



Makkelijk praten achteraf. Maar op het pluche in Wolfsburg zijn natuurlijk *unglaubliche* inschattingfouten gemaakt. Dat begon een jaar of tien geleden al, toen VAG tegen elke prijs de grootste autofabrikant ter wereld wilde worden en de winstgevendheid uit het oog verloor. In die gemoedstoestand zijn ook de emissiewetten met voeten getreden. Toen de Amerikaanse autoriteiten het geknoei met software voor dieselmotoren in de gaten kregen, vroegen zij VAG om opheldering. Om onbegrijpelijke redenen is daarop door het lokale VAG management niet adequaat gereageerd, terwijl juist extra waakzaamheid was geboden omdat de sjoemelsoftware door een toeleverancier was ontwikkeld. Amerikanen zijn bij opzettelijke overtredingen veel genadelozer dan Europeanen. Als opzet vaststaat, wachten er harde maatregelen. Tot overmaat van ramp ging het lokale VAG-management de dialoog uit de weg, in plaats van snel stappen te nemen toen de druk werd opgevoerd. Daardoor werd de sjoemelsoftware in september 2015 wereldwijd voorpaginanieuws. Hierop had de Raad van Bestuur van VAG zijn verantwoordelijkheid moeten nemen door op te stappen. Dat dwingt respect af en was gezien de ernst van de situatie ook de enig juiste reactie geweest. Het zou deze affaire over de hele wereld meteen in een ander licht hebben gezet, ongeacht de schuldvraag of de betrokkenheid van het topmanagement. Het is niet bewezen, maar evenmin ondenkbaar, dat de toeleverancier van de sjoemelsoftware is gaan leuren met zijn uitvinding. VAG was immers niet de enige fabrikant die moeite had om aan de steeds strengere emissie-eisen te voldoen. Want negen maanden na het debacle werd duidelijk dat nog veel meer autoproducenten het niet zo nauw namen met de EU-emissiewetgeving. En dat de keuringsdiensten in de 'thuislanden' uit een merkwaardig soort loyaliteit de overtreders jarenlang de hand boven het hoofd hebben gehouden. Nationale overheden en consumenten zijn dus gewoon bij de neus genomen, uit chauvinisme of ter bescherming van de werkgelegenheid in de eigen automobiellindustrie. Hier ligt een uitgelezen kans voor de EU: één wet en één keuringsdienst voor alle lidstaten. De Nederlandse VAG organisatie is niet de dupe geworden van het gestuntel in Wolfsburg. Het opgebouwde imago kan gelukkig tegen een stootje; de VAG-dealers hier te lande het afgelopen jaar positief kunnen afsluiten. Alle ogen zijn nu gericht op het topmanagement van VAG in Wolfsburg. De heren

hebben recent hun nieuwe 'Bedrijfsstrategie 2025' wereldkundig gemaakt: het modelprogramma fors saneren en inzetten op autonoom en elektrisch rijden. Daarnaast de focus op eigen accutechnologie en verregaande efficiencyverbetering in de productontwikkeling en de onderdelenvoorziening. Het zal moeten leiden tot een sterke verbetering van de rentabiliteit, zodat het concern zich optimaal kan voorbereiden op de schone e-mobiliteit die nu voor de deur staat. Ook moet er heel veel cash worden gegenereerd om de schadevergoedingen te kunnen betalen. Alleen al in de USA belopen de claims zo'n 15 miljard dollar. Maar er is meer nodig dan veel geld en mooie plannen. Ook het merkenportfolio van VAG moet flink opgeschoond worden; er zitten

Zijn alle boze geesten nu echt verdreven?

nog teveel heilige huisjes in, zoals motorfietsen en vrachtwagens. VAG staat voor betrouwbaar, duurzaam, winstgevend en vooral voor *Deutsche Wertarbeit*. Interne audits hebben vaak gefaald en maar mondjesmaat wantoestanden aan het licht gebracht. Maar zijn alle boze geesten nu echt verdreven? Duitsers hebben een mooie uitdrukking voor falend topmanagement: *der Fisch fängt vom Kopf an zu stinken*, daar waar zich de aan bederf onderhevige hersenen zitten. Het was een favoriete vergelijking van oud-bondskanselier Schröder voor foute beslissingen. Daarom zou het topmanagement van VW AG maar eens goed in de spiegel moeten kijken en zich de vraag stellen: "Hebben wij nog wel het vertrouwen van onze aandeelhouders, medewerkers en - vooral - van onze klanten?" **AN**

Deze gastcolumn biedt een podium aan auto-(industrie)experts. De mening van de gastcolumnisten is niet noodzakelijk die van AutoWeek.



ARJEN DE JONG

Arjen de Jong heeft als voormalig CEO van BMW Group Nederland een scherpe blik op de autowereld. Tegenwoordig is Arjen senior advisor bij Boyden global executive search.

EEN HEEL VAG VERHAAL ...

FOTO ANP

