

**AUF**

**ABWEGEN**

AUF ABWEGEN

# DER ABGASSKANDAL DER DEUTSCHEN AUTOINDUSTRIE

MARKUS POHLMANN

**Die deutsche Automobilindustrie ist ins Zwielficht geraten. Wie konnte es dazu kommen, dass die beteiligten Unternehmen mit umweltschädigenden Trickereien lediglich schönen Schein produzierten – und offenbar keine Angst hatten aufzufliegen? Antworten darauf geben Untersuchungen von Heidelberger Soziologen, Rechtswissenschaftlern und Kriminologen zu „organisationaler Devianz“ – dem Phänomen, dass Beschäftigte zum Vorteil ihres Unternehmens von formalen Regeln und gesetzlichen Vorschriften abweichen, um informelle, ungeschriebene Regeln und Erwartungen zu erfüllen. Und dabei mitunter auch zu illegalen Mitteln greifen.**

# D

Der schöne Schein ist ein wesentlicher Bestandteil der Produkte der Automobilindustrie. Und diese Industrie ist außerordentlich einfallsreich in der Art, wie sie diesen schönen Schein produziert. Darauf muss man erst einmal kommen: Zur Reduzierung von Stickoxiden im Abgas von Dieselmotoren eine wässrige Harnstofflösung, bestehend aus 32,5 Prozent Harnstoff und 67,5 Prozent demineralisiertem Wasser, in viel zu kleine Tanks zu füllen und als „ad blue“ zu vermarkten. Oder einen Diesel-Pkw, der im

Normalbetrieb mit Stickoxid-Emissionen fährt, die bis zu 40 Mal höher liegen als der auf dem Prüfstand gemessene Wert, als „clean diesel“ anzubieten. Man sieht: Klappern gehört zum Handwerk, und zum Verkaufen gehört auch, sein Produkt möglichst optimal darzustellen.

Dass die Automobilindustrie nun mit ihrer Produktion des schönen Scheins bei Dieselfahrzeugen kräftig auf die Nase gefallen ist, gibt uns Anlass, aus soziologischer Perspektive einmal genauer hinzuschauen, warum Unternehmen zu teilweise regelwidrigen Mitteln greifen. Wir tun das im Rahmen des interdisziplinären Forschungsprogramms „Organisationale Devianz-Studien“ (ODS), in dem Heidelberger Soziologen, Rechtswissenschaftler und Kriminologen der zentralen Frage nachgehen, wie Organisationen von legalen Pfaden abkommen. Dabei interessieren wir uns vor allem dafür, was in den Unternehmen passiert und unter welchen Bedingungen die Organisationen und ihre Manager von formalen Regeln, Vorgaben und Gesetzen abweichen und wie sich dies verhindern oder eindämmen lässt.

# „Nicht zufällig standen und stehen die Konzerne zunächst am Pranger der US-Behörden und der US-Justiz.“

Wenn wir in der Soziologie und Kriminologie von „organisationaler Devianz“ sprechen, heißt das, dass die Beschäftigten eines Unternehmens von formalen Regeln und gesetzlichen Vorschriften zum Vorteil des Unternehmens – in der Regel ohne in die eigene Tasche zu wirtschaften – abweichen und darin den informellen, ungeschriebenen Regeln und Erwartungen des Unternehmens Folge leisten. Organisationale Devianz ist ein Begleitphänomen jeder Organisation – aber nicht jede Organisation greift dabei zu illegalen Mitteln. Automobilkonzerne wie Audi und Volkswagen haben aber bei den Abgasemissionen getrickst – und sich lange davor gedrückt, dies auch zuzugeben. Erst am 20. September 2015 gab es ein Geständnis des Vorstandsvorsitzenden des Volkswagen-Konzerns – elf Jahre nach Einführung der Abschalteinrichtungen bei Audi und fast eineinhalb Jahre, nachdem US-Behörden aufgrund einer Studie der gemeinnützigen Organisation International Council on Clean Transportation (ICCT) vom Mai 2014 mit den Überprüfungen begonnen hatten.

## Anfälliges Umfeld

Wer ADAC-Mitglied ist oder ab und an etwas über die Automobilindustrie liest, für den kam die Aufdeckung der Trickserien nicht überraschend. Denn wir bewegen uns in einer Branche, in der solche Manipulationen gang und gäbe sind. So war der Volkswagen-Konzern selbst bereits

1973 an ähnlichen Manipulationen beteiligt: Bei seinem berühmtesten Auto, dem Käfer, hatte er zur Anpassung der Emissionen Temperatursensoren eingebaut, ohne dies bei der Zulassung anzugeben. Das Unternehmen kam damals mit einer Strafe von 120.000 US-Dollar davon. 1974 wurden Chrysler, Ford und Toyota mit ähnlichen Temperatursensoren auffällig, 1995 folgte General Motors (GM). Bei GM war bereits eine deaktivierende Software in Betrieb – die Strafe war mit 20 Millionen US-Dollar schon deutlich höher als zwei Jahrzehnte früher bei VW. 1998 war Ford mit einer deaktivierenden Software und einer Strafe von 7,8 Millionen US-Dollar an der Reihe, 1998 zahlte Honda für das gleiche Delikt 17,1 Millionen US-Dollar Strafe. Im selben Jahr war dann wegen Abschaltvorrichtungen die Nutzfahrzeugsparte mit Caterpillar, Renault, Volvo und weiteren Marken im Fokus: Es hagelte Strafen in Höhe von 83,4 Millionen US-Dollar plus rund eine Milliarde US-Dollar für Umrüstungen. Der Klageschrift zufolge entwickelte in der Nachfolge dann Audi seit 2004 seine Abschaltvorrichtungen und setzte sie unter dem Namen „Akustik-Funktion“ ein. Seit Ende 2006 übernahm Volkswagen diese für seine Autos, wie die Anklageschrift des Supreme Court of the State New York vom 19. Juli 2016 darlegt, und auch Opel und Daimler gerieten in der Folge unter Verdacht. Nicht zuletzt gehören auch die Vorwürfe gegebenenfalls kartellrechtlich relevanter Absprachen der Automobilhersteller zu diesem Bild einer devianzanfälligen Branche.

Eine Rolle spielt aber auch die politische Regulierung der Branche – die Frage, wie Regeln zur Vermeidung von Emissionen angewendet und Regelverstöße verfolgt werden. Nicht zufällig standen und stehen die Konzerne zunächst am Pranger der US-Behörden und der US-Justiz mit ihren klaren Stellungnahmen zu den Regelverstößen. In Europa und Deutschland hingegen kamen sehr unklare, dehnbare Regelungen zur Anwendung und die Kontrollen waren eher lax. So gestattet die Europäische Union in ihrer Emissions-Basis-Verordnung von 2007 ausnahmsweise Abschaltvorrichtungen, wenn „... die Einrichtung notwendig ist, um den Motor vor Beschädigung oder Unfall zu schützen und um den sicheren Betrieb des Fahrzeugs zu gewährleisten“. Das Bundesverkehrsministerium konstatiert im Bericht seiner Untersuchungskommission von 2016, dass alle Hersteller solche Abschaltvorrichtungen benutzten, aber keine unzulässigen Abschaltvorrichtungen verwendet würden. Je nach Auslegung erscheinen die Abschaltvorrichtungen hier also entweder als ordnungskonform oder als ordnungswidrig. Was die billigen Kaufgenommene Umweltschädigung angeht, beförderte damit das institutionelle Umfeld in Europa die Devianzanfälligkeit der Branche, auch wenn diese nicht in jeder Auslegung als Abweichung von der Emissionsverordnung der EU gesehen wird. Auch das von Bundeskanzlerin Angela Merkel auf dem Diesel-Gipfel verordnete Software-Update behebt

**Illegales Handeln von Organisationen**

Der Forschungsbereich „heiGOS – Heidelberg Research Group for Organization Studies“ am Max-Weber-Institut für Soziologie der Universität Heidelberg führt wirtschafts-, organisations- und industriesoziologische Studien durch. Zu seinen Forschungsprogrammen gehören die „Organisationalen Devianz-Studien“ (ODS), die eingebettet sind in einen interdisziplinären Verbund von Heidelberger Soziologen, Kriminologen und Rechtswissenschaftlern und in Kooperation mit Universitäten in den USA, China und Brasilien international vergleichend durchgeführt werden. Die Forschungsgruppe untersucht, wie Organisationen in verschiedenen kulturellen Kontexten zu illegalem Handeln gelangen und wie sie gegebenenfalls wieder auf rechtlich sicheren Boden zurückfinden – eine bisher wenig untersuchte Form von Kriminalität, bei der es nicht ausschließlich um persönliche Bereicherung geht, sondern in erster Linie um die Verfolgung der Ziele der Organisation. Um Hintergründe und Ursachen zu analysieren, gehen die Wissenschaftler neben gesellschaftlichen und institutionellen Faktoren auch den rechtlichen Konsequenzen nach. Dabei wollen sie Erkenntnisse der Organisationssoziologie in strafrechtliche Debatten der internationalen Korruptionsforschung einbringen.

die Problematik des zu hohen Stickstoffausstoßes im Grunde nicht. Es handelt sich in erster Linie um eine formale, auf die Zulassung der Fahrzeuge bezogene Regelung, welche den Umweltschutz in dieser Branche weiterhin unzureichend reguliert. Und das ist im Falle des Umweltschutzes leider keine Seltenheit.

In den USA dagegen kam die Volkswagen-Gruppe nicht mehr so leicht davon wie noch 1973: Hier addierten sich die Strafen und Restititionen bisher auf 22,6 Milliarden US-Dollar. Doch damit ist es noch lange nicht vorbei. Zwar wurde eine weitere Klage des Bundesstaates Wyoming abgewiesen und wurden mit anderen Bundesstaaten der USA Vergleiche geschlossen, aber Klagen von sechs weiteren amerikanischen Staaten waren zunächst noch anhängig, Ausgang ungewiss.

Welchen Nutzen haben die Unternehmen konkret davon, dass sie nicht nach den Regeln spielen? In den USA war der Diesel-Pkw nie wirklich eine Erfolgsgeschichte – aber immerhin konnte VW seine Absatzzahlen von 217.000 Pkw im Jahr 2008 auf 408.000 Pkw im Jahr 2013 steigern. Der Anteil der Diesel-Pkw stieg von 2000 bis 2011 von 0,3 Prozent auf 1,3 Prozent. Auch Audi konnte in den USA seine Absatzzahlen von 82.000 Pkw im Jahre 2009 auf 202.000 Pkw im Jahre 2015 erhöhen, der Anteil der

dieselbetriebenen Fahrzeuge stieg ebenfalls. Abschaltvorrichtungen einzusetzen schien somit für die Unternehmen auf dem Weg zu mehr Umsatz nützlich zu sein – zumindest vor ihrer Aufdeckung. Aller Wahrscheinlichkeit nach hatten die Software-Ingenieure und -Entwickler und ihre Führungskräfte vor allem diesen Nutzen im Blick. Derzeit stehen sie nicht im Verdacht, sich durch die Manipulationen persönlich bereichert zu haben.

**Subkulturen in der Organisation**

Wenn Unternehmen legale Pfade verlassen, geschieht dies selten nur auf der Basis von Gier und Gerissenheit einiger weniger schwarzer Schafe. Sehr oft bilden sich „Subkulturen“ oder „social cocoons“ in der Organisation, in der die Abweichung geduldet oder gar gerechtfertigt wird. Man muss nicht, wie die Klageschrift des Staates New York, von einem „vorsätzlichen und systematischen Betrugssystem von Dutzenden Beschäftigten auf allen Ebenen des Unternehmens bei den Emissionen“ sprechen („willful and systematic scheme of cheating by dozens of employees at all levels of the company regarding emissions“). Aber ohne Beteiligung oder Duldung wichtiger Führungskräfte sind solche weitreichenden Manipulationen kaum vorstellbar. Laut einem Bericht der Kanzlei Jones Day soll bereits 2007 ein Audi-Ingenieur einen größeren Kreis von Managern seines Unternehmens in einer E-Mail darüber informiert haben, dass es „ganz ohne Bescheißen“ nicht möglich sei, die US-Grenzwerte beim Schadstoffausstoß von Dieselwagen einzuhalten. Und der auf den Ingenieuren lastende Druck, das gewünschte Ergebnis zu erreichen, war bekanntlich sehr groß. Die Software-Funktion selbst war gut versteckt, in einer sogenannten Akustik-Funktion, und nicht einfach zu dechiffrieren. Das wahrgenommene Aufdeckungsrisiko wurde daher als gering eingeschätzt, zumal in der EU diese Tricksereien von den Autokonzernen als „legal“ erachtet wurden. Zugleich legten die Anwälte von Volkswagen 2016 auch dar, dass sie in den USA mit einer Strafe von höchstens 100 Millionen US-Dollar im Falle der Aufdeckung gerechnet hätten und nicht davon ausgegangen seien, dass in diesem Fall der Markenkern von VW beschädigt würde.

Und schließlich ist der wichtige Punkt der Sozialisation nicht zu unterschätzen: Denn diejenigen, die zum Nutzen des Unternehmens hohe persönliche Risiken in Kauf nehmen, sind meistens nicht Führungskräfte und Mitarbeiter, die von anderen Unternehmen zum Konzern gekommen sind – es sind häufig sehr loyale, langjährig zugehörige Insider. In der Regel ist nicht illegale persönliche Bereicherung jenseits der Anreizsysteme des Unternehmens Ziel ihres Handelns, sondern Anerkennung und eine verstärkte Zugehörigkeit zum „inner circle“ des Konzerns. Die ungeschriebenen Regeln des Konzerns haben sie nicht nur gelernt, sondern über die Jahre verinnerlicht – gerade auch solche jenseits von Vorschriften oder gar Gesetzen. Ende

# „Je abstrakter, fernerliegend und indirekter die Handlungsfolgen sind, desto eher werden auch drastische Folgen als weniger bedeutsam eingeschätzt oder gar übersehen.“

August 2017 wurde in den USA erstmals ein VW-Ingenieur wegen der illegalen Abschaltvorrichtung zu einer mehrjährigen Gefängnisstrafe und einer Geldbuße in Höhe von 200.000 US-Dollar verurteilt – laut Medienberichten war er seit 1982 bei VW tätig. Auch andere unter Verdacht stehende Manager und Top-Ingenieure bei VW und Audi weisen überwiegend lange Betriebs- und Konzernzugehörigkeiten auf. Das Muster dahinter ist typisch für organisationale Devianz: Häufig gibt es einen „inner circle“ von langjährig zugehörigen Insidern, die mit den ungeschriebenen Regeln des Konzerns groß wurden und für die die Regelabweichungen im Laufe der Zeit selbstverständlich geworden sind.

## **Abstrakte Handlungsfolgen**

Warum kommen Organisationen und ihre Manager also vom rechten Weg ab? Die soziologischen Antworten auf diese Frage zeigen viele Gemeinsamkeiten zu Managern auf, die bestochen haben oder in anderer Weise regelwidrig

oder illegal „zum Wohle“ ihres Unternehmens aktiv wurden. Welchen Charakteristika folgen deren Handlungsweisen und wie entstehen Handlungsorientierungen, die Manager und Unternehmen in die Devianz oder Illegalität führen?

Ein Befund unserer Forschung dazu ist, dass Anerkennung, Loyalität und die Zugehörigkeit zu einem inneren Kreis der Verschworenen die Belohnung für den Gebrauch illegaler Mittel darstellt. Wer seinem Unternehmen distanziert gegenübersteht, geht ein solches Risiko gar nicht erst ein. Eine wichtige Zutat der soziologischen Erklärung ist aber auch der Bezug zu den Handlungsfolgen. Denn anders als bei anderen Straftaten bleiben diese abstrakt und der Bezug zu ihnen und den Opfern distanziert. Experimente zeigen immer wieder: Je abstrakter, fernerliegend und indirekter die Handlungsfolgen sind und je weniger die Opfer dabei in den Blick geraten, desto eher werden auch drastische Handlungsfolgen als weniger bedeutsam eingeschätzt oder gar übersehen. Genau das ist typisch für viele Fälle

GONE ASTRAY

# THE DIESEL SCANDAL OF THE GERMAN AUTOMOTIVE INDUSTRY

MARKUS POHLMANN

In stark contrast to what appeared to be shiny and promising innovations such as AdBlue – an aqueous urea solution consisting of 32.5 per cent urea and 67.5 percent demineralised water, filled into tanks that are much too small – and clean diesel, the dirty realities exposed by the Volkswagen emissions scandal in September 2015 not only dropped a bombshell on the entire automotive industry, but also whetted the intellectual curiosity of the academia. Sociologists, with the help of criminologists and lawyers, have been trying to come up with a sociological explanation for what went wrong at VW and at other big carmakers that at one time or another committed more or less the same sin.

The result of such an interdisciplinary effort is reflected i. a. in the phenomenon known as “organisational deviance”, and its role of éminence grise behind the scandal that is gradually but unmistakably unfolding as more details leak out. Though certain institutional circumstances unique to the automotive industry unquestionably contributed to the scandal, organisational deviance – whereby corporate employees take the risk of deviating from accepted rules, regulations and behavioural standards, not for personal enrichment but for the profit of their employers, and in doing so abide by or even internalise informal and hidden corporate rules – provides a new perspective that is more pertinent to the organisational set-up of big corporations than conventional wisdoms. It shows how virtues such as recognition, loyalty and a sense of belonging could be the accomplices of a crime that is collectively committed in the name, and indeed for the benefits of, the organisation. ●

PROF. DR MARKUS POHLMANN is Professor of Organisational Sociology at Heidelberg University's Max Weber Institute for Sociology. His work focuses on organisational and management sociology, economic sociology and an internationally comparative investigation of organisational crime. In his publications, he explores the social significance of economic elites, and the generational change and associated change of values among top managers. His current research interests include interdisciplinary corruption research, which he conducts together with Heidelberg criminologists and lawyers in an internationally comparative approach.

Contact: Markus.Pohlmann@soziologie.uni-heidelberg.de

**“The more abstract, remote and indirect the effects of their actions are, the higher the likelihood that people will underestimate or overlook even drastic consequences.”**



**PROF. DR. MARKUS POHLMANN** ist Professor für Organisationssoziologie am Max-Weber-Institut für Soziologie der Universität Heidelberg. Zu seinen Schwerpunkten zählen die Organisations- und Managementsoziologie, die Wirtschaftssoziologie sowie die Erforschung von organisationaler Kriminalität im internationalen Vergleich. Seine Arbeiten befassen sich mit der gesellschaftlichen Bedeutung ökonomischer Eliten und mit dem Generationenwechsel und dem damit verbundenen Wertewandel im Top-Management. Zu seinen gegenwärtigen Forschungsschwerpunkten zählt die interdisziplinäre Korruptionsforschung, die er gemeinsam mit Heidelberger Kriminologen und Strafrechtlern international vergleichend untersucht.

**Kontakt:** Markus.Pohlmann@soziologie.uni-heidelberg.de

# „Diejenigen, die zum Nutzen des Unternehmens hohe persönliche Risiken in Kauf nehmen, sind häufig sehr loyale, langjährig zugehörige Insider.“

von Unternehmens- und Umweltkriminalität – und es trifft auch auf die Manipulationen bei den Automobilkonzernen zu: Die höhere Krebswahrscheinlichkeit durch die Umgehung der Abgasvorschriften erscheint in diesem Zusammenhang als wenig greifbar und hinreichend fernliegend. Daran ändern auch Schätzungen von weltweit 38.000 Menschen, die wegen erhöhter Abgasbelastung allein im Jahre 2015 frühzeitig verstarben, nichts.

Wie beschrieben, handelt es sich in vielen Fällen regelwidrigen Handelns um Insider mit langjähriger Konzernzugehörigkeit, die die ungeschriebenen Regeln verinnerlicht haben. Da niemals alle mitspielen, hebt sich der Kreis der Verschworenen von den anderen ab. Für eine soziologische Erklärung ist es dabei wichtig, dass häufig Prozesse des Einschleichens illegaler Handlungsweisen und ihre Rechtfertigung zum Beispiel durch den Konkurrenzdruck eine Rolle spielen. Die Vorstellung, dass sich die Täter an einem bestimmten Punkt nach Abwägung von Kosten und Nutzen für oder gegen eine regelwidrige Handlung entscheiden, ist dagegen empirisch häufig nicht haltbar. Täterinterviews und Fallstudien zeigen: Oftmals sind die Handlungen entweder intuitiv und unüberlegt oder das abweichende Verhalten schleicht sich langsam ein.

## **Tricksen ist nichts Ungewöhnliches**

Zuletzt spielt in einer soziologischen Erklärung auch eine Rolle, dass die Handlungsweisen selbst im Kontext des

Wirtschaftens nicht ungewöhnlich sind, sondern nur in bestimmten Fällen regel- und rechtswidrig. Wie bereits eingangs geschildert, gehört die Herstellung des schönen Scheins beim Produktverkauf dazu. So wenden die Automobilhersteller zum Beispiel auch für die Ermittlung der Verbrauchswerte eine Reihe von Tricks an: Sie benutzen besonders gut eingefahrene Prüffahrzeuge, rollwiderstandarme Reifen oder Hochleistungsschmierstoffe oder entfernen sogar Teile der Basisausstattung und verkleben wegen des geringeren Luftwiderstands Türschlitze und Kühlergrill.

Eine solche Analyse regelwidriger Handlungsweisen darf allerdings nicht als Entschuldigung oder Rechtfertigung missverstanden werden. Sie entbindet die Manager und die Unternehmen nicht von ihrer Verantwortung für die Verstöße, trägt aber zu ihrer soziologischen Erklärung bei und stellt die Weichen für eine effektivere Prävention. Denn auch das abweichende Verhalten erscheint in dieser Perspektive als organisational mitbegründet – als ein kollektives Phänomen, das einer soziologischen Erklärung bedarf, damit es zu Veränderungen kommen kann. ●