW sowie konkret des Schweizer und Liechtensteiner Marktes anders aus. Auch wenn Rückgänge bei letzteren beiden Entwicklungen sichtbar waren, so kann dort eine Erholung nach nur wenigen Jahren erkannt werden. Einzig der Diesel hat im Verlauf der letzten Jahre an Marktanteil verloren, ohne diesen wieder aufzuholen.

5.2 Qualitative Analysen

Der Dieselemissionsskandals wirkte sich unterschiedlich auf die verschiedenen Stakeholder von Volkswagen und somit wiederum auf das Unternehmen selber aus. In dieser Arbeit beziehungsweise in den nachstehenden Unterkapiteln werden die wichtigsten Erkenntnisse aus den durchgeführten Experteninterviews dargelegt. Am Ende des Kapitels werden die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst. Die Transkripte der jeweiligen Interviews sind im Anhang dieser Arbeit zu finden.

2.1.1 Erkenntnisse aus Experteninterviews

Mit der ersten Frage des Fragekatalogs «Was fällt Ihnen ein, wenn Sie an das Unternehmen Volkswagen denken?» wollte der Autor dieser Arbeit herausfiltern, was die Interviewpartner mit VW assoziieren. Die Mehrheit der Interviewten nannten sofort das stabile Branding von VW und die lange Tradition des Unternehmens, welche auf Seriosität und Solidität beruhe. Volkswagen wird als grosser, starker Autobauer mit schönen Fahrzeugen und einer interessanten Modellpalette beschrieben. Einige dachten bei dieser Frage auch an ihre eigenen Autos. Nichtsdestotrotz blieben die Dieselemissionskrise sowie andere Skandale, in welche das Unternehmen verwickelt war,

nicht unerwähnt. Gunther Latsch, Investigativreporter bei «Der Spiegel», fügte diesbezüglich hinzu, dass der Konzern «strukturell» «leider sehr anfällig für Compliance Probleme» sei.

Die meisten Interviewpartner wurden zum ersten Mal durch die Medien auf den Abgasskandal aufmerksam. Diese waren «natürlich schneller» als der Konzern, wie es Patrick Steinger, ein betroffener Dieselfahrzeugbesitzer, formulierte. Dino Graf, Leiter Group Communication, Responsibility & AMAG Brand Management der AMAG Group AG, erfuhr zusammen mit seinen Arbeitskollegen am 18. September 2015 mittels Medienberichterstattung vom Skandal. Er erinnerte sich noch genau, wie sie sich «gefragt haben, was das soll». VW, langjähriger Partner von AMAG seit 1948, kommunizierte bis zu diesem Zeitpunkt nicht. Christoph Arnet, General Counsel der Coop Rechtsschutz AG, berichtete von den ersten Fällen von betroffenen Fahrzeughaltern, die bei ihnen angemeldet wurden. Auf diese Weise erfuhr er vom Klageprojekt der Schweizerischen Stiftung Konsumentenschutz gegen VW und AMAG. Dieses umfasst ein zweistufiges Klageverfahren, wobei sich beide Klagen sowohl gegen VW als auch gegen AMAG richten. Während es bei der ersten Anklage um den Betrug von Volkswagen und AMAG geht, handelt es sich beim zweiten Klagekomplex um Schadenersatzzahlungen für Betroffene. Argumentiert wird bei der zweiten Klage damit, dass erstens für das Auto ursprünglich zu viel gezahlt wurde, da es nicht einhält, was deklariert war und zweitens, dass der Wiederverkaufswerts des Fahrzeugs seit der Krise gesunken ist.

Die ersten Gedanken und Reaktionen der Befragten auf den Skandal waren von ihren jeweiligen Rollen abhängig. Einig waren sich die meisten in dem Punkt, dass die Informationspolitik von Volkswagen als skandalös beziehungsweise nicht existent angesehen wurde. VW hat gemäss Latsch eine gewisse Sorglosigkeit und Arroganz ausgestrahlt: «Alarmzeichen wurden komplett ignoriert und unterschätzt». Das Unternehmen hat alle Stakeholder sich selber überlassen und ging davon aus, es würde unbeschadet daraus hervorgehen. Selbst in der Autobranche mussten die nötigen Informationen eigenhändig zusammengetragen werden. Seitens Finanzbranche wollte während des Ausbruchs der Krise niemand etwas mit Volkswagen zu tun haben, erzählte Julie Saussier-Clement, Senior Equity Analyst im Bereich Consumer Goods bei der Credit Suisse AG. Die Unsicherheit über die Zukunft des Unternehmens sei zu gross gewesen. Das Finanzanalytenteam prüfte zunächst, ob Volkswagen finanziell in Gefahr

war, ob sie die Krise überstehen würden, wie hoch die Bussgelder ausfallen könnten und ob der Konzern diesen nachkommen können würde sowie auch die möglichen Auswirkungen, die der Skandal auf die Nachfrage haben könnte. Während betroffene Dieselfahrer beschäftigten, was die Manipulationen für sie persönlich bedeuteten, wurden die Rechtsschutzversicherer mit Fällen überrannt. Aus diesem Grund haben die Schweizer Rechtsschutzversicherungen den Konkurrenzgedanken einmalig fallen gelassen und sich für vom Abgasskandal betroffene Kunden zusammengeschlossen. Diese wurden aktiv angefragt, ob sie sich an der Schadenersatzklage der SKS beteiligen möchten. Die Kosten für diejenigen, die nicht rechtsschutzversichert waren, wurden mittels Prozessfinanzierung von Firmen übernommen, die jeweils bei Erfolg der Klage einen Teil des Erlöses erhalten. Gegen zwei grosse Konzerne wie VW und AMAG es sind musste gemäss Arnet Druck aufgebaut werden. Eine Wirkung sei erst ab 2'000 Klägern zu erwarten. Am Schluss gab es 6'000 Kläger.

Die Tatsache, dass das Unternehmen mit einem offiziellen Statement gezögert hatte beziehungsweise erst Stellung nahm (20. September 2015), als die EPA die Betrugsvorwürfe veröffentlichten (18. September 2015), bezeichnete Christoph Arnet als «Verweigerungstaktik». Er fügte hinzu: «Sie haben nur immer das zugegeben, was man beweisen konnte». Bereits am 3. September 2015 hatte VW den Betrug vor der EPA zugegeben. Die Mehrheit der Interviewten vermutete, dass das Thema schon vorher im Konzern in irgendeiner Form bekannt war, aber eine falsche Issue-Analyse gemacht wurde. Volkswagen hätte sich entsprechend vorbereiten sowie ein Krisen- und Kommunikationsmanagement aufstellen können. Anstatt dies zu tun, schien das Unternehmen weiterhin gehofft zu haben, dass sich die Thematik irgendwie klären würde. Im «Netz gegenseitiger Abhängigkeiten» setzte VW wohl darauf, dass die Behörden sich nicht getrauen würden, durchzugreifen, meinte Latsch. Alle Befragten waren sich einig, dass es in einer solchen Situation wichtig ist, seitens Unternehmen so schnell wie möglich zu reagieren. Saussier-Clement weist zudem darauf hin, dass diese Informationspolitik Auswirkungen auf den Handel habe. Latsch betont, dass zumindest die Aktionäre hätten informiert werden müssen. Gesamthaft nahmen die Befragten diese um mindestens 17 Tage verspätete Kommunikation seitens Volkswagen unterschiedlich wahr. Während Patrick Steinger und Hana Nerad, welche beide vom Dieselskandal betroffene Fahrzeuge besitzen, sich an der verzögerten Stellungnahme nicht störten, weil diese für sie «nicht relevant» sei, beurteilen die anderen Interviewten den Zeitabstand als zu lang. Hervor

geht vor allem, dass diejenigen Interviewpartner, die sich intensiver mit der Struktur und der «Corporate Governance» von Volkswagen auseinandergesetzt hatten, die Reaktionszeit tendenziell als viel zu lang empfanden.

Der Autor erkundigte sich bei den Befragten, wie VW ihrer Ansicht nach die Dieselkrise bewältigt hat. Hier gingen die Meinungen auseinander. Einige fanden, das Unternehmen habe die Krise gut verarbeitet. Saussier-Clement bewertete positiv, dass VW neues Management in die Firma brachte und Ineffizienzen im Betrieb anging. Zudem sei die neue Strategie des Konzerns mit Fokus auf die Elektromobilität positiv zu erwähnen. Steinger ist zudem der Auffassung, dass die Leute schnell vergessen. Weiter hat die Krise dem Konzern betriebswirtschaftlich kaum geschadet. Graf meinte dazu: «Im Verhältnis zu was hätte passieren können, hat VW die Krise sehr gut bewältigt; es gibt die Firma noch, sie macht Gewinn und verkauft Autos mehr denn je». Latsch fand, dass Unternehmen sei «ungerechterweise mit einem blauen Auge davongekommen». Eine ehrliche Aufarbeitung der Krise habe nicht stattgefunden. In keiner Form wurde aktiv aufgeklärt oder informiert. Negativ genannt wurde auch die Legal-Abteilung, welche versagte. Arnet findet verheerend, dass VW von Anfang an den Standpunkt vertrat, es gäbe kein Problem und mit den Softwareupdates werde alles wieder geregelt sein. Die Fehler wurden – zumindest anfangs – gar nicht eingesehen, was als sehr unprofessionell empfunden wurde. Sowohl Nerad als auch Graf ergänzten jedoch, es müsse zwischen der öffentlichen und der veröffentlichten Meinung unterschieden werden. Während Graf von einer «medialen Skandalisierung» sprach, äusserte sich Nerad wie folgt: «Die Krise fand nur in den Zeitungen statt, [...] in der wirklichen Welt ist nichts passiert». Im Endeffekt sei nicht mehr Abgas in die Umwelt gelangt.

Die interne «Corporate Governance» von Volkswagen in Kombination mit Politik und erfolgreicher Lobbyarbeit habe zum Dieselskandal geführt. Im Unternehmen sei eine Hierarchie-Gläubigkeit ohne Kontrolle gelebt worden. «Diese internen Probleme trafen auf einen autokratischen Herrscher», meinte Gunther Latsch. Es stellt sich die Frage, wie auf einen solchen Skandal adäquat hätte reagiert werden müssen. Die einzige Art, solch eine Krise zu meistern, sei vollkommene Transparenz, eine Entschuldigung sowie Verantwortung zu übernehmen. Dazu brauchte es eine Legal-Abteilung mit integren und fähigen Leuten, die sich rechtlich in den verschiedenen Ländern auskennen. Wie Arnet

aber darauf hinwies, tauchten nach dem offiziellen Statement von VW im September 2015 laufend weitere neue Informationen zum Skandal auf.

Als sich der Autor nach der Zufriedenheit mit dem Kundenservice erkundete, gaben die befragten Dieselfahrzeugbesitzer an, dass es im Grossen und Ganzen keine Probleme gab. Die AMAG respektive die «Garage des Vertrauens» habe relativ schnell reagiert, die Kunden angeschrieben und Hand geboten. Kunden seien aufgerufen worden, mit ihrem jeweiligen betroffenen Fahrzeug für ein Softwareupdate vorbeizukommen. Anders sieht die Sache aus Sicht der AMAG aus. In einer ersten Phase gab es eine Art «Schockstarre» und keiner wusste, worum es eigentlich ging. Sobald diese Zeit überstanden war, habe Volkswagen im Rahmen des Möglichen reagiert, technische Lösungen gesucht und sich auf diese Weise für ihre Kunden eingesetzt. AMAG vertritt die Meinung, dass ein Kunde für einen effektiven Schaden entschädigt werden muss, nicht aber für eine «emotionale Verletzung». Betroffene fühlen sich jedoch betrogen, nicht zuletzt wegen der Tatsache, dass die Handhabung des Sachverhalts in jedem Land anders erfolge. In der Schweiz habe es im Prinzip gar keine Entschädigung gegeben. Lediglich ein Gutschein über CHF 100 sowie ein «Give Away» von AMAG als Umtriebsentschädigung für die Softwareanpassung. «In der Schweiz kämpfen wir seit fünf Jahren um jeden Franken», erklärte Christoph Arnet. Im Gegensatz dazu wurden in Amerika innert kürzester Zeit Schadenersatzzahlungen geleistet. Betroffene hätten sich über eine Eintauschofferte gefreut oder aber eine Entschädigung für den Wertverlust erwartet. Die Aussage seitens AMAG dazu war, dass es sich beim Verkauf eines vom Dieselskandal betroffenen Fahrzeuges zu einem tiefen Preis nicht um einen ursächlichen, sondern um einen selbstverursachten Schaden handle. Beim Prüfen der Occasionspreise ihrer Produkte im Verhältnis zu anderen wäre eine Differenz von höchstens -1% zum Markt festgestellt worden. Der Schaden eines Occasionswagens für CHF 17'000 läge damit umgerechnet bei ungefähr CHF 100. Bei einem solchen Einzelverkauf gehe es um Angebot und Nachfrage und da sie keinen Nachfrageeinbruch erlebt hatten, sanken die Angebotspreise auch nicht «in den Keller». Einzelfälle seien jedoch möglich, fügte Dino Graf hinzu.

Bei der Frage an die Interviewpartner, ob sich ihre Sicht auf Volkswagen seit dem Dieselemissionsskandal verändert habe, umfassten die Antworten das gesamte Spektrum von «nein, gar nicht» bis «ja, definitiv». Bei den Nein-Sagern hatte die Antwort mit bereits vorherbekannten Skandalen und Affären von VW zu tun, aber auch mit der

Tatsache, dass das Unternehmen nach wie vor gute Autos verkaufe. Bei den Ja-Sagern hat der Betrug von Volkswagen zu mehr kritischer Hinterfragung geführt, teilweise sogar in Bezug auf die gesamte Automobilbranche. «Wie haben es die anderen geschafft, wenn es VW und Audi nicht schafften, diese Abgasvorschriften einzuhalten», fragte sich Arnet. Ausserdem ist er der Meinung, dass VW das schon seit Jahren starke Image mit den Manipulationen zerstört habe. Auch Saussier-Clement schloss sich dieser letzteren Aussage von Arnet an. Sie fügte jedoch hinzu, dass Firmen, die sich verbessern, aus Finanzmarktperspektive interessant sind, da es typischerweise diejenigen sind, die im Markt «outperformen». Dies sei VW gelungen, nachdem anfangs viele aufgrund der «Corporate Governance» Probleme der Firma keine VW-Aktien mehr kaufen wollten: «They have done well». Als nach einiger Zeit an die Öffentlichkeit gelangte, dass auch andere Marken ihre Motoren manipuliert hatten, wurde der Imageschaden bereits als nicht mehr beträchtlich empfunden. Sowohl Steiner als auch Nerad meinten, dass sich ihr Vertrauen in das Unternehmen nicht verändert habe. Auch Thomas Roos, Inhaber einer Autogarage in Uffikon LU und Händler von Marken jeglicher Art, der in erster Linie Occasions-Fahrzeuge vertreibt, erlebt die Kunden von Volkswagen als sehr markentreu: «Wer auf VW-Produkte steht, will wieder einen VW». Genauso vertraut auch die AMAG der Marke nach wie vor. Graf erzählte, AMAG habe als Partner die Bemühungen und Anstrengung von VW hautnah miterlebt. Latsch sagte diesbezüglich: «Der Reputationsschaden für das Unternehmen sei gigantisch, allerdings nur für Institutionen und Personen, die sich professionell damit befassen: Juristen, Shareholder, Compliance-Abteilungen anderer Firmen». Das Kundenvertrauen habe erkennbar nicht gelitten. Für den Autofahrer sei das Auto wichtig. Wer sich ein Fahrzeug anschafft, entscheide in erster Linie über Emotionen. Volkswagen verkaufe nach wie vor sehr viele Autos. Ausnahmslos alle Befragten gaben deshalb an, dass sie sich ein Auto von Volkswagen kaufen würden. «They had a fraud and they had to fix it, this is not a reason to not buy a car from them», äusserte sich Julie Saussier-Clement dazu. Volkswagens Handhabungen, die zur Krise geführt haben sowie auch das Auftreten des Unternehmens bei der Krisenverarbeitung scheinen für den Entscheid zum Autokauf irrelevant zu sein. So wollten auch über 95% der Betroffenen gemäss Arnet ihr Auto nicht zurückgeben. Die Kunden kamen sich betrogen vor, da sie für ein emissionsärmeres Auto «extra ein bisschen mehr bezahlt haben». Auf der anderen Seite meinten jedoch alle Kunden, dass es «eigentlich» «ein gutes Auto» sei.

Seit Ausbruch des Dieselskandals hat sich der Alltag in der Automobilbranche verändert. Dino Graf setzte sich aufgrund des Geschehenen mit dem Thema Prüfstandsoftware, welche Ursprung der VW-Skandal Diskussion ist, auseinander. Die AMAG wisse und wusste über die genauen Programmierungen der Fahrzeuge von VW nicht Bescheid. Der Hersteller müsse nicht offenlegen, wie eine Leistungssteigerung am Motor gemacht werden könne, da es zu gewissen Teilen auch zum Firmengeheimnis gehöre. Der Dieselemissionskandal habe Grafs Alltag während den letzten fünf Jahren ständig begleitet, wobei sowohl VW als auch AMAG in den ersten zwei Jahren nach Aufdeckung der Manipulationen «aus Prinzip der Schuldige» gewesen sei. Dino Graf selber wurde dadurch «argumentativ stärker» und «krisenresistenter». Roos erzählte von den Rückrufen, die er für seine Kunden organisiert und koordiniert habe. Ihm fiel zudem auf, dass seit der Krise die Entscheidung der Kunden für oder gegen ein Dieselfahrzeug anders hinterfragt werde. Die Kunden seien mehr sensibilisiert. Patrick Stenger, der mit seinem Dieselauto sehr zufrieden ist, findet es «schade», wie der Dieselmotor «wegen der Krise» «in Verruf geraten ist». Bewegen sich doch gemäss Graf die Dieselfahrzeuge mit der umstrittenen Software auch im Realverbrauch im Marktvergleich im besten Drittel. Es wurden unter anderem, als Folge des Skandals oder zumindest durch den Skandal begünstigt, gesperrte Diesel-Zonen in Deutschland ausgerufen, erzählte Nerad. Der Autor fragte die Interviewpartner weiter, ob sie sich ein Dieselauto kaufen oder je nach Rolle eines empfehlen würden. Die Antworten fielen unterschiedlich aus. Einerseits wurde gesagt, dass es technisch durchaus Sinn mache und sich für Langstreckenfahrer lohne. Andererseits soll die Technik mittlerweile überholt sein. Jeder, der sich gegen ein Dieselfahrzeug aussprach, tat das in erster Linie wegen den zunehmenden Fahrverboten und Einschränkungen in vielen europäischen Ländern. Graf ergänzte, solange es noch nicht genügend Elektrofahrzeuge gebe, spiele der Diesel nach wie vor eine elementare Rolle im Unternehmen, um die CO2 Ziele zu erreichen, da der Diesel weniger als ein Benziner verbrauche. Hana Nerad, studierte Elektroingenieurin, machte dazu ein Beispiel: Ein Oktavia-Diesel-Modell habe einen Durchschnittsverbrauch von über fünf Liter, während ein gleichwertiger Kombi Benziner mehr als zwei Liter zusätzlich, also etwa 50% mehr, verbrauche. Dabei habe der Benziner zwar 10% weniger Abgasemissionen, verbrauche total aber immer noch 40% mehr.

Latsch vertritt die Meinung, VW habe womöglich zu lange an der Dieseltechnologie festgehalten und dadurch die Elektromobilität nicht früh genug angetrieben. Durch die

intensive Aufarbeitung und Verarbeitung der Deselemissionskrise habe Volkswagen weiter Zeit verloren. Saussier-Clement meinte: «Companies that fail on something try to strengthen the control and try to be exemplary on something else». Dies sei, was Unternehmen in einer Krise typischerweise tun – sie konzentrieren sich auf etwas anderes. So auch der Volkswagen-Konzern, der den Fokus verstärkter auf die Elektromobilität legte und sich dementsprechend ausrichtete. Julie Saussier-Clement erzählte, dass für Elektromobilität und die «Clean Energy»-Thematik auf den Finanzmärkten ein grosses Interesse bestehe. Sie rechnet damit, dass sich die Elektromobilität über die kommenden Jahrzehnte weiter entwickeln werde, unter anderem indem die Produkte sich verbessern und die Kosten sinken werden. Dem stimmten auch die Mehrheit der anderen Interviewpartner zu. «Die Leute wollen grüner unterwegs sein; ein Vorbild sein», ergänzte Steinger. Roos meinte, dass die Kunden aus ideologischen Gründen ein Elektroauto haben wollen. Es ist «in den Köpfen der Leute, dass Elektroautos unter dem Strich sauberer als Diesel oder Benziner sind», so Thomas Roos. Die Elektromobilität werde gepusht und die Medien machen mit. Nerad hingegen hält Elektroautos für «eine absolute Katastrophe» - nicht konkret der Elektroantrieb, jedoch die Batterien. Es verschlechtere die Stromverbrauchskurve. Auch Roos sieht in den Lithiumbatterien, welche für den Elektroantrieb benötigt werden, nicht die Endlösung. Die Menge an Lithium, die benötigt würde, um die gesamte Automobilproduktion abzudecken, könne gar nicht gefördert werden. Für die Lithiumgewinnung werde Grundwasser abgepumpt, was wiederum sehr belastend für die Umwelt sei. Weiter ist das Problem der Entsorgung der Batterien bisher noch ungeklärt. Latsch äusserte sich dazu: «Wir rennen blind in diese Richtung». Die Antworten auf die Frage, ob die Interviewpartner sich ein Elektroauto kaufen würden, fallen daher unterschiedlich aus. Während sich einige auf ein vernünftiges und auch bezahlbares Elektrofahrzeug freuen, kommt es für andere gar nicht in Frage. Nerad's «Nein» ist zudem an den technischen Fortschritt gebunden.

Aufgrund des veränderten Geschäftsfeldes kommen weitere Fragen auf. Das Auto werde ein fahrender Computer, meinte Latsch. Die Kernfrage werde sein, wer diesen Computer baue. «Computerleute können kein Auto bauen und Autobauer kein Auto programmieren». Wenn plötzlich nur noch Elektroautos nachgefragt würden, müsste ein Garagist seine halbe Belegschaft entlassen und Informatiker einstellen, da das Fahrzeug mit elektrischem Antrieb mit massiv weniger mechanischem Aufwand verbunden sei. Ausserdem würden die Schulung und Weiterbildung des Personals zunehmend wichtiger.

Niemand könne sagen, in welche Richtung die Zukunft gehen wird. Einig sind sich aber alle, dass die Automobilbranche sich im Umbruch befindet und der Prozess des Umdenkens von den Autobauern weiterhin viel Flexibilität verlangen wird. Ob die zunehmende Popularität der Elektromobilität jedoch auf den Dieselemissionsskandals zurückzuführen ist, bleibt umstritten. Einige sehen diesbezüglich keine Kopplung. Darunter auch Latsch, der denkt, dass die Elektromobilität aufgrund des Klimawandels ohnehin Thema geworden wäre. Andere meinen, es würde diese «sehr dezidierte Umrüstung Richtung Elektromobilität» ohne die Dieselkrise nicht geben, wie es Graf ausdrückte. Zurückzuführen sei dies unter anderem auch auf die personellen Änderungen, die bei VW als Konsequenz auf die Krise folgten. Während Winterkorn vor allem grosses Potenzial im Verbrennungsmotor sah, glaubt der Vorstand mit Diess im Vorsitz heute an die Elektromobilität. Einig sind sich alle Befragten in dem Punkt, dass die Elektromobilität heute einen anderen Stellenwert als noch vor Aufdeckung des Skandals hat.

Aktuell besteht für die VW-Aktien eine «Hold»-Empfehlung. Der Konzern hat zwar «outperformed», wie es Saussier-Clement ausdrückt, somit die Markterwartungen übertroffen. Analysten sehen jedoch ein gewisses Ausführungsrisiko bei Volkswagen, da das Unternehmen in Bezug auf ihre Elektromobilitätsstrategie in naher Zukunft «liefern» muss. Zudem sind neue Indizien aufgetaucht, dass der Nachfolge-Motor des in den Skandal verwickelten Dieselmotors auch von Manipulationen betroffen sei. Auch das Schadenersatzverfahren, der zweite Klagekomplex der Schweizerischen Stiftung Konsumentenschutz, gegen VW und AMAG läuft noch, während der erste Klagekomplex von der SKS bis zur Ebene des Bundesgericht verloren wurde. Arnet rechnet mit einem Urteil der Schadenersatzklage im Verlauf des Jahres 2020. Der effektive und langfristige Schaden, welcher der Konzern aus seinen Handlungen, die zum Dieselemissionsskandal geführt haben, davonträgt, ist gemäss Latsch zum jetzigen Zeitpunkt nicht abzuschätzen. Nerad glaubt, der Skandal könnte sich langfristig sogar positiv für VW auswirken. Es sei ein Aufmerksamkeits-Treiber.

5.2.2 Zusammenfassung qualitative Analysen

Unter anderem wegen Volkswagens «Verweigerungstaktik», wie es Arnet nannte, wurde die Informationspolitik des Konzerns als nicht existent und skandalös angesehen. Da die

Alarmzeichen ignoriert und unterschätzt wurden, bereitete sich VW offensichtlich nicht angemessen auf das Bekanntwerden des Dieselemissionsskandals vor. Scheinbar ging das Unternehmen anfangs davon aus, dass es nicht zur Aufdeckung kommen würde – oder zumindest noch nicht zu diesem Zeitpunkt. Die Folge daraus war eine verspätete sowie nicht adäquate Kommunikation seitens Volkswagen, wobei es gerade in einer solchen Krisensituation wichtig gewesen wäre, so schnell wie möglich sowie mit vollkommener Transparenz zu reagieren. Die Tatsache, dass laufend weitere Informationen bezüglich des Abgasskandals auftauchten, sorgte für zusätzliche Unsicherheit über die Zukunft des Unternehmens, was sich unter anderem an den Finanzmärkten niederschlug. Für vom Dieselskandal betroffene Kunden scheint diese verzögerte Kommunikationspolitik jedoch nicht relevant zu sein. Anders sieht es bei Personen aus, die sich mit der Struktur und der «Corporate Governance» von Volkswagen auseinandergesetzt haben. Sie beurteilten die Reaktionszeit des Konzerns auf eine solche Veröffentlichung als zu lange. Auch die Aktionäre hätten sogleich informiert werden müssen.

Die Krisenbewältigung des Unternehmens wurde von den Befragten unterschiedlich wahrgenommen. Einige fanden, VW habe die Krise gut verarbeitet, indem neues Management in das Unternehmen gebracht sowie die neue, auf Elektromobilität fokussierte Strategie veröffentlicht wurde und Ineffizienzen im Betrieb angegangen wurden. Die Tatsache, dass der Skandal Volkswagen betriebswirtschaftlich kaum geschadet hat, wurde als bemerkenswert empfunden. Da aber seitens Konzern nicht aktiv aufgeklärt oder informiert wurde, kann das «Davonkommen mit einem blauen Auge» als ungerecht bezeichnet werden. Die Legal-Abteilung von Volkswagen habe versagt und es wurde zumindest anfangs nicht zu den gemachten Fehlern gestanden.

Die betroffenen Kunden waren mit dem Kundenservice in Bezug auf die technische Lösung der Manipulationen im Grossen und Ganzen zufrieden, jedoch fühlten sie sich betrogen – dies nicht zuletzt aufgrund der unterschiedlichen Handhabungen des Skandals in den verschiedenen Ländern. Auf der anderen Seite steht die AMAG als Schweizer Importeur von VW, welche die Haltung vertritt, es sei durch den Betrug kein effektiver Schaden entstanden, weil im Endeffekt nicht mehr Abgas in die Umwelt gelangte. Eine «emotionale Verletzung» müsse nicht entschädigt werden, so Graf.

Seit dem Dieselemissionsskandal hat sich die Sicht der Befragten auf Volkswagen teilweise verändert. Das Unternehmen wird von einigen kritischer hinterfragt. Bei anderen hat sich die Ansicht aufgrund der Tatsache, dass VW nach wie vor gute Autos baue, nicht verändert. Der Imageschaden für das Unternehmen sei beträchtlich, allerdings nur für Personen und Institutionen, die sich professionell damit befassen. Das Vertrauen der für Markentreue bekannten Kunden gegenüber Volkswagen scheint sich ebenfalls nicht verändert zu haben. Ausnahmslos alle Befragten würden sich theoretisch ein Auto von VW kaufen oder wieder kaufen. Obwohl die vom Skandal betroffenen Kunden sich betrogen vorgekommen sind, gaben sie doch an, dass das Auto an und für sich gut sei.

Seit der Krise wird zudem die Entscheidung für oder gegen ein Auto mit Dieselmotor differenzierter hinterfragt. Besonders wegen Fahrverboten und Restriktionen in vielen Ländern Europas sprachen sich einige Interviewpartner gegen ein Dieselmotormodell bei der Wahl ihres potentiellen zukünftigen Autos aus. Für das Unternehmen sind Dieselfahrzeuge zumindest solange noch von Bedeutung, bis genügend Elektroautos zur Verfügung stehen, um die CO₂ Ziele zu erreichen.

Die typische Reaktion eines Unternehmens in der Krise sei es, die Kontrollen zu intensivieren und sich darauf zu fokussieren, in etwas anderem zu brillieren. Das Thema Elektromobilität, welches prominent in Volkswagens Strategie vertreten ist, stösst den den Finanzmärkten auf grosses Interesse. Dies besonders in einer Zeit, in welcher der Umweltgedanke zunehmend wichtiger wird. Aus ideologischen Gründen wollen die Kunden ein Elektrofahrzeug. Das durch die Medien gepushte Thema Elektromobilität beinhaltet jedoch noch viele ungeklärte Fragen, unter anderem die über die Produktion und Entsorgung der Batterien. Der Umbruch in der Automobilbranche erfordert von den Autobauern viel Anpassungsfähigkeit. Ob die zunehmende Popularität der Elektromobilität jedoch auf den Abgasskandal zurückzuführen ist oder auch sonst so ausgeprägt wäre, ist unter den Befragten umstritten. So oder so hat das Thema aber heute einen anderen Stellenwert als noch vor Ausbruch der Krise.

Obwohl die Volkswagen-Aktien die Markterwartungen übertroffen haben, besteht gemäss Saussier-Clement bezüglich der Elektromobilitätsstrategie ein gewisses Ausführungsrisiko. Zudem war VW mit einem Nachfolgemotor des vom Dieselemissionsskandal betroffenen Motors, der scheinbar auch manipuliert wurde,

erneut in den Schlagzeilen. Des Weiteren ist die Schadenersatzklage in der Schweiz noch hängig. Ein Urteil wird im Verlauf des Jahres 2020 erwartet. Während der effektive Schaden, der aus den unrechtmässigen Handlungen des Konzerns resultiert, nicht abschätzbar ist, vermutet Nerad, der Dieselemissionsskandal könne als Aufmerksamkeits-Treiber sogar positive Auswirkungen für Volkswagen zur Folge haben.

6. Konklusion

In diesem Kapitel werden die vorher aufgeführten Ergebnisse interpretiert und diskutiert. Es wird ein Fazit hinsichtlich der aufgestellten Hypothese «Weil Volkswagen sich im Rahmen des Dieselemissionsskandals nicht an «Corporate Governance»-Richtlinien gehalten hat, schadet es dem Unternehmen in Bezug auf die quantitativen Faktoren Aktienkurse und Absatzzahlen und auf die qualitativen Faktoren Image und Vertrauen mittel- bis langfristig erheblich.» formuliert. Im Anschluss gibt der Autor einen Ausblick in die Zukunft.

6.1 Interpretationen

Nachstehend werden die Ergebnisse aus den quantitativen und qualitativen Analysen aus Kapitel 5 «Ergebnisse» hinsichtlich der Fragestellung interpretiert.

6.1.1 Quantitative Faktoren – Aktienkurse und Absatzzahlen

Die gewählten, in Kapitel 4.1 «Quantitative Methoden» beschriebenen Methoden im Bereich quantitative Analysen führen zu Ergebnissen, welche relevante Anhaltspunkte für die Beantwortung der Fragestellung liefern.

Anhand der Aktienkurse der beiden Aktienausstattungen des Volkswagen-Konzerns ist der Ausbruch der Dieselemissionskrise im September 2015 klar erkennbar. Mit dem Einbruch von jeweils rund 40% der Vorzugs- und Stammaktie allein im September 2015 schien die Unsicherheit über die Zukunft des Unternehmens gross gewesen zu sein. Der Wert des Unternehmens konnte anfangs gar nicht richtig eingeschätzt werden, weshalb es auch schwierig war, die Aktienpreise richtig zu schätzen. Dies zeigte sich auch in den Schwankungen der nachstehenden Monate, welchen die Kurse unterlagen. Die Tatsache, dass laufend neue Informationen über den Abgasskandal publik wurden, war ein weiterer Treiber dieser Kursschwankungen. Trotz der Schwankungen zeichnete sich eine mittelfristige Erholung der Kurse über die Jahre bis Ende 2019 ab, sodass die Preise der beiden Aktien zu diesem Zeitpunkt sogar wieder höher waren als noch anfangs September 2015. Gemäss Julie Saussier-Clement hat die Volkswagen AG die Erwartungen des Marktes übertroffen. Auf längerfristigerer Sicht ist die Performance des Unternehmens an die Umsetzung der verkündeten Strategie mit Fokus auf die Elektromobilität gekoppelt,

meinte die Aktienanalystin der Credit Suisse AG. Diesbezüglich bestehe ein gewisses Ausführungsrisiko. Zudem werden die Ausgänge der laufenden Verfahren sowie weitere Aufklärungen bezüglich des in Diskussion stehenden Nachfolgemodells des in den Abgasskandal verwickelten Dieselmotors Auswirkungen auf den Unternehmenswert haben. Im Gegensatz dazu wird Volkswagen AG angerechnet, dass sie betriebswirtschaftlich nach wie vor gesund und stabil ist. Der Skandal könne zudem gemäss Nerad sogar positive Auswirkungen auf den Konzern in dem Sinne haben, dass er als Aufmerksamkeit-Treiber wirke.

Die empirischen Untersuchungen bezüglich des Absatzes des Volkswagen-Konzerns ergeben keine einheitliche Aussage. Während auf internationaler Ebene konzernweit abgesehen von einem leichten Rückgang der Absatzzahlen auf das Jahr 2015 keine weiteren negativen Auswirkungen beziehungsweise sogar positive erkennbar sind, verzeichneten die Volkswagen-Marken VW Pkw und VW Nutzfahrzeuge vor allem ab dem Jahr 2016 Absatzabnahmen. Die Rückläufe der Absatzzahlen pendelten sich jedoch bereits ab 2018 wieder ein. Die leichte Abnahme im konzernweiten Absatz im Jahr des Bekanntwerdens des Dieselemissionsskandal (2015) sowie die rückläufigen Absatzzahlen der Marken VW Pkw und VW Nutzfahrzeuge ab 2016 können mit den Manipulationen von VW in Verbindung stehen. Diese Aussage kann jedoch nicht bestätigt werden, da die Gründe weitreichend sein können. Steht jedoch Volkswagen als Marke im Vordergrund, scheinen die Absatzzahlen seit 2015 extremer reagiert zu haben, als sie dies über den ganzen Konzern hinweg getan haben.

Im Schweizer und Liechtensteiner Automobilmarkt verlor Volkswagen AG ab dem Jahr 2016 an Marktanteil. Besonders in den Jahren 2017 und 2018 veränderten sich die Immatrikulationszahlen überproportional negativ in Relation zum Gesamtmarkt. Im Jahr 2019 verzeichnete der Volkswagen-Konzern jedoch bereits wieder Absatzzunahmen. Es kann interpretiert werden, dass der Dieselemissionsskandal sich erst ab dem Jahr 2017 in den Anzahl Neuimmatrikulationen in der Schweiz und Liechtenstein und somit in Volkswagens Marktanteil abzeichnete. Aus der Stabilisierung im Jahr 2019 kann geschlossen werden, dass die Krise im Laufe der Zeit für Kunden an Bedeutung verliert und in Vergessenheit gerät. Dies bestätigen auch gemachte Aussagen im Rahmen der Experteninterviews, nach welchen für die Kunden in erster Linie das Auto selber wichtig ist. Die Mitberücksichtigung des Gesamtmarktverhaltens erhöht zudem die

Wahrscheinlichkeit, dass die Ergebnisse mit dem Abgasskandal in Verbindung stehen können. Da die Kausalität aber nicht vollständig überprüfbar ist, können die Interpretationen nicht vollkommen erwiesen werden.

Gesamthalt weisen die Absatzzahlen mittelfristig auf das Jahr 2019 bereits wieder erste positive Entwicklungen auf. Langfristig kann aufgrund der Tatsache, dass dem Kunden vor allem ein gutes, zuverlässiges Auto wichtig ist, geschlossen werden, dass die Absatzzahlen weiterhin einen positiven Trend aufweisen werden. Sofern VW weiterhin Fahrzeuge produziert, die ihre Kundschaft unter anderem emotional ansprechen, werden Volkswagen-Autos gekauft. Vorbehalte bestehen darin, dass unvorhersehbare Ereignisse nicht ausgeschlossen werden können. Zudem wird auch in dieser Hinsicht die Umsetzung der verstärkt auf Elektromobilität ausgerichteten Strategie von Volkswagen entscheidend sein.

Dieselfahrzeuge haben über die letzten Jahre, seit 2016, an Bedeutung verloren. In der Schweiz und in Liechtenstein wurde im Jahr 2019 hinsichtlich der Anzahl Neuimmatriculationen von Dieselaufos ein Tiefstwert über die gesamte untersuchte Zeitspanne seit 2010 verzeichnet. Ein Zusammenhang dieses mittelfristigen Abwärtstrends mit der Emissionskrise kann nicht ausgeschlossen werden. Aus den Experteninterviews geht hervor, dass nicht zwingend die Technik Grund für die abnehmende Bedeutung des Diesels ist, sondern in erster Linie die durch den Dieselemissionsskandal begünstigten und zunehmenden Fahrverbote und Einschränkungen in zahlreichen Ländern Europas. Es wird vermutet, dass der Dieselmotor langfristig weiter an Bedeutung verlieren wird.

Die Hypothese in Bezug auf einen erheblichen mittel- bis langfristigen Schaden auf die Faktoren Aktienkurse und Absatzzahlen wird somit durch die Ergebnisse der empirischen Analysen im Grossen und Ganzen widerlegt. Einzig der Ruf des Dieselmotors geriet unter anderem wegen des Skandals in Verruf.

6.1.2 Qualitative Faktoren – Image und Vertrauen

Die gewählten, in Kapitel 4.2 «Qualitative Methoden» beschriebenen Methoden im Bereich qualitative Analysen führen zu Ergebnissen, welche relevante Anhaltspunkte für die Beantwortung der Fragestellung liefern.

Die Ergebnisse aus den Experteninterviews bestätigen und stützen die Ausführungen aus dem 2. Kapitel «Theoretischer Teil» dieser Arbeit. Interne «Corporate Governance»-Probleme von Volkswagen AG wurden unter anderem als Ursache für den Dieselemissionskandal genannt. Zudem wurden die verspätete und nicht adäquate Reaktion und Kommunikation des Konzerns kritisiert. Obwohl das Unternehmen seit dem Skandal teilweise kritischer hinterfragt wird, ist grundsätzlich die Tatsache, dass Volkswagen in den Augen der Stakeholder nach wie vor gute Autos baue, weniger relevant als die Nichteinhaltung von «Corporate Governance»-Richtlinien. Zwar wurde gesagt, dass der Imageschaden des Unternehmens beträchtlich sei. Anscheinend ist dies jedoch nur für Personen und Institutionen relevant, welche sich professionell mit der Struktur und der «Corporate Governance» von VW befassen. Dies wären unter anderem Juristen, Shareholder und Compliance-Abteilungen anderer Unternehmen. Insofern kann interpretiert werden, dass die Krise sich zwar theoretisch negativ auf Volkswagens Unternehmensimage ausgewirkt hat, der Reputationsschaden jedoch praktisch kaum spürbar war. Zum Zeitpunkt der Skandalaufdeckung im Jahr 2015 sowie in den darauffolgenden zwei Jahren galt Volkswagen sowie auch ihr Schweizer Importeur AMAG grundsätzlich als schuldig. Die Tatsache aber, dass neben Absatz auch die Aktienkurse mittelfristig keine starken Einbuße verzeichneten, deutet darauf hin, dass nicht nur Kunden, sondern auch Aktionäre nach wie vor an Volkswagen glauben. Vorausgesetzt es treten keine neuen unvorhersehbaren Ereignisse ein kann geschlossen werden, dass die Manipulationen auf längerfristige Sicht immer mehr in Vergessenheit geraten werden, womit die positiven Aspekte des Images von VW, wie das stabile Branding und die lange Tradition des Unternehmens, wieder zunehmend im Vordergrund stehen werden. Eine weitere Möglichkeit wäre, dass der verstärkte Fokus auf Volkswagen aufgrund der Krise sich positiv auswirkt, indem es dem Konzern und seiner auf Elektromobilität ausgerichteten Strategie Aufmerksamkeit bringt. Der effektive langfristige Schaden kann nicht genau abgeschätzt werden.

Als Konsequenz der vorangehenden Ausführungen sowie der Ergebnisse aus der empirischen Forschung ist das Vertrauen der Kunden in die Marke Volkswagen sowie das dahinterstehende Unternehmen Volkswagen AG nach wie vor unverändert präsent. Die Kunden scheinen sehr markentreu zu sein und würden sich grundsätzlich für ein Auto des Volkswagen-Konzerns entscheiden oder auch erneut entscheiden, trotz oder unabhängig der Geschehnisse in Verbindung mit dem Abgasskandal. Mittelfristig scheint somit das Vertrauen nicht gelitten zu haben. Gekoppelt an den quantitativen Faktor Absatz werden die Kunden dem Unternehmen langfristig weiterhin vertrauen, wenn die Fahrzeuge sie ansprechen und überzeugen.

Die Hypothese in Bezug auf einen erheblichen mittel- bis langfristigen Schaden auf die Faktoren Image und Vertrauen wird somit durch die Ergebnisse der empirischen Analysen im Grossen und Ganzen widerlegt. Die Schlussfolgerung muss jedoch in Bezug auf den qualitativen Faktor Unternehmensimage relativiert werden, da hierbei zwischen den Perspektiven einer sich professionell mit «Corporate Governance»-befassenden Person oder Instanz und derjenigen eines Kunden von Volkswagen differenziert werden muss.

6.2 Fazit

Die nicht regelkonformen Handhabungen und Handlungen der Volkswagen AG haben gemäss den vorangehenden Kapiteln auf mittlere bis lange Sicht, Stand heute, keine einschneidenden negativen Konsequenzen auf ihre Aktienkurse, ihre Absätze, ihr Unternehmensimage und ihr Vertrauen. Die im Rahmen dieser Arbeit aufgestellte Hypothese wird somit in allen vier Faktoren widerlegt, wobei bezüglich des Images zwischen dem Standpunkt einer sich professionell mit «Corporate Governance»-beschäftigenden Person oder Instanz und dem eines VW-Kunden unterschieden werden muss.

6.3 Ausblick

Die Tatsache, dass Abweichungen von «Corporate Governance»-Richtlinien einem Unternehmen wie Volkswagen nicht signifikant schaden, ist für den Autor überraschend und lässt zusätzliche Fragen aufkommen. Im Rahmen von weiteren Forschungen könnte untersucht werden, ob die Ergebnisse in Bezug auf die langfristigen Auswirkungen sich

bei der Volkswagen AG zu einem späteren Zeitpunkt bestätigen. Weiter könnte erforscht werden, ob sich die Erkenntnisse dieser Arbeit auf Skandale ähnlichen Ausmasses bei anderen Unternehmen übertragen lassen.

7. Literaturverzeichnis

- AFP, dpa, & Steiner, A. (2015). Milliardenverlust bei Volkswagen. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. 28.10.2015. Abgerufen von <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/vw-abgas-skandal-bringt-volkswagen-milliardenverluste-ein-13880450.html>.
- AFP, Reuters, ZEIT ONLINE, & zz (2018). VW-Chef Matthias Müller wird abgelöst. *ZEIT ONLINE*. 10.04.2018. Abgerufen von <https://www.zeit.de/wirtschaft/unternehmen/2018-04/vw-chef-matthias-mueller-wird-abgeloest>.
- Ahlsvede, A. (2020). *Statistiken zur Volkswagen AG*. Abgerufen aus statista von <https://de.statista.com/themen/231/volkswagen-ag/>.
- auto-schweiz (2020). *Von Zulassungen neuer Personenwagen nach Marken*. Abgerufen aus auto-schweiz von <https://www.auto.swiss/statistiken/pw-zulassungen-nach-marken>.
- awp, dpa, & sda (2019). Wie Porsche an der VW-Übernahme scheiterte. *Neue Zürcher Zeitung*. 22.07.2019. Abgerufen von: <https://www.nzz.ch/wirtschaft/wie-porsche-an-der-vw-uebernahme-scheiterte-ld.1497469>.
- Bank, M. (2015). *Die Macht der deutschen Autolobby in Brüssel*. Abgerufen von <https://www.lobbycontrol.de/2015/09/die-macht-der-deutschen-autolobby-in-bruessel/>.
- Blackwelder, B., Coleman, K., Colunga-Santoyo, S., Harrison, J., & Wozniak, D. (2016). *The Volkswagen Scandal*. Case Study Nr. 1-23. Richmond: University of Richmond, Robins School of Business. Abgerufen von <https://scholarship.richmond.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1016&context=robins-case-network>.
- Blinda, A., dpa, & Reuters (2015). Das VW-Desaster in den USA - die Fakten. *Der Spiegel*. 20.09.2015. Abgerufen von <https://www.spiegel.de/auto/aktuell/manipulationsverdacht-gegen-volkswagen-die-fakten-a-1053825.html>.

- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie [BMWi] (2020). *Automobilindustrie*.
Abgerufen von
<https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Textsammlungen/Branchenfokus/Industrie/branchenfokus-automobilindustrie.html>.
- Crête, R. (2016). *The Volkswagen Scandal from the Viewpoint of Corporate Governance*. Working Paper Nr. 25-31. London: Cambridge. Abgerufen von
https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/1BF29A593881F5BC8F7AF3888A645C29/S1867299X0000533Xa.pdf/volkswagen_scandal_from_the_viewpoint_of_corporate_governance.pdf.
- Deck, U., & dpa (2016). Volkswagen-Chef in USA tritt zurück. *Der Spiegel*.
10.03.2016. Abgerufen von
<https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/volkswagen-amerika-chef-michael-horn-tritt-zurueck-a-1081533.html>.
- Der Spiegel (2000). Die López-Affäre. *Der Spiegel*. 23.05.2000. Abgerufen von
<https://www.spiegel.de/wirtschaft/chronologie-die-lopez-ffaere-a-77898.html>.
- Deutsche Umwelthilfe [DUH] (2015). *Pressemitteilung - Deutsche Umwelthilfe legt Chronologie des Kniefalls der Bundesregierung vor den Autokonzernen offen*.
Abgerufen von
https://www.duh.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/?no_cache=1&tx_news_pi1%5Bnews%5D=3032&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail.
- Dörner, A. (2016). Ärger um Clean-Diesel-Werbung. *Handelsblatt*. 30.03.2016.
Abgerufen von
<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/volkswagen-in-den-usa-aerger-um-clean-diesel-werbung/13378548.html?ticket=ST-1929137-RgnKzsBrMh1ld4YiHdOK-ap6>.
- dpa (2015a). Ingenieure gestehen Installation von Manipulations-Software. *Bild*.
04.10.2015. Abgerufen von <https://www.bild.de/regional/hannover/ingenieure-gestehen-installation-von-manipulationssoftware-42883658.bild.html>.

- dpa (2015b). Eine Chronologie der Abgasaffäre. *Der Tagesspiegel*. 05.10.2015.
Abgerufen von <https://www.tagesspiegel.de/mobil/vw-diesel-skandal-eine-chronologie-der-abgasaffaere/12407702.html>.
- dpa (2018). VW zahlt in der Diesellaftäre eine Milliarde Euro Geldbuße. *Luxemburger Wort*. 13.06.2018. Abgerufen von <https://www.wort.lu/de/business/vw-zahlt-in-der-diesellaftaere-eine-milliarde-euro-geldbusse-5b214a56c1097cee25b8b230>.
- dpa, & Reuters (2016). US-VW-Chef Michael Horn tritt per sofort zurück. *Neue Zürcher Zeitung*. 09.03.2016. Abgerufen von <https://www.nzz.ch/wirtschaft/unternehmen/us-vw-chef-michael-horn-tritt-per-sofort-zurueck-1.18709625?reduced=true>.
- dpa, ib, & ZEIT ONLINE (2015). Führungskultur bei VW soll Abgas-Skandal ermöglicht haben. *ZEIT ONLINE*. 29.10.2015. Abgerufen von <https://www.zeit.de/wirtschaft/2015-10/volkswagen-aufsichtsrat-stephan-weil-kritikkultur>.
- Dudenhöffer, F. (2015). Kraftfahrzeuge: VW braucht eine neue Ethik. *Wirtschaftsdienst*, 95(10), S. 652-654. Abgerufen von <https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2015/heft/10/beitrag/kurz-kommentiert-kraftfahrzeuge-bankenabgabe-wohnraum-fuer-fluechtlinge-arzneimittelausgaben.html>.
- Eckl-Dorna, W., Reiche, L., & Reuters (2020). VW verhandelt über Vergleich für Hunderttausende deutsche Diesel-Kläger. *manager magazin*. 02.01.2020. Abgerufen von <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/volkswagen-vw-verhandelt-mit-vzbv-ueber-vergleich-fuer-hunderttausende-deutsche-diesel-klaeger-a-1303351.html>.
- Gerginov, D. (2020). *Stammaktien und Vorzugaktion: Bedeutung und Unterschiede*. Abgerufen von <https://www.gevestor.de/details/stammaktien-was-ist-das-549924.html>.
- Göttinger Tageblatt (2016). VW streicht in Deutschland 23.000 Stellen. *Göttinger Tageblatt*. 18.11.2016. Abgerufen von <https://www.goettinger-tageblatt.de/Nachrichten/Wirtschaft/Weltweit/VW-streicht-in-Deutschland-23.000-Stellen>.

Gratwohl, N., & Schürpf, T. (2017). Rund 6000 Schweizer Autobesitzer klagen gegen VW. *Neue Zürcher Zeitung*. 29.12.2017. Abgerufen von <https://www.nzz.ch/wirtschaft/konsumentenschuetzer-reichen-sammelklage-gegen-vw-ein-ld.1343455?reduced=true>.

Handelsblatt (2016). VW streicht 23.000 Stellen in Deutschland. *Handelsblatt*. 18.11.2016. Abgerufen von <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/zukunftspakt-vw-streicht-23-000-stellen-in-deutschland/14861514.html?ticket=ST-900249-F59xLGyf365ZJerIzM29-ap2>.

Hopt, K., & Werder, A. (2009). *Handbuch Corporate Governance*. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. Abgerufen von https://bilder.buecher.de/zusatz/26/26372/26372184 lese_1.pdf.

Kocmanová, A., & Dočekalová, M. (2012). Construction of the economic indicators of performance in relation to environmental, social and corporate governance (ESG) factors. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 2012 (4), S. 1-11. Abgerufen von https://www.researchgate.net/publication/231210128_Construction_of_the_economic_indicators_of_performance_in_relation_to_environmental_social_and_corporate_governance_ESG_factors.

Kollenbroich, B., & dpa (2015). Techniker belastet VW-Top-Manager schwer. *Der Spiegel*. 29.09.2015. Abgerufen von <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/volkswagen-techniker-belastet-vw-topmanager-in-abgasaffaere-a-1055352.html>.

Kwasniewski, N., dpa, & AFP (2015). "Wir ermitteln auf Hochtouren". *Der Spiegel*. 27.09.2015. Abgerufen von <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/volkswagen-konzern-plant-rueckrufaktion-fuer-diesel-a-1054964.html>.

Milne, R. (2015). Volkswagen: System failure. *Financial Times*. 04.11.2015. Abgerufen von <https://www.ft.com/content/47f233f0-816b-11e5-a01c-8650859a4767>.

Moody's Investors Service (2015). *Rating Action: Moody's downgrades Volkswagen's ratings to A3/P-2; negative outlook*. Angerufen von

https://www.moody.com/research/Moodys-downgrades-Volkswagens-ratings-to-A3P-2-negative-outlook--PR_338169.

Neate, R. (2016). VW CEO was told about emissions crisis a year before admitting to cheat scandal. *The Guardian*. 02.03.2016. Abgerufen von <https://www.theguardian.com/business/2016/mar/02/vw-ceo-martin-winterkorn-told-about-emissions-scandal>.

Pfeiffer, F. (2020). *Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring für die Bachelorarbeit nutzen*. Abgerufen von <https://www.scribbr.de/methodik/qualitative-inhaltsanalyse/>.

Pfeiffer, F. (2020). *Ein Experteninterview für die Bachelorarbeit führen*. Abgerufen von <https://www.scribbr.de/methodik/experteninterview-bachelorarbeit/>.

Pfeiffer, F. (2020). *Anleitung für die Auswertung eines Experteninterviews mit Beispiel*. Abgerufen von <https://www.scribbr.de/methodik/auswertung-experteninterview/>.

Pohlmann, M. (2016). Der Fall Audi - Vier Gründe, warum Unternehmen tricksen und manipulieren. *manager magazin*. 07.10.2016. Abgerufen von <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/der-fall-audi-oder-warum-unternehmen-tricksen-und-manipulieren-a-1115414.html>.

Porsche AG (2020). *Porsche und Diesel*. Abgerufen von <https://newsroom.porsche.com/de/unternehmen/porsche-diesel-cayenne-v6-3-stellungnahme.html>.

Portmann, K., Waleczek, T., Tretbar, C., & Graeber, J. (2015). Wer wird neuer VW-Chef?. *Der Tagesspiegel*. 23.09.2015. Abgerufen von <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/newsblog-zum-abgas-skandal-bei-volkswagen-wer-wird-neuer-vw-chef/12356348.html>.

Preker, A. (2015). VW soll schon vor Jahren gewarnt worden sein. *Der Spiegel*. 27.09.2015. Abgerufen von <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/vw-wusste-in-abgas-affeere-schon-frueh-bescheid-a-1054926.html>.

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2019). *Deutscher Corporate Governance Kodex*. Abgerufen von

https://www.dcgk.de//files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/191216_Deutscher_Corporate_Governance_Kodex.pdf.

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2020).

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex. Abgerufen von <https://www.dcgk.de/de/>.

statista (2017). *Finanzieller Schaden des Abgasskandals für den Volkswagen-Konzern weltweit*. Abgerufen aus statista von

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/790848/umfrage/finanzieller-schaden-des-abgasskandals-fuer-den-vw-konzern-weltweit/>.

statista (2020). *Absatz des Volkswagen Konzerns in den Jahren von 2010 bis 2019 nach Konzernmarken*. Abgerufen aus statista von

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/201642/umfrage/absatz-des-volkswagen-konzerns-nach-konzernmarken/>.

Steiner, C., Schmidt, H., Eisenring, C., & Rasch, M. (2019). Hunderttausende geprellte Kunden nehmen es mit VW auf - der grosse Musterprozess in der Übersicht. *Neue Zürcher Zeitung*. Abgerufen von <https://www.nzz.ch/wirtschaft/470000-geprellte-kunden-nehmen-es-mit-vw-auf-der-grosse-musterprozess-in-der-uebersicht-ld.1512256>.

tagesschau.de (2015a). *Dieseltgate erschüttert VW-Konzern*. Abgerufen von

<https://www.tagesschau.de/wirtschaft/chronologiefinanzmarktkrise-127.html>.

tagesschau.de (2015b). *Dutzende Samellklagen gegen VW*. Abgerufen von

<https://www.tagesschau.de/wirtschaft/sammelklage-gegen-vw-101.html>.

tagesschau.de (2019). *Anklage gegen VW-Spitze*. Abgerufen von

<https://www.tagesschau.de/wirtschaft/vw-anklage-101.html>.

United States Environmental Protection Agency (2015a). *Notice of Violation*.

Abgerufen von <https://www.epa.gov/sites/production/files/2015-10/documents/vw-nov-cao-09-18-15.pdf>.

United States Environmental Protection Agency (2015b). *EPA, California Notify*

Volkswagen of Additional Clean Air Act Violations. Abgerufen von

https://19january2017snapshot.epa.gov/newsreleases/epa-california-notify-volkswagen-additional-clean-air-act-violations_.html.

Volkswagen AG [VW] (2015a). *Pressemitteilung - Erklärung des*

Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG, Professor Dr. Martin Winterkorn.

Abgerufen von

[https://web.archive.org/web/20150923004514/https://www.volkswagen-media-services.com/detailpage/-/detail/Erklärung-des-Vorstandsvorsitzenden-der-](https://web.archive.org/web/20150923004514/https://www.volkswagen-media-services.com/detailpage/-/detail/Erklärung-des-Vorstandsvorsitzenden-der-Volkswagen-AG-Professor-Dr-Martin-Winterkorn/view/2709299/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=0qKdNca7)

[Volkswagen-AG-Professor-Dr-Martin-](https://web.archive.org/web/20150923004514/https://www.volkswagen-media-services.com/detailpage/-/detail/Erklärung-des-Vorstandsvorsitzenden-der-Volkswagen-AG-Professor-Dr-Martin-Winterkorn/view/2709299/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=0qKdNca7)

[Winterkorn/view/2709299/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=0qKdNca7.](https://web.archive.org/web/20150923004514/https://www.volkswagen-media-services.com/detailpage/-/detail/Erklärung-des-Vorstandsvorsitzenden-der-Volkswagen-AG-Professor-Dr-Martin-Winterkorn/view/2709299/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=0qKdNca7)

Volkswagen AG [VW] (2015b). *Pressemitteilung - Volkswagen kommt bei Aufklärung,*

technischen Lösungen und der Neuausrichtung des Konzerns gut voran.

Abgerufen von [https://www.volkswagen-](https://www.volkswagen-newsroom.com/de/pressemitteilungen/volkswagen-kommt-bei-aufklaerung-technischen-loesungen-und-der-neuausrichtung-des-konzerns-gut-voran-1681)

[newsroom.com/de/pressemitteilungen/volkswagen-kommt-bei-aufklaerung-](https://www.volkswagen-newsroom.com/de/pressemitteilungen/volkswagen-kommt-bei-aufklaerung-technischen-loesungen-und-der-neuausrichtung-des-konzerns-gut-voran-1681)

[technischen-loesungen-und-der-neuausrichtung-des-konzerns-gut-voran-1681.](https://www.volkswagen-newsroom.com/de/pressemitteilungen/volkswagen-kommt-bei-aufklaerung-technischen-loesungen-und-der-neuausrichtung-des-konzerns-gut-voran-1681)

Volkswagen AG [VW] (2015c). *TDI GOODWILL PACKAGE.* Abgerufen von

[https://web.archive.org/web/20160304014649/https://www.vwdieselfinfo.com/goodwill_package/.](https://web.archive.org/web/20160304014649/https://www.vwdieselfinfo.com/goodwill_package/)

Volkswagen AG [VW] (2016a). *Bericht des Aufsichtsrats.* Abgerufen von

[https://geschaeftsbericht2015.volkswagenag.com/strategie/bericht-des-aufsichtsrats.html.](https://geschaeftsbericht2015.volkswagenag.com/strategie/bericht-des-aufsichtsrats.html)

Volkswagen AG [VW] (2016b). *Brief an unsere Aktionäre.* Abgerufen von

[https://geschaeftsbericht2015.volkswagenag.com/strategie/brief-an-unsere-aktionaere.html.](https://geschaeftsbericht2015.volkswagenag.com/strategie/brief-an-unsere-aktionaere.html)

Volkswagen AG [VW] (2016c). *Geschäftsbericht 2015 - Die Abgasthematik.* Abgerufen

von [https://geschaeftsbericht2015.volkswagenag.com/konzernlagebericht/die-abgasthematik.html.](https://geschaeftsbericht2015.volkswagenag.com/konzernlagebericht/die-abgasthematik.html)

Volkswagen AG [VW] (2019a). *Portrait & Produktionsstandorte - Der Volkswagen*

Konzern. Abgerufen von [https://www.volkswagenag.com/de/group/portrait-and-production-plants.html.](https://www.volkswagenag.com/de/group/portrait-and-production-plants.html)

- Volkswagen AG [VW] (2019b). *Volkswagen trauert um Ferdinand Piëch*. Abgerufen von <https://www.volkswagenag.com/de/news/stories/2019/08/volkswagen-mourns-ferdinand-piech.html>.
- Volkswagen AG [VW] (2020a). *Brief an unsere Aktionäre*. Angerufen von <https://geschaeftsbericht2019.volkswagenag.com/an-unsere-aktionaere/brief-an-unsere-aktionaere.html>.
- Volkswagen AG [VW] (2020b). *Corporate Governance*. Abgerufen von <https://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/corporate-governance.html>.
- Volkswagen AG [VW] (2020c). *Der Konzern im Überblick*. Abgerufen von <https://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/strategy/volkswagen-group-at-a-glance.html>.
- Volkswagen AG [VW] (2020d). *Elektromobilität*. Abgerufen von <https://www.volkswagenag.com/de/group/e-mobility.html>.
- Volkswagen AG [VW] (2020e). *Fünf Module der Strategie TOGETHER 2025+*. Abgerufen von <https://geschaeftsbericht2019.volkswagenag.com/konzernlagebericht/ziele-und-strategien/fuenf-module-der-strategie-together-2025.html>.
- Volkswagen AG [VW] (2020f). *Geschäftsbericht 2019 - Struktur und Geschäftstätigkeit*. Abgerufen von <https://geschaeftsbericht2019.volkswagenag.com/konzernlagebericht/struktur-und-geschaefstaetigkeit.html>.
- Volkswagen AG [VW] (2020g). *Geschäftsberichte*. Abgerufen von https://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/news-and-publications/Annual_Reports.html.
- Volkswagen AG [VW] (2020h). *Häufig gestellte Fragen (FAQs)*. Abgerufen von <https://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/FAQs.html>.
- Volkswagen AG [VW] (2020i). *Hinweisgebersystem*. Angerufen von <https://www.volkswagenag.com/de/group/compliance-and-risk-management/whistleblowersystem.html>.

- Volkswagen AG [VW] (2020j). *Konzern*. Abgerufen von <https://www.volkswagenag.com/de/group.html>.
- Volkswagen AG [VW] (2020k). *Kursinformationen*. Abgerufen von <https://www.volkswagenag.com/de/InvestorRelations/shares/interactive-share-price-monitor.html>.
- Volkswagen AG [VW] (2020l). *Organe*. Abgerufen von <https://www.volkswagenag.com/de/group/executive-bodies.html>.
- Volkswagen AG [VW] (2020m). *Prüfen Sie, ob Ihr Fahrzeug betroffen ist*. Abgerufen von <http://info.volkswagen.de/de/de/home.html>.
- Volkswagen AG [VW] (2020n). *Struktur und Geschäftstätigkeit*. Abgerufen von <https://geschaeftsbericht2019.volkswagenag.com/konzernlagebericht/struktur-und-geschaeftsstaetigkeit.html>.
- Volkswagen AG [VW] (2020o). *Ziele und Strategien*. Abgerufen von <https://geschaeftsbericht2019.volkswagenag.com/konzernlagebericht/ziele-und-strategien.html>.
- Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften [ZHAW] (2019). *Vorlesungsskript Leadership & Unternehmensethik, Probleme bei VW am Beispiel des Abgasskandals*. Herbstsemester 2019. Winterthur: ZHAW, School of Management and Law.

8. Anhang

8.1 Quantitative Analysen

8.1.1 Absatz des Volkswagen-Konzerns nach Konzernmarken

Absatz des Volkswagen-Konzerns nach Konzernmarken bis 2019										
Absatz des Volkswagen-Konzerns in den Jahren von 2010 bis 2019 nach Konzernmarken (in 1.000 Fahrzeuge)										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Volkswagen Pkw*	4'503	5'091	4'850	4'704	4'583	4'424	4'347	3'573	3'715	3'677
Audi	1'094	1'304	1'299	1'349	1'444	1'529	1'534	1'530	1'467	1'200
Skoda	763	879	727	719	796	800	814	937	957	1'062
Seat	340	350	429	459	501	544	548	595	608	667
VW Nutzfahrzeuge	436	529	437	436	442	456	478	498	469	456
Porsche	0	0	62	155	187	219	239	248	253	277
Bentley	5	7	9	11	11	11	11	11	10	12
Absatz (Fahrzeuge) weltweit VW Pkw und VW Nutzfahrzeuge in Tsd., gerundet	4'939	5'620	5'287	5'140	5'025	4'880	4'825	4'071	4'184	4'133

Die Statistik bildet den Absatz des Volkswagen-Konzerns in den Jahren von 2010 bis 2019 nach Konzernmarken ab. Die Volkswagen AG (abgekürzt VW AG) mit Sitz in Wolfsburg, ist die Konzern-Muttergesellschaft der Fahrzeugmarken Audi, Bentley, Bugatti, Ducati, Lamborghini, MAN, Porsche, Scania, Seat, Škoda, Volkswagen und Volkswagen Nutzfahrzeuge. Im Jahr 2019 wurden rund 12.000 Fahrzeuge der Marke Bentley abgesetzt.

(statista, 2020)

Absatz (Fahrzeuge) weltweit Volkswagen-Konzern alle Marken in Tsd., gerundet	7'278	8'361	9'345	9'728	10'217	10'010	10'391	10'777	10'900	10'956
---	--------------	--------------	--------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

(Volkswagen AG, 2020)

8.1.2 Immatrikulationen von neuen Personenwagen Schweiz und Liechtenstein

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Marktanteil VW in % zum Gesamtmarkt Schweiz und Liechtenstein	11.5	12.7	13.5	13.3	13.3	13.0	13.3	11.5	11.0	11.1
Anzahl neue VW PW Immatrikulationen CH	33'839	40'594	44'258	40'925	40'146	42'212	42'142	35'975	32'949	34'445
VW +/- in %	14.8	20.0	9.0	-7.5	-1.9	5.1	-0.2	-14.6	-8.4	4.5
GESAMT-TOTAL	294'239	318'958	328'139	307'885	301'942	323'783	317'318	314'028	299'716	311'466
Gesamtmarkt +/- in %	10.6	8.4	2.9	-6.2	-1.9	7.2	-2.0	-1.0	-4.6	3.9

Marktanteil Diesel in % zum Gesamtmarkt Schweiz und Liechtenstein	30.4	32.9	37.0	37.1	37.0	38.9	39.2	36.0	30.0	25.5
Immatrikulationen Diesel PW alle Marken Schweiz und Liechtenstein	89'467	105'056	121'429	114'144	111'853	125'892	124'399	113'118	90'055	79'332
+/- %	14.3	17.4	15.6	-6.0	-2.0	12.6	-1.2	-9.1	-20.4	-11.9

Immatrikulationen von neuen Personenwagen (CH+FL)

(auto-schweiz, 2020)

8.2 Experteninterviews

8.2.1 Interview Dino Graf – 29.04.2020

Leiter Group Communication, Responsibility & Brand Management bei der AMAG Group AG

Allgemein

1. Was fällt Ihnen ein, wenn Sie an das Unternehmen Volkswagen denken? **[Kommt etwas Positives/Negatives? Ist die Antwort mit dem Dieselskandal verknüpft?]**

Langjährige gute Partnerschaft seit 1948. Käfer, Golf. Sehr solides Unternehmen.

2. A) Wie sind Sie zum ersten Mal auf die Dieselkrise aufmerksam geworden? **[Schlüsse über die interne Informationspolitik]**

Indem, dass sie am ominösen 18. September 2015 Medienberichterstattung gelesen/gehört haben und sie sich gefragt haben, was das soll. War am Montag nach der Eröffnung IAA (Internationale Automobil-Ausstellung) in Frankfurt. DG kann sich sehr genau erinnern.

- B) Woran erinnern Sie sich noch? **[Schlüsse über die interne Informationspolitik]**

DG war hautnah dabei, war auch in der Taskforce und ist es immer noch. Aus Wolfsburg hatte man keine Infos; musste alles irgendwie aus Medienberichten zusammenziehen und gleichzeitig wurden sie von Schweizer Presse gelöchert und von Partnern und von ASTRA (Bundesamt für Strassen). Wussten nicht genau, um was es geht, auch bei VW, glaubt DG, war man sich zu Beginn nicht im Klaren, was für eine Tragweite die ganze Geschichte hat.

Reflexion/Folgen aus den Reaktionsentscheidungen von VW

3. Am 3. September 2015 gab VW Betrug vor der US-Umweltschutz-Behörde Environmental Protection Agency zu, am 18. September 2015 warf EPA dem VW-Konzern öffentlich vor, Abgastests manipuliert zu haben, und erst am 20. September 2015 gab der damalige Vorstandschef Martin Winterkorn im Namen des Konzerns dies zu. Es lagen also 17 Tage zwischen der Aufdeckung der erhöhten Abgasemissionswerte durch die USA und dem offiziellen Statement seitens VW.

A) Woran lag es Ihrer Meinung nach, dass so viel Zeit zwischen Aufdeckung USA und Statement VW vergangen ist? [Statement von VW zu eigener Corporate Governance]

Muss man in einem grösseren Kontext betrachten; wenn DG alle Informationen rekapituliert, die er im Verlauf der letzten fünf Jahre gesammelt hat. Thema Abgaswerte ist scheinbar schon vorher im Konzern diskutiert worden: Keine offizielle Stellungnahme vom Hersteller, vermutlich hat man analysiert, was nach Einschätzung für eine Busse kommen könnte; kam dann zur Konklusion, dass es mit einer kleineren Millionenzahlung ad acta gelegt werden könnte (Hypothese DG). Am 3. September dachte man, jaja, wir finden eine Lösung, machen weiter. Vorbereitungen für IAA liefen in dieser Zeit; ein paar Tage vor dem 18. September, ca. am 13. September, da gab es einen grossen Konzernabend; wurde aufgezeigt, wie erfolgreich VW unterwegs ist, was für neue Technologien, was sie alles erreichen wollen, etc. Danach wären sie daran gegangen; „so jetzt nehmen wir uns dem noch an“. VW kommunizierte, wir sind die Grössten und die Tollsten. DG's persönliche Einschätzung; keine offizielle VW Stellungnahme. Mit Gang Medien hat die USA es dann eskalieren lassen, damit sich VW wirklich bewegt; Schuss vor den Bug; dann werden natürlich viele Leute aktiv, ist ein Weltkonzern, 600'000 Mitarbeitende, börsenkotiert. Jedes Wort, das Winterkorn sagt, wird auf die Goldwaage gelegt, worum geht es, was hat es für Auswirkungen; rechtlich, haftpflichtmässig, share price mässig, etc. Darum dauerte es nochmals zwei weitere Tage, bis er dann vor Öffentlichkeit trat: Sehr schlechter Auftritt Winterkorn.

Oberster Kommunikationsleiter war nicht mehr zu gesehen, müsste in dieser Situation mal hinstehen Meinung DG, war nicht der Fall. Bereits vor dem 3.

September 2015 war das Thema sicher in einer Form im Hause VWAG bekannt, wohl aber mit einer falschen Issues-Analyse...

B) Empfinden Sie diese Zeit als zu lang oder zu kurz auf einer Skala von 1 bis 10 (1 zu kurz, 5 genau richtig, 10 zu lang)? [Zufriedenheit VW mit eigener Corporate Governance]

Zeit zwischen dem 18. und 20. September eine 7 / Zeit zwischen 3. und 18. keine Einschätzung DG, da er nicht weiss, was da ging.

C) Inwiefern hat sich dieser Zeitabstand auf das Unternehmen VW ausgewirkt (z.B. Unternehmensimage, Kundenvertrauen, ...)? [Selbsteinschätzung zu Folgen der Reaktionen]

Auf die ganze Thematik betrachtet ist das ein Tropfen auf den heissen Stein; eine Nebensache; ein Nebenkriegsschauplatz.

4. Wie hat VW die Dieselkrise Ihrer Meinung nach bewältigt? [Selbsteinschätzung Krisenbewältigung/Corporate Governance]

Am Schluss ist VW AG ein privatwirtschaftliches Unternehmen; wirtschaftlich haben sie Krise sehr gut bewältigt, auch als Wogen hoch gingen hat VW Geld verdient. Gestandenes Unternehmen; 72 Jahre arbeitet AMAG mit VW zusammen; sehr starker Ruf / Grosser Unterschied zwischen was stattgefunden hat und was wirklich gemacht wurde. Prüfzykluserkennungssoftware braucht ein Auto; Beispiel, früher bei alten Automaten hat das Getriebe immer plus minus bei der gleichen Drehzahl geschaltet, heute lernen die Getriebe der Motoren dank Elektronik; modernes Automatikgetriebe lernt mit dem Fahrer; bei einem ökonomischen Fahrer schaltet Getriebe früher als bei einem sportlichen Fahrer; Auto muss also erkennen, ich bin jetzt im Prüfmodus und stelle alle Parameter wieder auf Prüfmoduseinstellungen (Punkt 1) / Abgasabschalteinrichtungen nicht per se verboten in Europa, in Amerika aber schuldig da andere Gesetzgebung; Hersteller müssen in den USA alle Softwarefunktionalitäten in einem Auto darlegen und VW hat diese Prüfstanderkennungseinrichtung nicht deklariert, und hat sich so strafbar gemacht / Was hat das Ganze technisch für Folgen; Auto hat im Prüfmodus Abgaswert optimiert; hat aber null Auswirkungen auf effektiven realen Betrieb des Autos; hatte es nie und hat es auch heute nicht. Autos mit sogenannter böser Software sind auch im Realverbrauch im besten Drittel im Vergleich mit dem Markt; im Realbetrieb hat Software null und nie einen Einfluss / Antwort auf Frage: Wirtschaftlich sehr gut, kommunikativ in Wellen; am Anfang

nicht gut, später besser. Sicher gut gemacht; die Köpfe, die wegmussten, damit es eine Neuausrichtung der Strategie gab. Eindruck ist da, dass man aus Fehlern gelernt hat. Kostentechnisch hat es VW bis jetzt ca. CHF 30 Mia. gekostet. Ist wie es ist. Skandalisierung von einem Vorgang, der eigentlich in der Realität irrelevant ist; mediale Skandalisierung. Erwartungshaltung, dass jeder Besitzer eine Entschädigung bekommen muss, weil VW beschissen hat; man kann nicht gewinnen, wenn man nicht ins Töpfchen langt; gibt aber kein Grund, ins Töpfchen zu langen. Für die Kunden gab es nie eine Einschränkung in der Nutzung der Autos, kein Sicherheitsrisiko, nichts Massnahmen wurden getroffen, dass Motoren sauberer verbrennen, Rückrufaktionen, hat man alles gemacht, und jetzt soll unternehmen noch zahlen. Was ist, wenn es das nächste Mal ein sicherheitsrelevanter Rückruf ist? Muss man dann auch eine Entschädigung zahlen? Amerika mit Schadenersatzklagen an einem extremen Punkt / Im Verhältnis zu was hätte passieren können hat VW Krise sehr gut bewältigt; es gibt die Firma noch, macht Gewinn, verkauft Autos mehr denn je (wenn man von aktueller Corona Krise absieht, bei der es allen gleich geht).

5. Hat sich Ihre Sicht auf das Unternehmen seit dem Dieselskandal verändert?

[Selbsteinschätzung zu Folgen der Reaktionen]

Ja, logischerweise auch kritischer, DG vertraut jedoch der Marke; weiss, was Unternehmen für Bemühungen und Anstrengungen unternommen hat und war auch involviert.

6. Wie beurteilen Sie die Unterstützung von VW gegenüber von VW-Händlern bei Kundenanliegen in Bezug auf den Dieselskandal? [Selbsteinschätzung

Kundenservice/Kundenwertschätzung]

Phase eins schlecht, Phase zwei gut / Phase 1eins war die Zeit der Schockstarre; man wusste nicht, worum es geht. Danach im Rahmen davon, was möglich gewesen ist, zuerst neue Software programmiert, getestet, etc., Behörden mussten diese freigeben, musste ausgerollt werden; all das gut geschafft. Für gewisse Personen Zeit bei VW zu Ende gegangen, es wurde reagiert auf Pressestimmen, Kulanzpakete entwickelt; VW ist dann hingestanden und dafür aufgekommen / Entschädigung geschädigter Kunden DG vertritt Meinung, man darf die „Büchse der Pandora“ nicht öffnen. Hat Kunde effektiv Schaden gehabt? kann nur entschädigen, wenn Schaden vorhanden ist. Emotional verletzt worden; Kunde entschied sich für VW und nicht für z.B. Toyota und jetzt hat VW beschissen /

Einzelkunde will Auto am 19. September 2015 nicht mehr, verkauft Auto zu jedem Preis; Tiefer Preis (Schaden) nicht ursächlich, sondern selbstverursacht. Occasionspreise ihrer Produkte im Verhältnis zu anderen geprüft; höchste Differenz bei -1% verglichen zum Markt; Schaden Occasionswagen für CHF 17'000 umgerechnet hat bei etwa CHF 100 gelegen / immer bei einem solchen Einzelverkauf Angebot und Nachfrage, aber hatten nicht Nachfrageeinbruch erlebt, sodass Angebotspreise nicht in den Keller mussten / Im Einzelfall sicher möglich; Bsp. Einzelfall mit Autoverkauf CHF 5'000 in den Sand gesetzt; tieferer Preis als Markt verlangt; Gründe in diesem Fall: Ausstattung des Autos, die der Markt nicht sucht, z.B. Auto ohne ein Navigationssystem, Farbkombination, anstehender Service, nicht geprüfte Aluräder. Kunde hatte aus seiner Sicht sicher schon Schaden, aber nicht ursächlich aufgrund vom Dieselskandal, darum keine Entschädigung, da nachweislich kein Schaden.

7. Abschaltvorrichtungen wurden im Jahr 2007 eingeführt.

A) Haben Sie in Ihrem Beruf mit Abschaltvorrichtungen zu tun?

Persönlich nein, Aber aufgrund des Themas hat DG sich mit Thema auseinandergesetzt; vorher wurde nicht über Abschaltvorrichtungen nicht gesprochen.

B) Wenn ja, wie sieht das aus?

Prüfstanderkennungsoftware darum gibt es ursprünglich, die Parameter von einem Motor optimiert hat. Drei Facetten beim Motor; Verbrauch, Leistung, Emissionen. Irgendwo ist es immer ein Kompromiss; mehr Leistung gleich mehr Verbrauch, mehr Verbrennung gleich mehr Schadstoffe, Emissionen optimieren dafür Leistung in den Keller. Prüfstanderkennungsoftware ist Ursprung der Volkswagen Skandaldiskussion; im Laufe der ganzen Diskussion (in Deutschland wegen der Umweltzonen) ist das Thema Abschaltvorrichtungen aufgekommen; machen aber etwas anderes; im Sinne des Motorenschutzes erlaubt; Software verändert Parameter, dass gewisse Prozesse im Motor verändert werden; bei Kaltstart Parameter so verändert, dass Motor möglichst schnell warm wird und gut läuft, und wenn er läuft werden Parameter wieder anders eingestellt. Ist aber nicht Thematik des Dieselskandals; dort geht es immer um Prüfstanderkennungsoftware.

C) Was wissen Sie darüber? [Interne Handhabung/Informationspolitik]

Sie als AMAG wissen nicht, was in diesen Fahrzeugen alles für Programmierungen sind; muss Hersteller auch nicht offenlegen, ist irgendwo auch Firmengeheimnis wie auch andere Sachen; wie man Leistungssteigerung am Motor via Software machen kann.

8. A) Hat sich Ihr Berufsalltag durch die Emissionskrise verändert?

Ja.

B) Wenn ja, wie? [Folgen der Reaktionen/Strategieänderung/Alltagsänderung]

Viel krisenresistenter geworden und argumentativ stärker, DG hat sich wirklich fünf Jahre mit dem Thema auseinandergesetzt. In den ersten zwei Jahren waren sie aus Prinzip der Schuldige, egal ob VW oder AMAG. Was sich sehr verändert hat ist Strategiewechsel von VW AG in Sachen Technologien. Zu Winterkornzeiten war die Meinung vertreten, der Verbrennungsmotor habe viel Potential, dieses werde man weiter ausreizen, ihn noch lange haben. Heute mit Diess Mantra Elektromotor. Hätte es Dieselskandal nicht gegeben, würde es diese sehr dezidierte Umrüstung Richtung Elektromobilität nicht geben. So verändert es DG's Alltag. Elektromobilität anderer Stellenwert als vor September 2015.

Zukunftsblick

9. A) Würden Sie empfehlen, ein Dieselauto zu kaufen?

Jein.

B) Warum/warum nicht? [Veränderung Ruf Diesel aufgrund Skandales; VW hat massgeblich dazu beigetragen; wenn VW anders reagiert hätte (Krisenreaktion/CG), wären Dieselmotoren vielleicht nicht so in Verruf geraten?]

Wenn DG Autoverkäufer wäre, würde er nicht grundsätzlich eine Empfehlung aussprechen; kommt darauf an, wofür der Kunde das Auto braucht, wie viele Kilometer im Jahr, längere Strecken oder nur ums Dorf/Stadt, was für Transportbedürfnisse, wie sieht Fahrzeugwunsch per se aus, mehr Infos über Fahrprofil; je nachdem Empfehlung auch zu einem Diesel. Aussendienst längere Strecken ganz klar Diesel. Um Co2 Ziele zu erreichen, spielt Diesel für das Unternehmen eine elementare Rolle; solange es noch nicht genug Elektrofahrzeuge gibt; Diesel braucht weniger als ein Benziner.

10. A) Würden Sie sich ein Dieselauto kaufen?

Stellt sich nicht die Frage; hat ein Elektro-Dienstwagen zur Verfügung, macht damit 24-25'000 Kilometer pro Jahr, funktioniert für ihn, wenn DG weiterfahren muss, hat Partnerin noch einen Diesel.

B) Warum/warum nicht? [Veränderung Ruf Diesel aufgrund Skandales; VW hat massgeblich dazu beigetragen; wenn VW anders reagiert hätte (Krisenreaktion/CG), wären Dieselmotoren vielleicht nicht so in Verruf geraten?] Siehe A).

11. Wie haben Sie die zunehmende Bedeutung von Elektromobilität erlebt? [Anstoss Elektromotive nach Krise, aufgrund von wie VW zur Veränderung des Diesel Rufs beigetragen hat]

Hautnah; siehe Antwort auf Frage 12.

12. Sind Sie der Meinung, dass der Dieselskandal einen direkten Einfluss auf den verstärkten Fokus auf die Elektromobilität hat? [Dieselskandal Einfluss auf Anstoss Elektromotive nach Krise, aufgrund von wie VW zur Veränderung des Diesel Rufs beigetragen hat]

Mit den neuen Vorstandsvorsitzenden hat die Elektromobilität eine neue Bedeutung bekommen. Wenn man investiert in Forschung Elektromobilität kommen Erkenntnisse, dann kommt Frage wechselt man, wechselt man nicht, konsequent investiert / Grundsätzlich hat Dieselskandal einen sehr direkten Einfluss auf Veränderung, aber eben auch aus dem Grund, weil es personelle Folgen hatte / immer an allen Sachen geforscht worden, auch heute wird das noch gemacht. Frage wer hat die Macht, die Vorteile zu gewichten, normalerweise steht Vorstand davor und sagt wo es lang geht; wenn Vorstand sagt, glaubt an Elektromobilität; müssen jetzt investieren, wird das auch die Richtung sein / in 98% der Fälle funktioniert Elektromobilität gut. Aus technologischer Sicht ist Elektromotor etwas einfacher; Verbrennungsmotor vom technologischen Aufwand viel höher / Wird Umbruch geben über die nächsten 15-20 Jahre; ist ein Branchenthema. Heute Auto kaufen, läuft im Schnitt 15 Jahre, wird 1935 verschrottet / Auto braucht Wartung. 2025 sollen 25% der Autos Steckerfahrzeuge sein werden, Umkehrschluss 75% werden immer noch Verbrenner sein, laufen dann alle auch noch bis 2040. Wechsel schleichend, 2035/2040 werden die letzten Verbrenner verkauft, ausser man findet Technologie für Verbrenner mit synthetischem Treibstoff, für Lastwägen,

Flugzeuge, Aussendienstfahrer. So oder so gibt eine Umwälzung; nicht mehr alles so linear wie bis heute, sondern wird vielfältiger und Prozess dauert lange.

Abschlussfrage

13. Haben Sie weitere Inputs oder Gedanken, welche Sie zu dem Thema gerne äussern möchten?

Keine weiteren Inputs.

8.2.2 Interview Thomas Roos – 20.04.2020

Inhaber der Garage Auto Roos AG in Uffikon LU und Händler von Marken jeglicher Art

Allgemein

1. Was fällt Ihnen ein, wenn Sie an das Unternehmen Volkswagen denken? **[Kommt etwas Positives/Negatives? Ist die Antwort mit dem Dieselskandal verknüpft?]**
Radio DRS1 CHF 830 Mio. Rückstellungen für Schadenersatzklagen vor allem USA / eine der grössten Automobilbauer, hoher Verkaufsanteil im Schweizer Markt, schöne Autos, interessante Modellpalette / (nicht Krise)
2. A) Wie sind Sie zum ersten Mal auf die Dieselkrise aufmerksam geworden?
[Schlüsse über die Informationspolitik]
Über die Medien, nachher nach bis nach Telefone bekommen, erste Rückrufe gekommen
B) Woran erinnern Sie sich noch? **[Schlüsse über die Informationspolitik]**
Skandalös, Millionen absichtliche Täuschung; nicht positiv reingekommen

Reflexion aus der Automobilbranche/Folgen aus den Reaktionsentscheidungen von VW

3. Am 3. September 2015 gab VW Betrug vor der US-Umweltschutz-Behörde Environmental Protection Agency zu, am 18. September 2015 warf EPA dem VW-Konzern öffentlich vor, Abgastests manipuliert zu haben, und erst am 20. September 2015 gab der damalige Vorstandschef Martin Winterkorn im Namen des Konzerns dies zu. Es lagen also 17 Tage zwischen der Aufdeckung der erhöhten Abgasemissionswerte durch die USA und dem offiziellen Statement seitens VW.

A) Woran lag es Ihrer Meinung nach, dass so viel Zeit zwischen Aufdeckung USA und Statement VW vergangen ist? [Aussage zu VW Corporate Governance]

Strategie zurechtlegen; wussten es grundsätzlich

B) Empfinden Sie diese Zeit als zu lang oder zu kurz auf einer Skala von 1 bis 10 (1 zu kurz, 5 genau richtig, 10 zu lang)? [Zufriedenheit VW Corporate Governance]

8

C) Inwiefern hat sich dieser Zeitabstand auf das Unternehmen VW ausgewirkt (z.B. Unternehmensimage, Kundenvertrauen, ...)? [Aussage zu Folgen der Reaktionen von VW]

Wie viele wussten das von den Kunden? Zuerst mal als Kunde fragt man sich, was passiert da, was für Möglichkeiten hat man / Nicht wirklich professionell

4. Wie beurteilen Sie die Unterstützung von VW gegenüber von VW-Händlern bei Kundenreklamationen in Bezug auf den Dieselskandal? [Beurteilung aus Sicht VW-Händler Kundenservice/Kundenwertschätzung]

Schwierig zu beurteilen, TR ist kein VW Händler, kennt VW Garagen, wenn er dort Rückruf angemeldet hat, ohne Probleme, immer Hand geboten bekommen, nichts Negatives, Aufwand, der nicht hätte sein sollen, nichts verdient daran, für seine Kunden organisiert und ausgebadet, TR hat eine Multimarkengarage, jede Marke hat mal Rückrufe, muss man für seine Kunden organisieren (zwischen Kunde und VW)

5. Wie hat VW die Dieselkrise Ihrer Meinung nach bewältigt? [Aussage zu VW Krisenbewältigung/Corporate Governance]

Hätte nie dazu kommen dürfen

6. Hat sich Ihre Sicht auf das Unternehmen seit dem Dieselskandal verändert? [Aussage zu Folgen der Reaktionen von VW]

Nicht gross verändert, wer auf VW-Produkte steht, will wieder VW, sehr markentreue Kunden, Neuwagenkäufer CHF 60'000 – 70'000 fühlen sich beschissen; andere Emotion als im Occasionshandel (TR verkauft hauptsächlich Occasionen, wenn jemand einen Neuwagen will, besorgen sie diesen aber auch; sie haben aber keine im Angebot; will niemandem in den Garten trampen) / TR wäre auch nicht einer, der Markenwechsel gemacht hätte

7. Würden Sie sich persönlich ein Auto von Volkswagen kaufen? [Aussage zu Folgen der Reaktionen von VW]

TR fährt eines, einen Diesel, würde er sich auch wieder kaufen, Frau hat auch ein Auto aus der VW-Gruppe

8. Abschaltvorrichtungen wurden im Jahr 2007 eingeführt.

A) Haben Sie in Ihrem Beruf mit Abschaltvorrichtungen zu tun?

Nicht direkt

B) Wenn ja, wie sieht das aus?

Wie der Beschiss funktionierte weiss TR

C) Was wissen Sie darüber? [Branchenübliche Handhabung/Informationspolitik]

Bis vor Aufdeckung wusste man das nicht, genau der Hersteller wusste es, sonst niemand / Relativ tief im Konzern gewesen, sehr wahrscheinlich nicht mal Mitarbeiter, die Motor gebaut haben (Mechaniker) wussten davon; VW Beschiss wurde nicht mit Mitarbeitern geteilt; geschah hinter verdeckten Mauern; müsste man nicht unbedingt merken können

9. A) Hat sich Ihr Berufsalltag durch die Emissionskrise verändert?

Ja

B) Wenn ja, wie? [Folgen der Reaktionen/Strategieänderung/Alltagsänderung]

Rückrufbewältigung / Organisation / Telefon von Kunden / Hatte 1-2 Mal in der Woche eine Rückrufaktion / vermehrt Fragen bei Fahrzeugwechsel Diesel oder nicht Diesel; TR hat weder vorher noch nachher Diesel empfohlen, für jemanden., der Kurzstrecken fährt, ist ein Langzeitmotor; unabhängig von Skandal, Kunden sind mehr sensibilisiert

Zukunftsblick

10. A) Würden Sie empfehlen, ein Dieselauto zu kaufen?

Für Langstecken nach wie vor

B) Warum/warum nicht? [Veränderung Ruf Diesel aufgrund Skandales; VW hat massgeblich dazu beigetragen; wenn VW anders reagiert hätte (Krisenreaktion/CG), wären Dieselmotoren vielleicht nicht so in Verruf geraten?]

TR verkauft nicht jeden Motor und nicht jede Marken, je nach Referenzen / 2L Dieselmotor VW oder Audi nach wie vor guter Motor, anders im Verbrauch, bei Langstrecken hat Dieselmotor nach wie vor Berechtigung

11. A) Würden Sie sich ein Dieselauto kaufen?

TR hat über Garagennummer eins eingetauscht, behält er für sich, 80% benutzt er es, ist aber eigentlich Benzinfan

B) Warum/warum nicht? [Veränderung Ruf Diesel aufgrund Skandales; VW hat massgeblich dazu beigetragen; wenn VW anders reagiert hätte (Krisenreaktion/CG), wären Dieselmotoren vielleicht nicht so in Verruf geraten?]

Über Garagennummer eingelöst und für Langstrecken sinnvoll

12. Wie haben Sie die zunehmende Bedeutung von Elektromobilität erlebt? [Anstoss Elektromotive nach Krise, aufgrund von wie VW zur Veränderung des Diesel Rufs beigetragen hat]

Leicht miterlebt, immer noch ein bisschen, hatte in seinem Fall nicht mit Diesel zu tun, Kunden wollten aus ideologischen Gründen ein Elektroauto / in den Köpfen der Leute; dass Elektroautos unter dem Strich sauberer als Diesel oder Benziner sind / TR hat alle Kurse/Prüfungen gemacht, um Elektroautos flicken und verkaufen zu können / Erster Hybrid Toyota Prius, der auf den Markt kam, kaufte man, weil man dachte, man kann etwas Gutes für die Umwelt tun, optisch gar nicht schön / Marken müssen einen gewissen CO2 Mix haben; müssen Konventionalstrafe zahlen, wenn zu viel Motoren mit hohem CO2 Ausstoss importiert werden; jede Marke musste sich bewegen und Elektroautos in Modellpalette nehmen, um den Wert hinunterzubringen / ob Elektroautos Massenprodukte sind, bezweifelt TR im Moment; gleiche Menge VW Elektroautos mit aktuellem Batteriestand (Lithiumbatterien) gäbe ein Problem, man hat gar nicht so viel Lithium da bzw. man könnte gar nicht so viel Lithium fördern für die ganze normale Produktion, die sonst produziert wird, kämen wir nicht nach; 2 Millionen Liter Grundwasser abpumpen, um Lithium zu fördern; Umwelt belastet es auch wieder; jede Medaille hat seine Kehrseite / geht noch viel in der Technik, Lithium ist nicht die Endlösung, geht für Umwelt nicht Meinung TR, Hybrid Antrieb Mix mit Elektroauto wird Lösung sein für Masse, nur Stadt selber Elektroautos schon machbar; ok / Geschäftsfeld, das sich verändert, wenn ab morgen nur noch Elektroautos, müsste Hälfte der Belegschaft kündigen, müsste Informatiker anstellen, mechanisch massiv weniger Aufwand mit Elektroautos / Steht in den Sternen was geht / Jeder will wissen, in welche Richtung es sich bewegt, aber es kann niemand sagen

13. A) Sind Sie der Meinung, dass der Dieselskandal einen direkten Einfluss auf den verstärkten Fokus auf die Elektromobilität hat? [Dieselskandal Einfluss auf Anstoss Elektromotive nach Krise, aufgrund von wie VW zur Veränderung des Diesel Rufs beigetragen hat]

Schwierig zu sagen, ob wirklich Dieselskandal schuld ist; bei gewissen mag es sein, aus Prinzip, es war Beschiss / auch politisch gesteuert denkt TR / Elektromobilität wird gepusht, Medien machen mit / momentan interessiert es wieder einen kleinen Teil, weil man andere Probleme zu bewältigen hat / Medien machen einen grossen Teil aus; Medien haben uns in der Hand

B) Wenn ja, wie hat sich Ihre Geschäftstätigkeit verändert? [Dieselskandal Einfluss auf Anstoss Elektromotive nach Krise, aufgrund von wie VW zur Veränderung des Diesel Rufs beigetragen hat]

Siehe Antwort auf Frage 12 und 14

14. Was bedeutet der Wandel hin zur Elektromobilität für die Automobilbranche? [Dieselskandal Einfluss auf Anstoss Elektromotive nach Krise, aufgrund von wie VW zur Veränderung des Diesel Rufs beigetragen hat; Einordnung in den Gesamtkontext]

Ver mehrt Weiterbildungen und Schulungen der Leute, dass sie etwas machen dürfen an Autos / Informatiker werden mehr und mehr gefragt

Abschlussfrage

15. Haben Sie weitere Inputs oder Gedanken, welche Sie zu dem Thema gerne äussern möchten?

Welt bleibt in Bewegung, zurzeit andere wirtschaftliche Herausforderungen (Corona) / wenn sich jemand nur noch ab Diesel aufregen kann, haben wir andere Probleme; in den Hintergrund gerückt / Verbrauchstechnik Diesel Motor enorm verbessert / 1968 sind wir auf den Mond geflogen, aber eine Antriebstechnik nicht hinbringen, die irgendwo unsere Umwelt schonen kann; sobald man verdienen kann, wieso sollte man eine Alternative bringen / Die, die eine Patent-Lösung haben, wurden vielleicht aufgekauft / Politik, Lobby / Sobald Mensch manipulieren oder profitieren kann, wird es das geben

8.2.3 Interview Hana Nerad – 15.04.2020

Betroffene Kundin (73 Jahre)

Allgemein

1. Was fällt Ihnen ein, wenn Sie an das Unternehmen Volkswagen denken? **[Kommt etwas Positives/Negatives? Ist die Antwort mit dem Dieselskandal verknüpft?]**

Die eigenen Fahrzeuge: VW Golf, Käfer und Bulli

2. A) Wie sind Sie zum ersten Mal auf die Dieselkrise aufmerksam geworden? **[Schlüsse über die Informationspolitik]**

Liest immer Zeitungen, vor allem auch Politik/Wirtschaft; wurde ausführlich darüber berichtet

- B) Woran erinnern Sie sich noch? **[Schlüsse über die Informationspolitik]**

Erste Reaktion „oh scheisse“, zweite Reaktion „naja nicht so heiss gegessen“ und dritte Reaktion; VW ist wichtig für Deutschland als Arbeitgeber, nimmt HN an, sie lassen VW schon nicht fallen, gelassen aufgenommen

Beurteilung Betroffener/Folgen aus den Reaktionsentscheidungen von VW

3. Am 3. September 2015 gab VW Betrug vor der US-Umweltschutz-Behörde Environmental Protection Agency zu, am 18. September 2015 warf EPA dem VW-Konzern öffentlich vor, Abgastests manipuliert zu haben, und erst am 20. September 2015 gab der damalige Vorstandschef Martin Winterkorn im Namen des Konzerns dies zu. Es lagen also 17 Tage zwischen der Aufdeckung der erhöhten Abgasemissionswerte durch die USA und dem offiziellen Statement seitens VW.

- A) Empfinden Sie diese Zeit als zu lang oder zu kurz auf einer Skala von 1 bis 10 (1 zu kurz, 5 genau richtig, 10 zu lang)? **[Zufriedenheit VW mit eigener Corporate Governance]**

Damals nichts dazu gedacht, VW hat vermutlich bis zur Veröffentlichung gehofft, hatten bis 17. September genug Zeit gehabt eigentlich, um ein Statement abzugeben, die zwei Tage danach hätten nicht sein sollen, hatten wohl bis 17. September noch gehofft, sich irgendwie frei kaufen zu können, erster Gedanke war, sind nicht die einzigen / Diese Zeitspanne ist aber nicht relevant für HN / 6

- B) Inwiefern hat dieser Zeitabstand Ihr Bild von VW verändert (z.B. Unternehmensimage, Vertrauen, ...)? **[Aussage zu Folgen der Reaktionen von VW]**

VW hatte Zeit zwischen 3. und 18. September, sich damit auseinanderzusetzen, die drei Tage danach wären nicht nötig gewesen / Hat Vertrauen und

Unternehmensimage jedoch für HN nicht verändert / Menschen sind von Natur aus misstrauisch oder nicht; HN ist optimistisch; Autos waren deswegen nicht weniger sicher, haben einfach beim Prüfstand beschissen, wie auch bei einer Prüfung beschissen wird; entsetzt wäre HN, wenn Autos wegen technischen Mängel zurückgerufen werden, wenn Menschen in Gefahr sind, dann wäre HN erschüttert

4. Wie haben Sie auf diese Information reagiert? **[Aktivität/Passivität Betroffene]**
Erstmal geschaut; Auto betroffen, auf VW-Seite mit Nummer geprüft; gewusst „bin betroffen“, Brief von AMAG Schweiz erhalten, von der Werkstatt, welcher über weitere Schritte informierte / Auto war genau wie vorher zuverlässig, hat sich nicht viel verändert / Aufgebot (Brief) Termin innerhalb 1-2 Monate abzumachen, um die Softwareprobleme zu beheben, also das 15-30min Softwareupdate zu machen; Beschiss wurde behoben, CHF 100 Gutschrift von AMAG für nächsten Service/Einkäufe, wie verrechnet im Hintergrund mit VW weiss HN nicht, spielt für sie auch keine Rolle / War zu dieser Zeit schon in Rente; hatte Zeit, wäre HN noch arbeitstätig gewesen, wäre es mühsam gewesen, in der Werkstatt zu fahren und 15-30min zu warten, dann sind CHF 100 wiederum lächerlich, aber in Rente war es für HN keine Sache, sie konnte es gut verbinden mit etwas Angenehmen / Dieser Prozess für Skoda, nicht für den Fiat / Wertverlust für HN klar ein Thema, aber „so what“, man verliert immer irgendwie irgendwelche Sachen, geht nicht ums Leben; jedoch hat das Auto massiv an Wert verloren, in der Schweiz gab es die Möglichkeit, an Kollektivklagen teilzunehmen, hat an der Klage gegen VW teilgenommen am 08.10.2019, seither hat HN nichts mehr gehört, Deutschland war mit Sammelklagen viel früher, bei den Sammelklagen in der Schweiz ging es einerseits um Aktionärsentschädigungen und andererseits um Entschädigungen der Fahrzeuginhaber, gab auch eine Klage gegen AMAG, dieser hat HN sich jedoch nicht angeschlossen, ist der Meinung AMAG sei genauso beschissen wie sie
5. A) Wie beurteilen Sie die Unterstützung bei Anfragen/Anliegen/Reklamationen, die Sie in Bezug auf den Dieselskandal erhalten haben? **[Beurteilung von VW oder Händler Kundenservice/Kundenwertschätzung]**
AMAG relativ schnell reagiert; Garage des Vertrauens
- B) Wer war Ihr Ansprechpartner? **[VW oder Händler]**
Garage vollumfänglich

6. Fühlen Sie sich angemessen entschädigt? [Aussage zu Folgen der Reaktionen von VW]

CHF 100 nicht als Entschädigung für Wertverminderung, nur Umtriebs-Entschädigung für Anpassung Software; für Aufwand, in die Werkstatt zu gehen, effektiv kein Bargeld, eigentlich gar nicht angemessen / gar nicht entschädigt, damals war das Auto etwa jährlich, HN hätte eine Eintauschofferte erwartet, hätte sie in Deutschland gemacht, in der Schweiz schon ein bisschen zu kurz gekommen, man hat halt „Pech gehabt“, überhaupt nicht entschädigt, hat aber nichts daran geändert, was HN von VW hält, haben eine gute Technik; guter Motor, gute Werkstatt (AMAG), das zählt für HN; ein Auto muss für sie am Morgen starten und am Abend ankommen, das ist HN's Anforderung an ein Auto

7. A) Was haben Sie sich von VW erwartet? [Aussage zu Folgen der Reaktionen von VW]

Eintauschofferte (siehe Antwort auf Frage 6)

- B) Was hätten Sie sich von VW gewünscht? [Aussage zu Folgen der Reaktionen von VW]

Eintauschofferte, erwartet = gewünscht für sie (siehe Antwort auf Frage 6)

8. Wie hat VW die Dieselkrise Ihrer Meinung nach bewältigt? [Aussage zu VW Krisenbewältigung/Corporate Governance]

Man muss unterscheiden zwischen öffentlicher Meinung vs. veröffentlichter Meinung; Krise fand nur in Zeitungen statt, Verkäufe kurz eingebrochen, seither wieder alles okay, jeder bescheisst mal, nichts passiert, in der wirklichen Welt nichts passiert, kein Mensch ums Leben gekommen, nicht mehr Abgas in die Umwelt gelangt deswegen, Autos vielleicht eine Klasse besser hingestellt als sie sind; HN findet, dass VW Krise gut bewältigt hat, sie interessiert sich dafür, ob Autos gut sind, interessiert sich für Technisches, dumm so etwas zu machen, aber für HN entscheidet Technik über Auto kaufen oder nicht, sicher ein zuverlässiges Auto

9. Hat sich Ihre Sicht auf das Unternehmen seit dem Dieselskandal verändert? [Aussage zu Folgen der Reaktionen von VW]

Nein, diesbezüglich ist HN ein Pessimist; alle bescheissen, aber die Dummen lassen sich erwischen

10. Würden Sie sich wieder ein Auto von Volkswagen kaufen? [Aussage zu Folgen der Reaktionen von VW]

Ja

Zukunftsblick

11. A) Würden Sie sich erneut ein Dieselauto von VW kaufen?

Nein, jederzeit wieder ein Auto von VW, aber nie wieder Diesel, Diesel nicht kaufen, egal von wem, aber VW immer wieder, garantiert wieder

- B) Warum/warum nicht? [Veränderung Ruf Diesel aufgrund Skandales]

Restriktionen Fahrverbote, ist viel unterwegs, sehr mühsam so, Dieselmotor an und für sich nicht das Problem; Octavia Durchschnittsverbrauch über 5 Liter Diesel, gleichwertiger Kombi Benziner verbraucht mehr als 2 Liter zusätzlich, also ca. 50% mehr, hat dabei 10% weniger Abgase, ist aber total immer noch 40% mehr; man sollte besser schauen, wie viel Abgase/Schadstoffe auf 100km produziert werden, wäre ein vernünftigerer Vergleich; Diesel würde dann relativ gut dastehen

12. Wie haben Sie die zunehmende Bedeutung von Elektromobilität erlebt? [Anstoss Elektromotive nach Krise, aufgrund von wie VW zur Veränderung des Diesel Rufs beigetragen hat]

Massiv gefördert, aber die Elektroautos kauft ja kaum jemand; HN findet Elektroautos eine absolute Katastrophe; Strom kann man generell nicht speichern (Nachteil), daher muss die Energie vom Strom umgewandelt werden; in der Nacht geholt, am Tag verbraucht, wir arbeiten also mit einer Differenz; Elektroautos verschlechtern im Prinzip die Stromverbrauchskurve / Vom Schweizer Staat werden Elektroautos forciert, Elektroheizungen sind in der Schweiz hingegen verboten, Elektroheizungen in Deutschland wiederum werden subventioniert; kein Konzept da; alles ausgerichtet auf Schein, schön dastehen / Elektroantrieb an und für sich ist in Ordnung, Problem sind Batterien, welche Stoffe benötigen, der Abbau dieser Stoffe verschandelt Erde; kein Mensch hat sich Gedanken gemacht über Entsorgung, 3-4 Tesla fahren in Luzern herum jetzt, irgendwann sind sie tot, und dann? Interessante Technologie zum Anschauen, würde sie sich aber nie kaufen, HN's Antwort ist jedoch an den technischen Fortschritt gebunden (z.B. wenn es eine Lösung mit Wasserstoff gäbe), momentan aber nein

13. A) Würden Sie sich ein Elektroauto kaufen?

Nein

B) Warum/warum nicht?

Siehe Antworte zu Frage 12

C) Hat der Dieselskandal Ihre Meinung zu Elektroautos verändert? [Dieselskandal Einfluss auf Anstoss Elektromotive nach Krise]

HN ist Elektroingenieur, daher nein, war schon vorher so; Tesla hat erst wenn 100'000km gefahren eine bessere Ökobilanz; bis 100'000km schlechtere Ökobilanz verglichen mit Diesel / Anderes Beispiel; 100 mal muss man mit einem Öko-Säckchen im Coop einkaufen, um einem Plastik-Bag Konkurrenz zu machen; Baumwollsäcke sind eine Katastrophe gegenüber der Umwelt, also nein, Meinung hat sie schon vorher so gehabt

Abschlussfrage

14. Haben Sie weitere Inputs oder Gedanken, welche Sie zu dem Thema gerne äussern möchten?

Leute der Deutschen Umwelthilfe wurden wütend, daher riefen sie diese Umweltzonen als Folge vom Skandal aus, oder zumindest begünstigte der Skandal diese ausgerufenen Umweltzonen (=gesperrte Diesel-Zonen); wenn man das Gefühl hat, man steht besser da, dann macht man es, man bescheisst; anderes Beispiel; probier mal den angegebenen Durchschnittsverbrauch zu erreichen, nicht möglich, aber interessiert niemanden / Weitere betroffene Kunden; Lukas Zihlmann, Chef Mech Garage AMAG Emmenbrücke, anfragen / HN glaubt, dass sich der Skandal langfristig für VW positiv auswirkt, so wie der Glycol-Skandal für den österreichischen Wein; ist ein Aufmerksamkeits-Treiber. Dass Toyota seit 20 Jahren hervorragende Hybridfahrzeuge baut, das ist der Presse heute keine Erwähnung wert. Was aber VW auf dem Elektro-Segment unternimmt, das wird breit diskutiert. / Abschaltvorrichtung = Software; wäre es ein Bauteil, wäre es in den Werkstätten vielen Mechanikern aufgefallen. Und einige hätten bestimmt nach der Funktion gefragt bzw. sie selber herausgefunden. Und der erste, der seiner Meinung nach ungerecht behandelt/entlassen wurde, würde zum Blick rennen. Rache ist süß. Wenn man schon bewusst täuscht, muss der Kreis der Eingeweihten ganz klein sein, sonst sickert das durch.

8.2.4 Interview Patrick Steinger – 24.04.2020

Betroffener Kunde (45 Jahre)

Allgemein

1. Was fällt Ihnen ein, wenn Sie an das Unternehmen Volkswagen denken? **[Kommt etwas Positives/Negatives? Ist die Antwort mit dem Dieselskandal verknüpft?]**
Marke an und für sich nicht schlecht / Hat ein Audi A5, nicht VW selber / Super Auto, würde es wieder kaufen, auch jetzt gerade wieder, sehr zufrieden / Denkt an sein Auto
2. A) Wie sind Sie zum ersten Mal auf die Dieselkrise aufmerksam geworden?
[Schlüsse über die Informationspolitik]
Aus den Medien; waren natürlich schneller als das Schreiben
B) Woran erinnern Sie sich noch? **[Schlüsse über die Informationspolitik]**
Von anderen, die auch Diesel hatten, hörte PS Dinge wie «geht ja gar nicht», «wir wurden ja belogen», «wir wollen Geld zurück» / PS selber wollte immer einen Diesel, macht viele Kilometer, wusste, darum wollte er einen, machte Sinn für ihn, Auto ist ja immer noch sauber, am Auto selber ist ja nichts passiert, findet ihn heute noch sauber / PS hat es anders aufgenommen als Mehrheit, mittlerweile möchte PS zwar auch Geld, aber möchte Auto eigentlich gar nicht verkaufen

Beurteilung Betroffener/Folgen aus den Reaktionsentscheidungen von VW

3. Am 3. September 2015 gab VW Betrug vor der US-Umweltschutz-Behörde Environmental Protection Agency zu, am 18. September 2015 warf EPA dem VW-Konzern öffentlich vor, Abgastests manipuliert zu haben, und erst am 20. September 2015 gab der damalige Vorstandschef Martin Winterkorn im Namen des Konzerns dies zu. Es lagen also 17 Tage zwischen der Aufdeckung der erhöhten Abgasemissionswerte durch die USA und dem offiziellen Statement seitens VW.
A) Empfinden Sie diese Zeit als zu lang oder zu kurz auf einer Skala von 1 bis 10 (1 zu kurz, 5 genau richtig, 10 zu lang)? **[Zufriedenheit VW mit eigener Corporate Governance]**
Für PS nicht relevant; 5

B) Inwiefern hat dieser Zeitabstand Ihr Bild von VW verändert (z.B. Unternehmensimage, Vertrauen, ...)?**[Aussage zu Folgen der Reaktionen von VW]**

In diesem Moment war es relevant, hat das Image geschädigt, aber 2-3 Jahre später erfuhr man, es gab noch andere Marken, und dann war es nicht mehr so schlimm, wurde normal / Vertrauen hat sich nicht verändert, war ja mit dem Auto zufrieden

4. Wie haben Sie auf diese Information reagiert? **[Aktivität/Passivität Betroffene]**

Nichts gemacht, Audi Garage Kriens hat PS informiert über Schreiben, wurde eingeladen für Softwareupdate bzw. man musste in die Garage gehen, waren relativ kulant, man musste einfach vorbeigehen, hatten ein schlechtes Gewissen, PS erhielt CHF 100 Gutschein für Reparatur oder Ähnliches, plus ein Geschenk/Giveaway im Wert von ca. CHF 20, die PS gut/nützlich gefunden hat, in diesem Moment war PS zufrieden / Nach Softwareupdate zeigte es ihm mehr als 1'000 noch zu fahrende Kilometer an, anstelle wie sonst 950km, nach dem Tanken / Jedes Mal in der Garage gibt es ja wieder Updates, irgendwann war es dann wieder bei 950km / Hat grundsätzlich keine Veränderung bemerkt am Auto sonst, hätte also nicht überprüfen können, was genau gemacht wurde / SKS machte online einen Aufruf für die Sammelklage, man konnte sich innert 60 Tagen (glaubt er) melden, wurde über verschiedene Medien kommuniziert, AMAG hat diese Klage ziemlich abgeschmettert; war nicht sehr erfolgreich, war zu viel Aufwand; man musste auch noch Sachen einschicken / 1-2 Jahre später kam dann nochmal Aufruf 1-2, dieses Mal online anmelden, ging etwa 10min, war einfach, man konnte ausfüllen, welche Summe man erwartet, es war ein Durchschnittswert von etwa 3'000-5'000 angegeben, PS fand dies jedoch viel zu wenig, wenn er online vergleicht, was er noch für sein Auto bekommen würde, wollte daher 10'000, dann wäre er happy, es hiess zudem man darf dort nur mitmachen, wenn man sonst noch nirgends mitgemacht hat

5. A) Wie beurteilen Sie die Unterstützung bei Anfragen/Anliegen/Reklamationen, die Sie in Bezug auf den Dieselskandal erhalten haben? **[Beurteilung von VW oder Händler Kundenservice/Kundenwertschätzung]**

Kein Problem gehabt, man ging auf ihn zu

B) Wer war Ihr Ansprechpartner? **[VW oder Händler]**

AMAG Garage Kriens

6. Fühlen Sie sich angemessen entschädigt? [Aussage zu Folgen der Reaktionen von VW]

Nein, eigentlich nicht, Auto läuft, ist zufrieden damit, wenn er Auto unbedingt verkaufen müsste, wäre er nicht zufrieden

7. A) Was haben Sie sich von VW erwartet? [Aussage zu Folgen der Reaktionen von VW]

Im falschen Land wahrscheinlich, hat das Gefühl, sie wollen es in die Länge ziehen / entschuldigt haben sie sich mit Schreiben / Entschädigung erwartet er für Wertverlust

- B) Was hätten Sie sich von VW gewünscht? [Aussage zu Folgen der Reaktionen von VW]

Gleiche Antwort, müssen nicht nochmal etwas machen seiner Meinung nach, also nicht noch ein persönliches Schreiben oder Ähnliches

8. Wie hat VW die Dieselkrise Ihrer Meinung nach bewältigt? [Aussage zu VW Krisenbewältigung/Corporate Governance]

Sie haben es gut bewältigt, denkt er, Leute vergessen, man steht wieder in der Garage, kauft ein Auto, ein Diesel, wieso nicht; eigentlich ging es gut / in gewissen Städte in Deutschland darf man mit einem Dieselauto nicht mehr rein, das ist scheisse, darf mit einem 7.5 Jahre alten Auto nun nicht mehr in gewisse Städte / gewisse Städte haben es jedoch bereits wieder zurückgezogen / PS hat zwar kein Verlangen gleich in diese Städte zu fahren, aber er könnte es nicht mehr, das ist die Enttäuschung, PS findet schade, wie Diesel in Verruf geraten ist wegen der Krise; ist eine Frage der Zeit, bis das in Zürich kommt / weiss nicht, ob VW hier dran schuld ist, aber jemand muss ja schuld sein

9. Hat sich Ihre Sicht auf das Unternehmen seit dem Dieselskandal verändert? [Aussage zu Folgen der Reaktionen von VW]

Eigentlich nicht unbedingt, würde wieder ein solches Auto kaufen

10. Würden Sie sich wieder ein Auto von Volkswagen kaufen? [Aussage zu Folgen der Reaktionen von VW]

Ja

Zukunftsblick

11. A) Würden Sie sich erneut ein Dieselauto von VW kaufen?

Ja, macht für ihn Sinn, Frage eher, ob Neuwagen oder Occasion, neu wäre alles geregelt, Occasion vielleicht Probleme / wenn man nicht viel Auto fährt, braucht man kein Auto, er fährt viel

- B) Warum/warum nicht? [Veränderung Ruf Diesel aufgrund Skandales]

Diesel aus allen Technologien, würde noch vor Elektroauto ein Benziner nehmen

12. Wie haben Sie die zunehmende Bedeutung von Elektromobilität erlebt? [Anstoss Elektromotive nach Krise, aufgrund von wie VW zur Veränderung des Diesel Rufs beigetragen hat]

Autos haben sich inzwischen auch schon wieder verbessert, früher sicher Elektroautos nicht für längere Distanzen geeignet, und er fährt eher längere Distanzen, mittlerweile sieht man diese Autos überall

13. A) Würden Sie sich ein Elektroauto kaufen?

Nein

- B) Warum/warum nicht?

Hatte mal von der AMAG ein Mischmasch; Hybrid & Elektroauto kombiniert, Elektro lädt nur, wenn auf der Bremse, also gut für Stadtverkehr, aber wenn auf der Autobahn ladet das ja nicht, man bremst ja nicht, 30L Tank; sehr klein, musste oft tanken gehen

- C) Hat der Dieselskandal Ihre Meinung zu Elektroautos verändert?
[Dieselskandal Einfluss auf Anstoss Elektromotive nach Krise]

Nein, für ihn persönlich nicht, aber weiss von vielen, dass sie sich nachher für Elektroautos entschieden haben / Leute wollte grüner unterwegs sein; Vorbild sein / Elektroautos haben für PS viele Fragezeichen, für ihn nicht sinnvoll, Auto hat kein Motor, nur Batterien, Auto ist bedeutend einfacher gestrickt, wieso sind die Autos dann noch so teuer, wie werden diese Batterien hergestellt; Umweltgedanke / Läuft aus Strom, woher kommt Strom? Atom? Wind? Können wir nicht beeinflussen.../ Erdöl für PS nicht schlimm

Abschlussfrage

14. Haben Sie weitere Inputs oder Gedanken, welche Sie zu dem Thema gerne äussern möchten?

Keine.



Herr
Patrick Steinger

29. Januar 2016

Ihr Audi mit der Fahrgestellnummer [REDACTED]

Sehr geehrter Herr Steinger

Wie wir bereits Anfang November 2015 informiert haben, ist der in Ihrem Fahrzeug eingebaute Dieselmotor vom Typ EA189 von einer Software betroffen, die Stickoxidwerte (NOx) im Prüfstandlauf (NEFZ) optimiert. Diesbezüglich versichern wir Ihnen als allererstes, dass Ihr Fahrzeug technisch sicher und fahrbereit ist. Sie können es ohne jegliche Einschränkung in gewohnter Weise weiter nutzen. Wir bedauern zutiefst, dass Ihr Fahrzeug betroffen ist und entschuldigen uns hierfür im Namen der Volkswagen AG zunächst in aller Form bei Ihnen.

Die von der Volkswagen AG erarbeiteten Massnahmen wurden vom deutschen Kraftfahrt-Bundesamt (KBA) und dem Schweizer Bundesamt für Strassen (ASTRA) vollumfänglich bestätigt. Im Sinne einer offenen und transparenten Kommunikation informieren wir Sie nachfolgend persönlich und aus erster Hand über alle drei betroffenen Motorenvarianten.

Die 1,2 und 2,0-Liter-Motoren erhalten ein Software-Update. Die reine Arbeitszeit für diese Massnahme wird knapp eine halbe Stunde am Fahrzeug betragen. Beim 1,6-Liter-Motor wird, neben einem Software-Update, direkt vor dem Luftmassenmesser ein sogenannter Strömungsgleichrichter installiert. Die reine Umsetzung der technischen Massnahmen wird weniger als eine Stunde am Fahrzeug in Anspruch nehmen.

Nach der Umsetzung erfüllen alle betroffenen Modelle die geforderten Grenzwerte, mit dem Ziel, dies ohne Beeinträchtigung der Motorleistung, des Verbrauchs und der Fahrleistung zu erreichen.

Wir arbeiten mit Hochdruck an der Organisation der Rückrufmassnahme durch unsere offiziellen Partnerbetriebe. Aufgrund der Vielzahl der zu entwickelnden technischen Lösungen wird die Nachbesserung der Fahrzeuge in mehreren Stufen über das ganze Kalenderjahr 2016 erfolgen. Bereits jetzt können wir Ihnen mitteilen, dass die Nachbesserungsmassnahmen in den autorisierten Werkstätten abhängig von dem in Ihrem Fahrzeug verbauten Motor sowie der jeweiligen Ausstattung wie folgt starten:

- 2,0L ab März (Kalenderwoche 09/16)
- 1,2L ab Juni (Kalenderwoche 22/16)
- 1,6L ab September (Kalenderwoche 36/16)

amag

Kundenbetreuung Audi
Telefon +41 0800 308 610
service.aud@amag.ch
www.amag.ch

J.



Patrick Steinger
[Redacted]

29. Oktober 2015

Ihr Audi / Fahrgestellnummer [Redacted]

Sehr geehrte/r Frau/Herr Steinger
Madame, Monsieur,
Gentile Signora/Egregio Signor Steinger,

Sicherlich haben Sie in den Medien die aktuelle Diskussion über Dieselmotoren der Volkswagen AG verfolgt. Es ist uns ein Anliegen Sie persönlich darüber zu informieren, dass der in Ihrem Fahrzeug eingebaute Dieselmotor vom Typ EA189 von einer Software betroffen ist, die Stickoxdwerte (NOx) im Prüfstandlauf (NEFZ*) optimiert. Ihr Fahrzeug ist dennoch technisch sicher und fahrbereit. Es kann und darf folglich weiterhin eingesetzt werden.

Die Volkswagen AG hat von den Behörden die Auflage erhalten das Abgasverhalten der betroffenen Fahrzeuge nachzubessern. Der Hersteller arbeitet mit Hochdruck an diesen Lösungen. Wir gehen davon aus, dass wir ab dem Frühjahr 2016 die behördlich genehmigten Massnahmen in der Schweiz umsetzen werden.

Zu gegebener Zeit werden wir Sie über die nächsten Schritte erneut schriftlich informieren und bitten Sie um Geduld, bis Ihr Fahrzeug in die Werkstatt zurückgerufen werden kann. Die Kosten für die erforderliche Nachbesserung werden selbstverständlich durch die Volkswagen AG getragen, unabhängig von der Gewährleistungsfrist.

Wir bedauern die Situation und entschuldigen uns für die Ihnen daraus entstehenden Unannehmlichkeiten. Wir hoffen, dass wir mit einer transparenten Information und einer effizienten Abwicklung der technischen Massnahmen Ihr Vertrauen in unsere Produkte und Dienstleistungen wiedergewinnen können.

*Neuer Europäischer Fahrzyklus (NEFZ)

Vous avez certainement suivi les débats actuels dans les médias au sujet des moteurs Diesel de Volkswagen AG. Nous tenons à vous informer personnellement que le moteur Diesel de type EA189 qui se trouve dans votre véhicule est concerné par un logiciel qui optimise les valeurs d'oxydes d'azote (NOx) sur les bancs d'essai (NEFC*). Votre véhicule est néanmoins techniquement sûr et fonctionne parfaitement. Vous pouvez continuer de l'utiliser comme d'habitude.

Les autorités ont imposé à Volkswagen AG de corriger le comportement écologique des véhicules concernés. Le constructeur travaille intensément à la recherche de solutions. Nous estimons que les mesures validées par les autorités pourront être mises en œuvre en Suisse à partir du printemps 2016.

AMAG
Automobil- und Motoren AG
Ausserspitzen 20
5116 Schiersch-Bur

amag

Kundenbetreuung Audi
Telefon +41 0800 108 010
service.audi@amag.ch
www.amag.ch



Herr
Patrick Steinger

Schinznach-Bad, 9. Juni 2016 / W5

Ihr Audi / [REDACTED]
Rückrufaktion 23Q7 NOx-Abweichung bei EA189-Dieselmotoren

Sehr geehrter Herr Steinger

Wie wir bereits Anfang Februar informiert haben, ist der in Ihrem Fahrzeug eingebaute Dieselmotor vom Typ EA189 von einer Software betroffen, die Stickoxidwerte (NOx) im Prüfstandlauf (NEFZ) optimiert. Aus diesem Grund ist ein Update des Motorsteuergeräts erforderlich. Wir bedauern sehr, dass Ihr Fahrzeug betroffen ist und entschuldigen uns hierfür im Namen der Volkswagen AG nochmals in aller Form bei Ihnen.

Die Volkswagen AG hat uns bestätigt, dass Ihr Fahrzeug nach der Durchführung der Rückrufaktion vollumfänglich den geltenden gesetzlichen Vorschriften entspricht. Zudem sichern sie Ihnen zu, dass mit der Umsetzung der Massnahme hinsichtlich Kraftstoffverbrauch, CO2-Emissionen, Motorleistung und Drehmoment sowie Geräuschemissionen im genormten Testzyklus (NEFZ) keine Verschlechterungen verbunden sind und alle typengenehmigungsrelevanten Fahrzeugwerte unverändert Bestand haben.

Mit dem vorliegenden Schreiben informieren wir Sie, dass die zur Korrektur benötigte Software nun zur Verfügung steht. Wir bitten Sie, sich rasch möglichst mit einem autorisierten Audi Partner Ihrer Wahl in Verbindung zu setzen, damit ein Termin mit Ihnen vereinbart werden kann. Einige Partner bieten dazu auf der jeweiligen Website auch die Möglichkeit einer Online-Terminvereinbarung. Die Massnahme wird rund 30 Minuten am Fahrzeug in Anspruch nehmen, und ist für Sie selbstverständlich kostenlos. Bitte haben Sie Verständnis, wenn die Massnahme aus organisatorischen Gründen im betrieblichen Ablauf auch etwas länger dauern könnte. Gerne wird Ihnen bei Bedarf eine angemessene und kostenlose Ersatzmobilität zur Verfügung gestellt.

Wir müssen Sie darauf hinweisen, dass die Rückrufaktion vom Bundesamt für Strassen (ASTRA) bis zum Abschluss überwacht wird und eine Nachbesserung des Fahrzeuges zwingend erforderlich ist. Bei einer Nichtteilnahme an dieser Rückrufaktion hat das ASTRA von Gesetzes wegen die Befugnis, weitere Massnahmen bis hin zum Entzug des Fahrzeugausweises und der Kontrollschilder zu veranlassen.

Für eine reibungslose Abwicklung ist es sinnvoll, wenn Sie zum vereinbarten Termin dieses Schreiben und das Service-Heft für die erforderlichen Einträge mitbringen. Falls Ihr Fahrzeug eine nachträgliche Motorleistungssteigerung (Tuning) aufweist, erwähnen Sie dies bitte bereits anlässlich der Terminvereinbarung, da dies andere Arbeitsprozesse bedingt. Sollten Sie nicht mehr im Besitz des Fahrzeuges sein, bitten wir Sie die entsprechenden Textfelder auf der Rückseite auszufüllen und diese Information an uns zurückzusenden. Besten Dank für Ihre geschätzte Kooperation.

Sollten Sie im Zusammenhang mit dieser Massnahme Fragen haben, wenden Sie sich bitte an Ihren autorisierten Audi Partner. Falls Sie noch keinen Audi Partner haben, finden Sie einen in Ihrer Nähe unter www.audi.ch (Audi Partnersuche). Sie können sich selbstverständlich auch direkt an unsere Kundenbetreuung wenden – wir helfen Ihnen gerne weiter.

8.2.5 Interview Christoph Arnet – 20.04.2020

General Counsel der Coop Rechtsschutz AG

CA: Wir bearbeiten bei uns knapp 500 Fälle getäuschter VW-Kunden. Die Meisten davon nehmen am Gruppenklageverfahren der Stiftung Konsumentenschutz (SKS) gegen VW/AMAG, welches nun beim Bundesgericht liegt, teil. Ich selber habe die Finanzierung durch die Schweizerischen Rechtsschutzversicherungen koordiniert und bin deren Ansprechpartner gegenüber der SKS und deren Anwälte. Persönlich bin ich nur indirekt betroffen, als ich seit Jahren einen Volvo Diesel fahre.

Allgemein

1. Was fällt Ihnen ein, wenn Sie an das Unternehmen Volkswagen denken? **[Kommt etwas Positives/Negatives? Ist die Antwort mit dem Dieselskandal verknüpft?]**

Mehrere Gedanken; eines der ältesten Automobilunternehmen; VW war das Auto im 2. Weltkrieg, deshalb lange Tradition, ein riesiger Konzern mit verschiedensten Marken darunter zusammengefasst, ein spektakuläres Unternehmen, das immer für Seriosität gestanden hat, seit September 2015 sehr geändert / Als erstes kommt CA Ausdruck EA189 in den Sinn; Motorbezeichnung, an dem Manipulationen gemacht wurden / Frage des Krisenmanagements kommt CA in den Sinn, war das wirklich das cleverste Krisenmanagement, das sie gemacht haben; Meinung CA nein, im Nachhinein von Aussen immer leicht zu sagen, man hätte halt das machen sollen / Wort „Beschiss“; war eines der Hauptwörter der Kunden, als sie gesagt haben, wie es ihnen geht bzw. wie sie sich fühlen; Auto ist ja nicht schlecht, aber ich fühle mich einfach beschissen / bleibt hängen, ist morgen nicht ausgegessen, insbesondere deshalb, weil Nachfolgermodell nun auch manipuliert; man hat aus dem Ganzen nichts gelernt / viele Leute, mit denen CA geredet hat, sind sich für dumm verkauft vorgekommen; extra so ein Auto gewählt, weil es angepriesen wurde mit umweltschonend etc. und das Gegenteil ist der Fall, man hat es nur mit Bescheissen hingekriegt

2. A) Wie sind Sie zum ersten Mal auf die Dieselkrise aufmerksam geworden?
[Schlüsse über die Informationspolitik]

Fälle angemeldet bekommen; im September 2015 kamen die ersten Rückrufe; die ersten Softwareupdates, aufmerksam geworden, Fälle haben sich gehäuft, Kundin sagte ihnen, Schweizerische Stiftung Konsumentenschutz macht übrigens auch etwas gegen AMAG; Aufruf, CA kontaktierte SKS, um zu fragen, was sie machen; wollten möglichst viele Kläger zusammenfassen und gebündelt gegen VW und gegen AMAG vorgehen; zuerst mal, was ist los, was ist passiert, und dann Schadenersatz erhalten

B) Woran erinnern Sie sich noch? [Schlüsse über die Informationspolitik]

Einmalige Aktion; in der Schweiz sind Rechtsschutzversicherer Konkurrenten untereinander, Schadenleiter untereinander kennen sich; CA hat Kontakt aufgenommen mit anderen Schadenleiter der anderen Rechtsschutzversicherung, gefragt, habt ihr auch Fälle, alle sagten; wir werden überrannt; wollen wir nicht zusammen etwas machen für die Kunden / normalerweise muss sich Kunde melden, sie sagen Kostengutsprache ja oder nein / war das erste Mal, dass sich Schweizer Rechtsversicherungen zusammengetan haben und aktiv auf Kunden zugegangen sind; angefragt habt ihr ein solches Auto und hättet ihr Interesse teilzunehmen an einem Klageprojekt der SKS / war das erste Mal als man nicht gegeneinander sondern miteinander handelte und aktiv auf Kunden zugeht; wir hätten eine gute Idee mit euch das zu machen; Konkurrenzgedanke fallen gelassen / diejenigen Kunden, die sich gemeldet haben und nicht wussten, was machen, haben sie alle angeschrieben und auch noch in den Medien, zusammen mit SKS, Aufruf gemacht, sich zu melden, wenn man betroffen ist von dem Ganzen, Ziel war, möglichst viel zusammenbekommen, denn eine Wirkung war erst ab 2'000 Kläger zu erwarten / am Schluss hatten sie 6'000; auf der anderen Seite sind VW und AMAG; grosse Konzerne, musste man Druck aufbauen / Zwei Klagen, jedoch beide Klagen waren sowohl gegen VW als auch gegen AMAG; zweistufiges Klageverfahren; SKS ist eine gesamtschweizerisch tätige Stiftung und kann sogenannte Verbandsklagen einreichen; für die Konsumenten, unter dem Namen Verband eine Verbandsklage einreichen, dass Verhalten rechtswidrig ist, SKS hat dies gemacht unter ihrem eigenen Namen; «SKS gegen VW und gegen AMAG», vor Handelsgericht geklagt, dass VW betrogen hat (erster Klagenkomplex) / zweiter Klagenkomplex war Schadenersatz, dort waren alle 6'000 Kläger drin, die alle ihre Ansprüche der SKS abgetreten haben / Erste Klage ist vorbei, die hat SKS verloren bis vor das Bundesgericht / Zweite Klage läuft noch, ist immer noch

hängig, hier geht es ums Eingemachte, um den Schadenersatz und um die Feststellung, dass es nicht recht war, was VW gemacht hat und dass man den einzelnen Klägern dann auch Schadenersatz zahlt; geklagt wird für 15% Wertverlust vom ursprünglichen Kaufpreis; ist ein guter Sechstel; argumentiert wird damit, dass man a) zu viel gezahlt hat, als man das Auto gekauft hat, da gar nicht das eingehalten wurde, was versprochen wurde; nicht das erhalten, was sie gekauft haben / b) Wiederverkaufswert gesunken / Aktionärsklageverfahren ist VW Deutschland und das läuft alles in Deutschland, daher hatte CA nichts damit zu tun, verständlich, dass man sagt, ihr habt wissentlich und willentlich Wert vernichtet; unseren Aktienwert

Beurteilung Betroffener/Folgen aus den Reaktionsentscheidungen von VW

3. Am 3. September 2015 gab VW Betrug vor der US-Umweltschutz-Behörde Environmental Protection Agency zu, am 18. September 2015 warf EPA dem VW-Konzern öffentlich vor, Abgastests manipuliert zu haben, und erst am 20. September 2015 gab der damalige Vorstandschef Martin Winterkorn im Namen des Konzerns dies zu. Es lagen also 17 Tage zwischen der Aufdeckung der erhöhten Abgasemissionswerte durch die USA und dem offiziellen Statement seitens VW.

A) Empfinden Sie diese Zeit als zu lang oder zu kurz auf einer Skala von 1 bis 10 (1 zu kurz, 5 genau richtig, 10 zu lang)? [Zufriedenheit VW Corporate Governance]

Wussten das ja schon viel länger, nicht erst im September, das sind Untersuchungsverfahren wie bei uns auch, dort wird man immer eingeladen zur Stellungnahme bevor man raus geht, also wusste VW sicher schon vorher, dass diese Untersuchungen laufen, dann müsste man ein Krisen- und Kommunikationsmanagement aufstellen, in der Schweiz ist es so, und CA nimmt an, dass dies auch in der USA ähnlich ist, dass bevor eine solche Verfügung erlassen wird, gibt es das rechtliche Gehör, man kann dort wirklich ausgiebig Stellung nehmen, VW hätte sich also auch entsprechend darauf vorbereiten können, was sie eindeutig nicht gemacht haben / In der Schweiz kämpfen wir seit fünf Jahren um jeden Franken und in Amerika brauchte es dreiviertel Jahre und sie haben über CHF 5 Milliarden Schadenersatzzahlungen erhalten / CA weiss nicht, ob sie es in dieser Zeit noch verheimlichen wollten, aber das geht ja nicht

in einem solchen Konzern; sehr schwach / sicher aber, man hat bereits vor dem 3. September gewusst, dass da etwas kommt, und darauf hätte man sich entsprechend vorbereiten können/sollen, dass wenn es kommt, dass man hätte sagen können, wir haben „Seich“ gemacht aus diesem und diesem Grund, sie sagen immer, wir wurden gezwungen wegen dem amerikanischen Umweltschutzgesetz, wir haben ein Fehler gemacht, bringen das in Ordnung, irgendwie so hätte sich verhalten sollen / 8 und es wurde auch nicht adäquat reagiert; man hat es nur für Amerika abgetan

B) Inwiefern hat dieser Zeitabstand Ihr Bild von VW verändert (z.B. Unternehmensimage, Vertrauen, ...)? [Aussage zu Folgen der Reaktionen von VW]

CA weiss nicht, wie gut man als Konsument diese Abläufe auch gekannt hat zu diesem Zeitpunkt, wenn ich in der Schweiz sitze, und höre in Amerika war irgendetwas mit VW, dann nehme ich das noch nicht so direkt persönlich wahr in diesem Moment, man muss aufpassen, dass man keine Rückschaufehler macht; im Nachhinein, wenn man zurückschaut, ist man bei allem schlauer; man hätte es schneller machen können / In diesem Moment wusste man nicht, ist es tatsächlich ein Beschiss oder nur etwas in Amerika / CA's persönliche Ansicht von VW hat es zu diesem Zeitpunkt nicht wirklich beeinflusst

4. Wie haben die betroffenen VW-Kunden auf diese Information reagiert? [Aktivität/Passivität Betroffene]

Haben einen Rückruf bekommen von AMAG für Softwareupdate, das war meist der Auslöser, gleichzeitig ist es aufgekommen, dass ASTRA (Bundesamt für Strassen) gesagt hat, wenn ihr das Update nicht macht, werden wir Zulassungen für das Auto entziehen, dann wurde es den Kunden unangenehm, als es dann rausgekommen ist, dass dieser Beschiss gemacht wurde und dass es auch für europäische Autos gilt, Kunden sind sich einfach beschissen vorgekommen, weil sie extra ein bisschen mehr bezahlt haben, weil das Auto auch sauber sein soll; weniger Emissionen hat und weniger Treibstoff verbraucht etc., in erster Linie ein Beschiss, aber in zweiter Linie immer „aber eigentlich ist es ein gutes Auto“ / sie haben die Kunden auch gefragt, was wollt ihr, es gibt ja kaufrechtlich zwei Möglichkeiten; entweder man gibt Auto zurück gegen Erstattung des Kaufpreises oder eine Minderung des Kaufpreises (kaufrechtliche Gewährleistungsansprüche), über 95% wollten das Auto nicht zurückgeben,

sondern einfach Geld zurück erhalten / spannend, in Deutschland ist es genau umgekehrt, all diese Klagen laufen auf Rückgabe, in Amerika gibt es Wüstenen voll abgestellter VW-Autos, die aus dem Verkehr gezogen wurden, soweit das Auge reicht / In Deutschland sind die Anwälte von Anfang an mehr auf Rückgabe gegangen und nicht auf Schadenersatz / Wenn man das Auto zurückgeben will, muss man das Auto behalten, bis das Gericht gesagt hat, du darfst es zurückgeben; Empfehlung von ihnen aus, geht besser auf Schadenersatz, dann könnt ihr das Auto verkaufen, wenn ihr es nicht mehr wollt; wenn ich klage gegen Rückgabe des Autos gegen Erstattung des Kaufpreises und das Verfahren dauert drei Jahre, dann können sie das Auto nicht verkaufen, sonst können sie es nicht mehr zurückgeben, daher nicht so schlecht gewesen mit dem Schadenersatz; jetzt muss Bundesgericht dem noch stattgeben

5. Wie genau kam es zum Gruppenklageverfahren der Stiftung Konsumentenschutz (SKS) gegen VW/AMAG? **[Genauer Ablauf, wer wurde wie aktiv, über welche Kanäle, Inhalt der Klagen; Reaktion von VW]**

Klageprojekt ist eindeutig von der SKS ausgegangen, haben mit einem Anwaltsbüro zusammengearbeitet, ein Klageprojekt ausgearbeitet, und sie sind dann mit ihren Klienten reingekommen, von Coop Rechtsschutz alles koordiniert für alle anderen Rechtsschutzversicherer, und man musste für alle, die nicht rechtsschutzversichert sind, eine finanzielle Lösung finden, SKS hat mit sogenannten Prozessfinanzierern verhandelt, das sind Firmen, die Prozesse finanzieren, wenn sie dafür einen Anteil des Erlöses bezahlt bekommen, das ist der Unterschied zur Rechtsschutzversicherung; Rechtsschutzversicherungen bekommen Prämien am Anfang und versichern dann alles, und die Prozessfinanzierungsfirmen gehen auf ein Projekt, das bereits im Gange ist zu, und sagen, ah, hat recht gute Erfolgchancen, wir bezahlen euch das, wenn du verlierst hast du keine Kosten, aber du gibst uns 30% vom Erlös, den du bekommst (System Prozessfinanzierung); nach etwa einem halben Jahr war das Projekt finanziert und stand, grosser Vorteil, alle, die an diesen Klagen teilnehmen, verlieren keinen Franken, alles fremdfinanziert, Grund auch, warum viele mitgemacht haben

6. A) Was erwarten die Kläger von VW? **[Aussage zu Folgen der Reaktionen von VW]**

Es gibt eine emotionale Erwartung, also eine Entschuldigung, kommen sich hintergangen vor, haben ein Auto, das sie so nicht wollten, war der primäre

Ansporn / Zweiter Ansporn, dass man zuviel bezahlt hat, dass man eine Kaufpreisminderung erhält

B) Was wünschen sich die Kläger von VW? [Aussage zu Folgen der Reaktionen von VW]

CA hat es so verstanden als wäre das in etwa das Gleiche, teilweise schenkten sie einen CHF 100 Gutschein und ein AMAG Schirm/Sackmesser/solche Sachen, das ist wirklich schlecht angekommen

7. A) Das Gruppenklageverfahren liegt zurzeit beim Bundesgericht. Wie ist der aktuelle Stand der Dinge? [Können Kunden mit angemessener Entschädigung rechnen/Verarbeitung/Handling der Krise durch VW]

Eingereicht beim Bundesgericht im Januar/anfangs Februar, und jetzt können die beiden Beklagten VW und AMAG ihre Beschwerdeantworten an das Bundesgericht schreiben; im Stadium des Schriftenwechsels beim Bundesgericht / da es vor allem Rechtsfragen sind, die es zu klären gibt, und keine Sachverhaltsfragen, geht CA davon aus, dass es im Verlauf des Jahres mal ein Urteil geben wird

B) Welches Urteil erwarten Sie?

Offen, man weiss nicht, was passiert / nach CA müsste es zu einer Rückweisung an die Vorinstanz kommen; Handelsgericht Zürich hat diese Klage angewiesen, weil es gesagt hat, dass SKS als Stiftung gar keine solche Klage hätte einreichen dürfen, weil ihr Stiftungszweck in der Stiftungsurkunde eine solche Klage nicht umfasst; man wollte wirklich nicht auf Problematik eingehen und urteilen, wurde beschissen, und wie viel Schadenersatz haben sie zugute, Bundesgericht muss jetzt urteilen darüber, ob die Begründung vom Handelsgericht stimmt oder ob nicht umgekehrt, und da sind sie der Überzeugung, Zweck der Stiftung Konsumentenschutz, bei dem „Vertretung der Schweizer Konsumenten“ im Stiftungszweck drin steht, auch beinhaltet, dass man solche Klagen für die Konsumenten einreichen darf / wenn Bundesgericht das auch so sieht wie sie, was sie hoffen, dann kommt es zwingend zu einer Rückweisung, das heisst, die ganze Geschichte wird an das Handelsgericht zurückgegeben, dieses muss dann dort weiterfahren, wo es aufgehört hat (Vorschritt, der überwunden werden muss, bevor es an das eigentliche Problem geht), wenn es Bundesgericht nun gleich sieht wie Handelsgericht, ist fertig, dann wird gar nicht auf die Klagen eingegangen / vorherige Klage etwa im Juli 2017 verloren gegen VW/AMAG, sie wussten, dass

dies ein bisschen heikler war; Feststellungsklage; es gab Lehrmeinungen, die sagten, dass das Gesetz über den unlauteren Wettbewerb das für Verbände nicht vorsieht, war ein Versuch, der gut gewesen wäre, wenn es geklappt hätte, aber dort musste man damit rechnen, dass es eventuell scheitern könnte / beim anderen, beim Schadenersatzverfahren, sind sie der Überzeugung, dass man hier darauf eingehen muss und sich diesen Fällen auch wirklich annehmen muss; für den Konsument auf jeden Fall das wichtigere Verfahren

C) In welchem Zeitrahmen?

Im Verlauf dieses Jahres

8. A) Wie beurteilen Sie die Unterstützung bei Anfragen/Anliegen/Reklamationen, die Ihre Kunden oder auch Sie in Bezug auf den Dieselskandal erhalten haben?

[Beurteilung von VW oder Händler Kundenservice/Kundenwertschätzung]

Keine eigene Erfahrung, wie es gegangen ist / war orchestriert, AMAG hat allen ihren Händlern gesagt, ihr habt das und das zu sagen und nichts anderes; Gefahr war gross, dass etwas falsches gesagt wurde, am Anfang hat man versucht, möglichst schnell Softwareupdates zu laden, ein Schirm oder Sackmesser zu geben, das Gefühl geben, wir haben für dich geschaut, und vor allem, du hast keinen Schaden; jetzt ist alles wieder in Ordnung, das war so die erste Standardantwort, Leute wurden damit alleine gelassen, Leute hatten auch gar keine Ahnung, haben wir überhaupt etwas zugeht, stimmt das was AMAG/VW sagt / ist eine normale orchestrierte Abwehrreaktion / sie hatten mit der Gegenseite, mit dem General Counsel der AMAG zu tun, war eine sachliche anständige Geschichte auf juristischer Auseinandersetzungsebene / AMAG hat immer gesagt, sorry, wir haben nichts gewusst, dass diese Autos manipuliert gewesen waren, konnten sich immer etwas zurückziehen, kann unter Umständen auch stimmen, dass sie nichts gewusst haben, sind aber als Importeur dieser Autos verantwortlich dafür

B) Wer war der jeweilige Ansprechpartner? [VW oder Händler]

Gegenseite General Counsel der AMAG

9. Wie hat VW die Dieselkrise Ihrer Meinung nach bewältigt (bis jetzt)? [Aussage zu VW Krisenbewältigung/Corporate Governance]

CA denkt es ist verheerend; als in Amerika die ganze Geschichte bereits mit dem Vergleich abgeschlossen war, hat man versucht, Konsumentenorganisationen in ganz Europa sich zusammenzuschliessen und mit VW das Gespräch zu führen,

VW hat von Anfang an immer gesagt, nein, wir haben kein Problem, es ist nichts illegal, nein, wir haben mit dem Softwareupdate alles wieder geregelt, kein Schaden, und das ist ja verheerend; tauchte immer mehr auf, man merkte, Winterkorn wusste dieses, der andere wusste das, sie haben nur immer das zugegeben, was man beweisen konnte, gingen nie aktiv selbst dahinter, haben nie aktiv selber etwas aufgeklärt über eine Situation / das erste Mal, dass sie von ihrer absoluten Verweigerungstaktik weg gingen, ist jetzt im Zusammenhang mit dem deutschen Musterfeststellungsklageverfahren, bei dem letztes Jahr 400'000 Kläger das Musterfeststellungsklageverfahren eingereicht haben, mit 280'000 von ihnen hat Deutschland jetzt einen Vergleich geschlossen; das erste Mal, dass man öffentlich irgendwie entgegengekommen ist / wurde immer schlimmer, was CA am schlimmsten findet, ist, dass nun Nachfolgemotor auch manipuliert ist / nichts gelernt / CA glaubt, damit haben sie nun endgültig ein bisschen das Vertrauen verspielt, traurig, wenn dieser Motor nun auch wieder gefakt ist

10. Hat sich Ihre Sicht auf das Unternehmen seit dem Dieselskandal verändert?

[Aussage zu Folgen der Reaktionen von VW]

Ja, hat sich definitiv verändert / VW hatte ein starkes Image, schon seit Jahren, und das haben sie zerstört, man fragt sich, wie haben es die anderen dann geschafft, wenn es VW und Audi nicht schafften, diese Abgasvorschriften einzuhalten, dann kann es ja eigentlich auch nicht sein, dass es Volvo gekonnt hatte, oder Fiat, oder Peugeot, wie werden das auf irgendeine Art besser gemacht haben, fraglich

11. Würden Sie sich persönlich ein Auto von Volkswagen kaufen? [Aussage zu Folgen der Reaktionen von VW]

Könnte es sich schon vorstellen, aber nur Elektroauto, könnte irgendwann auch ein VW sein / ist immer eine Frage der Alternativen; wenn VW das modernste Elektroauto herausbringt, wieso soll er dann dieses Auto nicht kaufen; natürlich, Schatten bleibt immer irgendwie darauf / Strategiewechsel hin zu Elektroauto mussten sie machen und das funktioniert nun auch / Unternehmenszweck ist auch nicht mehr Automobilindustrie sondern Mobilität, haben sie auch so geändert; ist absolut richtig und auch die einzige Möglichkeit, dass VW wieder richtig Fuss fassen kann in diesem ganzen Business / bezüglich Dieselmotoren und Verbrennungsmotoren glaubt CA ist ihr Renommee tatsächlich sehr beschlagen

Zukunftsblick

12. A) Würden Sie sich wieder ein Dieselauto kaufen?

Nein, nicht mehr

B) Warum/warum nicht? [Veränderung Ruf Diesel aufgrund Skandales]

CA hat eins seit 10 Jahren, würde sich keines mehr kaufen, hat natürlich auch damit zu tun, dass es zunehmend Durchfahrverbote in den Städten gibt; wird sein Auto noch „zu Ende“ fahren und dann auf ein Elektroauto umsteigen / Es ist herausgekommen, dass bei Dieselmotoren von allen Marken mehr Dreck herauskommt, als eigentlich gesagt wurde, unabhängig davon, ob irgendwelche Manipulationen drin sind, CA denkt, das ist eine überholte Technik / Elektroautos werden mit jedem Jahr besser und wirtschaftlicher / behält das alte Auto bis dahin

13. Wie haben Sie die zunehmende Bedeutung von Elektromobilität erlebt? [Anstoss Elektromotive nach Krise, aufgrund von wie VW zur Veränderung des Diesel Rufs beigetragen hat]

Findet es cool, dass es so gepusht wurde, ist ein grosser Fan von Tesla, als Elon Musk aufgekommen ist als Pionier, indem er das erste Mal serientaugliche Elektrofahrzeuge, allerdings zu einem fast unbezahlbaren Preis, herausgelassen hat / durch diesen ganzen Dieselskandal sind die anderen auch gekommen, die Autohersteller, die sich bis jetzt selbst kannibalisiert hätten, wenn sie in den Elektroautomarkt eingetreten wären, hätten nie so schnell vorwärts machen können, weil sie ihre gesamte andere Palette damit gefährden, die sie verkaufen, und jetzt mit dieser ganzen Diesengeschichte gibt es einen weiteren Hype dazu, auch in die Elektrotechnik zu investieren / echt etwas im Gang, gibt viele Anbieter, Preise werden in den nächsten Jahren noch sinken, denkt CA, so dass sie zu guten Preisen auch vernünftige Autos anbieten können

14. A) Würden Sie sich ein Elektroauto kaufen?

Ja

B) Warum/warum nicht?

In erster Linie will CA ein emissionsfreies Fahrzeug haben; ist persönlich nicht so ein Autofan, spielt nicht so eine Rolle, solange es von A nach B fährt, sieht Mobilität in Zukunft eher z.B. in Fahrgemeinschaften, als dass man selber ein Auto hat / Umweltaspekt sehr wichtig für CA

C) Hat der Dieselskandal Ihre Meinung zu Elektroautos verändert? [Dieselskandal Einfluss auf Anstoss Elektromotive nach Krise]

Ja, das kann man nicht bestreiten, dass es nochmal einen weiteren Push gab, Diesel galten als umweltfreundlicher als Benziner, durch Bescheissereien, gab also sicher ein Stoss diesbezüglich

Abschlussfrage

15. Haben Sie weitere Inputs oder Gedanken, welche Sie zu dem Thema gerne äussern möchten?

Was das Ganze gezeigt hat, ist, dass wir in der Schweiz nach wie vor kein richtiges Instrument für kollektiven Rechtsschutz haben, wir haben kein Sammelklageverfahren in der Schweiz oder ein Musterklageverfahren wie es in Deutschland jetzt der Fall ist, man diskutiert für eine Richtlinie, um solche Sammelverfahren auch in Europa einführen zu können, in der Schweiz ist zurzeit die Revision von der Zivilprozessordnung im Gang, dort hat man es abgelehnt, entsprechende Verfahren aufzunehmen, findet CA schade, wenn uns das Ganze etwas gelernt hätte, dann wäre es das, dass man den einzelnen Bürger Verfahren zur Verfügung stellen sollte, bei dem viele zusammen vorgehen können; Anwälte die VW oder AMAG haben kosten in einer Stunde das, was die meisten Leute in einer Woche verdienen, ein Einzelner wird nie gegen die seine Ansprüche durchsetzen können, ausser man hat eine Rechtsschutzversicherung, man müsste doch ein solches Instrument haben, ein Masseklageverfahren, bei dem man sich anschliessen kann, irgendwo stellvertretend Klagen einreichen können, damit man diese zusammenfassen kann und gemeinsam die Rechte erwirken / Eine der Hauptessenzen aus der ganzen Geschichte / gleiche Motoren, gleicher Beschiss, gleiche Emissionsgrenzwerte, man sollte meinen, es sollte machbar sein, ist es aber leider nicht / In Amerika nochmal eine andere Situation, dort mach Staat immens Druck auf solche Geschichten, daher ging es in dreiviertel Jahren mit diesen CHF 5 Mia. so schnell

8.2.6 Interview Julie Saussier-Clement – 15.04.2020

Senior Equity Analyst im Bereich Consumer Goods bei der Credit Suisse AG

General

1. What comes to your mind when you think of the Volkswagen company? [Kommt etwas Positives/Negatives? Ist die Antwort mit dem Dieselskandal verknüpft?]

During the crisis time, one did not want to be involved with VW; the financial analyst team was watching the situation and how VW were tackling it

2. A) How did you first become aware of the diesel crisis? [Schlüsse über die Informationspolitik]

When it came into the press, as a bad event of course

- B) What else do you remember? [Schlüsse über die Informationspolitik]

They were dealing with questions like was the company financially in danger, can they come through the crisis, how big will the fines be, can they meet these fines eventually, and the impact it had on the demand; were getting the news as everybody, and it all came gradually, so they were following the news

Assessment of the financial sector/consequences of VW's reaction decisions

- C) On September 3, 2015, VW admitted fraud in front of the US Environmental Protection Agency, on September 18, 2015, the EPA publicly accused the VW Group of having manipulated emissions tests, and it was not until September 20, 2015 that the then Chairman of the Board of Management, Martin Winterkorn, admitted this on behalf of the Group. So there were 17 days between the discovery of the increased exhaust emission values by the USA and the official statement by VW.

- A) In your opinion, why was so much time between the discovery of the USA and the VW statement? [Aussage zu VW Corporate Governance]

Cannot really remember as it is already five years ago; normally, it is good to react as quickly as possible as it has effects on the trading, so the quicker the better

- B) Do you feel that this time was too long or too short on a scale of 1 to 10 (1 too short, 5 just right, 10 too long)? [Zufriedenheit VW Corporate Governance]

Two weeks is a long time, there are always leaks i.e. insider trading, therefore, rather too long; 8

C) To what extent has this time gap affected VW as a company (e.g. corporate image, customer confidence, ...)? [Aussage zu Folgen der Reaktionen von VW]

It affected the share price, it started to fall already on September 8, 2015, then dropped a lot on September 18, 2015, so there was some weakness already before September 18 / Due to this governance issue, a lot people do not want to buy VW shares anymore because of the scandal, or they cannot buy them anymore because of the limitation (see other inputs under question 14) / The image is ruined, however, the ones that are improving are usually the ones that outperform, compared to companies doing already great

D) A) How do you think VW has overcome the diesel crisis? [Aussage zu VW Krisenbewältigung/Corporate Governance]

They made a good move, they brought new management in, are more active on costs, the company was over engineered before, they are tackling this, they are also tackling a lot of inefficiencies, and they came up with their EV strategy

B) What has VW done well? [Aussage zu VW Krisenbewältigung/Corporate Governance/Positives]

See A)

C) What has VW done less well? [Aussage zu VW Krisenbewältigung/Corporate Governance/Negatives]

A company can always do better, for example they could have done better on tackling the inefficiencies, especially in the US and LATAM area

E) How do other companies deal with similar situations? [Corporate Governance anderer Unternehmen]

Julie Saussier-Clement only covers one sector, but usually, that is what companies try to do, for example BP had an oil crisis, after that, they invested in renewable energy / Companies that fail on something try to strengthen the control and try to be exemplary on something else

F) How should a company deal with a crisis of this magnitude? [Gute Corporate Governance]

They have done a good job, most analysts buy it / VW has outperformed; done well

G) Has your view of the company changed since the diesel scandal? [Aussage zu Folgen der Reaktionen von VW]

The company has improved, compared to how it operated before, but there is this ESG issue; a company has failed on a big event / The red flag on VW could be released after time, but this is the ESG analyst assessing the situation and making the decision to remove such a red flag, from a financial analyst perspective, they would just see the red flag being removed again at some point (see other inputs under question 14)

H) A) Would you recommend investing in VW today? [Aussage zu Folgen der Reaktionen von VW]

Currently, there is a hold recommendation on the VW share

B) Why/why not?

Because stock has outperformed, but there are some execution risks as VW now has to deliver in the EV strategy

I) Would you personally buy a car from Volkswagen? [Aussage zu Folgen der Reaktionen von VW]

They have had a fraud and they had to fix it, this is not a reason to not buy a car from them / If Julie Saussier-Clement likes a Volkswagen car, she would buy it, so; the scandal would not prevent her from buying a VW car, however, five years ago, she would not have bought a VW car as there was too much uncertainty back then

A look at the future

J) A) Would you buy a diesel car?

No

B) Why/why not? [Veränderung Ruf Diesel aufgrund Skandales; VW hat massgeblich dazu beigetragen; wenn VW anders reagiert hätte (Krisenreaktion/CG), wären Dieselmotoren vielleicht nicht so in Verruf geraten?]

Because many cities are banning diesel cars; Julie Saussier-Clement wants a car with which she can drive everywhere / A diesel would be too risky

K) A) Would you recommend investments in other automotive companies today than before the diesel crisis?

Yes

B) Why/why not? [Veränderung Ruf Diesel aufgrund Skandales/Einfluss auf Anstoss Elektromotive nach Krise]

Auto sector has become a challenging sector, there is disruption, because of EV, it is slowing the demand / The crisis has accelerated the decline of diesel, there is a need to invest in EV, the sector was easier before, now it is a disrupted sector; more difficult

L) How did you experience the increasing importance of electric mobility?

[Anstoss Elektromotive nach Krise]

EV is a big thing in the market, with the clean energy scene in it, there is a lot of interest, EV will develop in the coming decade, all the companies are launching models with improved miles and power; products are improving and costs are coming down

M) A) Do you think that the diesel scandal has a direct impact on the increased focus on electric mobility?

Yes

B) Would you call this increased focus on electromobility a market upheaval?

It is for sure a disruption, yes, a market upheaval

C) Why/why not? [Dieselskandal Einfluss auf Anstoss Elektromotive nach Krise, aufgrund von wie VW zur Veränderung des Diesel Rufs beigetragen hat; Einordnung in den Gesamtkontext]

Forecast says 25-50% of auto sales will be EVs in 10 years.

Final question

N) Do you have any other inputs or thoughts you would like to express on the subject?

Summary from the discussion at the beginning:

- There was too much pressure within VW, especially in the US; staff were not able to deliver according to the high requirements, but they had the pressure to do so, all this may have led to the diesel scandal
- Consumers were scared to buy a VW car after the crisis
- New management came in tackling many actions that financial industry wanted them to tackle; these times, VW is well regarded in front of the analyst community
- Diesel is not really bad emission but Diesel is badly considered now
- They did not really have another solution than accelerating the EV development

- Gave them an improved image from a financial point of view
- Had a bad image already before the crisis (corporate governance wise)
- People investing with ESG criteria; due to the bad corporate governance, there is a red flag on VW; Credit Suisse has this ESG criteria and VW has a red flag
- Credit Suisse can still recommend VW, but on the Asset management side there is a limit to invest due to this ESG red flag
- VW is a moving target; company is not best at ESG, but is improving because of the EV commitment
- The crisis triggered change, which is positive for the company
- VW is one of the most owned stock and has the most buy rated recommendations, if you do not have the ESG limit

They are getting more efficient because of the EV strategy; bad image, let's come out of this with a good image

8.2.7 Interview Gunther Latsch – 23.04.2020

Investigativreporter bei «Der Spiegel» und Verfasser diverser Artikel zum Thema Dieselemissionsskandal

Allgemein

1. Was fällt Ihnen ein, wenn Sie an das Unternehmen Volkswagen denken? **[Kommt etwas Positives/Negatives? Ist die Antwort mit dem Dieselskandal verknüpft?]**

Grosser Konzern mit Stärken im Bereich Autoproduktion, immer geführt von Leuten, die die besten Autos bauen wollten. Strukturell aber leider sehr anfällig für Compliance Probleme (um nicht zu sagen: Korruption, s. Lopez-Affäre, eingeflogene Callgirls, etc.)

2. A) Wie sind Sie zum ersten Mal auf die Dieselkrise aufmerksam geworden? **[Schlüsse über die Informationspolitik]**

In den Zeitungen gelesen, wie jeder andere. Und bei einer interne Spiegel-Konferenz: in den USA kocht was hoch

- B) Woran erinnern Sie sich noch? **[Aussage zu VW Corporate Governance]**

GL war erstaunt über die Sorglosigkeit des Managements. Auch als die Sache in den USA anfang, dachte man, uns kann keiner was, Alarmzeichen wurden komplett ignoriert und unterschätzt.

Neutrale, sachliche Beurteilung/Folgen aus den Reaktionsentscheidungen von VW

3. Am 3. September 2015 gab VW Betrug vor der US-Umweltschutz-Behörde Environmental Protection Agency zu, am 18. September 2015 warf EPA dem VW-Konzern öffentlich vor, Abgastests manipuliert zu haben, und erst am 20. September 2015 gab der damalige Vorstandschef Martin Winterkorn im Namen des Konzerns dies zu. Es lagen also 17 Tage zwischen der Aufdeckung der erhöhten Abgasemissionswerte durch die USA und dem offiziellen Statement seitens VW.

A) Woran lag es Ihrer Meinung nach, dass so viel Zeit zwischen Aufdeckung USA und Statement VW vergangen ist? **[Aussage zu VW Corporate Governance]**
Abteilung Legal hat komplett versagt. Man hätte mindestens die Aktionäre informieren müssen. Es lief alles total unprofessionell, das macht sprachlos. Vorstand hat sich gegen jede Form von Kritik abgeschottet, frei nach dem Motto: ich bin so hoch gekommen, weil ich so toll bin und keine Fehler mache, das passiert nur den anderen („autosuggestive Idiotie“). Man wollte ja einfach mehr Schnickschnack/Elektronik einbauen, weil man dafür mehr Geld verlangen konnte und hat deswegen den kleineren Tank eingebaut.

B) Empfinden Sie diese Zeit als zu lang oder zu kurz auf einer Skala von 1 bis 10 (1 zu kurz, 5 genau richtig, 10 zu lang)? **[Zufriedenheit VW Corporate Governance]**

10

C) Inwiefern hat sich dieser Zeitabstand auf das Unternehmen VW ausgewirkt (z.B. Unternehmensimage, Kundenvertrauen, ...)? **[Aussage zu Folgen der Reaktionen von VW]**

Natürlich auf den Share Price. Der Reputationsschaden für das Unternehmen ist gigantisch und durch nichts zu rechtfertigen, allerdings nur für Institutionen/Personen, die sich professionell damit befassen: Juristen, Share Holder, Compliance Abteilungen anderer Firmen. Andererseits hat das Kundenvertrauen erkennbar nicht gelitten. Dem Kunden ist es komplett egal, solange er ein cooles Auto fahren kann. Es werden nach wie vor viele Autos verkauft. Autos werden immer über Emotionen verkauft und das Auto selber hat ja – gemäss VW - keine Qualitätsmangel.

4. A) Wie konnte es zu einem solchen Skandal kommen? [Negatives Corporate Governance]

Es geht ja nicht nur um VW. Man wusste, alle anderen Autobauer sitzen mit im Boot. Es wurde darauf gesetzt/gehofft, dass die Behörden sich nicht getrauen hier durchzugreifen. Bei VW gab es keine Qualitätskontrolle, Winterkorn hat mit Angst regiert und Piëch auch. Den Vorstand umgab ein Netz gegenseitiger Abhängigkeiten, ein System von Gefälligkeiten. Diese internen Probleme trafen auf einen autokratischen Herrscher. Erst ab dem Moment, als Winterkorn offiziell nicht mehr unter dem Schutz von Piëch stand („öffentliche Kündigung“), haben die Zwerge bei VW gewagt sich zu äussern.

- B) Inwiefern sehen Sie die Fehler in der Corporate Governance von VW? [Negatives Corporate Governance]

Riesen Fehler in der Technik, obwohl die wunderbar funktioniert hat. Aber begünstigt durch die Politik. Jeder wusste, dass diese Tests nicht aussagekräftig waren, Zusammenspiel: Politik, erfolgreiche Lobbyarbeit, Corporate Governance intern, weil es keine institutionelle Form der Kontrolle gab (70% CG & Hierarchiegläubigkeit im Unternehmen).

5. A) Wie hat VW die Dieselkrise bewältigt? [Aussage zu VW Krisenbewältigung/Corporate Governance]

Ungerechterweise ist VW mit einem blauen Auge davon gekommen, je nachdem, wie viele Kunden/Kläger die Vergleichszahlung jetzt annehmen. Ehrlich aufgearbeitet wurde die Krise auf keinen Fall. Betriebswirtschaftlich hat sie jedoch nicht geschadet.

- B) Was hat VW gut gemacht? [Aussage zu VW Krisenbewältigung/Corporate Governance/Positives]

Die Firma ist nicht mal eine Sekunde ins Wackeln gekommen, man hat alles aus der Portokasse genommen (30 Mia). Jede andere Firma macht morgen dicht. Es war aber bilanziell kein Klacks...

- C) Was hat VW weniger gut gemacht? [Aussage zu VW Krisenbewältigung/Corporate Governance/Negatives]

Innerbetrieblich langfristiger Schaden: man war eh schon schlecht vorbereitet auf Emissionseinschränkungen, weil man hoffte, man hätte seitens Politik 2 Jahre mehr Zeit. Dann hatte man zusätzlich die Dieselkrise zu bewältigen. Das hat enorme Manpower gebunden... parallel dazu gerät Start des Elektro-

- Hoffnungsträgers Golf 8 ins Wanken, weil die ID-Verbindung zum Server nicht klappt. Man hat diesbezüglich so viel Zeit verloren, dass nicht abzuschätzen ist, wie gross der Schaden für die Zukunft eigentlich ist.
6. Wie hat VW die Unternehmensstrategie als Reaktion auf die Krise angepasst? **[Aussage zu VW Krisenbewältigung/Corporate Governance]**
Hat nichts miteinander zu tun. Man hat vielleicht zu lange am Dieselauto festgehalten und Elektromobilität nicht früh genug angetrieben, bzw. keine alternativen Antriebstechniken erforscht (Wasserstoff, etc.).
 7. Wie gehen andere Unternehmen mit vergleichbaren Situationen um? **[Corporate Governance anderer Unternehmen]**
Jedes andere Unternehmen geht unter, es geht pleite.
 8. Wie sollte ein Unternehmen mit einer Krise dieses Ausmasses umgehen? **[Gute Corporate Governance]**
Taktisch clever: vollkommene Offenheit, Hosen runter, entschuldigen. Es kommt eh alles raus. Die meisten Leute stolpern nicht über ihre Fehler, sondern über die Art und Weise, wie damit umgegangen wird. Immer nur mit 100%iger Transparenz. Verantwortung übernehmen.
 9. Welche Aspekte der Corporate Governance sind bei einer Krisenbewältigung wichtig? **[Gute Corporate Governance/Krisenbewältigung]**
Es braucht vollkommene Transparenz. Eine Abteilung Legal, die sagt, was geht und was nicht geht. was genau kommt auf uns zu. Man muss ein Bild haben, Leute die sich auskennen, rechtlich und vor allem auch rechtlich vor Ort. Jedes Land hat ja seine Gesetzgebungen. Es braucht einen Stab von guten Leuten, einen neutralen Sonderermittler mit Antikorruptionserfahrung, der sich getraut auch einem Winterkorn entgegenzutreten. Solche integre, neutrale Instanzen/Personen sind Mangelware.
 10. Hat sich Ihre Sicht auf das Unternehmen seit dem Dieselskandal verändert? **[Aussage zu Folgen der Reaktionen von VW]**
Gar nicht. GL hat schon vorher sehr wenig von dem Unternehmen gehalten wegen diversen anderen Skandalen (Lopez-Affäre, eingeflogene Callgirls, etc.). Skandal ein Record, Hauptschaden nicht so weit wie sie sein sollte, weil abgehalten vom Skandal
 11. Würden Sie sich persönlich ein Auto von Volkswagen kaufen? **[Aussage zu Folgen der Reaktionen von VW]**

Ja, theoretisch schon. Spricht GL aber emotional nicht an.

Zukunftsblick

12. A) Würden Sie sich ein Dieselauto kaufen?

Nein

B) Warum/warum nicht? [Veränderung Ruf Diesel aufgrund Skandales; VW hat massgeblich dazu beigetragen; wenn VW anders reagiert hätte (Krisenreaktion/CG), wären Dieselmotoren vielleicht nicht so in Verruf geraten?]

Diesel, vom technischen her ja. Technisch kann man ein Auto sauber bauen. Die Leistungsdaten sind besser, als bei jedem anderen Auto. Aber aus politischen Gründen ist es nicht klug, ein Diesel zu kaufen (Fahrverbote, Einschränkungen, etc.)

13. Wie haben Sie die zunehmende Bedeutung von Elektromobilität erlebt? [Anstoss Elektromotive nach Krise]

Sehr skeptisch, Batterien-Produktion ist eine Sauerei, Entsorgung ungeklärt. Ganze Gelände verseucht. Wir rennen blind in diese Richtung...

14. Sind Sie der Meinung, dass der Dieselskandal einen direkten Einfluss auf den verstärkten Fokus auf die Elektromobilität hat? [Dieselskandal Einfluss auf Anstoss Elektromotive nach Krise, aufgrund von wie VW zur Veränderung des Diesel Rufs beigetragen hat]

Nein, Elektromobilität wird populärer wegen Klimawandel. Co2 Ausstoß, wäre ohnehin Thema geworden. GL sieht da keine Kopplung.

15. Was bedeutet der Wandel hin zur Elektromobilität für die Automobilbranche? [Dieselskandal Einfluss auf Anstoss Elektromotive nach Krise, aufgrund von wie VW zur Veränderung des Diesel Rufs beigetragen hat; Einordnung in den Gesamtkontext]

Es wird kommen, weil Abgaswerte anders nicht erreichbar sind. Das wird für die Autoindustrie zum echten Problem, Leistungsfeatures werden von aussen darauf produziert/programmiert, Plattform auf vier Rädern, Uniform, Auto wird ein fahrender Computer. Frage, wer baut diesen Computer? Computerleute können kein Auto bauen und Autobauer kein Auto programmieren, Dilemma noch nicht gelöst. Zukünftig werden Zulieferer und Autobauer nur noch ca. 1/3 der Leute in der Autoindustrie brauchen.

Abschlussfrage

16. Haben Sie weitere Inputs oder Gedanken, welche Sie zu dem Thema gerne äussern möchten?

Was passiert in den Prozessen gegen Winterkorn & Co. Wird VW sich da hintenrum irgendwie wieder einmischen? Winterkorn wird sich nicht an den Pranger stellen lassen. Das wird noch spannend werden.