

Faculté de philosophie, arts et lettres

VOLKSWAGENS COMMUNICATIE AAN HET BEGIN VAN DIESELGATE, EEN KWESTIE VAN CRISISCOMMUNICATIE EN REPUTATIE

Auteur : Valentin Luz
Promoteur : An Goedgezelschap
Lecteur : Philippe Hiligsmann
Année académique 2018-2019
Master en communication multilingue, à finalité langue des affaires

Faculté de philosophie, arts et lettres

VOLKSWAGENS COMMUNICATIE AAN HET BEGIN VAN DIESELGATE, EEN KWESTIE VAN CRISISCOMMUNICATIE EN REPUTATIE

Auteur : Valentin Luz
Promoteur : An Goedgezelschap
Lecteur : Philippe Hiligsmann
Année académique 2018-2019
Master en communication multilingue, à finalité langue des affaires

Woord vooraf

Het schrijven van deze scriptie betekent het einde van mijn universitaire opleiding. Ik ben zo ver kunnen raken dankzij verschillende mensen, aan wie ik mijn dankbaarheid een laatste keer hierna wil tonen.

Eerst wil ik graag mijn scriptiebegeleider, An Goedgezelschap, bedanken voor haar fijne begeleiding. U hebt me altijd in de goede richting weten te sturen dankzij uw waardevolle opmerkingen en raadgevingen zodat ik deze scriptie kon afronden.

Ik maak ook gebruik van de gelegenheid om mijn ouders te bedanken voor hun steun, zowel moreel als financieel. Jullie hebben me altijd bijgestaan tijdens mijn studies, zeker tijdens de stressvolle blokperiodes, en deze scriptie is dus ook het resultaat van jullie steun.

De steun van mijn vriendin, Amy, is ook bepalend geweest in mijn universitaire opleiding en ik wil haar daar ook voor bedanken. Je bent altijd een luisterend oor geweest en je aanwijzigheid door dik en dun heeft met ook geholpen om nooit op te geven en zover te kunnen geraken.

Ten laatste zou ik Els, Thieu, Manon, Marie, Amandine, Robin, Aurélie, Mariebé, Natan en Lydie willen bedanken voor de talloze gesprekken die we hebben gehad. Deze scriptie is daar een reflectie van.

Valentin Luz

Louvain-la-Neuve, 27 juli 2019.

Inhoudsopgave

Woord vooraf

Figurenlijst.....	III
Tabellenlijst.....	IV
Afkortingenlijst.....	V
1. Introductie.....	1
2. Wetenschappelijk Context.....	3
2.1.Wat is communicatie?.....	3
2.2.De betekenis van een crisis.....	6
2.2.1. Literatuuroverzicht.....	6
2.2.2. Mijn eigen definitie	8
2.2.3. De verschillende types crisis.....	8
2.3.Crisiscommunicatie	9
2.3.1. Definities	10
2.3.2. Crisiscommunicatie of crisismanagement?.....	12
2.3.3. Fases van een crisis	13
2.3.4. Plaats van transparantie.....	16
2.3.5. Plaats van reputatie	17
2.3.6. Media en social media.....	19
2.4.Tips om een crisis te overleven	20
3. Het Diesalgateschandaal	23
3.1.Het verhaal van het Diesalgateschandaal	23
3.1.1. De geboorte van een autoreus	23
3.1.2. Een wankelend succes en de creatie van TDI-motoren	24
3.1.3. De weg naar de Amerikaanse markt	25
3.1.4. Het begin van het einde.....	25
3.1.5. De onthulling van het bedrog.....	26
3.1.6. Dieselgate in Europa	28
3.2.De gevolgen van Dieselgate	30
3.2.1. De impact op het milieu en op de gezondheid in België.....	30
3.2.2. Rechtszaken.....	32
3.2.3. Winstverlies.....	35

3.2.4. De aanpassingen van Europese wetten	37
3.2.5. Andere merken	38
3.3.Het logische einde van Volkswagen?	40
4. Onderzoeksvragen.....	43
5. Praktisch Onderzoek.....	45
5.1.Reputatie	45
5.1.1. Methodologie	45
5.1.2. Analyse.....	46
5.1.2.1.Het Reputation Institute.....	47
5.1.2.2.RankingTheBrands.com	50
5.1.2.3.E-reputatie	52
5.1.3. Conclusie reputatie.....	54
5.2.Crisiscommunicatie van Volkswagen AG, Volkswagen USA en D'Ieteren onder de loep	54
5.2.1. Methodologie	54
5.2.2. Analyse.....	56
5.2.2.1.Volkswagen AG	56
5.2.2.2.Volkswagen USA	61
5.2.2.3.D'Ieteren.....	65
5.2.3. Vergelijking van de persberichten	67
5.2.3.1.Volkswagen AG versus Volkswagen USA	68
5.2.3.2.Volkswagen AG versus D'Ieteren.....	69
5.2.4. Vergelijking van het aantal publicaties	71
6. Conclusie	73
6.1.Literatuur	73
6.2.Algemeen.....	76
7. Bibliografie	79
8. Appendix	85

Figurenlijst

Figuur 1 – Het Shanon en Weaver communicatiemodel.....	4
Figuur 2 – Het circulaire communicatieproces	5
Figuur 3 – Crisismanagement vs crisiscommunicatie.....	12
Figuur 4 – Reputatie	18
Figuur 5 – Luchtkwaliteit van Vlaanderen zonder de aanwezigheid van sjoemelsoftwares ...	31
Figuur 6 – Luchtkwaliteit van Vlaanderen met de aanwezigheid van sjoemelsoftwares	31
Figuur 7 – Aandeelkoers van Volkswagen tussen 26/10/2018 en 26/10/2013	34
Figuur 8 – Kosten voor het publiek van de aanwezigheid van sjoemelesoftwares op hun auto's	36
Figuur 9 – Vergelijking van de maximale prijs van benzine op 28/10/2018 in België	38
Figuur 10 – Overtredingen van het toegelaten niveau van NOx-uitstotingen gebaseerd op Euro5-maatregelen, in procent	39
Figuur 11 – Stuurelementen van Volkswagens reputatie	48
Figuur 12 – Aantal Dieselpatersberichten per website tussen 16/09/15 en 31/12/15 (N = 49)	71

Tabellenlijst

Tabel 1 – Volkswagen RepTrak Pulse in S1 2015 en S4 2015 in 6 markets	48
Tabel 2 – Vergelijking van de aan VW toegekende plaatsen van meerde peilingen tussen 2013 en 2018	50

Afkortingenlijst

ICCT	International Council on Clean Transportation
CARB	California Air Resources Board
US EPA	United States Environmental Protection Agency
Volkswagen AG	Volkswagen AktienGesellschaft
VAB	Vlaamse AutomobilistenBond
VW	Volkswagen
RTBF	Radio-Télévision Belge Francophone
VRT	Vlaamse Radio- en Televisieomroep
TDI	Turbocharged Direct Injection
NOx	Stikstofoxiden
NGO	Niet-Gouvernementele Organisatie
uitg.	uitgegeven
CEO.	Chief Executive Officer

1. Introductie

In december 2017 werd de voormalige directeur van de Volkswagen Groep in Amerika veroordeeld tot 7 jaar cel¹. Vijf maanden eerder was James Liang, een ingenieur, al voor 4 jaar naar de gevangenis gestuurd². Volkswagen Groeps voormalige CEO, Martin Winterkorn, werd in de Verenigde Staten beschuldigd van fraude maar blijft momenteel in zijn thuisland dat uitlevering niet toelaat. In april 2019 kreeg hij (net als vier andere managers) toch hetzelfde vonnis waarvoor hij tot 10 jaar cel kan krijgen³.

Al die voorbeelden van extreme vonnissen bewijzen de ernst van het Diesalgateschandaal, dat in september 2015 in de Verenigde Staten opdook. In tijden van globalisering en milieuvriendelijk gedrag sloeg dit nieuws in als een bom overal ter wereld. Diesalgate is immers het grootste schandaal in de automobielsector van de laatste jaren. Hoewel het in de Verenigde Staten ontstond, veroverde het ook snel België, Europa en de rest van de wereld. Bovendien trof het niet alleen auto's van het merk Volkswagen, maar ook andere merken van de Volkswagen Groep, zoals Audi en Seat. Ook nu wordt nog regelmatig gesproken over Diesalgate, met bijvoorbeeld een nieuw schandaal dat in mei 2018 aan het licht kwam: 60 000 Audiwagens moesten worden teruggeroepen omwille van motorirregulariteiten⁴.

Toch had het bedrijf nog nooit zoveel winst geboekt als in 2017 toen het 6,23 miljoen Volkswagen auto's verkocht⁵. Bovendien bereikte Volkswagen zijn doel in 2016 en in 2017 weer: de Duitse autoreus werd toen namelijk de grootste autobouwer ter wereld en dit voor de eerste keer in de geschiedenis, vóór Toyota⁶.

Die uitstekende resultaten kunnen verbazing wekken aangezien het Diesalgateschandaal het jaar ervoor plaats had gevonden. Schandaal en reputatieverlies gaan namelijk samen, wat het moeilijk maakt om zo'n uitslag te geloven. Deze scriptie doet een poging om die resultaten uit te leggen. Als een bedrijf een dergelijke crisis wil overleven, dan

¹ <https://www.theverge.com/2017/12/6/16743308/volkswagen-oliver-schmidt-sentence-emissions-scandal-prison>, Sean O'Kane, (06/12/2017), [geraadpleegd op 15/05/2019]

² <https://www.nytimes.com/2017/08/25/business/volkswagen-engineer-prison-diesel-cheating.html>, Bill Vlasic, (25/08/2017), [geraadpleegd op 15/05/2019]

³ <https://www.theguardian.com/business/2019/apr/15/former-head-of-volkswagen-could-face-10-years-in-prison>, Jasper Jolly, (15/04/2019), [geraadpleegd op 15/05/2019]

⁴ <https://www.journaldemontreal.com/2018/05/08/diesel-60-000-audi-concernees-par-de-nouvelles-irregularites>, AFP, (08/05/2018), [geraadpleegd op 15/05/2019]

⁵ <https://www.reuters.com/article/us-autoshow-detroit-volkswagen-vehiclere/volkswagen-brand-car-sales-hit-record-6-23-million-in-2017-idUSKBN1F30WT>, Andreas Cremer, (14/01/2018), [geraadpleegd op 15/05/2019]

⁶ <https://www.ft.com/content/a6e96424-18b2-11e8-9376-4a6390addb44>, Patrick McGee, (23/02/2018), [geraadpleegd op 15/05/2019]

is een goede communicatie nodig, zeker naar de media. Daarom besloot ik Volkswagens crisiscommunicatie aan de hand van zijn gepubliceerde persberichten onder de loep te nemen. Aangezien het schandaal soms nog opduikt, werd beslist om alleen de persberichten tussen september en december 2015 te analyseren. Ten laatste was het belangrijk om de communicatie van de automobiele reus in verschillende landen te vergelijken omdat de Dieselfgate een wereldwijd schandaal was. Zo werd de communicatie van Volkswagen in België en in de Verenigde Staten vergeleken met die van het moederbedrijf dat zich in Duitsland bevindt, Volkswagen AktienGesellschaft.

Deze scriptie begint met een overzicht van het bestaande wetenschappelijke onderzoek rond crisis en crisiscommunicatie. Het belang van transparantie, reputatie en de media wordt ook in dit onderdeel besproken. Daarna leg ik zowel het verhaal van het Dieselfgateschandaal als de gevolgen ervan uit. Na het stellen van mijn onderzoeksvragen introduceer ik mijn analyse van de reputatie van het bedrijf. De resultaten daarvan worden dan voorgesteld vóór mijn analyse van de persberichten. Wanneer deze analyse helemaal besproken is, trek ik mijn conclusies.

2. Wetenschappelijke Context

Met deze scriptie wil ik erachter komen of de door Volkswagen gehanteerde crisiscommunicatie aan het begin van het schandaal voldoende is geweest om de impact ervan te beperken. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het belangrijk om het begrip “crisiscommunicatie” te verstaan. Aangezien “crisiscommunicatie” een veld binnen de communicatiewetenschappen is, stel ik eerst een definitie en twee modellen van communicatie voor. Daarna focus ik me op de term “crisis” met definities uit de wetenschappelijke literatuur, gevolgd door mijn eigen definitie. Tot slot, leg ik de term “crisiscommunicatie” uit aan de hand van enkele definities.

2.1. Wat is communicatie?

Communicatie is een zeer uitgebreid veld dat uit veel onderdelen bestaat. Aangezien elk onderdeel zijn eigen definitie naar voren brengt, is het moeilijk om een allesomvattende definitie van communicatie te vinden. De definitie die ik hieronder voorstel, legt voor mij het concept “communicatie” het best uit. Daarna introduceer ik twee bekende modellen van communicatie die de ontwikkeling van het begrip in de loop der tijd verfijnden.

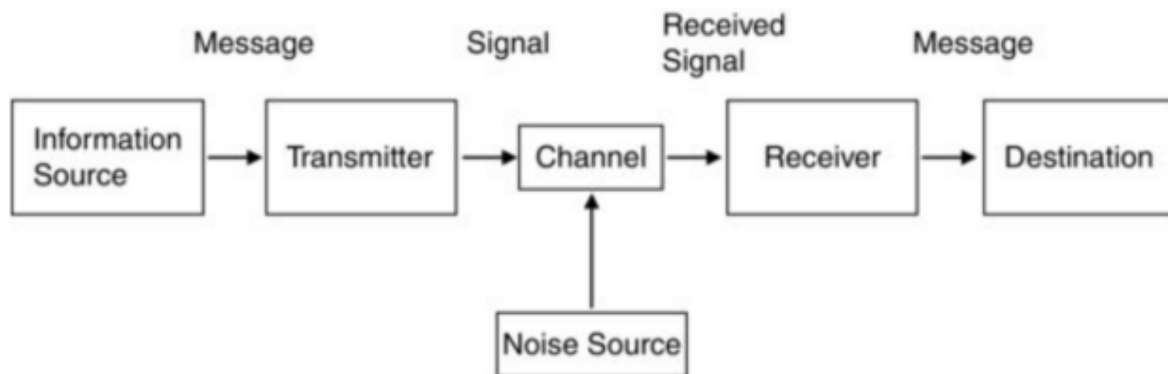
Communicatie is interactie met onszelf, met anderen en met onze externe en interne leefomgevingen. Het brandpunt van onze communicatie is soms vastgesteld, soms ongedefinieerd en vaag. Bovendien zijn we ons ook niet altijd bewust van ons communicatiedoel of van de effecten die onze boodschappen zullen hebben op de doelgerichte ontvangers. Onze communicatie is ook niet de hele tijd voor iedereen te begrijpen⁷.

Uit deze definitie blijkt dat communicatie tweedelig is. Communicatie vindt immers plaats op zowel intern als op extern niveau. Dit verschil is essentieel om communicatie in het algemeen beter te begrijpen: als iemand communiceert, kan hij het intern of extern doen. Ten tweede legt de definitie uit dat communicatie niet altijd voorbereid is. Dit punt toont dus goed aan dat zowel spreken met een vriend op een terras als spreken vóór journalisten in het kader van een persconferentie twee types van communicatie zijn. Ten laatste bewijst de auteur met

⁷ Uma Narula, *Communication models*, New Delhi, 2006: 2.

zijn definitie dat communicatie niet altijd duidelijk is, wat het begrijpen van de gestuurde boodschap kan bemoeilijken.

Na deze algemene definitie, is het interessant om twee belangrijke modellen van communicatie te vermelden. Het Shanon en Weaver communicatiemodel, dat te zien is op *Figuur 1*⁸, is het eerste model dat hier van belang is. Dit communicatiemodel is eerst gepubliceerd in 1948 en stelt communicatie voor als een lineair proces. Volgens de auteurs bestaat communicatie uit een boodschap die uitgezonden wordt via een zender door een informatiebron en die bestemd is voor de ontvanger die de boodschap gaat krijgen. De ontvangen boodschap kan soms verschillend zijn van de gestuurde boodschap omdat het door een fase van ruis (“noise” in het model) moet gaan tijdens zijn transmissie.

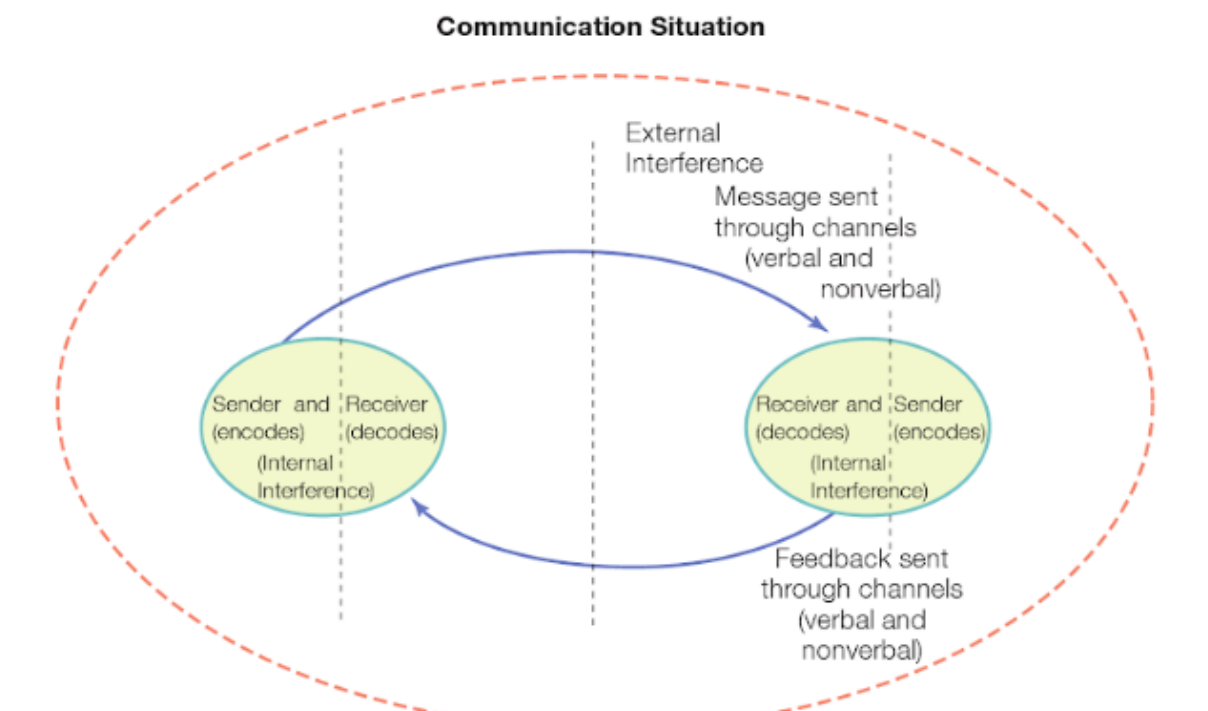


Figuur 1 - Het Shanon en Weaver communicatiemodel

Hoewel het het communicatieproces zeer duidelijk is, blijkt dit model niet volledig in 2018. We leven immers in een wereld waar het communicatieproces niet meer alleen lineair plaatsvindt maar waar we ook in constante interactie zijn. Sinds de geboorte van sociale media is het nu bijvoorbeeld veel gemakkelijker om contact op te nemen met bedrijven of gewoon feedback te geven op een evenement of publicatie. Daarom moest er verandering in de theorie komen. *Figuur 2*⁹, dat uit het boek van Deanna D. Sellnow komt, illustreert deze evolutie.

⁸ Laura Bowater, Kay Yeoman, *Science Communication: A Practical Guide for Scientists*, Hoboken, 2013: 74.

⁹ Deanna D. Sellnow, *Confident Public Speaking*, Belmont, 2005: 13.



Figuur 2 – Het circulaire communicatieproces

Uit *Figuur 2* blijkt dat communicatie niet meer lineair kan worden gezien. In deze situatie stuurt de zender een boodschap naar de ontvanger door een bepaald kanaal (televisie, radio, krant, face-to-face,...) op een verbale of nonverbale manier. De ontvanger van de boodschap kan er dan op reageren. Deze reactie of feedback gebeurt opnieuw door verschillende kanalen op een verbale of nonverbale manier. Op deze manier wordt de initiële ontvanger ook een zender en de initiële zender een ontvanger. Tenslotte vermeldt *Figuur 2* interne of externe interferenties. Onder de term “interne interferenties” wordt verwezen naar interferenties zoals bijvoorbeeld de cultuur, het geloof of de taal van de twee deelnemers. De externe interferenties kunnen beter begrepen worden als storingen die buiten de deelnemers liggen. Zo zijn een slechte Internet- of telefoonverbinding een vorm van externe interferentie. De externe interferenties zijn ook aanwezig in het Shanon- en Weavermodel onder het begrip “Noise”. Uit *Figuur 2* en deze uitleg is dus duidelijk gemaakt hoe communicatie op een circulaire manier kan verlopen.

In dit onderdeel werd het concept communicatie toegelicht. Zo is communicatie gedefinieerd als interactie, wat uitgebeeld is door twee communicatiemodellen. Het eerste, het bekende model van Shanon en Weaver, stelt communicatie als een lineair proces voor. Aangezien dit model niet voldoet aan onze moderne wereld, werd een nieuw model

geïntroduceerd. Dit model toonde communicatie als een circulair proces waar de boodschappenontvangers feedback konden geven, wat de interactie beter in beeld bracht.

2.2. De betekenis van een crisis

2.2.1. Literatuuroverzicht

In de wetenschappelijke literatuur zijn er definities van een crisis in overvloed. Hieronder vindt men vier definities die specifiek gekozen werden. Ieder van hen brengt nieuwe elementen met zich mee die het concept “crisis” helpen begrijpen.

Thierry Libaert, professor informatie- en communicatiewetenschappen, beschrijft een crisis als *de ultieme fase van een opeenvolging van storingen die de reputatie en de stabiliteit van een bedrijf in gevaar brengen*¹⁰. Volgens hem houdt een crisis geen element van verbazing meer in omdat ze meestal verwacht wordt. Bovendien suggereert hij ook dat men meestal op een crisis had kunnen anticiperen. De auteur vermeldt vijf elementen die een crisis karakteriseren¹¹. Ten eerste wordt een crisis gekenmerkt door de introductie van nieuwe stakeholders die hun mening over het probleem uiten. Die actoren kunnen zowel uit de publieke als uit de politieke of de sociale sector komen. Ten tweede vindt men een toenemende en reusachtige vraag naar informatie. Deze uitzonderlijke situatie leidt dan tot een verzaaiing van de communicatiekanalen van de organisatie. Daarna wordt men geconfronteerd met het feit dat een crisis ernstige gevolgen kan hebben zoals het einde van de organisatie. Het vierde element dat de auteur naar boven haalt is het feit dat tijd razendsnel voorbij gaat in tijd van crisis. De oorzaak van deze verandering ligt volgens hem in de vraag naar onmiddellijke informatie over de oorzaak en de gevolgen van de crisis door de (nieuwe) actors. Ten laatste vermeldt de auteur dat een crisis ook zeer veel onzekerheid met zich mee brengt binnen het bedrijf.

Volgens Otter Lerbinger is een crisis *een onverwacht evenement dat de reputatie en de stabiliteit van een bedrijf in gevaar brengt*¹². Deze definitie vult dus die van Thierry Libaert goed aan omdat het het element van onvoorspelbaarheid toevoegt aan de reputatie en de stabiliteit. Zelfs als gemeenschappelijke elementen tussen beide definities bestaan, zijn ze van

¹⁰ Thierry Libaert, *La communication de crise*, Paris, 2010: 9.

¹¹ Libaert 2010: 10-14.

¹² Otter Lerbinger, *Managing Corporate Crisis*, Boston, 1986 in Michèle Gabay, *la nouvelle communication de crise: concepts et outils*, Issy-les-Moulineaux, 2001: 15.

aard heel anders. Hoewel de definitie van Thierry Libaert de nadruk legt op een opeenvolging van storingen die tot een voorspelbare crisis leiden, houdt de definitie van Otter Lerbinger in dat een crisis het gevolg van één onverwacht evenement is, wat het dus juist moeilijk te voorspellen maakt. Dit verschil vindt waarschijnlijk zijn oorsprong in het tijdstip waarin het schrijven van de definities plaatsvond. Thierry Libaerts boek dateert immers uit 2015 terwijl Otter Lerbinger zijn definitie in 1986 publiceerde. Een beter overzicht aan de hand van meerdere voorbeelden zou dus dit verschil kunnen uitleggen.

Charles Hermann definieert een crisis als *een situatie die de essentiële doelstellingen van de besluitvormende actoren bedreigt, die de beschikbare tijdsruimte voor de besluitvorming verkort en die de verantwoordelijken verbaast als het plaatsvindt*¹³. Deze definitie is interessant omdat het het element van tijd voor de besluitvorming introduceert. Dit element is al vermeld door Thierry Libaert in zijn vierde kenmerk van een crisis. Volgens hem veroorzaakt de nood naar onmiddellijke informatie een versnelde tijdruimte. Het belang van dit punt wordt dus hier ook door Charles Hermann aangehaald.

In zijn boek “Ongoing Crisis Communication: planning, managing, and responding” geeft Timothy Coombs een andere definitie van een crisis. Volgens de auteur is een crisis *de perceptie van een onvoorspelbaar evenement dat belangrijke verwachtingen van stakeholders bedreigt, dat de performance van een bedrijf serieus aanstoot en dat negatieve gevolgen kan genereren*¹⁴. De Amerikaanse professor voegt dan een paar kenmerken van een crisis toe¹⁵. Ten eerste is een crisis volgens hem het gevolg van de perceptie van stakeholders. Als die stakeholders geen crisis percipiëren, dan bestaat de crisis niet. Het omgekeerde is ook waar: zodra stakeholders voelen dat een crisis zich aan het afspelen is, zullen ze tegen de organisatie reageren. De auteur benadrukt dan dat een crisis onvoorspelbaar is, maar niet onverwacht. Daarmee bedoelt hij dat een crisis op een dag kan opduiken, soms zonder voortekenen. Toch zijn goede organisaties daarop voorbereid, volgens hem. Het derde element dat hij vermeldt, is het feit dat crisissen tegen de verwachtingen van stakeholders ingaan, wat hun vertrouwen in en hun beeld van de organisatie kan aantasten. Dit kan dus serieuze gevolgen hebben voor de organisatie in termen van reputatie. Uit het laatste kenmerk blijkt dat een crisis ook *negatieve en ongewenste gevolgen kan hebben*¹⁶. Zo kan een crisis tot

¹³ Charles F. Hermann, ‘Some Issues in the Study of International Crisis’, *International Crises: Insights from Behavioral Research*, uitg. Free Press, New York, 1972 in Michèle Gabay, *La nouvelle communication de crise: concepts et outils*, Issys-les-Moulineaux, 2001: 15.

¹⁴ Timothy Coombs, *Ongoing Crisis Communication: planning, managing, and responding*, Los Angeles, 2012: 2.

¹⁵ Coombs 2012: 3-4.

¹⁶ Coombs 2012: 4.

zowel reputatie- als winstverlies voor een organisatie leiden. Een crisis die plaatsvindt binnen een organisatie kan ook serieuze gevolgen voor de gehele industrie hebben, aldus de Amerikaanse auteur.

We vinden hier opnieuw de elementen van verbazing en van onzekerheid voor de toekomst die al aanwezig waren in de hierboven voorgestelde definities. Hoewel de versnelde tijdruimte hier niet naar voren is gebracht, introduceert Timothy Coombs de stakeholders in zijn definitie. Die zijn volgens hem degenen die de crisis percipiëren en die beslissend zijn voor de toekomstige reputatie van het bedrijf.

2.2.2. Mijn eigen definitie

De analyse van verschillende definities van een crisis heeft me geholpen om er specifieke en terugkomende kenmerken uit te halen. Die kenmerken heb ik gebruikt om mijn eigen definitie te creëren. Zo stel ik voor dat een crisis het gevolg is van een of meerdere problematische evenementen die onverwacht door de stakeholders van een organisatie als een crisis worden beschouwd en die zijn toekomst en zijn reputatie onzeker maken. Deze perceptieverandering brengt nood naar onmiddellijke informatie met zich mee waarmee stakeholders hun imago van de organisatie kunnen herzien.

2.2.3. De verschillende types crisis

Zoals uitgelegd door Thierry Libaert in zijn boek¹⁷ bestaan er verschillende typologieën van de soorten crisissen die kunnen plaatsvinden. Zo geeft hij het voorbeeld van Andrew Griffin die de crisissen classificeert volgens hun oorsprong. Volgens Griffin bestaan er immers vier types crisissen: de crisis die van een (intern of extern) ongeluk komt of de crisis die van een niet goed genoeg beheerd (intern of extern) probleem komt.

Hoewel Thierry Libaert de crisissen niet op dezelfde manier als Andrew Griffin classificeert, sorteert hij ook crisissen in vier categorieën, naargelang hun oorzaak. Ten eerste vindt men de crisissen uit de economische sfeer waar het economisch aspect van belang is. Daarnaast kunnen crisissen plaatsvinden na een probleem in de technische sfeer. Deze soort crisissen kan ontstaan na een brand in een bedrijf of als gevolg van een defect of

¹⁷ Thierry Libaert, *La communication de crise*, Paris, 2010: 20-27.

problematisch product. Crisissen uit de politieke sfeer zijn het derde type crisissen vermeld door de auteur. Die crisissen hebben meestal betrekking op de organisatie van het leven in de maatschappij. Een goed voorbeeld van zo'n crisis is de publicatie van een nieuwe wet over het gebruik van een product die een bedrijf dwingt maatregelen te nemen. Ten laatste vindt men de crisissen uit de corporate sfeer. Die crisissen hebben te maken met het imago en de reputatie van een bedrijf en ontstaan na de verspreiding van een (on)waar gerucht. Zelfs als die vier types crisissen verschillende soorten oorzaken hebben, benadruk Thierry Libaert hun alomvattende gevolgen. Zo heeft een crisis rond de kwaliteit van een product bijvoorbeeld gevolgen op de economische toestand van het bedrijf.

In haar boek¹⁸ onderscheidt Michèle Gabay crisissen naargelang hun al dan niet voorspelbare aard. Aan de ene kant vindt men de crisissen die voorspelbaar zijn (bijvoorbeeld een vliegtuigcrash voor een luchtvaartmaatschappij). Aan de andere vindt men de onvoorspelbare crisissen. Als gevolg daarvan categoriseert de auteur crisissen in 4 types: crisissen die moeilijk te voorspellen zijn, de onvoorspelbare crisissen, de voorspelbare endemische crisissen (bv. een staking van Aviapartner tijdens de vakantie) en de crisis wegens natuurrampen.

Uit deze voorbeelden is duidelijk gemaakt dat meerdere classificaties van crisissen bestaan. Hoewel dezelfde basisoorzaken tot alle crisissen leiden, verschillen de verdelingen van de ene naar de andere auteur.

2.3. Crisiscommunicatie

Tot nu toe heb ik de termen communicatie en crisis uitgelegd. Deze definities werden gebruikt als introductie en basis voor de hieronder gegeven definities van crisiscommunicatie. In dit onderdeel stel ik eerst verschillende definities uit de wetenschappelijke wereld voor. Vervolgens wordt het verschil tussen crisiscommunicatie en crisismanagement uitgelegd vóór het onderdeel over de verschillende fases van een crisis. Ook de plaats van sociale media komt aan bod. Tenslotte focus ik me op het belang van reputatie en transparantie in het kader van crisiscommunicatie.

¹⁸ Michèle Gabay, *la nouvelle communication de crise: concepts et outils*, Issy-les-Moulineaux, 2001: 21-25.

2.3.1. Definities

In zijn boek zegt Thierry Libaert:

*crisiscommunicatie als een bedrijfstak [...] die zich toch bemoeit met de meeste aspecten van de bedrijfscommunicatie. Zo kan het gevolgen hebben bij de institutionele communicatie door een verandering van het globale imago, bij de productcommunicatie door en wantrouwen voor sommige merken, bij de financiële communicatie door een effect op de aandeelkoers, bij de interne communicatie, soms bij de milieucommunicatie, vaak bij de invloedcommunicatie en de lobbying. Crisiscommunicatie moet dus bestudeerd worden als een niet-zelfstandige en alomvattende discipline*¹⁹.

Hoewel deze definitie geen duidelijkheid brengt over wat crisiscommunicatie is, biedt het een algemeen overzicht van het onderwerp. Het toont immers zeer goed aan hoe belangrijk crisiscommunicatie is voor een bedrijf: het heeft betrekking op al zijn activiteiten. Het is dus belangrijk om het als een overkoepelend vak te zien. Deze definitie is niet verbazingwekkend. Dezelfde auteur stelde immers in het vorige onderdeel verschillende soorten crisissen voor. Hoewel ze hun oorsprong in meerdere oorzaken vonden, legde Thierry Libaert uit dat ze gevolgen in ieder departement van het bedrijf kunnen hebben.

Volgens de definitie gegeven door An Goedgezelschap kan crisiscommunicatie worden gezien als een uitgangspunt. Crisiscommunicatie betekent dus *snelle, gecoördineerde, eerlijke en zorgvuldige communicatie, gebaseerd op feiten en gebracht via geïnformeerde woordvoerders die kunnen terugvallen op een bestaande relatie tussen de getroffen organisatie en de verschillende doelgroepen*.²⁰ De definitie voorgesteld door de lector communicatie aan de UCL introduceert op een duidelijkere manier het belang van de kennis van de stakeholders van het bedrijf. Volgens de auteur moet er op een aangepaste manier gecommuniceerd worden met de verschillende doelgroepen, meestal via woordvoerders. Bovendien benadrukt deze definitie ook de manier waarop communicatie moet plaatsvinden. Volgens Kegels moet communicatie *snel, gecoördineerd, eerlijk en zorgvuldig, gebaseerd op feiten*²¹ zijn in tijden van crisis. Het is dus van belang om geen leugens te vertellen en om snel te reageren.

¹⁹ Thierry Libaert, *La communication de crise*, Paris, 2010:13-14.

²⁰ Kegels, J., Janssen, D. en Stas, L. (1996). Crisiscommunicatie. Efficiënt en professioneel beheer van de beschikbare informatiekkanalen, Zellik, 1996: 41 in An Goedgezelschap, UCLouvain, college van 15 februari 2016, slide 9.

²¹ An Goedgezelschap 2016: slide 9.

De inhoud van de crisiscommunicatieberichten wordt ook naar voren gebracht in de definitie van W. Timothy Coombs: *Crisiscommunicatie kan gedefinieerd worden als de verzameling, de bewerking, en de verspreiding van noodzakelijke informatie om een crisissituatie te bestrijden*²². Volgens hem is het belangrijk om alleen de noodzakelijke informatie te communiceren. Uit zijn definitie blijkt ook dat crisiscommunicatie een zekere strategie in zich houdt omdat de noodzakelijke informatie bewerkt kan worden om de crisis beter te bestrijden. Met dit element van strategie wordt ook rekening gehouden door Kathleen Fearn-Banks in haar definitie van crisiscommunicatie:

*Crisiscommunicatie is de dialoog tussen de organisatie en haar publiek voor, tijdens, en na de negatieve gebeurtenis. De dialoog specificeert strategieën en tactieken die zijn gecreëerd om de gevolgen op het imago van het bedrijf te verminderen. Efficiënt crisismanagement houdt in dat crisiscommunicatie niet alleen de crisis kan verzachten of verwijderen, maar ook een betere of positievere reputatie dan voor de crisis aan de organisatie kan geven*²³.

Volgens Kathleen Fearn-Banks moet een bedrijf een strategie hebben om met zijn publiek te kunnen communiceren en zijn imago niet te beschadigen. In de werkelijkheid kan een bericht dus worden toegepast om beter met de verschillende doelgroepen te kunnen communiceren, zoals voorgesteld door An Goedgzelschap. Deze definitie brengt ook andere elementen met zich mee. Zo leren we dat crisiscommunicatie tijdens alle stappen van de crisis moet plaatsvinden. Tenslotte hecht deze definitie ook veel belang aan de plaats van reputatie. Als we kijken naar de definitie van een crisis die ik in het vorige onderdeel heb voorgesteld, dan is het duidelijk dat tijdens een crisis de reputatie van een bedrijf op het spel staat. Daarom is het van belang voor het crisiscommunicatieteam om de reputatie van het bedrijf te redden. De plaats van reputatie in de crisiscommunicatie wordt in het punt “2.3.5.” besproken.

Tot nu toe hebben we aan de hand van de hierboven vermelde definities gezien dat crisiscommunicatie betrekking heeft op alle activiteiten en departementen van een bedrijf. Bovendien werd ook duidelijk gemaakt dat crisiscommunicatie op een specifieke manier met ieder van zijn stakeholders en tijdens elk moment van de crisis moet plaatsvinden. Tenslotte is ook het belang van de plaats van de reputatie van het bedrijf in het crisiscommunicatieproces naar voren gebracht. Met die elementen in het hoofd is het nu tijd

²² Timothy Coombs, *Parameters for Crisis Communication*, Malden, 2012: 20.

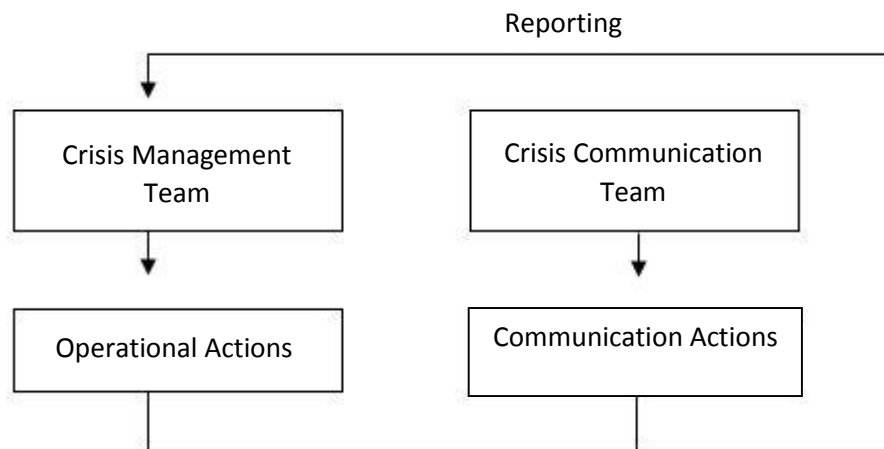
²³ Kathleen Fearn-Banks, *Crisis communications: a casebook approach*, New York, 2017: 2.

om te kijken naar de verschillende fases van de crisiscommunicatie na een korte uitleg over het verschil tussen de begrippen crisismanagement en crisiscommunicatie.

2.3.2. Crisiscommunicatie of crisismanagement?

De wetenschappelijke literatuur maakt vaak een verschil tussen crisiscommunicatie en crisismanagement. In een scriptie over crisiscommunicatie is het dus noodzakelijk om dit terminologische verschil te verduidelijken.

In het vorige onderdeel van deze scriptie is duidelijk gemaakt wat crisiscommunicatie is aan de hand van definities uit de wetenschappelijke wereld. Samengevat is **crisiscommunicatie de communicatie die plaatsvindt tijdens iedere fase van de crisis en die het redden van het imago en de reputatie van het bedrijf als doel heeft**. Om dit doel te bereiken, maakt men vaak een verschil tussen crisiscommunicatie en crisismanagement. Het is deze taakverdeling die op Figuur 3 wordt uitgebeeld, die uit een vollediger figuur gehaald is die de productie van een crisisprocedure toonde²⁴.



Figuur 3 – Crisismanagement vs crisiscommunicatie

Tijdens de les van 5 november heeft de heer Goedseels, vennoot van een communicatiebedrijf en docent strategische communicatie aan de UCLouvain, het verschil tussen de twee concepten uitgelegd aan de hand van *Figuur 3*. Volgens hem wordt crisismanagement uitgevoerd door een team dat zowel uit al de managers van de organisatie als de hoofddirecteur bestaat. Hun doel is de crisis op te lossen in hun respectievelijke

²⁴ Emmanuel Goedseels, UCLouvain, college van 5 november 2018, slide 18

departement (technologie, financiën, recht, enz.). De communicatiemanager maakt dus ook deel uit van het crisismanagementteam. Zijn aanwezigheid is gelinkt aan twee elementen: zijn managerpositie in het bedrijf en omdat hij de beslissingen en de strategie van de crisismanagementteam moet kennen om daarover te communiceren. Het crisiscommunicatieteam houdt zich bezig met de communicatie over de crisis en bestaat uit al de mensen actief in communicatie (PR, sociale media, enz.). Hun doel is dus niet om de crisis op te lossen, maar erover te communiceren.

Om deze uitleg een meer wetenschappelijke benadering te geven, stel ik hieronder twee definities van crisismanagement voor:

Crisismanagement is het proces van strategische planning in het kader van een crisis of van een negatief keerpunt, een proces dat een deel van het gevaar en van de onzekerheid verwijdt van de negatieve gebeurtenis en daarmee ervoor zorgt dat de organisatie een beter gezag heeft over zijn noodlot²⁵.

Een verzameling van factoren die gecreëerd werden om crisis te bestrijden en om de geknipte beschadigingen te verminderen²⁶.

Volgens de auteur bestaat crisismanagement verder uit verschillende punten zoals crisis management plannen, maatregelen en post-crisisevaluatie.

2.3.3. Fases van een crisis

Tot nu toe heb ik vastgesteld wat de termen communicatie, crisis en crisiscommunicatie betekenden. We hebben ook gezien dat het nuttig is om het crisiscommunicatieteam van het crisismanagementteam te onderscheiden. Het is dus tijd om verder in te gaan op het verloop van een crisis en de manier waarop de organisatie er met een goede communicatie op moet reageren.

Er moet eerst verduidelijkt worden dat er heel veel is geschreven over de fases van crisiscommunicatie door wetenschappers. Timothy Coombs²⁷ ziet bijvoorbeeld drie fases in crisissen waarin er elke keer een of meerdere factoren van crisismanagement betrekking hebben op sociale media. Coombs noemt de eerste fase de “precrisis”. Op dat moment moet

²⁵ Kathleen Fearn-Banks, *Crisis communications: a casebook approach*, New York, 2017: 2.

²⁶ Coombs, *Parameters for Crisis communications*, Malden, 2012: 19.

²⁷ Coombs, *Ongoing Crisis Communication: planning, managing, and responding*, Los Angeles, 2012: 5-13, 25-29.

de organisatie aan preventie en voorbereiding werken door het constant luisteren naar zijn (online) stakeholders omdat een crisis op elk moment kan uitbarsten. Reputatiemanagement, riskmanagement en issuemanagement horen bijvoorbeeld bij de nodige preventieve stappen die de organisatie kan ondergaan tijdens de precrisis. De volgende fase wordt de “crisisgebeurtenisfase” genoemd. Het is tijdens deze periode dat de organisatie zich op zijn crisisreactie en zijn herstelling moet inzetten. Om een zo goed mogelijk antwoord te kunnen geven, moet de organisatie de gepaste media selecteren. De organisatie moet zich (online) aan drie regels houden: ze moet aanwezig blijven (op de crisis reageren), ze moet zijn waar de actie plaatsvindt (als de crisis online begon, dan moet de reactie daar gebeuren) en ze moet er vóór de crisis zijn (ze moet al een account hebben vóór het begin van de crisis). Als deze twee fases voorbij zijn, komt de “postcrisis” met de revisie van wat tijdens de crisis gebeurde. Volgens Coombs vormen sociale media de beste plek bij deze fase om met de stakeholders te communiceren. Uit dit voorbeeld is duidelijk dat bij iedere fase van een crisis een manier van communiceren hoort.

Kathleen Fearn Banks²⁸, een Amerikaanse wetenschapper, biedt naar mijn mening de beste verdeling van de fases van een crisis. Hoewel Combs drie fases onderscheidde, ziet Banks er vijf en geeft ze ook tips om elke fase te overleven.

Volgens haar is “**detectie**” de eerste fase van iedere crisis. Net zoals Thierry Libaert²⁹ onderstreept deze professor dat voortekens van een mogelijke crisis gespot moeten worden tijdens deze fase. Toch kan dit soms moeilijk zijn omdat we ons in een periode bevinden waar informatie in overvloed aanwezig is. Om dit proces gemakkelijker te maken, stelt ze een oplossing voor. Zo moet de organisatie personeel trainen om daar “whistle-blowers” van te maken. Zodra ze gevoelige informatie spotten, moeten ze daar de organisatie over informeren. Met crisisdetectie bedoelt Banks ook “*het systeem waarin de organisatie personeel onmiddellijk op de hoogte van een crisis brengt*”³⁰. Volgens haar is het essentieel om de crisis zo snel mogelijk te spotten om daar efficiënt op te kunnen reageren. Hoe vroeger de whistle-blowers de crisis spotten, hoe beter de organisatie zich zal kunnen voorbereiden (zoals statements, persconferenties, crisisploeg informeren en woordvoerders aanstellen).

Het belang van voorbereiding en preventie wordt extra benadrukt door Banks in haar tweede fase, ook genoemd “**preventie/voorbereiding**”. Om de crisis te voorkomen, geeft de

²⁸ Kathleen Fearn-Banks, *Crisis communications: a casebook approach*, New York, 2017: 4-8.

²⁹ Thierry Libaert, *La communication de crise*, Paris, 2010: 18-20.

³⁰ Fearn-Banks 2017: 5.

auteur een paar tips in haar boek. Volgens haar moet de organisatie een positieve sfeer rond zich heen bouwen. Daarmee wordt bedoeld dat de PR-afdeling heel belangrijk is omdat ze met de stakeholders kan communiceren. Deze communicatie moet circulair plaatsvinden en moet het publiek laten weten dat de organisatie alles op alles zet om de gepaste actie te ondernemen. Wat de voorbereiding betreft, hecht de Amerikaanse professor (net zoals veel ander auteurs) veel belang aan het crisiscommunicatieplan, dat ze vergelijkt met de hersenen van de crisiscommunicatie voor elk betrokken persoon. Dit plan somt verschillende punten op: de taken van ieder persoon in de crisisploeg, de manier om personen te bereiken, wat er moet worden gezegd, enz. Crisiscommunicatiespecialist Peter F. Anthonissen benadrukt hier dat proactieve communicatie nodig is tijdens een crisis om een crisis onder controle te houden³¹. Op die manier zal de organisatie zijn reputatie houden, wat in het onderdeel 2.3.5. verder besproken wordt.

Als de crisis uitbarst, is het belangrijk om deze zoveel mogelijk in te beperken. Deze fase van **inperking** zorgt ervoor dat de crisis zich niet verspreidt naar andere afdelingen van een organisatie. Thierry Libaert noemt deze fase echter de **acute fase**³². Volgens hem kan één crisis heel snel gebeuren na één of verschillende evenement(en). Een mogelijke aanleiding voor een crisis is volgens hem de publicatie van een rapport, zoals bijvoorbeeld het geval was voor Dieselgate. Nu dat we het moment van de crisis zelf hebben besproken, kunnen we verder gaan met de twee fases die plaatsvinden na de crisis.

De **herstelling** is de vierde fase die Kathleen Fearn Banks voorstelt in haar analyse. Deze fase houdt alle acties in die de organisatie gaat voeren om zo snel mogelijk van de crisis te herstellen. Om dit doel te bereiken, suggereert de wetenschapper dat het vertrouwen van de belangrijke stakeholders hersteld moet worden. Volgens haar gebeurt dit dankzij het communiceren over de intentie van de organisatie om terug naar “business as usual” te gaan. Voor Thierry Libaert is deze fase zeer belangrijk³³. Aangezien de crisis achter de rug is, wordt het geleidelijk door de media vergeten. Toch is timing hier belangrijk voor de organisatie: als de crisis tijdens de vakantie uitbarst, zal de acute fase langer duren juist omdat er niet veel nieuws op dat moment is. Het belang van controle van de crisis door de organisatie is dus met dit voorbeeld naar voren gebracht.

³¹ Peter F. Anthonissen, *Crisis communication – practical PR strategies for reputation management and company survival*, Introduction, London, 2008: 2.

³² Thierry Libaert, *La communication de crise*, Paris, 2010: 18-20.

³³ Libaert 2010: 18-20.

Ten laatste vindt men de zogenaamde “**learning**” fase³⁴ of de genezingsfase³⁵. Beide auteurs zijn het eens over het feit dat de organisatie nog veel werk heeft eens de crisis afgelopen is. Zo is dat moment perfect om de crisis onder de loep te nemen en deze stuk voor stuk te analyseren. Dit zal bijvoorbeeld de organisatie in staat stellen om dezelfde fouten in de toekomst te vermijden of om de juiste reacties te bewijzen. Het doel daarvan is volgens de Amerikaanse auteur om toekomstige crisissen te vermijden door de verandering van bijvoorbeeld het crisisplan. Timothy Combs suggereert ook dat wat hij de postcrisis noemt een tijd van analyse is. Voor hem gaat het eerder verder: *Post-crisis houdt in [...] communiceren met mensen over noodzakelijke wijzigingen, en ook follow-upboodschappen uitzenden als het nodig is.*³⁶

Uit de paragrafen hierboven is duidelijk gemaakt dat een crisis zich in verschillende fases ontwikkelt. Een goed crisismanagement moet op de hoogte van die verschillen zijn om de toegepaste reacties en communicatietechnieken te kunnen gebruiken. Deze kennis is dus fundamenteel om de crisis te kunnen overleven en daar sterker uit te komen. Toch zijn die fases niet het enige dat een crisiscommunicatieteam moet kennen om de organisatie te redden. De transparantie van de communicatie en de reputatie van de organisatie spelen eveneens een doorslaggevende rol in tijden van crisis en worden dus hieronder besproken.

2.3.4. Plaats van transparantie

We hebben in de vorige paragraaf gezien dat een organisatie met zijn verschillende stakeholders tijdens een crisis moet communiceren. Deze communicatie moet niet willekeurig zijn: elke stakeholder heeft immers andere verwachtingen en is dus op zoek naar bepaalde informatie. De organisatie moet dus hier rekening mee houden tijdens de crisis om aan de informatiebehoefte van zijn stakeholders te voldoen.

Zelfs als er verschillende boodschappen uitgezonden zullen zijn, moeten ze iets gezamenlijks in zich hebben: transparantie. Michèle Gabay zegt in haar boek dat *crisiscommunicatie het principe van transparantie inhoudt, dat betekent dat een organisatie een maximum aan informatie moet geven, niet alleen in normale tijden, maar ook in periodes van crisis*³⁷. De Franse auteur gaat dan verder in haar analyse. Ze beweert dat een organisatie

³⁴ Kathleen Fearn-Banks, *Crisis communications: a casebook approach*, New York, 2017: 8.

³⁵ Libaert 2010: 20.

³⁶ Coombs, *Parameters for Crisis Communication*, Malden, 2012: 20.

³⁷ Michèle Gabay, *la nouvelle communication de crise: concepts et outils*, Issy-les-Moulineaux, 2001: 76.

ware informatie moet communiceren³⁸. Als dat niet het geval is, kan het gevaarlijk voor het bedrijf zijn als de media of de stakeholders de waarheid onthullen: de crisis zal alleen maar groter worden. Bovendien vertelt Michèle Gabay dat er veel onzekerheid heerst in tijden van crisis. Als een bedrijf beslist om niet te communiceren zal deze onzekerheid dus blijven toenemen bij de stakeholders, wat ook ernstige gevolgen kan hebben.

Ter conclusie kan dus gezegd worden dat een organisatie ware informatie aan zijn stakeholders moet geven. Als ze beslist anders te communiceren, dan kan de crisis er alleen maar groter en oncontroleerbaarder door worden. Transparantie is dus essentieel voor crisiscommunicatie.

2.3.5. Plaats van reputatie

Het is geen nieuws: elke organisatie streeft naar een zo positief mogelijk reputatie. Voor een beginnend bedrijf is deze reputatie heel klein en is er een enorm groeipotentieel. Een gevestigde business heeft echter een stabiele reputatie die het met de jaren heeft gevestigd. Toch kan de reputatie van een bepaalde organisatie plots aangetast worden door een crisis. Het is pas op dat moment dat de organisatie de positieve effecten van een gunstige reputatie gaat voelen. Maar wat is reputatie eigenlijk en hoe werkt het?

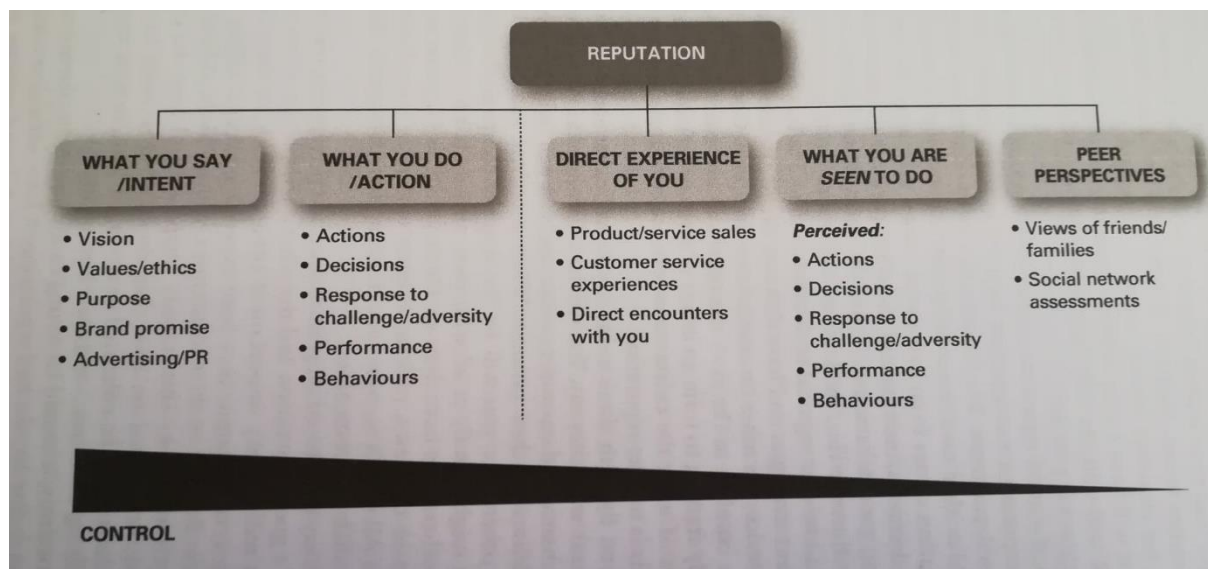
Thimothy Coombs beschrijft reputatie als *de evaluatie die stakeholders maken van een organisatie [...] op basis van rechtstreekse en indirecte interacties*.³⁹ Reputatie wordt dus gevormd door het publiek op basis van hun perceptie van de organisatie. Dit idee wordt ook overgenomen door Andrew Griffin in zijn boek “Crisis, Issues and Reputation Management”. Volgens hem wordt reputatie gegeven door anderen⁴⁰. Bovendien benadrukt hij het verschil tussen reputatie en merk. Het merk wordt door de organisatie gevormd en op een actieve manier gebruikt terwijl de reputatie verdiend wordt. Zo kan de organisatie zijn merk gebruiken om een impact op zijn reputatie hebben. *Figuur 4*⁴¹ hieronder geeft een visuele representatie van wat Griffin als reputatie beschouwt.

³⁸ Gabay 2001: 167.

³⁹ Coombs, *Ongoing Crisis Communication: planning, managing, and responding*, Los Angeles, 2012: 35-36.

⁴⁰ Andrew Griffin, *Crisis, Issues and Reputation Management*, London, 2014: 2.

⁴¹ Griffin 2014: 3.



Figuur 4 – Reputatie

Figuur 4 maakt duidelijk wat reputatie is: het is de som van het merk van het bedrijf (“what you say/intent” + “what you do/action”) en van de perceptie van het bedrijf door de verschillende stakeholders. Het schema voegt ook een interessant gegeven toe, namelijk de plaats van controle. We zien dat het bedrijf zijn eigen imago in controle heeft als het naar buiten communiceert en verschillende acties zelf uitvoert. Toch is dit gecontroleerde imago (of merk) nooit gelijk aan de reputatie van het bedrijf. De stakeholders vormen de reputatie van het bedrijf aan de hand van hun contacten met het bedrijf, van wat ze het bedrijf zien doen en van wat ze over het bedrijf horen. Die punten zijn moeilijk controleerbaar door een bedrijf, wat het beheer van reputatie moeilijk kan maken.

Toch hebben sommige bedrijven een betere reputatie dan andere. Het boek “Crisis communication – practical PR strategies for reputation management and company survival”⁴² geeft tips om een goede reputatie op te bouwen. Volgens de auteur wordt de reputatie gebouwd aan de hand van twee belangrijke kenmerken. Aan de ene kant moet een bedrijf zich onderscheiden door drie of vier kernwaarden. Aan de andere kant moet de organisatie *vaardigheden creëren en projecteren*⁴³ die het uniek zullen maken. Als een bedrijf dat doet, dan heeft het meer kans om een goede reputatie te hebben.

Ten laatste moet het belang van reputatie in tijden van crisis nog bediscussieerd worden. Een antwoord op deze vraag wordt opnieuw gevonden in het boek vermeld in de paragraaf hierboven. Zo schrijft de auteur dat:

⁴² Peter F. Anthonissen, *Crisis communication – practical PR strategies for reputation management and company survival*, Introduction, London, 2008: 45-46.

⁴³ Peter F. Anthonissen 2008: 45.

Reputatie ondersteunt groei en helpt ook negatieve gebeurtenissen of aanvallen afbuigen of verminderen. Organisaties met een goede reputatie, vlekkeloze geschiedenis van positieve bijdragen aan de gemeenschap en leiders die hun woord in actie omzetten, krijgen het voordeel van de twijfel in negatieve situaties. Hun waarden en geschiedenis zijn bekend en worden geapprecieerd. Een crisis wordt dan een eenmalige situatie waarvoor de stakeholders weten dat de organisatie snel een oplossing zal vinden. Aandelenprijzen worden minimaal getroffen. Verloren verkopen herstellen snel. De organisatie beheert de crisis om zijn kernwaarden verder te bewijzen⁴⁴

Reputatie in tijden van crisis is dus noodzakelijk en gewaardeerd zowel door de organisatie als door de stakeholders. Ieder bedrijf zou dus reputatiemanagement moeten toevoegen aan zijn crisiscommunicatieplan. Als een organisatie zich goed heeft voorbereid op een crisis, dan zal zijn reputatie zo goed als ongedeerd zijn na de crisis. Reputatie is dus nodig om het bedrijf te beschermen tegen de crisis, zeker aangezien het meestal extra aangevallen wordt door media en sociale media.

2.3.6. Media en sociale media

De traditionele media (radio, televisie en kranten) vormen de bron van informatie bij uitstek. Met de opkomst van het internet en de geboorte van sociale media hebben traditionele media hun manier van communiceren moeten veranderen. Zo zijn ze nu ook aanwezig op Facebook waar ze regelmatig links naar artikelen publiceren.

In een periode van crisis gaat het publiek meestal op zoek naar informatie in die traditionele media. Het is dus belangrijk voor de organisatie in crisis om met de verschillende media te communiceren. Volgens Kathleen Fearn-Banks moet deze communicatie niet alleen tijdens maar ook voor de crisis gebeuren. De organisatie moet zich immers voorbereiden om ondervraagd te worden door de media en moet dus *voorzien wat de verschillende media willen en nodig hebben*⁴⁵. Ze noemt ook andere publieken, zoals klanten, waarmee het de moeite waard is om vóór en tijdens crisissen te communiceren.

Wat de communicatie tijdens de crisis betreft, moet de organisatie zo snel mogelijk (binnen één uur) reageren na de bekendmaking van de crisis. Deze reactie moet met de *nieuwsmedia, met sociale mediapublieken, interne publieken, externe publieken en advocaten*

⁴⁴ Peter F. Anthonissen 2008: 45

⁴⁵ Kathleen Fearn-Banks, *Crisis communications: a casebook approach*, New York, 2017: 35.

gebeuren⁴⁶, volgens de Amerikaanse auteur. Zoals we het hierboven hebben vermeld, brengt een crisis veel media-attentie met zich mee. Dit betekent dat alle communicatie van de organisatie in de schijnwerpers komt liggen. De organisatie moet dan alles op alles zetten om de crisis te doen vergeten. Om dit doel te bereiken suggereert Kathleen Fearn-Banks dat de organisatie op een proactieve manier met de media communiceert. Dit kan op 3 manieren gebeuren⁴⁷. Ten eerste, kan de organisatie al de bekende informatie delen. Ten tweede, kan de organisatie de bekende informatie delen, toegeven dat ze nog niet alle informatie hebben en dat ze de media zullen informeren zodra ze over meer elementen beschikken. Ten slotte, kan de organisatie zeggen dat ze er niets van weten maar dat ze de media op de hoogte zullen houden. Dit moet uiteraard altijd waar zijn, anders verliest de organisatie zijn geloofwaardigheid.

Een organisatie in crisis moet zich er dus bewust van zijn dat zijn ongeduldige stakeholders snelle en ware informatie verwachten. De organisatie moet dan deze informatie via de traditionele en sociale media op de juiste manier communiceren om de crisis onder controle te houden.

2.4. Tips om een crisis te overleven

De vorige onderdelen boden een overzicht van wat crisiscommunicatie als concept is. Eerst heb ik de termen communicatie, crisis en crisiscommunicatie apart besproken. De types crisissen en het belangrijke verschil tussen crisiscommunicatie en crisismanagement zijn aan bod gekomen. Ik heb ook een onderscheid gemaakt tussen de fases van een crisis en tussen de concepten imago en reputatie. Tenslotte heb ik duidelijk gemaakt dat de onderneming in crisis op een specifieke manier moet communiceren. Zo moet ze via de media snelle, transparante en ware informatie aan haar stakeholders geven.

Hoewel de vorige onderdelen gedetailleerde informatie geven, vond ik het toch interessant om een paar tips voor ondernemingen in crisissen te geven. Deze tips zijn gebaseerd op het boek van Kathleen Fearn-Banks⁴⁸, het college van An Goedgezelschap over crisiscommunicatie⁴⁹ en op de informatie gevonden in deze scriptie.

⁴⁶ Fearn-Banks 2017: 45.

⁴⁷ Fearn-Banks 2017: 45-49.

⁴⁸ Fearn-Banks 2017: 36, 42, 48, 50, 61-62.

⁴⁹ An Goedgezelschap, UCLouvain, Mondelinge communicatiestrategieën in het bedrijf: Nederlands (LMULT2435), college van 15 februari 2016.

- Bereid je altijd op een crisis voor: maak een crisiscommunicatieplan waarin je onder andere een woordvoerder, contactpersonen en de te ondernemen stappen aanduidt. Denk altijd aan het ergst dat zou kunnen gebeuren. Creëer ook een positieve sfeer binnen het bedrijf en doe je best om een goede reputatie te kunnen hebben.
- Als de crisis uitbarst, reageer dan zo snel mogelijk (binnen het eerste uur).
- Tijdens de crisis, communiceer op een proactieve manier met al je stakeholders online maar ook offline. Het is altijd belangrijk om op hun vragen (Wie, Wat, Wanneer, Waar, Waarom) te kunnen antwoorden. Dit zal je helpen in staat te zijn om de crisis te allen tijde onder controle te houden.
- Weiger nooit te communiceren met de media.
- Vertel nooit leugens of onware informatie. Je moet altijd de waarheid vertellen om een crisis zo snel mogelijk te kunnen stoppen. Als je iets verkeerd hebt gedaan, geef je fout toe en biedt je excuses aan.

3. Het Dieselgateschandaal

Het woord “Dieselgate” wordt gebruikt als verwijzing naar het schandaal dat Volkswagen in 2015 trof. In september 2015 ontdekte de Amerikaanse overheid namelijk dat Volkswagen een sjoemelsoftware in zijn dieselauto's had gezet om de stikstofoxidenuitstotingentestresultaten te manipuleren. Als gevolg daarvan moest het Duitse bedrijf 500 000 dieselwagens uit de periode tussen 2009 en 2015 in de Verenigde Staten terugroepen. Uit meerdere onderzoeken bleek dat de ramp wereldwijd maar liefst 11 miljoen auto's trof waaronder 8 miljoen in Europa zelf⁵⁰.

Om deze gigantische terugroeping beter te begrijpen, vat het volgende deel de verschillende stappen samen die aanleiding gaven tot dit schandaal. Ten eerste wordt een korte geschiedenis van het bedrijf weergegeven. Daarna wordt er gesproken over de aanleiding en de uitwerking van het schandaal. Ten slotte worden de gevolgen van Dieselgate vermeld.

3.1 Het verhaal van het Dieselgateschandaal

De eerste vijf onderdelen van dit punt zijn grotendeels gebaseerd zowel op de Netflix-documentaire Dirty Money uit 2018⁵¹ als op het artikel “How Volkswagen's cheating on emissions was exposed” uit de Financial Times⁵². De volgorde en inhoud werden overgenomen van die twee bronnen maar alle elementen werden gedubbelcheckt en volledig gemaakt met bijkomende informatie uit andere bronnen.

3.1.1 De geboorte van een autoreus

Zoals vermeld in de reportage Dirty Money⁵³ door Alex Gibney, werd Volkswagen opgericht door het nazibewind in de jaren 1930 om de zeldzaamheid van auto's in Duitsland te bestrijden. Uit de documentaire blijkt immers dat er toen meer auto's in de Verenigde Staten dan in Duitsland waren, waaraan de Duitsers een hekel hadden gezien hun geloof in hun superioriteit.

⁵⁰ <https://www.bbc.com/news/business-34324772>, Russel Hotten, (10/12/2015), [geraadpleegd op 10/09/2018]

⁵¹ Netflix, Hard NOx, Dirty Money, Jigsaw Productions, 2018: seizoen 1, aflevering 1.

⁵² <https://www.ft.com/content/103dbe6a-d7a6-11e6-944b-e7eb37a6aa8e>, Patrick McGee, (11/01/2017), [geraadpleegd op 10/09/2018]

⁵³ Netflix 2018: Seizoen, aflevering 1.

Als gevolg daarvan kwam Hitler op het idee om een auto voor het volk te creëren, letterlijk “Volkswagen” in het Duits. Om de ‘volkswagens’ te produceren, werd een reusachtige fabriek gebouwd waaromheen een stad, Wolfsburg, ontstond, zoals uitgelegd in de documentaire.

Als gevolg van het begin van de Tweede Wereldoorlog werd de productie van de Kever in Wolfsburg stopgezet, zoals vermeld door de website www.isgeschiedenis.com⁵⁴. Dezelfde website legt uit dat militaire voertuigen tijdens de oorlog in de Duitse autofabriek gebouwd werden. Deze beslissing betekende het einde van de productie van auto’s door het nazibewind. Na de oorlog hadden de geallieerden immers de Volkswagenfabriek in hun macht⁵⁵. Ze besloten Volkswagenauto’s weer te produceren *als symbool voor de wederopbouw van West-Duistland*⁵⁶.

Het is belangrijk om hier al te vermelden dat de Volkswagengroep de eigenaar vandaag de dag is van Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Bentley, Porsche, Bugatti, Lamborghini, Ducati, Volkswagen Commercial Vehicles, Scania, Man, Financial Services, Moia en de Traton Group⁵⁷.

3.1.2 Een wankelend succes en de creatie van TDI-motoren

Zowel de website van de Vlaamse AutomobilistenBond (VAB)⁵⁸ en de Netflix-documentaire⁵⁹ benadrukken dat Volkswagen het symbool van de hippiecultuur in de jaren 1960 met de Kever in de Verenigde Staten werd.

Toch kampte het Duitse bedrijf met slechte verkoopresultaten. Daarom wilde de nieuwe CEO van Volkswagenen kleinzoon van Ferdinand Porsche⁶⁰, Ferdinand Karl Piëch, het merk weer wereldwijd succesvol wilde maken⁶¹ aan de hand van dieselmotoren, zelfs als het giftige uitstotingen met zich meebracht, zoals uitgelegd in de documentaire.

⁵⁴ <https://isgeschiedenis.nl/nieuws/de-controversiele-geschiedenis-van-volkswagen>, [geraadpleegd op 10/09/2018]

⁵⁵ <https://isgeschiedenis.nl/nieuws/de-controversiele-geschiedenis-van-volkswagen>, [geraadpleegd op 10/09/2018]

⁵⁶ <https://isgeschiedenis.nl/nieuws/de-controversiele-geschiedenis-van-volkswagen>, [geraadpleegd op 10/09/2018]

⁵⁷ <https://www.volkswagenag.com/en/brands-and-models.html>, [geraadpleegd op 10/09/2018]

⁵⁸ <https://magazine.vab.be/rijden/historiek/de-geschiedenis-van-volkswagen/>, Tony De Mesel, (01/03/2015), [geraadpleegd op 10/09/2018]

⁵⁹ Netflix 2018: Seizoen, aflevering 1.

⁶⁰ <https://www.stuttcars.com/about-porsche/ferdinand-piech/>, James Herne, [geaadpleegd op 10/09/2018]

⁶¹ Netflix 2018: Seizoen, aflevering 1.

3.1.3 De weg naar de Amerikaanse markt

De Netflix-documentaire legt dan uit dat de nieuwe dieselmotoren zeer populair in Europa waren. Volkswagen wilde er zijn weg naar de Amerikaanse markt mee maken. Vanaf 2007 wilde de nieuwe CEO, Martin Winterkorn, tegen 2018 de wereldwijde marktleider worden van de auto-industrie, aldus de documentaire en de website van Reuters ⁶².

Dezelfde twee bronnen vullen elkaar in door hun uitleg dat er een gevoel van onderdrukking bij Volkswagenswerknemers ontstond als gevolg van nieuwe wetgevingen, van de managementstijl van Winterkorn en van Volkswagens corporate culture. Het op Reuters.com gepubliceerde artikel legt uit dat Winterkorn veeleisend was en altijd naar het beste streefde. Daarom, zoals de documentaire laat verstaan, zou zijn managementstijl de bron van het gebruik van de sjoemelsoftware zou kunnen zijn. Gebaseerd op die bronnen is het dus mogelijk te concluderen dat ingenieurs zich door de managementstijl onder hoge druk zouden gevoeld hebben. Ze zouden dan een software ontwikkeld hebben om meer Volkswagenauto's in de Verenigde Staten te kunnen verkopen.

In de Verenigde Staten bouwde Volkswagen een nieuwe fabriek⁶³. Daar werden auto's met de splinternieuwe dieselmotoren in elkaar gezet. De TDI Clean-Dieselmotor werd gelanceerd met tal van advertentiecampaagnes die hun verontreinigingsvrije auto's in de schijnwerpers zetten zoals uitgelegd op Automotive News⁶⁴ en in de documentaire. Daarmee wilde Volkswagen zijn Amerikaanse droom waar maken.

3.1.4 Het begin van het einde

Schone dieselmotoren waren nieuw in de industrie. Dit leidde tot vragen van professionelen, omdat ze er achter wilden komen hoe Volkswagen die motoren had kunnen uitvinden. Zo onderzocht een ploeg van de NGO International Council on Clean Transportation (ICCT) zo vroeg als 2013 waarom (en niet of) Volkswagens dieselmotoren minder vervuילend waren, zoals uitgelegd op de website van de Financial Times⁶⁵ en de Netflix-documentaire.

⁶² <https://www.reuters.com/article/us-volkswagen-emissions-culture-idUSKCN0S40MT20151010>, Andreas Cremer en Tom Bergin, (10/10/2015), [geraadpleegd op 10/09/2018]

⁶³ <https://www.roadandtrack.com/car-shows/news/a2497/touring-the-new-volkswagen-factory-in-chattanooga-22804/>, John Rettie, (08/06/2011), [geraadpleegd op 10/09/2018]

⁶⁴ <http://www.autonews.com/article/20160404/RETAIL03/304049984/clean-diesel-ad-campaign-bites-vw?X-IgnoreUserAgent=1>, (04/04/2016), [geraadpleegd op 10/09/2018]

⁶⁵ <https://www.ft.com/content/103dbe6a-d7a6-11e6-944b-e7eb37a6aa8e>, Patrick McGee, (11/01/2017), [geraadpleegd op 10/09/2018]

Alex Gibney vertelt in zijn documentaire⁶⁶ dat John German, toplui bij ICCT, er immers achter wilde komen hoe Volkswagen zulke goede resultaten in de Verenigde Staten kregen. Zoals ook vermeld in het artikel van de Financial Times⁶⁷ wilden John German en een ploeg uit West-Virginia University eigenlijk bewijzen dat dieselmotoren schoon waren in de Verenigde Staten. Om dit doel te bereiken vergeleken ze de uitstoot van een Volkswagen Passat, een Volkswagen Jetta en een BW X5 in 5 verschillende on-road omstandigheden in plaats van in een lab, zoals uitgelegd in het artikel “The Volkswagen emissions scandal explained” op de website van The Guardian⁶⁸.

Hetzelfde artikel van The Guardian en Alex Gibney⁶⁹ vermeldde allebei een afschuwelijke ontdekking van de onderzoekers. Tot hun grote verrassing ontdekten ze immers dat Volkswagensdieselwagens tot 40 keer meer NOx-deeltjes uitstootten dan wat het bedrijf beloofde. Om er zeker van te zijn dat het niets te maken had met de gebruikte wagens, testten ze dezelfde wagens in een lab, echter daar waren de resultaten gelijk aan het geadverteerde resultaat. Er was dus een duidelijk verschil.

3.1.5 De onthulling van het bedrog

Een ander bedrijf, de California Air Resources Board (CARB), nam hetzelfde probleem onder de loep en kwam tot dezelfde resultaten. De CEO van CARB, Alberto Ayala, legde in de Netflix-documentaire uit dat zijn bedrijf vragen aan Volkswagen bleef sturen gedurende 16 maanden. Daarmee wilde hij antwoorden op de buitengewone resultaten krijgen maar Volkswagen zag het niet zitten en stuurde voortdurend misleidende antwoorden terug. Volkswagen zei bijvoorbeeld dat er problemen met de meetinstrumenten waren of dat CARB-wetenschappers maar studenten waren of dat ze nog eens hun resultaten moesten nakijken. Die reacties van de Duitse autoreus worden ook met een beschuldigende vinger gewezen in het artikel van de Financial Times⁷⁰. Ten laatste gebeurde hetzelfde proces met ICCT: Volkswagen zei dat er fouten in hun metingen waren en probeerde dus opnieuw de waarheid te verbergen. Het is ook belangrijk te vermelden dat na een paar maanden Volkswagen had beloofd de defecte auto's te repareren, zoals uitgelegd in de Netflix-documentaire. Alleen, merkte CARB dat zij de auto's niet gerepareerd hadden: ze hadden de

⁶⁶ Netflix 2018: Seizoen, aflevering 1.

⁶⁷ <https://www.ft.com/content/103dbe6a-d7a6-11e6-944b-e7eb37a6aa8e>, Patrick McGee, (11/01/2017), [geraadpleegd op 10/09/2018]

⁶⁸ <https://www.theguardian.com/business/ng-interactive/2015/sep/23/volkswagen-emissions-scandal-explained-diesel-cars>, Gwyn Tpham, Sen Clarke, Cath Levett, Paul Scruton en Matt Fidler, (23/09/2015), [geraadpleegd op 10/09/2019]

⁶⁹ Netflix 2018: Seizoen, aflevering 1.

⁷⁰ <https://www.ft.com/content/103dbe6a-d7a6-11e6-944b-e7eb37a6aa8e>, Patrick McGee, (11/01/2017), [geraadpleegd op 10/09/2018]

sjoemelsoftware geupdatet zodat het nog krachtiger zou zijn. Hoewel Volkswagen een kans had om zijn fout te repareren, gingen ze verder in hun machiavellistische plannen.

Oliver Schmidt was toen de General Manager van Volkswagen in de Verenigde Staten en hij wist dat een sjoemelsoftware werd gebruikt. Het artikel van de Financial Times⁷¹ en de documentaire bewijzen dit met de vermelding van een email van Schmidt waarin hij aan zijn correspondent vraagt of ze de waarheid moeten vertellen. Bovendien vermeldt een ander artikel gevonden op www.dw.com⁷² dat Schmidt zelfs loog tegen de Amerikaanse overheid toen hij eerst werd gevraagd of Volkswagen een sjoemelsoftware gebruikte. Dit toont dus aan dat hij op de hoogte was van het bedrog en dat hij het sjoemelsoftwaregebruik zo lang mogelijk probeerde verbergen.

Uit al de hierboven uiteengezette voorbeelden kan er geconcludeerd worden dat Volkswagen de waarheid zo lang mogelijk heeft proberen verbergen. Het is pas in augustus 2015 dat een ingenieur van het bedrijf aan de Amerikaanse overheid vertelde dat Volkswagen een sjoemelsoftware had gebruikt, zoals vermeld in het artikel van Patrick McGee in de Financial Times. Als gevolg daarvan vertelde Volkswagen de waarheid op 3 september aan CARB en ICCT. Een paar dagen later, op vrijdag 18 september, onthulde de US EPA (United States Environmental Protection Agency) het gebruik van het software aan de wereld zoals uitgelgd door de Financial Times. Zoals vermeld door The Guardian en de documentaire bevestigde Volkswagen uiteindelijk de beschuldigingen op maandag 21 september tijdens de presentatie van de nieuwe Passat in Brooklyn⁷³. Intussen had Volkswagen al gereageerd op zondag 20 september met de aanbidding van excuses. Pas later stapte Martin Winterkorn, de CEO van Volkswagen, op en hierbij beweerde hij dat hij niets van de sjoemelsoftware wist.

De Amerikaanse justitie en milieu-autoriteiten daagden Volkswagen voor de rechtbank. Als gevolg van zijn daden moest Volkswagen maar liefst 15 miljard dollar betalen, zo blijkt uit een artikel van De Tijd uit juni 2016⁷⁴. De auteurs van het artikel, Jan De Schamphelaere en Koen Lambre, benadrukken dat dit bedrag uit drie delen bestaat:

⁷¹ <https://www.ft.com/content/103dbe6a-d7a6-11e6-944b-e7eb37a6aa8e>, Patrick McGee, (11/01/2017), [geraadpleegd op 10/09/2018]

⁷² <https://www.dw.com/en/vw-executive-oliver-schmidt-sentenced-to-seven-years-in-jail-over-dieselgate/a-41682753>, uhe/jd/aos, [geaadpleegd op 10/09/2018]

⁷³ <https://www.theguardian.com/business/2015/sep/22/volkswagen-scandal-us-chief-carmaker-totally-screwed-up-michael-horn>, Graham Ruddick, (22/09/2015), [geraadpleegd op 10/09/2018]

⁷⁴ <https://www.tijd.be/ondernemen/auto/dieselgate-kost-vw-tot-15-miljard-dollar-in-vs/9782790.html>, Jan De Schamphelaere en Koen Lambre, (28/06/2016), [geraadpleegd op 10/09/2018]

10,03 miljard dollar voor de herstelling of terugkoop van auto's die de sjoemelsoftware bevatten, en voor een compensatievergoeding voor de eigenaars. 2,7 miljard dollar boete aan de Amerikaanse milieu-autoriteiten, 2 miljard dollar in een apart fonds om meer te investeren in propere technologie en in de ontwikkeling van uitstootloze auto's⁷⁵.

Een artikel uit Le Figaro geeft een overzicht van de betrokken wagens in Amerika⁷⁶. Zo werden de Volkswagen Golf, Jetta, Beetle, Passat en de Audi A3 van 2009 à 2015 met een 4-cylinders- en 2-litermotor van het type EA189 uitgerust met een sjoemelsoftware. Jammer genoeg voor de Volkswagen Group heeft de Amerikaanse EPA de sjoemelsoftware later ook op andere auto's gevonden. Zoals vermeld op www.TF1.fr heeft het Duitse bedrijf ook luxueuzere auto's met de bedrieglijke software uitgerust⁷⁷. Zo werden ook Audi en Porsche met een V6-, 3.0 litermotor bij het schandaal betrokken.

Tenslotte is het belangrijk te vermelden dat een tweede schandaal ontplofte in november 2015 bij Volkswagen⁷⁸. Tijdens een intern onderzoek werd ontdekt dat sommige wagens te veel CO2-uitstootten. Dit trof alleen Europese wagens en ging eerst om 800 000 auto's. Toch werd dit schandaal snel vergeten en speelde dus een maar kleine rol in de gevolgen daarvan voor de toekomst van het bedrijf.

3.1.6 Dieselgate in Europa

Uit de hierboven voorgestelde elementen is duidelijk gemaakt dat het schandaal rond het gebruik van sjoemelsoftware in de Verenigde Staten ontstond. Toch is Amerika niet het enige continent dat door deze ramp voor het milieu en voor de klanten werd getroffen.

Zoals het in het onderdeel “het begin van het einde” van deze scriptie staat geschreven, werden de onregelmatigheden met betrekking tot de schadelijke uitstoot van Volkswagenauto's eerst in Europa ontdekt. Uit een artikel dat gepubliceerd werd op reuters.com⁷⁹, bleek opnieuw dat de meerderheid van de door het Dieselgateschandaal getroffen wagens in Europa rondreden. Zo werd de sjoemelsoftware op ongeveer 8,5 miljoen

⁷⁵ <https://www.tijd.be/ondernemen/auto/dieselgate-kost-vw-tot-15-miljard-dollar-in-vs/9782790.html>, Jan De Schampelaere en Koen Lambre, (28/06/2016), [geraadpleegd op 10/09/2018]

⁷⁶ <http://www.lefigaro.fr/economie/le-scan-eco/decryptage/2015/09/24/29002-20150924ARTFIG00009-scandale-volkswagen-votre-voiture-est-elle-concernee.php>, Marine Rabreau, (24/09/2015), [geraadpleegd op 10/09/2018]

⁷⁷ <https://www.tf1.fr/tf1/auto-moto/news/scandale-volkswagen-moteurs-3-litres-truques-incluant-porsche-7167677.html>, Matthieu Lauraux, (03/11/2015), [geraadpleegd op 10/09/2018]

⁷⁸ <https://www.bbc.com/news/business-34324772>, Russel Hotten, (10/12/2015), [geraadpleegd op 10/09/2018]

⁷⁹ <https://www.reuters.com/article/volkswagen-emissions-fine/facing-u-s-storm-vw-set-for-easier-ride-in-europe-on-emissions-scandal-idUSL2N14V0MF20160111>, Barabara Lewis en Kirstin Ridley, (11/01/2016), [geraadpleegd op 06/10/2018]

Europese auto's geïnstalleerd. Toch heeft Volkswagen geen boete gekregen van de Europese Unie.

Dit verschil met de Verenigde Staten wordt uitgelegd in hetzelfde artikel. Volgens de auteur, heeft de Europese beslissing te maken met het feit dat er geen boete bestaat voor het gebruik van sjoemelsoftware in Europa hoewel ze daar toch verboden worden. *Dit verschilt dus met de Verenigde Staten waar autobouwers sjoemelsoftwares moeten identificeren en beschrijven. Dit betekent dat ze vervolgd kunnen worden voor valse aangifte of voor nalatigheid*⁸⁰.

Volgens de website van de Figaro⁸¹ zijn de in het Dieselmotorschandaal betrokken auto's in Europa uitgerust met 1,6 of 2-litermotoren van het type EURO 5, EA189. Het enige verschil met de Verenigde Staten is het feit dat meer merken van de VolkswagenGroup de sjoemelsoftware op hun auto's hebben gebruikt. Zo vindt men in Europa de bedrieglijke software op Volkswagen's, Audi's, Skoda's, Seat's en bedrijfswagens⁸². Uit het artikel op www.vrt.be blijkt dat Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk het zwaarst getroffen werden door het schandaal. Zo zijn er ongeveer 2,4 miljoen auto's in Duitsland uitgerust met de bedrieglijke software. In het Verenigd Koninkrijk daalt dat aantal tot meer dan 1 miljoen hoewel er in Frankrijk minder dan 1 miljoen auto's zijn die de software gebruiken. Volgens datzelfde artikel is België niet zo zwaar getroffen door het schandaal met minder dan 320 000 auto's.

In België wordt het merk Volkswagen, net zoals Seat, Audi, Skoda, Bentley, Lamborghini, Porsche, Yamaha en MBK, door D'Ieteren ingevoerd en verdeeld zoals vermeld op www.vroom.be⁸³. Omdat de communicatie van D'Ieteren centraal staat in mijn analyse is het belangrijk om het verder te introduceren. Nadere beschouwing van de corporate website van D'Ieteren⁸⁴ toont hoe de familie D'Ieteren zijn macht in de autosector in België geleidelijk heeft kunnen versterken. Alles begon in 1805 met Jean-Joseph D'Ieteren die een wagen- en wielenmaker was. Voor het einde van de negentiende eeuw begonnen de

⁸⁰ <https://www.reuters.com/article/volkswagen-emissions-fine/facing-u-s-storm-vw-set-for-easier-ride-in-europe-on-emissions-scandal-idUSL2N14V0MF20160111>, Barbara Lewis en Kirstin Ridley, (11/01/2016), [geraadpleegd op 06/10/2018]

⁸¹ <http://www.lefigaro.fr/economie/le-scan-eco/decryptage/2015/09/24/29002-20150924ARTFIG00009-scandale-volkswagen-votre-voiture-est-elle-concernee.php>, Marine Rabreau, (24/09/2015), [geraadpleegd op 06/10/2019]

⁸² https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2015/10/15/volkswagen_gaat_85miljoendieselsterugroepenineuropa-1-2469259/, Baert De Roy, (15/10/2015), [geraadpleegd op 06/10/2018]

⁸³ <https://www.vroom.be/nl/nieuws/dieteren-een-tweehonderdjarige-geschiedenis>, Francois Piette, (16/03/2005), [geraadpleegd op 06/10/2019]

⁸⁴ <https://www.dieteren.com/nl/history>, [geraadpleegd op 06/10/2019]

gebroeders Alfred en Emile D'Ieteren automobielkoetsen ontwikkelen. Een paar jaar later besloten de leden van de familie D'Ieteren Amerikaanse auto's in België in elkaar te zetten.

Zoals uitgelegd op de website van D'Ieteren, werd het verband met Volkswagen gelegd in 1948. Het is dan dat *Pierre D'Ieteren het importcontract met de groep Volkswagen sluit*⁸⁵. Na de bouw van een assemblagefabriek in Vorst waar de Kever in elkaar gezet werd, werd D'Ieteren de importeur van andere merken in België zoals bijvoorbeeld Porsche en Audi. Naast een expansie op het internationale niveau met de koop en dan de verkoop van Avis is D'Ieteren tevens de eigenaar van andere bedrijven, zoals bijvoorbeeld Moleskine en Belron.

3.2 De gevolgen van Dieselgate

Het Dieselmotorschandaal, dat in september 2015 losbarstte, heeft gevolgen overal ter wereld gehad. Die gevolgen worden hieronder samengevat aan de hand van een verdeling in verschillende categorieën. Ten eerste is er de impact van het schandaal op het milieu en op de gezondheid in België. De gevolgen op het gebied van justitie en winstverlies voor het Duitse bedrijf worden vervolgens vermeld. Daarna worden twee nieuwe belangrijke Europese maatregelen toegelicht. Ten slotte wordt er gesproken over dergelijke schandalen bij andere autobouwers.

3.2.1. De impact op het milieu en op de gezondheid in België

Uit een artikel gepubliceerd in De Standard blijkt dat het milieu in Vlaanderen in een slechtere staat is dan eerst gedacht⁸⁶. Het gebruik van sjoemelsoftwares door autobouwers in Europa heeft hierop een negatieve impact gehad. Zoals vermeld in het artikel, zou de luchtkwaliteit veel beter zijn in Vlaanderen als autobouwers zich hadden gehouden aan hun beloften zonder bedrieglijke instrumenten. Zo berekende De Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek dat *de gemiddelde uitstoot van NO_x (dat het schadelijke gas NO₂ bevat) in Vlaanderen in 2015 44 procent lager zou zijn geweest dan het werkelijk was. De directe uitstoot van NO₂ was zonder gesjoemel 57 procent lager geweest*⁸⁷. *Figuur 5*⁸⁸ geeft de

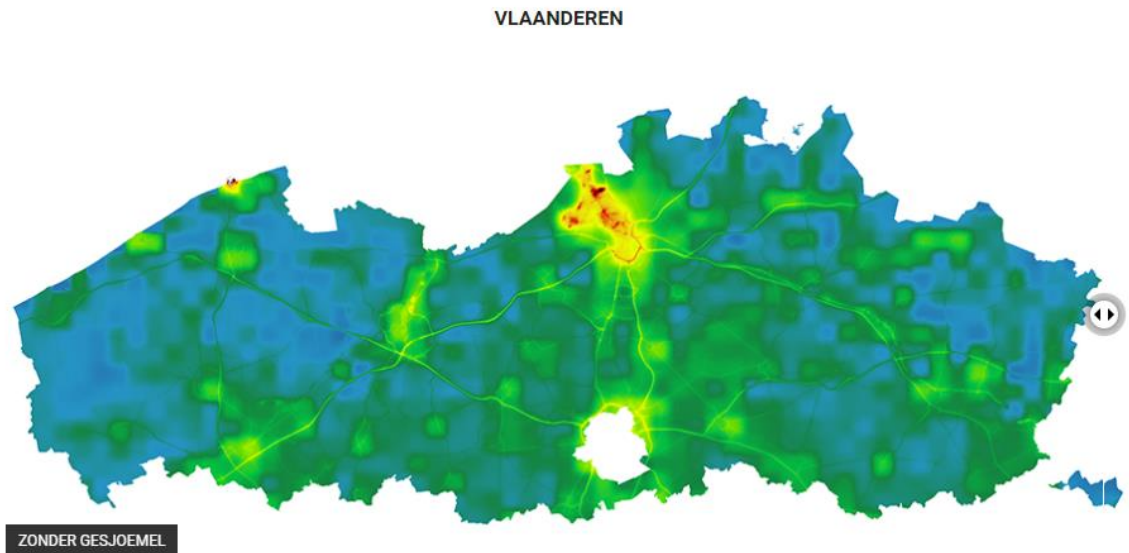
⁸⁵ <https://www.dieteren.com/nl/history>, [geraadpleegd op 06/10/2019]

⁸⁶ http://www.standaard.be/cnt/dmf20180924_03779996, Ine Renson en Tina Boeykens, (03/10/2018), [geraadpleegd op 06/10/2018]

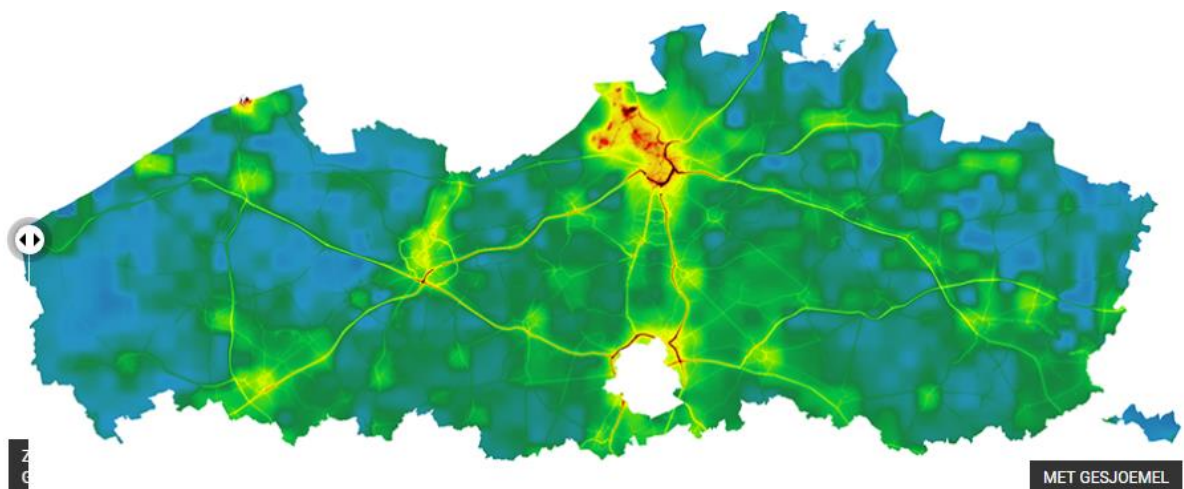
⁸⁷ http://www.standaard.be/cnt/dmf20180924_03779996, Ine Renson en Tina Boeykens, (03/10/2018), [geraadpleegd op 06/10/2018]

⁸⁸ http://www.standaard.be/cnt/dmf20180924_03779996, Ine Renson en Tina Boeykens, (03/10/2018), [geraadpleegd op 06/10/2018]

toestand van Vlaanderen zonder de aanwezigheid van sjoemelsoftwares weer hoewel *Figuur 6*⁸⁹ het toestand met sjoemelsoftwares weergeeft.



Figuur 5 - Luchtkwaliteit van Vlaanderen zonder de aanwezigheid van sjoemelsoftwares



Figuur 6 - Luchtkwaliteit van Vlaanderen met de aanwezigheid van sjoemelsoftwares

Uit die twee figuren is duidelijk dat het gebruik van sjoemelsoftwares de Vlaamse lucht sterk heeft vervuild met als zwarte punten de ring van Antwerpen, die van Brussel en de haven van Antwerpen en Gent. Het valt ook op dat er meer geel (minder goede luchtkwaliteit) is op de *Figuur 6* dan op *Figuur 5*. Uit dit voorbeeld kunnen we dus gemakkelijk afleiden dat niet alleen in Vlaanderen maar ook in Europa zulke toestand

⁸⁹ http://www.standaard.be/cnt/dmf20180924_03779996, Ine Renson en Tina Boeykens, (03/10/2018), [geraadpleegd op 06/10/2018]

waarschijnlijk is na het gebruik van sjoemelsoftwares. Toch is niet alleen de luchtkwaliteit in gevaar gebracht door de Dieselgate, maar ook de gezondheid.

Een in Natura gepubliceerd onderzoek toonde de gevolgen van Dieselgate op de gezondheid⁹⁰. Uit dat onderzoek blijkt dat de NOx-uitstoot voor ongeveer 107 600 voortijdige sterfgevallen in Australië, Brazil, Canada, China, de EU, Indië, Japan, Mexico, Rusland, Zuid-Korea en de Verenigde Staten zorgen. Van de 28 456 doden in Europa werd 40% immers veroorzaakt door het gebruik van sjoemelsoftwares door auto-, vrachtwagens- en busbouwers in Europa. Die cijfers bewijzen hoe zelfzuchtig die bedrijven zijn geweest om meer winst op te leveren.

3.2.2. Rechtszaken

Als gevolg van zijn leugens, heeft Volkswagen meerdere keren voor verschillende rechtbanken moeten verschijnen. Als men de termen “rechtszaak Volkswagen Dieselgate” opzoekt in een zoekmachine komen veel verschillende rechtszaken op het scherm. Dit bewijst dus hoe belangrijk Dieselgate voor consumenten en overheden is. Omdat het onmogelijk is om alle verschillende zaken te vermelden, worden hieronder de belangrijkste samengevat.

Zoals uitgelegd in het onderdeel “de weg naar de onthulling van het bedrog” van deze scriptie begon het schandaal in de Verenigde Staten waar Volkswagen beschuldigd werd van het gebruik van sjoemelsoftware in hun dieselmotoren. De rechtszaak eindigde in oktober 2016 met een overeenkomst tussen Volkswagen en de Amerikaanse overheid. Volkswagen moest 14,7 miljard dollar betalen waarvan 4,7 miljard gebruikt zouden worden om de vervuiling tegen te gaan en projecten van schone auto’s te ondersteunen, zoals gevonden op www.fortune.com⁹¹. Ten slotte vermeldt de website dat Volkswageneigenaars een compensatie zullen krijgen in de vorm van met geld opgeladen Visakaarten en coupons.

Bovendien werden ook ex-managers en ingenieurs bestraft in de Verenigde Staten. Zoals uitgelegd op de website van The New York Times werden 6 werknemers van Volkswagen in januari 2016 door het Amerikaanse departement van Justitie beschuldigd van *complot om de Verenigde Staten en klanten te frauderen en om de Clean Air Act te overtreden*⁹². Toch zullen die waarschijnlijk nooit hun straf krijgen omdat ze zich in Duitsland bevinden, dat geen uitleveringsverdrag heeft. Volgens de Telegraph kreeg Oliver

⁹⁰ <https://euobserver.com/health/137907>, Peter Teffer, (15/05/2017), [geraadpleegd op 06/10/2018]

⁹¹ <http://fortune.com/2016/10/26/settlement-vw-diesel-scandal/>, (26 oktober 2016), [geraadpleegd op 06/10/2018]

⁹² <https://www.nytimes.com/2017/01/11/business/volkswagen-diesel-vw-settlement-charges-criminal.html>, Hirolo Tabuchi, Jack Ewing en Matt Apuzzo, (11/01/2017), [geraadpleegd op 06/10/2018]

Schmidt, een ex-manager bij Volkswagen America, een gevangenisstraf van 7 jaar voor dezelfde daden⁹³. James Liang, een ingenieur bij Volkswagen kreeg ook een gevangenisstraf van 40 maanden in augustus. Uit die voorbeelden is het duidelijk dat het Dieselmotorschandaal zware gevolgen voor een paar werknemers heeft gehad.

Zoals eerder vermeld is de situatie anders in Europa. Aangezien de Duitse fabrikant de Europese wet niet heeft overgetreden met zijn gebruik van sjoemelsoftware, kon de Europese Unie Volkswagen niet voor de rechtbank slepen. Toch vermeldt een artikel uit de euobserverwebsite dat Europa in 2016 inbreukprocedures had gestart tegen het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Luxemburg en Spanje omdat ze dochtermaatschappijen van Volkswagen niet hadden bestraft⁹⁴. Sommige landen startten zelf ook juridische stappen. Zo vertelt de www.autogids.be dat Waalse particulieren⁹⁵ en Vlaanderen⁹⁶ Volkswagen voor de rechtbank daagden. Zulke stappen zijn ook genomen in Frankrijk, zo blijkt uit een artikel van augustus 2018⁹⁷. Bovendien vermeldt hetzelfde artikel dat Volkswagen *1 miljard euro in juni 2018 aan Duitsland [heeft] beloofd als symbool voor hun verantwoordelijkheid tegen de Duitse Justitie*. Ten slotte blijkt uit een artikel van De Standaard⁹⁸ dat Volkswagen in september 2018 nog voor de rechtbank moest verschijnen. Na deze zaak, zou *de totale factuur van het Dieselschandaal tot 30 miljard oplopen volgens De Standaard*. De Vlaamse krant vermeldt laatst dat veel rechtszaken tegen Volkswagen nog aan de gang zijn.

Toch wordt het Duitse bedrijf vervolgd door de Europese Commissie naar aanleiding van een mogelijk kartel. Volgens de RTBF hebben BMW, Daimler en Volkswagen samen besloten om geen concurrentie tegen elkaar te creëren voor *de ontwikkeling en de aanwending van technologieën die de giftige wagensuitstotingen bestrijden*⁹⁹. Aangezien kartels in de Europese Unie verboden zijn, zou Volkswagen zwaar beboet kunnen worden als de overeenkomsten tussen de drie fabrikanten bewezen worden.

In Duitsland is op 10 september 2018 een zeer belangrijke rechtszaak van start gegaan. De rechters moeten beslissen of Volkswagen de waarheid over het gebruik van de

⁹³ <https://www.telegraph.co.uk/business/2017/12/06/volkswagen-executive-sentenced-seven-years-jail-dieselmotors/>, Hannah Boland, (6 december 2017), [geraadpleegd op 06/10/2018]

⁹⁴ <https://euobserver.com/health/137907>, Peter Teffer, (15/05/2017), [geraadpleegd op 06/10/2018]

⁹⁵ <https://www.moniteurautomobile.be/actu-auto/industrie-et-economie/breaking-news-plainte-contre-volkswagen-et-audi-en-belgique.html>, Olivier Duquesne, (29/10/2015), [geraadpleegd op 06/10/2018]

⁹⁶ <https://www.moniteurautomobile.be/actu-auto/industrie-et-economie/la-flandre-porte-plainte-contre-volkswagen-affaire-scandale.html>, David Leclercq, (10/11/2015), [geraadpleegd op 06/10/2018]

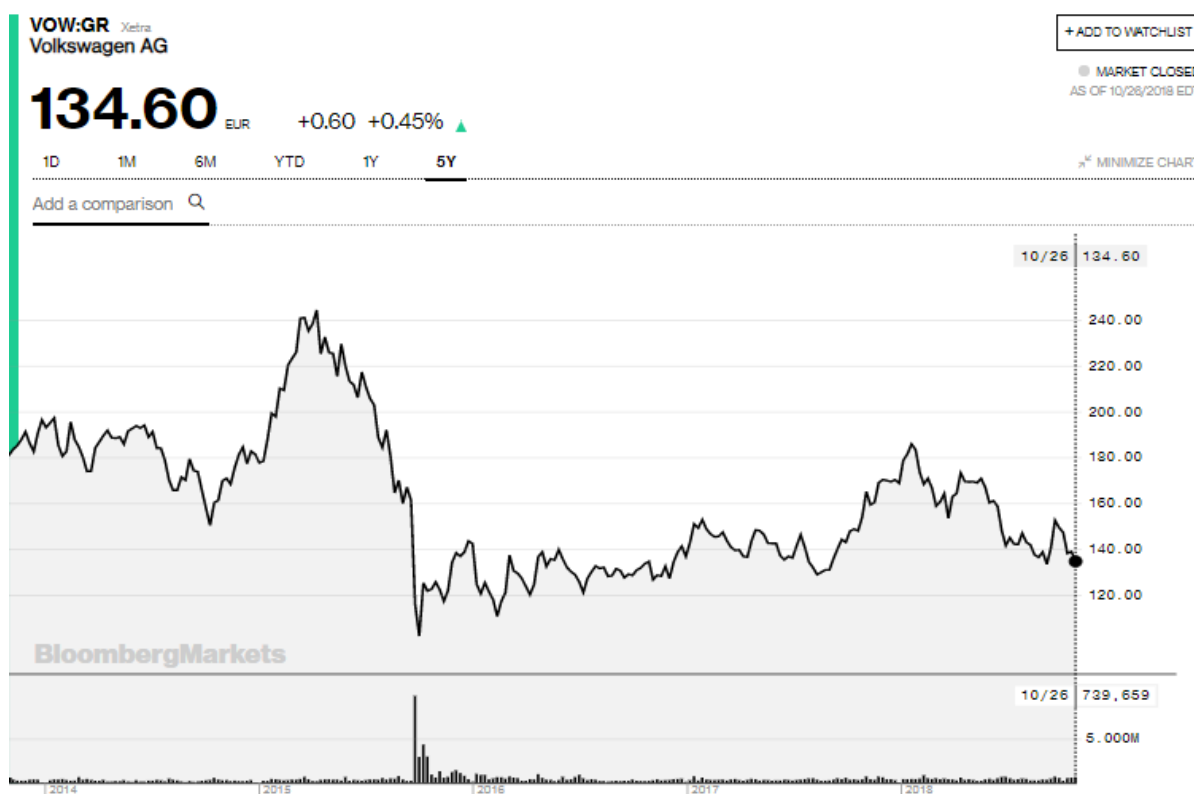
⁹⁷ <https://www.euractiv.com/section/air-pollution/news/germany-blocks-dieselmotors-investigation-in-france/>, vertaald door Beatriz Rios, (23/08/2018), [geraadpleegd op 06/10/2018]

⁹⁸ http://www.standaard.be/cnt/dmf20180908_03724810_tbo, (8/9/2018), [geraadpleegd op 06/10/2018]

⁹⁹ https://www.rtbf.be/info/economie/detail_dieselmotors-l-europe-ouvre-une-enquete-pour-entente-entre-bmw-daimler-et-volkswagen?id=10022033, (18/09/2018), [geraadpleegd op 06/10/2018]

sjoemelsoftware aan zijn aandeelhouders heeft verborgen, zoals uitgelegd op www.rtl.be¹⁰⁰. De aandeelhouders hebben immers in 2015 bijna 9 miljard euro verloren na de onthulling van het Dieselmotorschandaal toen de aandeelkoers 40% van zijn waarde in minder dan 48 uren verloor. Daarom willen ze nu terugbetaald worden. Deze sterke daling in 2015 is te zien op de aandeelkoers van Volkswagen tussen 2013 en 2018 op *Figuur 7*¹⁰¹.

Tot slotte is het interessant om te vermelden dat Test-Aankoop een juridische groepsactie tegen de Volkswagen Group heeft ondernomen in januari 2018. Op hun website is het namelijk mogelijk om zich in te schrijven als slachtoffer van het Duitse bedrijf. Zo wil Test-Aankoop Volkswagen dwingen compensaties en/of schadevergoedingen aan Belgische klanten te verlenen¹⁰².



Figuur 7 – Aandeelkoers van Volkswagen tussen 26/10/2018 en 26/10/2013.

¹⁰⁰ <http://5minutes.rtl.lu/monde/europe/1235392.html>, AFP, (09/09/2018), [geraadpleegd op 06/10/2018]

¹⁰¹ <https://www.bloomberg.com/quote/VOW:GR>, [geraadpleegd op 26/10/2018]

¹⁰² <https://www.test-achats.be/mobilite/autos/dossier/dieselmot-faites-vous-partie-des-gens-trompes#>, (01/2018), [geraadpleegd op 26/10/2018]

3.2.3. Winstverlies

Het Diesalgateschandaal betekent veel winstverlies voor Volkswagen. Zoals hierboven vermeld, moest het Duitse bedrijf veel geld uitgeven in Amerika als gevolg van zijn leugens. De straf nam daar de vorm van zowel boetes als terugroepingen en schadevergoedingen. Als er naar Europa gekeken wordt, is Volkswagen daar in sommige landen gedwongen om auto's terug te roepen en hun software aan te passen, zoals vermeld staat op de website van de VRT¹⁰³. Dit kost de Duitse autobouwer ook veel geld.

Volgens de website "Le Point Automobile" heeft het Diesalgateschandaal wereldwijd meer dan 26 miljard euro aan het Duitse bedrijf gekost¹⁰⁴. Toch is dit bedrag niet definitief. Want ook al is het artikel van Le Point Automobile vrij recent (augustus 2018), bedraagt de totale kost voor het bedrijf nu al ongeveer 27 miljard euro. Deze verandering heeft te maken met de beslissing van het parket van München dat Audi met een boete van 800 miljoen euro bestraft op 16 oktober 2018. Zoals uitgelegd op www.automobile-propre.com hebben de Duitse justitievertegenwoordigers geëvalueerd dat *er een gebrek aan toezicht is geweest [...] met betrekking tot de homologatie van dieselwagens die zich niet aan de wetten houden*¹⁰⁵. Als gevolg daarvan kreeg het Duitse bedrijf deze reusachtige boete die de totale kost van Dieselgate doet oplopen.

Toch heeft niet alleen het Duitse bedrijf geld verloren naar aanleiding van Dieselgate, ok heel wat klanten verloren geld. Uit een onderzoek van het NGO Transport and Environment blijkt dat Europese consumenten tijdens de laatste 18 jaar ongeveer 149,1 miljard euro te veel aan brandstof hebben betaald¹⁰⁶. *Figuur 8*¹⁰⁷, die in deze paper teruggevonden kan worden, is een visuele representatie van hun berekeningen per Europees land¹⁰⁸.

¹⁰³ https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2015/10/15/volkswagen_gaat_85miljoendieselsterugroepenineuropa-1-2469259/, Luc De Roy en Denny Baert, (15/10/2015), [geraadpleegd op 26/10/2018]

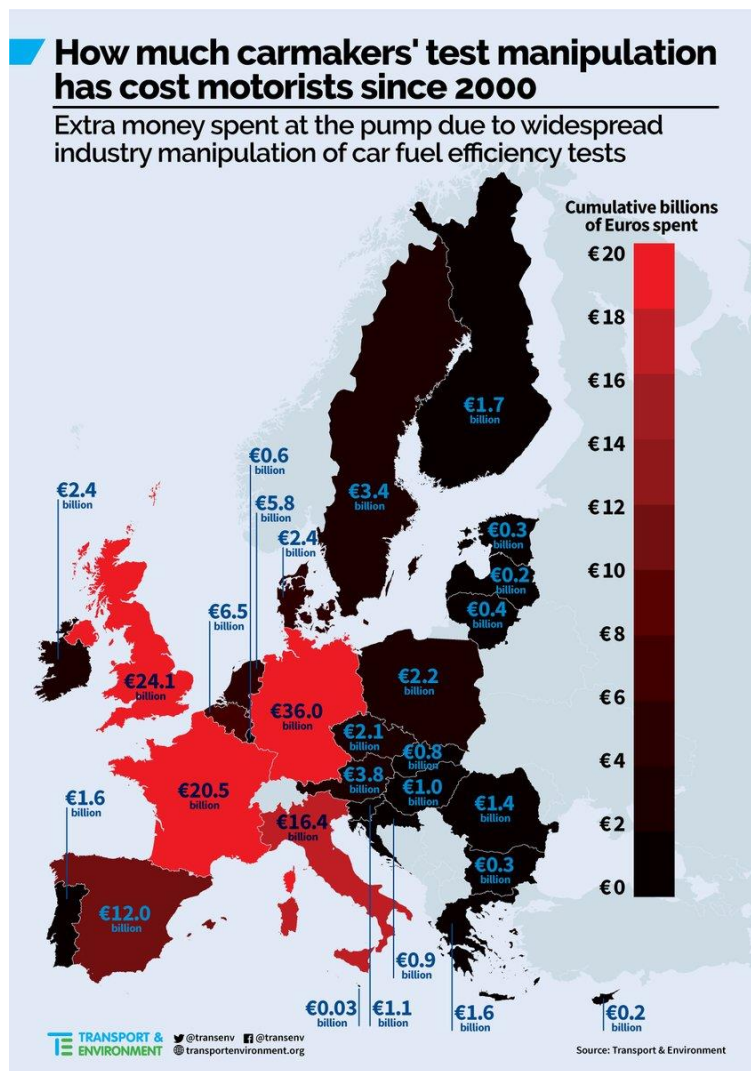
¹⁰⁴ https://www.lepoint.fr/automobile/volkswagen-benefice-net-2t-en-hausse-malgre-le-cout-du-dieselgate-01-08-2018-2240572_646.php, (1/08/2018), [geraadpleegd op 26/10/2018]

¹⁰⁵ <https://www.automobile-propre.com/breves/dieselgate-800-millions-deuros-damende-pour-audi/>, Hugo Lara, (17/10/2018), [geraadpleegd op 26/10/2018]

¹⁰⁶ <https://www.demorgen.be/economie/-gesjoemel-met-verbruikscijfers-kostte-europese-bestuurders-150-miljard-euro-sinds-2000-b7f6c397/?referer=https://www.ecosia.org/>, TT, (29/09/18), [geraadpleegd op 26/10/2018]

¹⁰⁷ https://www.transportenvironment.org/sites/te/files/Ending%20the%20CO2%20cheating_FINAL%20290818.pdf, Transport and Environment (08/2018), [geraadpleegd op 26/10/2018]

¹⁰⁸ https://www.transportenvironment.org/sites/te/files/Ending%20the%20CO2%20cheating_FINAL%20290818.pdf, Transport and Environment (08/2018), [geraadpleegd op 26/10/2018]



Figuur 8 – Kosten voor het publiek van de aanwezigheid van sjoemelesoftwares op hun auto's

Uit *Figuur 8* blijkt dat de Duitsers diegenen zijn die het meest in Europa hebben moeten betalen wegens de aanwezigheid van sjoemelsoftwares in hun auto's. Op de tweede plaats komen autobestuurders uit het Verenigd Koninkrijk met zo'n 24,1 miljard euro. Tenslotte komt Frankrijk op de derde trede van het podium met een bedrag van 20,5 miljard euro. Die reusachtige aantallen hebben deels te maken met de toenemende kloof tussen labotests en realistische tests (9 procent in 2000 tegen 42 procent in 2016), volgens het artikel van DeMorgen¹⁰⁹.

¹⁰⁹ <https://www.demorgen.be/economie/-gesjoemel-met-verbruikscijfers-kostte-europese-bestuurders-150-miljard-euro-sinds-2000-b7f6c397/?referer=https://www.ecosia.org/>, TT, (29/09/18), [geraadpleegd op 26/10/2018]

3.2.4. De aanpassingen van Europese wetten

Zoals al eerder vermeld, is het Dieselmotorschandaal deels het gevolg van een te toegewijde wetgeving in Europa. Daarom besloot de Europese Unie strengere maatregelen te nemen na het schandaal, zo blijkt uit een artikel gepubliceerd op “www.neweurope.eu”¹¹⁰. In dat artikel wordt gezegd dat er drie belangrijke veranderingen op komst zijn in de Europese wetgeving. Ten eerste zullen de testen en de goedkeuring van de auto's van betere kwaliteit zijn. Ten tweede zal de Europese Commissie auto's willekeurig kunnen checken en ook het bedrijf tot €30 000 beboeten als de auto de wet overtreedt. Ten laatste zal ieder lid van de Europese Unie zelf maatregelen kunnen nemen als een auto de wet niet naleeft. Op het moment van het artikel moest de wetvoorstelling nog goedgekeurd worden door de Europees Parlement.

Een tweede artikel uit The Guardian geeft aan dat de Europese Unie een nieuwe test sinds september 2015 heeft ingesteld¹¹¹. Zo wordt de uitstoot van nieuwe wagens door een “on-road Real Driving Emissions” test gecontroleerd. Bovendien, staat de Europese Unie nu NOx-uitstotingen tot 0,08g per km in het kader van de Euro 6 standaard hoewel 0,18g per km vroeger (Euro 5 standaard) werden toegestaan. Toch toont dit artikel ook aan hoe autolobbyisten hun job bij de Europese Unie goed hebben gedaan. Vanaf september 2017 werden auto's afgekeurd die meer dan dubbel de NOx-limieten van 0,08g per km uitstootten. Die subtiele maar belangrijke woorden bewijzen dus dat de Europese Unie wel strengere maatregelen heeft genomen, maar dat nieuwe auto's nog steeds tot 0,16g NOx per km kunnen uitstoten, wat amper minder is dan de Euro 5 standaard.

Tot slotte is het gerechtvaardigd om zich af te vragen of het Dieselmotorschandaal de eerste stap naar de dood van dieselwagens in Europa was. In België bijvoorbeeld is de prijs van Diesel fors toegenomen in de laatste jaren. *Figuur 9*¹¹² toont duidelijk aan hoe Diesel op 28 oktober 2018 duurder dan benzine was, iets dat een paar jaar eerder onvoorstelbaar was voor de Belgen¹¹³. Uit een artikel van “LeMonde” blijkt ook dat de verkoop van dieselwagens tot minder dan 40% in Europa is gedaald en dat meerdere steden (waaronder Parijs) deze auto's zullen verbieden in de toekomst¹¹⁴. Toch zijn er volgens hetzelfde artikel nog meer dan 43 miljoen vuile dieselwagens in Europa dat dit aantal uit een onderzoek van

¹¹⁰ <https://www.neweurope.eu/article/dieselgate-eu-tighten-rules-safer-cleaner-cars/>, New Europe Online/KG, (8/12/2017), [geraadpleegd op 26/10/2018]

¹¹¹ <https://www.theguardian.com/technology/2016/sep/19/many-car-brands-emit-more-pollution-than-volkswagen-report-finds>, Zoe Wood, (19/09/2016), [geraadpleegd op 26/10/2018]

¹¹² <https://carbu.com/belgique/index.php/prixmaximum>, (28/10/2018), [geraadpleegd op 28/10/2018]

¹¹³ <https://carbu.com/belgique/index.php/prixmaximum>, (28/10/2018), [geraadpleegd op 28/10/2018]

¹¹⁴ https://www.lemonde.fr/pollution/article/2018/09/17/trois-ans-apres-le-dieselgate-43-millions-de-vehicules-empoisonnent-toujours-l-europe_5356052_1652666.html, Stéphane Mandard, (17/09/18), [geraadpleegd op 28/10/2018]

Transport and Environment haalde. Dit bewijst dat zelfs nu de prijs van diesel sterk toegenomen is, Europeanen er nog sterk afhankelijk van zijn.

CARBURANTS	Aujourd'hui 28/10/18
SUPER 95 (E10)	1,4990 €/l
SUPER 98 (E5)	1,5760 €/l
Super 98 (E10)	1,5850 €/l
DIESEL (B7)	1,6080 €/l
Diesel (B10)	1,6140 €/l
Diesel (XTL)	1,8700 €/l
LPG	0,6160 €/l

Figuur 9 – Vergelijking van de maximale prijs van benzine op 28/10/2018 in België.

3.2.5. Andere merken

Ook al zal het Dieselmotorschandaal altijd verbonden blijven aan Volkswagen, toch hebben ook andere automerken hun eigen Dieselmotor gehad. Een artikel gepubliceerd op de website www.Capital.fr legt uit hoe Daimler, moedermaatschappij van Mercedes, 774 000 auto's heeft moeten terugroepen in Europa om hun software bij te werken¹¹⁵. Dezelfde website vermeldt ook dat Opel ongeveer 60 000 wagens van de dieselnorm EURO 6 uitgerust had met zulke sjoemelsoftwares¹¹⁶. Die twee zaken tonen dus goed aan hoe niet alleen Volkswagen maar ook andere autobouwers zulke bedrieglijke instrumenten hebben gebruikt om de goedkeuring voor hun auto in Europa te krijgen.

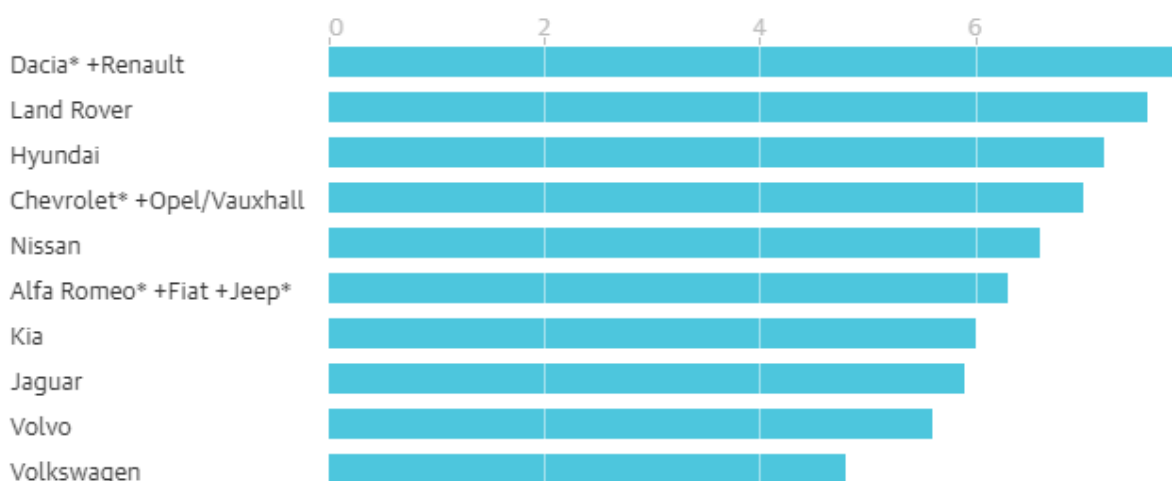
¹¹⁵ <https://www.capital.fr/entreprises-marches/daimler-senfonce-a-son-tour-dans-le-dieselmotor-774-000-vehicules-rappeles-1292480>, John MacDougall, (11/06/2018), [geraadpleegd op 28/10/2018]

¹¹⁶ <https://www.capital.fr/entreprises-marches/dieselmotor-opel-dans-le-collimateur-des-autorites-allemandes-1298073>, 6media, (15/09/18), [geraadpleegd op 28/10/2018]

De Engelse krant “The Guardian” publiceerde ook een artikel waarin er verwezen werd naar een onderzoek van Transport & Environment¹¹⁷. Uit dit onderzoek blijkt dat andere merken meer vervuilen dan Volkswagen met hun EURO 5-wagens. *Figuur 10*¹¹⁸ weerspiegelt dit verschil.

Non-compliance with Euro 5 NOx emission limits

Average breach as a multiple



Guardian graphic | Source: Transport & Environment. Brands with an asterisk have been counted with their parent company to get a big enough sample. Euro 5: permitted level of NOx is maximum of 0.18g/km.

Figuur 10 – Overtredingen van het toegelaten niveau van NOx-uitstotingen gebaseerd op Euro 5-maatregelen, in procent.

Eén blik op *Figuur 10* is genoeg om te begrijpen dat Volkswagens auto's niet de vuilste waren. In dat onderzoek berekende de NGO dat een Volkswagen tot 4,5 keer meer NOx uitstootte dan wat was toegelaten door Europa. Toch is dat minder dan Renault, Land Rover, Hyundai, Opel en Nissan die allemaal het toegelaten niveau meer dan 6 keer overtraden. Uit dit klassement is het dus duidelijk dat Volkswagen niet de enige autobouwer was die de Europese wetgeving opzettelijk en met succes omzeilde.

Daarnaast is het ook interessant te vermelden dat de reportage Dirty Money¹¹⁹ het bedrijf BMW ook met een beschuldigende vinger aanwijst voor hun gebruik van sjoemelsoftwares op hun auto's. Tot slotte geeft de reportage een reden achter de keuze van autobouwers om deze technologie te gebruiken. Volgens Alex Gibney zou het te maken

¹¹⁷ <https://www.theguardian.com/technology/2016/sep/19/many-car-brands-emit-more-pollution-than-volkswagen-report-finds>, Zoe Wood, (19/09/2016), [geraadpleegd op 28/10/2018]

¹¹⁸ <https://www.theguardian.com/technology/2016/sep/19/many-car-brands-emit-more-pollution-than-volkswagen-report-finds>, Zoe Wood, (19/09/2016), [geraadpleegd op 28/10/2018]

¹¹⁹ Netflix 2018: Seizoen, aflevering 1.

hebben met het feit dat Europese overheden autobouwers het door de vingers zagen omdat het anders te veel jobs en geld zou hebben gekost.

3.2 Het logische einde van Volkswagen?

In de vorige punten werd een overzicht van het Diesalgateschandaal gegeven. Hieruit is duidelijk gebleken dat Dieselgate een ernstig schandaal wereldwijd was dat serieuze gevolgen op verschillende niveaus heeft gehad. Het zou dus logisch zijn geweest dat Volkswagen er minder sterk uit kwam. Toch is dat in de werkelijkheid anders verlopen.

Een artikel gepubliceerd op www.TheVerge.com¹²⁰ suggereert dat het Diesalgateschandaal de Duitse auto-industrie heeft gered. Volgens de auteur zijn Duitse autobouwers (BWM, Daimler en Volkswagen) altijd achtervolgers in hun industrie met betrekking tot technologieën geweest. Daarom hielden ze zich voor 2015 bijna niet bezig met elektrische wagens die toen al door anderen als de toekomst van de industrie werden gezien. Het schandaal heeft geleid tot een verandering in hun strategie en sindsdien investeren die beroemde merken fors in de elektrische auto. Toch is het schandaal niet de enige oorzaak van die aanpassingen. Aangezien autobouwers minder dieselwagens verkochten na het schandaal, ontstond er een toenemende vraag naar benzine auto's die nog te veel CO₂ uitstootten. Daarom zien autobouwers van de elektrische auto een middel om auto's te blijven bouwen zonder de Europese wetten met betrekking tot uitstotingen te overtreden. Uit dit voorbeeld wordt dus duidelijk dat het Diesalgateschandaal eigenlijk een nieuwe en nuttige uitdaging heeft gegeven aan de Duitse autobouwers.

Wat de financiën van de Volkswagengroep betreft, heeft Dieselgate geen zware impact gehad op hun opbrengst. Hoewel alle elementen er waren om het einde van de Volkswagengroep te zien, heeft het Duitse bedrijf zijn internationale doel in 2016 bereikt. Het Duitse bedrijf is toen immers wereldwijde marktleider geworden vóór Toyota, aldus een artikel van Forbes¹²¹. Dat jaar heeft de Volkswagengroep 10,3 miljoen auto's verkocht in de hele wereld, wat een toename van 3,8% was met het jaar ervoor. Volgens datzelfde artikel heeft deze groei te maken met het feit dat de Chinese overheid bepaalde auto's minder getaxeeerd heeft. Als gevolg daarvan heeft Volkswagen in die markt 12,2% meer auto's in

¹²⁰ <https://www.theverge.com/2018/9/19/17878730/dieselgate-saved-germanys-car-industry-vw-volkswagen-bmw-eu>, Wolfgang Kerler, (19/09/2018), [geraadpleegd op 28/10/2018]

¹²¹ <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2017/02/01/volkswagen-is-the-new-global-sales-leader-what-it-means/#4c2539096d08>, Trefis Team, (01/02/2017), [geraadpleegd op 28/10/2018]

2016 verkocht dan in 2015. Als uitleg achter deze nieuwe marktleiderspositie zegt het artikel dat *inspanningen in de vorm van terugroepingen, reparaties en compensaties aan Dieselwageneigenaars hebben Volkswagen gered*¹²².

Het artikel van Forbes vermeldt ook heel kort dat de reputatie van het Duitse bedrijf min of meer onberoerd na het schandaal is gebleven. In het volgende deel van deze scriptie wordt er gediscussieerd of de reputatie van het Duitse bedrijf de reden achter hun voortbestaan is.

¹²² <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2017/02/01/volkswagen-is-the-new-global-sales-leader-what-it-means/#4c2539096d08>, Trefis Team, (01/02/2017), [geraadpleegd op 28/10/2018]

4. Onderzoeksvragen

Tot zover heb ik de wetenschappelijke literatuur rond crisiscommunicatie besproken en het Dieselmotorschandaal zo goed mogelijk proberen uitleggen. Bovendien heb ik ook duidelijk gemaakt dat deze scriptie een poging is om te begrijpen of de door Volkswagen gehanteerde crisiscommunicatie aan het begin van het schandaal voldoende was om de negatieve impact ervan te beperken.

Om dit doel te bereiken, is het nu noodzakelijk een paar onderzoeksvragen te stellen die aan zowel de crisiscommunicatieliteratuur als het Dieselmotoverhaal verbonden worden. Die vragen zullen dan verder gebruikt worden om het praktische deel van deze scriptie te begeleiden.

- 1) Wat was de invloed van het Dieselmotorschandaal op Volkswagens reputatie?
- 2) Was het door Volkswagen gehanteerde crisiscommunicatiebeleid aan het begin van Dieselmot goed genoeg om het bedrijf van een mogelijke ondergang te helpen redden?

Dankzij de al gelezen artikelen stel ik enkele hypothesen voor wat de antwoorden op die vragen betreft.

Volgens mij is te verwachten dat de reputatie van Volkswagen voor de crisis zeer hoog in de peilingen stond. Ik verneem ook dat deze reputatie grotendeels berustte op de hoge kwaliteit van de geproduceerde wagens waardoor ze als zeer betrouwbaar door de klanten werden beschouwd. Bovendien vermoed ik dat de Duitse autobouwer zijn uitstekende reputatie deels verloor na het Dieselmotorschandaal.

Tot slotte denk ik dat het vroege crisiscommunicatiebeleid het bedrijf heeft helpen redden van het faillissement. Toch ben ik ervan overtuigd dat het overleven van Volkswagen te danken is aan onder andere een combinatie van crisiscommunicatie en goede reputatie, en niet alleen aan het crisiscommunicatiebeleid.

5. Praktisch onderzoek

Zoals hierboven vermeld, onderzoek ik de invloed van de reputatie en het crisiscommunicatiebeleid van Volkswagen tijdens het Dieselmotorschandaal. Daarom focus ik me eerst op de reputatie van Volkswagen voor en na Dieselmotor om later de crisiscommunicatie van het Duitse bedrijf onder de loep te nemen.

5.1. Reputatie

5.1.1. Methodologie

Om een antwoord op de eerste onderzoeksvraag te kunnen vinden, besloot ik onderzoeken naar de reputatie van Volkswagen te lezen en hun resultaten samen te vatten. Zo ben ik begonnen met het analyseren van het paper “How VW lost the public Trust”¹²³ gepubliceerd door *Reputation Institute* waarin ze het impact van het Dieselmotorschandaal op Volkswagen onderzochten.

Toch was één onderzoek niet genoeg om een representatief beeld van de situatie van Volkswagens reputatie te kunnen hebben. Daarom ben ik de website www.RankingTheBrands.com gaan gebruiken. Als men de term “Volkswagen” intikte in de zoekfunctie van de website kwam een chronologisch gerangschikte lijst met alle reputatierankings waarin Volkswagen werd genoemd sinds 2007. Ik heb dan 5 verschillende peilingen geselecteerd omdat ze cijfers voor meerdere jaren op een rij bevatten. Die vijf rankings heb ik dan in 3 categoriën gesorteerd op basis van hun berekeningsmethode: financieel of niet-financieel. Twee van de vijf (*Fortune Global 500 (100)* en *The world's Most Valuable Brands*) gaven een plaats aan Volkswagen in hun lijst op basis van de financiële gezondheid van het bedrijf terwijl twee andere (*The Future Brand Index Top 100* en *100-Top Most Powerful Brands*) focusten zich op niet-financiële kenmerken om een plaats toe te kennen. De laatste ranking (*Best Global Brands*) gebruikte een mix van financiële en niet-financiële kenmerken om Volkswagen zijn reputatie te bevorderen en vormde dus de laatste categorie.

Nadat ik die vijf peilingen had geselecteerd, heb ik ze in een tabel (*Tabel 2*) samengevat waaraan ik de methode van evaluatie toegevoegd heb. De informatie over de methode van evaluatie heb ik op de website van www.RankingTheBrands.com zelf gevonden

¹²³ Reputation Institute, *How VW Lost the Public's Trust*, 2016

en de uitleg overgenomen in mijn scriptie. Ik heb dan de ranking van Volkswagen van het jaar 2014 tot en met 2018 chronologisch voor ieder onderzoek geplaatst om ze in de loop der tijd te kunnen vergelijken. Soms waren cijfers niet te vinden op de website van *RankingTheBrands.com*. In dat geval heb ik ze geprobeerd te halen van de websites van de onderzoekende organisatie, maar het lukte niet altijd. Daarom staan soms streepjes in de tabel als teken voor niet-gevonden informatie. Opmerkingen en resultaten werden dan getrokken uit een vergelijking van de elementen aanwezig in de tabel.

Een derde onderzoek vulde dan de eerste twee aan, dat van de *www.ReputationVIP.com*, een Franse specialist van de online reputatie van bedrijven. Het onderzoek, dat te vinden is op hun website, gaf meer inzicht van de impact van het Diesalgateschandaal op de reputatie van Volkswagen¹²⁴. Het onderzoek werd eerst geanalyseerd en sommige elementen werden dan hieronder samengevat. Dit stelde me in staat om de vondsten van het Franse onderzoeksbedrijf te kunnen vergelijken met die van de andere onderzoeken.

Tot slotte werden krantenartikelen ook gebruikt om vast te kunnen stellen waarop de reputatie van Volkswagen berustte voor Dieselgate. Al die elementen werden dan samengevat om een overzicht van de toestand van Volkswagens reputatie op verschillende momenten in de tijd te kunnen hebben.

5.1.2. Analyse

Dit onderdeel is een poging om een antwoord op de onderzoeksvraag “Wat was de invloed van het Diesalgateschandaal op Volkswagens reputatie” te vinden. Zoals in de methodologie besproken, is het nuttig om een vergelijking tussen verschillende bronnen te maken om een antwoord op deze vraag te kunnen geven.

¹²⁴ <https://www.reputationvip.com/fr/blog/scandale-volkswagen-quel-impact-sur-lereputation-du-constructeur>, ReputationVIP, [geraadpleegd op 10/02/2019]

5.1.2.1. Het Reputation Institute

Het onderzoek van het *Reputation Institute*, “How VW lost the public Trust”¹²⁵ is de eerste bron die ik naar voren wil brengen. Dit onderzoek is hier van belang omdat het de reputatie van Volkswagen op twee verschillende manieren berekent.

Ten eerste hebben de ploegen van het onderzoeksbureau Volkswagen geplaatst in de lijst van bedrijven met de beste reputatie in 2015. Deze lijst, die *2015 Global RepTrack100* heet, is een verzameling van metingen van bedrijven in 15 verschillende landen aan de hand van een eigen technologie, de *RepTrakPulse*. De *RepTrakPulse meet de emotionele band met het bedrijf, d.w.z. het vertrouwen erin, de admiratie ervoor, de achting ervoor en het goede gevoel*¹²⁶. Toen kende het bedrijf de 14^{de} plaats aan Volkswagen toe, met een score van 75,00 wat 4 punten hoger dan het wereldwijde gemiddelde van dat jaar was. Dit bewijst dus dat Volkswagen een zeer gewaardeerd bedrijf was.

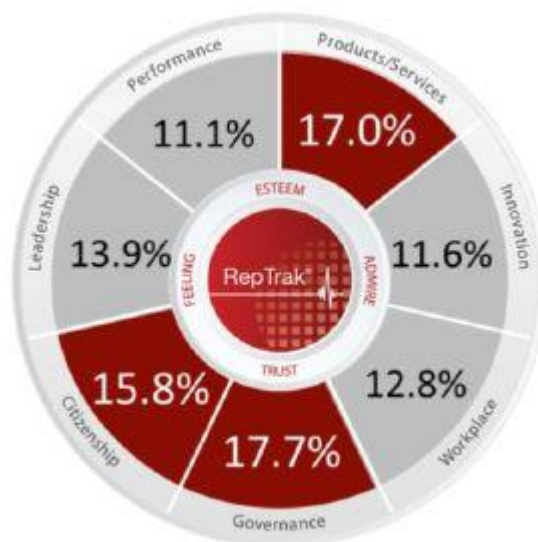
De *2015 Global RepTrack100* is niet de enige lijst van het *Reputation Institute* waarin Volkswagen aanwezig was in 2015. Zo publiceerde het bedrijf de lijst *2015 Global Corporate Social Responsibility*, die de perceptie van klanten op bedrijven inschatte. De metingen werden gebaseerd op drie elementen: de werkplaats, de governance (het bestuur en de acties gevoerd) en de citizenship (sociale verantwoordelijkheid van het bedrijf). Aangezien Volkswagen alles op alles zette om het meest duurzame bedrijf in zijn industrie te worden, kreeg het bedrijf toen de 11^{de} plaats.

Het *Reputation Institute* heeft ook een deel van zijn enquête besteed aan de elementen waarop Volkswagens reputatie werd gebaseerd. Uit *Figuur 11*¹²⁷ blijkt dat de belangrijkste factor voor Volkswagens reputatie de governance was. Dit element wordt gevolgd door de producten (bijvoorbeeld de kwaliteit van de wagens) en de Citizenship. Dit laatste element verwijst naar de sociale verantwoordelijkheid van het bedrijf. Die drie elementen samen vormen voor meer dan 50% van de reputatie van Volkswagen, wat hun belang goed bewijst.

¹²⁵ Reputation Institute, How VW Lost the Public's Trust, 2016

¹²⁶ Reputation Institute, How VW Lost the Public's Trust, 2016: 1.

¹²⁷ Reputation Institute, How VW Lost the Public's Trust, 2016: 2.



Figuur 11 - Stuurelementen van Volkswagens reputatie

Aan de hand van een krantenartikel uit TheTelegraph kunnen we twee elementen toevoegen aan de reputatie van Volkswagen¹²⁸. De auteur verwijst immers naar het etiket “made in Germany” als symbool voor de kwaliteit van de producten van Volkswagen. Deze kwaliteit komt ook, volgens de Engelse krant, van de uitstekende kennis in het ingenieurschap van het personeel van het Duitse bedrijf. De reputatie van Volkswagen berustte dus grotendeels op de combinatie van die elementen.

Country	Q1 RepTrak® Pulse	Q4 RepTrak® Pulse	Δ RepTrak® Pulse
UK	82.7	52.8	-29.9
SPAIN	74.8	47.1	-27.7
ITALY	77.9	52.2	-25.7
FRANCE	76.1	51.3	-24.8
GERMANY	80.6	57.1	-23.5
US	69.7	61.0	-8.7

Tabel 1 - Volkswagen RepTrak Pulse in S1 2015 en S4 2015 in 6 markts

Die twee rankings van het *Reputation Institute* tonen dus duidelijk aan dat Volkswagens reputatie zeer goed was voor de bekendmaking van het schandaal in september 2015. Als we nu naar *Tabel 1*¹²⁹ kijken, zien we dat het uitbarsten van het Dieselmotorschandaal zeer schadelijk voor de reputatie van Volkswagen is geweest. Het blijkt immers uit de vergelijking van de RepTrakPulse tussen de 1^{ste} semester en de laatste semester van 2015 dat het reputatieverlies veel groter was in de Europese landen (gemiddelde van -26,32) dan in de Verenigde Staten (-8,7). Aangezien het Dieselmotorschandaal in de Verenigde Staten uitbarstte, kunnen deze resultaten verbazend zijn. Volgens mij heeft dit beperkte

¹²⁸ <https://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/industry/11919534/Made-in-Germany-reputation-is-safe-despite-Volkswagen-scandal.html>, Alan Tovey, (08/10/2015), [geraadpleegd op 12/02/2019]

¹²⁹ Reputation Institute, How VW Lost the Public's Trust, 2016: 2.

Amerikaanse reputatieverlies te maken met het feit dat Volkswagens reputatie in de Verenigde Staten voor Dieseldgate niet even hoog als in Europa was. Toch is verder onderzoek hier nuttig om deze suggestie te kunnen bewijzen.

Ter conclusie werd Volkswagens reputatie gebaseerd op de uitstekende kennis van de Duitse ingenieurs die auto's van de beste kwaliteit produceerden. Het bestuur en de Citizenship waren ook belangrijke elementen voor de reputatie van het bedrijf. Tot slotte werd de goede reputatie van Volkswagen aangetast door het schandaal volgens het onderzoek van het *Reputation Institute*.

5.1.2.2. RankingTheBrands.com

Jaar / Bedrijf	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Best Global Brands (door Interbrand) <i>Methode:</i> (NIET) FINANCIEEL ✓ Financieel rendement ✓ Rol in het beslissingsproces ✓ Sterkte van het merk	41	40	40	35	31	34
Fortune Global 500 (100) (door Fortune) <i>Methode:</i> FINANCIEEL ✓ Totaalopbrengst per fiscaal jaar	7	6	7	8	8	9
The world's Most Valuable Brands (door Forbes) <i>Methode:</i> FINANCIEEL ✓ Meest waardevol bedrijven brengen het meest op	90	77	77	67	56	62
The Future Brand Index Top 100 (Door FutureBrand) <i>Methode:</i> NIET FINANCIEEL ✓ Als een merk een toekomst heeft, dan bestaat er een sterk evenwicht tussen doel en perceptie	54 (VW)	?	/	33 (VWGroup)	17 (VWGroup)	/
100-Top Most Powerful Brands (door Tenet Partners, CoreBrand) <i>Methode:</i> NIET FINANCIEEL ✓ Naamsbekendheid ✓ Positieve perceptie van het merk	/	46	37	31	27	/

Tabel 2 – Vergelijking van de aan Volkswagen toegekende plaatsen van meerdere peilingen tussen 2013 en 2018

Aan de hand van *Tabel 2* zijn meerdere tendensen te zien. Als we eerst kijken naar de peilingen van Fortune en van Forbes, kunnen we zien dat ze beide gebaseerd zijn op de financiële gezondheid van de bedrijven. In zijn peiling uit 2015 plaatst Fortune Volkswagen op de 8^{ste} plaats van bedrijven met het grootste jaarlijkse opbrengst. In vergelijking met de jaren ervoor scoort het Duitse bedrijf beter in hun ranking. Het meest interessant is wat er na 2015 gebeurde. In 2016 en 2018 eindigde Volkswagen 1 plaats hoger en in 2017 zelfs 2 hoger. Volgens Fortune heeft het Diesalgateschandaal dus geen negatieve invloed gehad op Volkswagen; het heeft het bedrijf zelfs helpen groeien in de top 10 van bedrijven met de grootste jaarlijkse opbrengst. Wat de ranking van Forbes betreft, zien we het omgekeerde fenomeen. Hoewel het bedrijf zich op de 67^{ste} plaats bevond in 2015 ging het achteruit als waardevol bedrijf na het Diesalgateschandaal. Zo was Volkswagen 10 plaatsen kwijt in 2016 en 2017 en zelfs 44 plaatsen in 2018 (in vergelijking met 2015).

Dit voorbeeld toont dus aan dat verschillende peilingen verschillende plaatsen toekennen aan hetzelfde bedrijf. Financieel gezien kan er dus niets specifiek geconcludeerd worden: de twee peilingen hebben een andere visie hebben op Volkswagen. Voor Fortune blijft Volkswagen één van de beste bedrijven ter wereld terwijl het door Forbes wordt beschouwd als een topbedrijf dat veel geld verloor door het Diesalgateschandaal.

Wat de niet-financiële peilingen betreft, zien we dat Volkswagen plaatsen verloor in de 3 peilingen. De peiling van Interbrand (*Best Global Brands*) wordt hier beschouwd als niet-financieel omdat maar 1 van de 3 berekeningscriteria financieel is. De peilingen *100 Top-Most Powerful Brand* en *Best Global Brands* komen hier op dezelfde conclusie neer. Zelfs als ze verschillende criteria en methoden gebruiken om de plaatsen toe te kennen, zien we dat Volkswagen 10 plaatsen bij al deze lijsten tussen 2014 en 2016 verloor. Zo verschoof Volkswagen van top 30 tot de top 40 in beide rangordes. Hier is het ook interessant op te merken dat de peiling van Tenet Partners berustte op de naamsbekendheid en positieve percepties van het merk. Na het Diesalgateschandaal werd Volkswagen dus met minder positieve percepties geassocieerd. De door Tenet Partners bestudeerde naamsbekendheid is ook terug te vinden in de ranking van Best Global Brands onder “sterkte van het merk”. Aangezien het Duitse bedrijf 10 plaatsen bij beide rankingen verloor, kan er geconcludeerd worden dat het merk Volkswagen aangetast is door het Diesalgateschandaal.

De derde niet-financiële peiling, The Future Brand Index 100 (waarvoor niet alle data beschikbaar was), geeft een nog slechtere score aan Volkswagen na Dieselgate. Tussen 2014

en 2015 verschoof de Volkswagen Groep van de 17^{de} naar de 33^{ste} plaats wat maar liefst 16 plaatsen lager is. Als we nu naar de score van 2018 kijken, belandde het Duitse bedrijf op de 54^{ste} plaats in de ranking (-37 plaatsen). Dit is best heftig aangezien deze ranking de toekomst van een bedrijf in beeld zet. Daaruit kunnen we dus concluderen dat de toekomst van Volkswagen minder verzekerd was na het Diesalgateschandaal. Toch moet dit resultaat voorzichtig besproken worden. De rankings van 2014 en 2015 gaan immers om de Volkswagengroep in het algemeen terwijl de 2018 peiling gaat om Volkswagen alleen. Er is dus een duidelijke verschuiving naar de tweede helft van de rankings geweest voor het Duitse bedrijf maar het blijft een vergelijking tussen de moedermaatschappij en een dochterbedrijf.

Uit *Tabel 2* kunnen we concluderen dat Volkswagens reputatie op financiële grond van het onderzoek afhangt. Enerzijds bleef Volkswagen in de top 10 van de bedrijven met de hoogste opbrengst wereldwijd. Anderzijds gaat Forbes daar helemaal niet mee akkoord en ziet Volkswagen zijn positie als waardevol bedrijf achteruitgaan na 2015. Op de niet-financiële grond verloor het Duitse bedrijf plaatsen in iedere peiling na het Diesalgateschandaal. Zijn reputatie is dus zwaar aangetast omdat het vanaf dat moment geassocieerd is met minder positieve percepties, met een zwakker merk en met een onzekere toekomst.

5.1.2.3. E-reputatie

Volgens de website van ReputationVIP speelde de reputatie van Volkswagen zich ook online af. Zo is het bedrijf erachter gekomen dat de term Volkswagen drie keer zoveel opgezocht is geweest op Google tijdens het Diesalgateschandaal dan er voor. ReputationVIP combineerde dan zijn vondst met de top zoekresultaten op Google. Zo werd Volkswagen geassocieerd voor het schandaal met positieve elementen zoals de website van Wikipédia (2^{de} plaats), aanbiedingen, promotieacties, enz. Vier dagen na het schandaal was het een ander verhaal. Als men Volkswagen op Google intikte, kwam er een meerderheid van negatieve websites op. Bijvoorbeeld, men vond krantenartikelen verbonden aan het Diesalgateschandaal terwijl de website van Wikipédia slechts op de 8^{ste} plaats was.

Ik besliste dan om zelf te onderzoeken wat op 23 februari 2019 bovenop kwam als ik Volkswagen intikte op Google. Aangezien ReputatieVIP een Frans bedrijf is, heb ik dus Google.fr gekozen om geen appels met peren te vergelijken. Het resultaat was zeer anders dan wat ReputationVIP in 2015 vond, zoals uitgebeeld in Bijlage A (zie hoofdstuk 7 -

Appendix). In februari 2019 kwam immers eerst de website van Volkswagen.be voor, gevolgd door Volkswagensdealerswebsites. De website van Wikipédia is ook bovenop de pagina te zien maar geen plaats kan ertoe gekend worden aangezien de lay-out van Google is veranderd sinds 2015. Toch is het opmerkelijk dat een nieuw negatief persartikel over het Diesalgateschandaal nog te zien was aan de onderkant van de webpagina. Dit toont dus goed aan dat het Diesalgateschandaal nog niet volledig achter de rug toen was.

Het Franse onderzoeksbureau ging nog verder in zijn analyse van de E-reputatie van Volkswagen. Zo zijn ze gaan kijken naar de resultaten van Google Suggest. Dit betekent dat ze het trefwoord “Volkswagen” hebben ingetikt in Google en ze hebben gekeken naar de aanbevolen verbonden woorden die samen tot een search zouden kunnen leiden. Op 25 september werd de term Volkswagen verbonden aan de woorden “bourse” (beurs), “pollution” (vervuiling) en “scandal” (schandaal). Dit toont dus aan hoe negatieve woorden dan werden geassocieerd met het Duitse bedrijf. Vier dagen later heeft het Franse bedrijf hetzelfde methode gebruikt met het trefwoord “scandal” (schandaal). Opnieuw leverde dit negatieve resultaten voor het Duitse bedrijf op. Zo werd het woord schandaal toen geassocieerd met “Volkswagen”, “Audi” en “VW”.

Opnieuw wilde ik zelf de resultaten van GoogleSuggest van toen vergelijken met meer recente data. Daarom heb ik eerst het trefwoord “Volkswagen” in Google.fr ingetikt om de verbonden woorden te analyseren. Bijlage B (zie hoofdstuk 7 - Appendix) geeft deze analyse weer en toont hoe er geen negatieve woorden bovenop kwamen op 23 februari 2019. De term “Volkswagen” werd immers alleen geassocieerd met automodellen of Volkswagen-verkopers. Ik heb dan hetzelfde methode gebruikt met het trefwoord “scandale” (schandaal) zoals het te zien is op Bijlage C (zie hoofdstuk 7 – Appendix). Opnieuw vond ik geen verbinding met het Diesalgateschandaal meer.

Ter conclusie is het duidelijk dat de e-reputatie van Volkswagen ernstig aangetast is tijdens het Diesalgateschandaal. Volkswagen werd immers toen vaak verbonden met het Diesalgateschandaal. Toch heeft Volkswagen deze negatieve band met het schandaal weten te beheersen. Drie en een half jaar later is er geen spoor van het schandaal meer te zien als men dezelfde methode gebruikt als deze van ReputationVIP. De E-reputatie van Volkswagen is dus in dit geval helemaal hersteld.

5.1.3. Conclusie reputatie

Aan de hand van de drie hierboven vermelde methodes is het moeilijk vast te stellen of Dieseldgate een invloed heeft gehad op de reputatie van Volkswagen.

Aan de ene kant heeft het schandaal de niet-financiële reputatie van Volkswagen deels veranderd. Bijvoorbeeld zien we dat de e-reputatie van Volkswagen aangetast werd tijdens de gebeurtenissen. Toch vinden we geen spoor meer van die negatieve elementen 4 jaar later, wat een herstel van de reputatie aanduidt. Alleen merken we nog op dat het merk Volkswagen minder positieve percepties van het publiek krijgt wat een onzekere toekomst aan de autobouwer toekent. Het blijkt ook dat dit reputatieverlies groter was in Europa dan aan de andere kant van de Atlantische oceaan (Amerika). Dit kan misschien uitgelegd worden door de minder grote aanwezigheid van Volkswagen op de Amerikaanse markt dan in Europa. Ten laatste is het moeilijk vast te stellen of de met Volkswagen geassocieerde kenmerken (ingenieurschap, kwaliteit) vandaag nog even goed ontvangen zouden worden. Nader onderzoek is dus hier nodig.

Aan de andere kant kan er niets specifiek geconcludeerd worden wat de financiële reputatie van Volkswagen betreft. De resultaten van de verschillende onderzoeken hierboven zijn immers afwisselend. De ene ziet Volkswagen achtergaan na september 2015 terwijl de andere vindt dat het geen impact heeft gehad op de financiële gezondheid van Volkswagen.

Ter conclusie kan er vastgesteld worden dat de gevolgen van het Dieseldgateschandaal op de reputatie van de Duitse autoreus aanwezig waren. Zo werd zijn niet-financiële reputatie zwaar aangetast, zoals bewezen aan de hand van verschillende peilingen. Hoewel deze niet-financiële reputatie in een slechte staat was, deed Volkswagen het financieel goed, wat bewezen is in zijn financiële reputatie.

5.2. Crisiscommunicatie van Volkswagen AG, Volkswagen USA en D'Ieteren onder de loep

5.2.1. Methodologie

Het derde hoofdstuk van deze scriptie gaf een overzicht van het Dieseldgateschandaal. De oorzaak en de gevolgen daarvan werden ook behandeld op basis van informatie gevonden op het internet. Zoals gezegd in de tweede onderzoeksvraag, doet deze scriptie een poging om

Volkswagens crisiscommunicatie te begrijpen. Daarom probeert dit onderdeel een antwoord op die vraag te vinden.

We hebben gezien in de wetenschappelijke context dat de media een belangrijke bron van informatie vormen tijdens een schandaal. Die media moeten dan hun informatie uit verschillende officiële bronnen halen. Een van die bronnen zijn persberichten. In het geval van Dieselgate zijn persberichten een officiële bron geweest waarmee het Duitse bedrijf naar het publiek en de media communiceerde. Bovendien waren alle persberichten van toen nog te vinden op Volkswagens website, wat de analyse gemakkelijker maakte. Er werd dus besloten om Volkswagens crisiscommunicatie tijdens Dieselgate aan de hand van de online gepubliceerde persberichten te beoordelen.

Zoals eerder uitgelegd, verspreidde het schandaal zich wereldwijd na zijn uitbarsting in de Verenigde Staten in september 2015. Om mijn analyse zo compleet maar ook haalbaar te maken, besloot ik me te focussen op drie onlinebronnen van persberichten: Volkswagen Aktiengesellschaft (News)¹³⁰, Volkswagen US Media (Releases)¹³¹ en D'Ieteren (persberichten)¹³². Die drie online bronnen zijn immers geografisch bepalend: Volkswagen Aktiengesellschaft is de overheersende instelling van Volkswagen overal ter wereld. Volkswagen US Media publiceert nieuws met betrekking tot de Verenigde Staten en soms Canada. Ten laatste is D'Ieteren de vertegenwoordiger van Volkswagen in België.

Gezien het aantal gepubliceerde persberichten met betrekking tot Dieselgate tot 2019 moest ik de geanalyseerde periode beperken. Zo zijn persberichten van september 2015 tot december 2015 onder de loep genomen. Deze periode werd geselecteerd om drie redenen. Ten eerste is het de meest acute periode van het Dieselgateschandaal waarin alles zich snel ontwikkelde. Ten tweede heeft mijn keuze te maken met het feit dat deze periode zich over de eerste vier fases van een crisis uitstrekt, zoals voorgesteld op pagina 18. Ten laatste zijn de eerste momenten van een crisis van belang voor de rest van de ontwikkeling van de crisis, zoals uitgelegd in de wetenschappelijke context.

Verschillende stappen waren nodig om de persberichteninhoud van iedere website grondig te bespreken. Eerst ben ik op zoek gegaan naar alle nieuwsberichten van de drie websites. Daarna heb ik een filter voor september tot december 2015 ingesteld om

¹³⁰ <https://www.volkswagenag.com/en/media/news-archive.html>, [geraadpleegd op 27/04/2019]

¹³¹ <https://www.media.vw.com/releases?page=9&year=2015>, [geraadpleegd op 28/04/2019]

¹³² <https://www.dieteren.com/nl/newsroom/persberichten?year=64&tag=All&page=1>, [geraadpleegd op 28/04/2019]

uiteindelijk persberichten met betrekking tot Dieselgate te selecteren. De persberichten werden op basis van hun inhoud geselecteerd. Voor elke van de drie online bronnen, werd een persbericht gekozen als het nieuwe informatie over Dieselgate met zich meebracht. Ze werden gedownload en gebruikt voor mijn analyse. De 49 gekozen persberichten zijn te vinden in de appendix van deze scriptie.

5.2.2. Analyse

De gekozen persberichten werden geanalyseerd op verschillende niveaus. Zo werden ze eerst per website bekeken om daarna vergelijkingen tussen de geografisch overheersende instellingen te kunnen maken. Deze manier van analyseren maakte het mogelijk om een conclusie te trekken.

5.2.2.1.Volkswagen AG

Het eerste Dieselmotorschandaalpersbericht op de website van Volkswagen AG werd op 20 september gepubliceerd¹³³. Daarmee liet het bedrijf weten wat er aan de hand was met de beschuldigingen van EPA en CARB in Amerika. Dit persbericht is interessant om twee redenen:

Daarin communiceerde Volkswagen AG op een “positieve manier”. Zo nam de CEO zelf het woord, wat de ernst van de situatie bewijst. Hij gaf ook door dat Volkswagen alles op alles zou zetten om op een transparante, snelle en duidelijke manier te communiceren. Bovendien bood hij persoonlijk zijn excuses aan de klanten en het publiek aan en gaf door dat hij begreep dat Volkswagen hun vertrouwen kwijt was. We zien dus hoe Volkswagen begreep dat er een zware crisis op komst was.

Toch is er een probleem met dat persbericht. Het kwam uit twee dagen nadat de rechtszaak tegen Volkswagen in Amerika bekend werd gemaakt. Zoals in de wetenschappelijke context voorgesteld, moet een bedrijf zo snel mogelijk (binnen een of twee uur) communiceren als een potentiële crisis op komst is. Deze strategie is dus hier duidelijk niet gebruikt door Volkswagen AG dat een persbericht veel vroeger had moeten publiceren

¹³³ Volkswagen Aktiengesellschaft, *Statement of Prof. Dr. Martin Winterkorn, CEO of Volkswagen AG*, 20/09/2015

Het tweede persbericht werd op dezelfde dag gepubliceerd¹³⁴. Daarin gaf Volkswagen iets meer informatie over wat er aan de hand was: het schandaal had betrekking op motoren van het EA 189-type waarmee 11 miljoen auto's wereldwijd uitgerust waren. Ze verzekerden ook hun Europese klanten dat alles met de nieuwe modellen in orde was. In hun tekst lieten ze hun consumenten voelen dat het probleem onder controle was, dat er geen risico voor de veiligheid was en dat ze financieel alles deden om de auto's te repareren. Ten laatste herhaalden ze hun wil op een transparante en constante manier te communiceren om het vertrouwen van de klanten terug te krijgen.

Het belang van transparante communicatie werd opnieuw naar boven gehaald in het derde persbericht¹³⁵. Deze keer stapte CEO Martin Winterkorn voor de camera om zijn verontschuldiging persoonlijk aan te bieden. Hoewel het belangrijk was om zich te verontschuldigen, gebeurde dat op een vreemde manier. Het blijkt uit de video dat Winterkorn een voorbereide tekst hardop las zonder er enige emotie toe te voegen. Bovendien is het ook vreemd dat de video niet meer te vinden is op de website van Volkswagen AG, maar wel op Youtube¹³⁶. Dit zou dus kunnen geïnterpreteerd worden als een teken van schaamte van Volkswagen. Een dag na zijn publieke verschijning, nam Martin Winterkorn ontslag¹³⁷. Hij zwoer dat hij niets van het softwareprobleem wist maar dat hij toch alle verantwoording daarvan nam als CEO.

Het ontslag van Winterkorn betekende dat een nieuwe CEO moest worden aangenomen. Dit gebeurde op 25 september met een ander persbericht: Matthias Müller werd Volkswagens nieuwe CEO. Hij maakte meteen zijn prioriteiten duidelijk: klanten moesten Volkswagen weer vertrouwen, de schuldige mensen verantwoordelijk voor Dieselmootor schandaal moesten ontmaskerd worden en het Dieselmootor schandaal moest opgelost worden¹³⁸.

25 september is ook de dag waarop Volkswagen besloot om zijn Noord Amerikaanse groep te herstructureren, wat problemen binnen de groep aantoonde¹³⁹. Volkswagen AG publiceerde nog een derde persbericht op die dag waarvan de inhoud onverwacht was¹⁴⁰. Op het derde punt van het persbericht werd gezegd dat sommige werknemers een schorsing/suspensie hadden gekregen op basis van verzamelde informatie. Dit bewijst dus dat

¹³⁴ Volkswagen Aktiengesellschaft, *Ad hoc: Volkswagen AG has issued the following information*, 22/09/2015

¹³⁵ Volkswagen Aktiengesellschaft, *Video statement of the CEO of Volkswagen AG*, 22/09/2015

¹³⁶ https://www.youtube.com/watch?v=wMPX98_H0ak, [geraadpleegd op 27/04/2019]

¹³⁷ Volkswagen Aktiengesellschaft, *Ad hoc: Statement by Prof. Dr. Winterkorn*, 23/09/2015

¹³⁸ Volkswagen Aktiengesellschaft, *Matthias Müller appointed CEO of the Volkswagen Group*, 25/09/2015

¹³⁹ Volkswagen Aktiengesellschaft, *The Volkswagen Group is restructuring: Supervisory Board passes resolutions for new organization*, 25/09/2015

¹⁴⁰ Volkswagen Aktiengesellschaft, *Statement by the Supervisory Board of Volkswagen AG*, 25/09/2015

Volkswagen zeer snel de schuldige mensen had kunnen vinden. Het is terecht dat men zich afvraagt of Volkswagen vanaf het begin al een idee had van de personen die de software hadden bedacht.

Ander nieuws werd ook op 25 september uitgebracht maar werd hier niet toegevoegd aangezien het niet van belang voor deze scriptie was.

Na vier dagen radiostilte publiceerde Volkswagen op 29 september zijn eerste plan om Volkswagen-dieselmotoren met een motor van het type EURO 5 - EA 189 up te daten¹⁴¹. Dit bericht is interessant want Volkswagen vermeldde daarin dat 5 miljoen Volkswagens terug naar de garage moesten, hoewel dat aantal veel hoger later werd.

Op 30 september werd bekendgemaakt dat Volkswagen een nieuw hoofd van communicatie in dienst genomen had¹⁴². Deze verandering is mogelijk een teken dat Volkswagen bang werd dat de crisis te groot of te moeilijk was geworden voor hun vorige hoofd van communicatie. Naar mijn mening is dit hét bewijs dat Volkswagen getroffen werd door een crisis.

Gedurende een paar dagen na de laatste publicatie gebeurde niets interessants voor ons onderzoek. Wel kan er vermeld worden dat Volkswagen-artikelen over de goede resultaten van hun autoverkoop in de Verenigde Staten publiceerde. Dit vond ik persoonlijk best arrogant gezien de omstandigheden.

Volkswagen kondigde dan een eerste oplossing voor Duitse Audi-eigenaren aan van wie de auto uitgerust was met de bedrieglijke software¹⁴³. Vanaf 2 oktober konden mensen op de website van Audi Duistland weten of hun auto de problematische software bezat. Volkswagen maakte ook gebruik van de gelegenheid om te zeggen dat andere wagens (V6 en V8) niet uitgerust waren met een bedrieglijke motor.

Het negende persbericht vatte de uitspraak van Matthias Müller aan zijn werknemers samen¹⁴⁴. Deze speech was volgens mij zeer goed en ook rustgevend voor zijn werknemers, wat nuttig is in een dergelijke situatie. We zien dus hier opnieuw het belang van de aanwezigheid van de CEO op iedere stap van een crisis.

¹⁴¹ Volkswagen Aktiengesellschaft, *Volkswagen AG announces action plan to update diesel vehicles with EA 189 EU5 engines*, 29/09/2015

¹⁴² Volkswagen Aktiengesellschaft, *Bode appointed Head of Group Communications, Investor Relations and External Relations at Volkswagen AG*, 30/09/2015

¹⁴³ Volkswagen Aktiengesellschaft, *Diesel emissions: Individual customer information for Germany on Audi website*, 02/10/2015

¹⁴⁴ Volkswagen Aktiengesellschaft, *Matthias Müller: "We will overcome this crisis"*, 06/10/2015

Hoewel het bedrijf in het verleden belang hechtte aan diesel, zien we op 13 oktober dat Volkswagen nieuwe plannen voor de toekomst had¹⁴⁵. Het bedrijf kondigde aan door te gaan met schonere dieselmotoren (AdBlue) en met elektrische wagens. Dit bewijst de nood van Volkswagen om het verleden achter zich te laten aan de hand van een nieuw (elektrisch) era.

Dertien dagen na het persbericht voor Duitse Audi-eigenaren vermeldde Volkswagen dat andere eigenaren op de website van hun eigen land konden kijken of hun auto uitgerust was met de bedrieglijke software of niet¹⁴⁶. Alleen was dat persbericht gericht op de Europese markt en niet Amerika, waarvoor geen specifiek nieuws werd gecommuniceerd.

Eind oktober verdedigde Volkswagen zijn positie in Europa¹⁴⁷. Zo vermeldde ze dat de software aanwezig op EA 288 EU-motoren niet illegaal in de Europese Unie was. Dit toont dus aan dat Volkswagen nooit van plan is geweest om zich in Europa als schuldig te beschouwen.

Op 28 oktober omthulde Müller de plannen voor Volkswagen voor de toekomst¹⁴⁸. Dit persbericht is interessant want een van de punten ging om een verandering van de bedrijfscultuur. Zo wilde Müller een corporate cultuur inzetten waar fouten acceptabel zijn. Zoals vroeger vermeld, was de corporate cultuur een van de veronderstelde redenen voor het gebruik van de sjoemelsoftware. Dit toont dus aan dat Volkswagen aan een oplossing werkte zodat zo'n schandaal nooit meer zou gebeuren. Op die dag werd ook gezegd dat klanten en een oplossing voor de crisis op de to-do lijst van Müller stonden.

Het persbericht van 2 november is heel merkwaardig¹⁴⁹. Daarin vermeldde Volkswagen dat de software gevonden was in V6-TDI motoren, ondanks dat ze eerder hadden gezegd dat zo'n software niet gebruikt was op deze motor. Als gevolg van de bekendmaking van deze nieuwe crisis, negeerde Volkswagen niet de feiten. Echter, ze zeiden dat ze met de EPA zouden meewerken en dat de 3-liter V6 dieselmotor niet was uitgerust met software. Toch, als we naar het onderdeel van deze scriptie over het Dieselmotorschandaal kijken, zien we dat 3-liter V6 motoren betrokken waren in het schandaal.

¹⁴⁵ Volkswagen Aktiengesellschaft, *Volkswagen Brand Board of Management takes strategic decisions*, 13/10/2015

¹⁴⁶ Volkswagen Aktiengesellschaft, *Federal Motor Transport Authority (KBA) decides on recall for affected EA 189 diesel vehicles*, 15/10/2015

¹⁴⁷ Volkswagen Aktiengesellschaft, *Volkswagen confirms: EA288 engines designed for EU5 and EU6 are not affected*, 22/10/2015

¹⁴⁸ Volkswagen Aktiengesellschaft, *Matthias Müller unveils next steps for the Volkswagen Group*, 28/10/2015

¹⁴⁹ Volkswagen Aktiengesellschaft, *Statement on the announcement by the United States Environmental Protection Agency (EPA)*, 02/11/2015

Een dag na de bekendmaking van de V6-problemen ontstond een mogelijke tweede crisis voor Volkswagen. In hun persbericht van 3 november legde Volkswagen uit dat onderzoekers onregelmatigheden tegengekomen waren tijdens een interne enquête¹⁵⁰. Zo ontdekten ze dat ongeveer 800.000 auto's uitgerust waren met motoren die te veel CO2 uitstootten. Dit probleem is interessant voor deze scriptie: voor de eerste keer toonde Volkswagen aan dat ze proactief konden communiceren. Zo communiceerden ze deze keer meteen over het probleem en gaven zij ook uitleg over hoe ze het zelf hadden gevonden. Toch is het vreemd dat ze het aantal betroffen auto's zo snel en zo nauwkeurig konden identificeren.

Pas 20 dagen later publiceerde Volkswagen een persbericht met nieuwe informatie over het Dieseldieselgate schandaal¹⁵¹. Zo wordt vermeld dat de problemen met V6 motoren alleen in de Verenigde Staten te vinden waren en dat de verkoop daar al gestopt was.

Bijna twee maanden na het eerste persbericht werd het eerste persbericht over de oplossing voor Dieselgate online geplaatst¹⁵². Op 25 november publiceerde Volkswagen een persbericht dat in detail uitlegde hoe de betrokken auto's hersteld zouden worden. Pas op, deze oplossing was niet geldig voor de Verenigde Staten en Canada.

Op 9 december werden de problemen met betrekking tot CO2-uitstoot helemaal verklaard door Volkswagen¹⁵³. Volgens mij, bewijst dit hoe snel Volkswagen deze keer heeft gewerkt om de waarheid te kunnen vinden, wat minder het geval was voor het oorspronkelijke schandaal.

Het belangrijkste persbericht verscheen op 10 december op de website van Volkswagen AG¹⁵⁴. Dit persbericht vat de eerste resultaten van het onderzoek over Dieselgate samen. Volgens het onderzoek hebben drie factoren bijgedragen aan het gebruik van een sjoemelsoftware:

- *Het wangedrag van individuele werknemers*
- *Zwakheden van sommige processen*

¹⁵⁰ Volkswagen Aktiengesellschaft, *Ad hoc: Volkswagen AG has issued the following information*, 03/11/2015

¹⁵¹ Volkswagen Aktiengesellschaft, *Statement on Audi's discussions with the US environmental authorities EPA and CARB*, 23/11/2015

¹⁵² Volkswagen Aktiengesellschaft, *Technical measures for the EA 189 diesel engines affected presented to the German Federal Motor Transport Authority*, 25/11/2015

¹⁵³ Volkswagen Aktiengesellschaft, *CO2 issue largely concluded*, 09/12/2015

¹⁵⁴ Volkswagen Aktiengesellschaft, *Volkswagen making good progress with its investigation, technical solutions, and Group realignment*, 25/09/2015

- *Een mentaliteit in sommige afdelingen van het bedrijf dat het breken van regels toestond*

Dit persbericht toont aan dat Volkswagen eindelijk heel transparant over de resultaten van het onderzoek communiceerde.

Wat de communicatie van Volkswagen betreft, werd een persbericht over een nieuw intern magazine voor werknemers op 14 december online geplaatst¹⁵⁵. Dit nieuws vond ik zeer interessant aangezien Dieseldgate toen nog volop aan de gang was. Volgens mij maakte dit magazine deel van een breder communicatieplan uit en was het een manier om het vertrouwen van de werknemers terug te krijgen.

Ten laatste kunnen we het persbericht van 16 december vermelden waarin uitleg werd gegeven over de ondernomen stappen in de Europese Unie om de auto's up te daten¹⁵⁶. Opnieuw wil ik hier de nadruk leggen op de transparantie van het bericht.

5.2.2.2.Volkswagen USA

Het eerste persbericht over het Dieseldgateschandaal ooit gepubliceerd op de US Media Site van Volkswagen was op 18 september¹⁵⁷. Daarin liet Volkswagen Group of America weten dat er een onderzoek aan de gang was rondom de uitstootregels. Ze vermeldde ook dat duurzaamheid centraal stond bij Volkswagen corporate doelstellingen en dat er geen gevaar was voor eigenaren. Het is interessant te vermelden dat de gebruikte taal het gevoel gaf dat Volkswagen verrast was door het nieuws, hoewel ze hier al eerder van op de hoogte waren.

Twee dagen later zette Volkswagen US de uitspraak van CEO Martin Winterkorn online¹⁵⁸. Winterkorn vertelde erin dat de situatie ernstig was en dat Volkswagen alles op alles zette om een oplossing te vinden. Bovendien maakte hij duidelijk dat Volkswagen op een transparante en snelle manier over het schandaal ging communiceren. Ten laatste is het merkwaardig dat het vertrouwen van de klanten centraal in zijn bericht stond.

Hoewel zijn vorige speech zeer aanmoedigend was, gaf Winterkorn een nieuwe persconferentie de dag erna¹⁵⁹. In het persbericht leerde men dat hij zijn ontslag ingediend had en alle verantwoordelijkheden voor het schandaal op zich nam. De Raad van Bestuur van

¹⁵⁵ Volkswagen Aktiengesellschaft, *"inside"-Volkswagen launches International employee magazine*, 14/12/2015

¹⁵⁶ Volkswagen Aktiengesellschaft, *NOx issue: customers are being informed, implementation is starting*, 16/12/2015

¹⁵⁷ Volkswagen US Media Site, *Volkswagen statement regarding epa investigation*, 18/09/2015

¹⁵⁸ Volkswagen US Media Site, *statement of prof. dr. martin Winterkorn, ceo of volkswagen ag*, 20/09/2015

¹⁵⁹ Volkswagen US Media Site, *statement by prof. dr. winterkorn*, 23/09/2015

Volkswagen AG maakte later die dag bekend dat ze verschillende stappen ondernomen hadden om de crisis tegen te gaan¹⁶⁰. Het is interessant te vermelden dat ze aan de wereld vertelden dat ze intern op zoek waren naar de schuldige werknemers, die volgens hen in de volgende paar dagen gevonden zouden moeten worden.

Op 25 september werd bekendgemaakt dat Matthias Müller de nieuwe CEO van Volkswagen AG werd¹⁶¹. Naast een introductie van Müller hield het persbericht ook een citatie in waarin hij zijn plan voorlegde om Volkswagen uit de crisis te halen. De nieuwe CEO werd dus de perfecte vertegenwoordiger van het bedrijf.

Twee andere persberichten werden ook die dag online gezet. Ten eerste vindt men informatie over de herstructurering van Volkswagen AG¹⁶². Er kwamen immers verschillende veranderingen aan de top van de verschillende branches van Volkswagen. Dit nieuws is hier van belang omdat het ook Volkswagen North America betreft: in plaats van drie verschillende markten zouden Mexico, Verenigde Staten en Canada versterkt worden en worden samengebracht in 1 regio, de Noord-Amerika Regio. Toch bleef Michael Horn CEO Volkswagen Group of America. Het laatste persbericht van 25 september gaf uitleg over het interne onderzoek naar aanleiding van Dieseldgate¹⁶³. Na een eerste intern onderzoek werd gevonden dat wereldwijd 5 miljoen auto's van het merk Volkswagen met de motor van het type EA 189 een probleem hadden. Bovendien werd dit nieuws geuit door Dr. Herbert Diess, CEO van de Volkswagen Passenger Cars Brand, wat aantoont dat Volkswagen begreep dat dit te belangrijk was om het nieuws door een gewone woordvoerder te rapporteren. Ten laatste is het interessant te vermelden dat de titel van het persbericht leest “we werken zo snel mogelijk aan een oplossing”, wat opnieuw toont dat Volkswagen de ernst van de situatie begreep en zo ook probeerde over te komen.

Op 29 september leerde het publiek dat Winfried Vahland nieuwe president en CEO van Volkswagen North America Region werd vanaf 1 november 2015¹⁶⁴. De reden achter deze verandering werd toegevoegd aan het persbericht en waren verbonden aan de herstructurering van het bedrijf in Noord-Amerika om daar sterker en dichterbij de klanten te zijn. Ten laatste werd een introductie van de man gegeven.

¹⁶⁰ Volkswagen US Media Site, *statement from the executive committee of Volkswagen ag's supervisory board*, 23/09/2015

¹⁶¹ Volkswagen US Media Site, *MATTHIAS MULLER APPOINTED CEO OF THE VOLKSWAGEN GROUP*, 25/09/2015

¹⁶² Volkswagen US Media Site, *the volkswagen group is restructuring: supervisory board passes resolutions for new organization*, 25/09/2015

¹⁶³ Volkswagen US Media Site, *dr herbet diess, ceo of the Volkswagen passenger cars brand explains "we are working at full speed on a solution"*, 25/09/2015

¹⁶⁴ Volkswagen US Media Site, *dr. winfried vajland appointed as president and ceo, Volkswagen north American region*, 29/09/2015

De volgende dag publiceerde Volkswagen USA een bericht waarin het nieuwe hoofd van communicatie van Volkswagen AG werd aangekondigd¹⁶⁵. Dat nieuws werd gevolgd op 1 oktober met informatie over de verkoopcijfers van September 2015¹⁶⁶. Het bleek dat de verkoop van Volkswagen met 0.56% in September 2015 toenam in vergelijking met dezelfde maand het jaar ervoor. Persoonlijk vond ik dit nieuws een beetje arrogant in tijden van een wereldwijd schandaal.

Als we nu naar het schandaal teruggaan, zette Volkswagen USA een samenvatting van de toespraak van CEO Matthias Müller aan al de werknemers op 6 oktober online¹⁶⁷. Daarin toonde hij aan zijn personeel aan dat hij alles op alles zette om een oplossing te vinden. Centraal in dat persbericht is volgens mij zijn conclusie die hieronder te vinden is. De conclusie wordt hier in het Engels weergegeven omdat ik vond dat een vertaling van de boodschap het minder krachtig zou hebben gemaakt. Een vertaling hiervan is in voetnoot¹⁶⁸ te vinden.

Volkswagen must once again stand for more integrity. Not just on paper. But anytime, anywhere. We will make every effort to make very sure that the rules are respected by everyone. This Group and its brands stand for sustainability, for responsibility, for credibility. At the moment, much of that seems to have been deeply shaken. But: together with you, I am determined to prove that our values remain our guide. And that Volkswagen, that each one of us, deserves the trust of people everywhere.

Een zeer merkwaardig persbericht werd dan op 8 oktober gepubliceerd¹⁶⁹. Daarin leerde men dat Michael Horn, CEO Volkswagen Group of America, voor de House Committee on energy and commerce subcommittee verscheen. Het persbericht nam de vorm van een getuigenis en is interessant om 4 redenen. Ten eerste legde hij meteen de nadruk op het feit dat hij vrijwillig was komen getuigen om de volle samenwerking van Volkswagen te bewijzen zelfs toen het onderzoek nog volop aan de gang was. Volgens mij kan dit gezien worden als een verdedigingsstrategie van Michael Horn om zijn goede intentie te bewijzen.

¹⁶⁵ Volkswagen US Media Site, *bode appointed head of group communications, investor relations and external relations at Volkswagen ag*, 30/09/2015

¹⁶⁶ Volkswagen US Media Site, *Volkswagen of America reports September Sales*, 01/10/2015

¹⁶⁷ Volkswagen US Media Site, *MATTHIAS MÜLLER: "WE WILL OVERCOME THIS CRISIS"*, 06/10/2015

¹⁶⁸ Volkswagen moet weer op integriteit duiden. Niet alleen op paper. Maar altijd, overal. We zullen alles op alles zetten om te verzekeren dat de regels door iedereen nageleefd worden. Deze Groep en zijn merken duiden op duurzaamheid, op verantwoordelijkheid, op geloofwaardigheid. Momenteel, de meerderheid daarvan lijkt overstuurd te zijn geweest. Maar: samen met jullie, ben ik ertoe vastbesloten om te bewijzen dat onze waarden ons blijven leiden. En dat Volkswagen, dat ieder van ons, het vertrouwen van iedereen waar dan ook verdient.

¹⁶⁹ Volkswagen US Media Site, *testimony of Michael Horn before the house committee on energy and commerce subcommittee on oversight and investigations*, 08/10/2015

Ten tweede vertelde hij dat hij vanaf 2014 op de hoogte was van het onderzoek van West Virginia University. Hij legde ook uit dat Volkswagen AG de waarheid aan CARB en EPA op 3 september 2015 vertelde. Dit is interessant, want Volkswagen heeft het nieuws veel later aan de wereld laten weten wat aantoonde dat ze iets probeerden verbergen. Vijf punten werden dan opgesomd die Volkswagen's acties voor de toekomst samenvatten: wereldwijd onderzoek naar de oorzaken van Dieseldgate, veiligheid van de betrokken auto's, een oplossing voor de betrokken auto's, interne veranderingen en de belofte om regelmatig en open te communiceren. Michael Horn beëindigde dan zijn getuigenis op een slimme manier: hij bood zijn excuses aan en somde alle manieren op waarop Volkswagen duurzaam werkte en een troef voor de Verenigde Staten bleef zijn.

Op 13 oktober kwam een nieuw persbericht uit op de website van Volkswagen US Media¹⁷⁰. Deze keer ging het om de beslissing van de Volkswagen Brand Board of Management om het bedrijf een ander pad in de toekomst te laten nemen. Zo wilde Volkswagen onder andere investeren in schonere dieselmotoren en elektrische wagens. Dit toont dus aan hoe Volkswagen reflecteerde op de situatie en een stap naar een nodige verandering nam.

Drie dagen voor het einde van oktober verscheen een nieuw persbericht¹⁷¹. Daarin somde Volkswagen AG CEO de volgende stappen voor Volkswagen Groep op. Ten eerste wilde hij de mensen verantwoordelijk voor Dieseldgate vinden. Ten tweede wilde hij een decentralisatie van de beslissingsmacht binnen Volkswagen AG: merken zullen meer macht hebben. Ten laatste vermeldde hij dat hij de corporate cultuur binnen het bedrijf wilde veranderen naar een bedrijf waar mensen samenwerkten, op een open manier communiceerden en waar ze er niet bang waren om fouten te maken.

Ondanks dat het persbericht van 29 oktober niet per se te maken had met het Dieseldgateschandaal, bevatte het interessante informatie¹⁷². Daarin werd immers verteld dat Volkswagen in hun Amerikaanse fabriek investeerde. Naar mijn mening was dit een manier om te tonen dat ze toch goed voor de Verenigde Staten bleven zijn. Deze creatie van tewerkstelling zou ook deel kunnen uitmaken van een strategie om minder sancties van de rechtbank te krijgen.

¹⁷⁰ Volkswagen US Media Site, *Volkswagen brand board of management takes strategic decisions*, 13/10/2015

¹⁷¹ Volkswagen US Media Site, *MATTHIAS MÜLLER UNVEILS NEXT STEPS FOR THE VOLKSWAGEN GROUP*, 28/10/2015

¹⁷² Volkswagen US Media Site, *VOLKSWAGEN REAFFIRMS INVESTMENT PLANS IN CHATTANOOGA*", 29/10/2015

Halverwege november (15/11) was een mijlpaal voor Volkswagen USA en zijn klanten. Zoals vermeld in het persbericht¹⁷³ was 15 november de dag waarop voor de eerste keer een oplossing voor Amerikaanse eigenaren aangeboden werd. Als ze zich op de website www.vwdieselfinfo.com inschreven, zouden eigenaren van betrokken auto's een package krijgen met een "\$500 Volkswagen Prepaid Visa® Loyalty Card", "\$500 Volkswagen Dealership Card", en 24 uur "Roadside Assistance" gedurende 3 jaar. Ten laatste liet Volkswagen zijn klanten weten dat ze de package zouden krijgen zelfs als ze geen afstand van verhaal deden.

Op 8 december werd bekendgemaakt dat Volkswagen AG een persconferentie zou organiseren¹⁷⁴. Hoewel deze persconferentie over de situatie van het Dieselmotorschandaal ging, is er geen spoor van op de website van Volkswagen USA te vinden behalve deze aankondiging.

Het laatste persbericht van 2015 van Volkswagen werd op 17 december gepubliceerd¹⁷⁵. Hoewel dit niet zo belangrijk was, maakte het de naam van de advocaat verantwoordelijk voor de Volkswagen-zaak in de Verenigde Staten bekend.

5.2.2.3. D'Ieteren

D'Ieteren publiceerde zijn eerste reactie op de bekendmaking van het sjoemelsoftwaregebruik op 22 september 2015¹⁷⁶. Dit bericht had twee dimensies. Ten eerste begrijpen we door de gebruikte taal dat D'Ieteren een ander slachtoffer van Dieselmotorgate was. Zo beweerden ze dat zij er niks van wisten en dat ze bezorgd waren voor hun reputatie aangezien ze Volkswagen in België vertegenwoordigen. Toch probeerden ze hun klanten gerust te stellen. Zo vertelden ze hen dat er aan een oplossing gewerkt werd en dat hun veiligheid niet op het spel stond. Bovendien lieten ze hun klanten weten dat het maar om een paar auto's ging die met een motor van het type EA 189 uitgerust werden. Ten tweede zien we ook dat ze Volkswagen de schuld van het Dieselmotorschandaal gaven maar dat ze alles op alles zetten om een oplossing te vinden.

¹⁷³ Volkswagen US Media Site, *Volkswagen to provide goodwill package to u.s. 2.0l tdi owners affected by emissions issue*, 15/11/2015

¹⁷⁴ Volkswagen US Media Site, *press conference on December 10th 2015*, 08/12/2015

¹⁷⁵ Volkswagen US Media Site, *Volkswagen announces engagement of Kenneth r. Feinberg to design and administer a claims program related to the tdi emissions compliance issue*, 17/12/2015

¹⁷⁶ D'Ieteren, *reactie op onregelmatigheden met betrekking tot een software gebruikt in sommige dieselmotoren van de Volkswagen groep*, 22/09/2015

Het tweede persbericht van D'Ieteren ging om de lancering van hun website "Customer Care" op 25 september¹⁷⁷. Daarmee wilde D'Ieteren alle vragen en antwoorden over Dieselgate op een plaats centraliseren. Het persbericht kwam ook met een link naar de website die drie en een half jaar later nog steeds werkt. Het feit dat de website nog actief is¹⁷⁸, is volgens mij het bewijs dat het Dieselgateschandaal nog niet voorbij is in de ogen van D'Ieteren.

Een dag later werden journalisten verteld dat D'Ieteren de commercialisering van 3.200 dieselveertuigen met de EA189-motor (Euro 5-norm) in België stopzette¹⁷⁹. Op die manier wilde de Belgische auto-invoerder er zeker van zijn dat alles in orde was met die voertuigen voor hun verkoop. Ze voegden er ook toe dat wagens met andere motoren van de Euro 5-norm probleemloos waren.

Op 28 september liet D'Ieteren weten dat ze gratis sommige niet-geleverde Euro5-auto's zouden vervangen¹⁸⁰. Het ging om ongeveer 800 voertuigen in België en gold alleen voor mensen die aan bepaalde voorwaarden voldeden.

Het vijfde persbericht van D'Ieteren over het Dieselgateschandaal verscheen op 29 september 2015¹⁸¹. Deze keer ging het bericht om het officiële aantal voertuigen dat uitgerust was met een sjoemelsoftware in België: 393.648. D'Ieteren maakte gebruik van de gelegenheid om te communiceren dat ze nog niet wisten hoe ze de betrokken wagens zouden repareren en dat ze op de beslissing van de Volkswagen Groep wachtten. Ten laatste vertelde ze ook dat iedere eigenaar dankzij zijn chassisnummer online kon controleren of zijn auto uitgerust was met de bedrieglijke software voordat ze persoonlijk gecontacteerd werden door Volkswagen.

D'Ieteren bracht een zesde persbericht uit op 16 oktober. Hierin vertelden ze dat Volkswagen AG alle auto's moest terugroepen om een gratis update te krijgen¹⁸². Dit bericht en de taal die erin gebruikt werd, zijn zeer interessant. Uit dit bericht blijkt dat D'Ieteren zich verdedigde tegen de klanten, de pers en Volkswagen AG. Zo leest men dat D'Ieteren zo'n

¹⁷⁷ D'Ieteren, *D'Ieteren Auto lanceert een 'customer care'-website om te antwoorden op de bezorgdheden van zijn klanten*, 25/09/2015

¹⁷⁸ <https://www.customer-care.dieteren.be/en/customer-care/>, [geraadpleegd op 30/04/2019]

¹⁷⁹ D'Ieteren, *D'Ieteren Auto heeft vanochtend beslist om de commercialisering stop te zetten van voertuige die mogelijk uitgerust zijn met de niet-confrome software*, 26/09/2015

¹⁸⁰ D'Ieteren, *D'Ieteren Auto stelt voor om lopende bestellingen te vervangen door EU 6 dieselwagens*, 28/09/2015

¹⁸¹ D'Ieteren, *Aantal voertuigen uitgerust met de niet-confrome software in België is bekend*, 29/09/2015

¹⁸² D'Ieteren, *Ongeveer 320.00 voertuigen van de Volkswagen-groep zullen worden teruggeroepen in België*, 16/10/2015

terugroepactie vanaf het begin van het schandaal voorgesteld had. Ze legde ook uit dat ze deze situatie betreunde en dat ze over geen andere informatie beschikten.

Twee weken later communiceerde Volkswagen over de nieuwe potentiële crisis¹⁸³. Zo liet D'Ieteren op 4 november weten dat nieuwe motoronregelmatigheden werden gevonden waardoor auto's meer CO₂ uitstootten. D'Ieteren reageerde daar heel proactief over ondanks dat ze niet wisten of Belgische wagens betrokken waren in dit nieuwe schandaal. Ze vertelde hun klanten dat ze geen extra taks zouden moeten betalen omdat D'Ieteren hen zou verdedigen op federaal en regionaal niveau.

Het CO₂-schandaal stond nog centraal in D'Ieterens volgende persbericht¹⁸⁴. Op 5 november maakte de Belgische invoerder bekend dat ze besloten hadden om de mogelijk betrokken auto's niet meer te verkopen totdat ze zeker waren dat deze niet uitgerust waren met een defecte motor.

Het negende en laatste persbericht dat D'Ieteren in 2015 publiceerde over het Dieselmotorschandaal was op 20 november¹⁸⁵. Op die dag maakte D'Ieteren bekend dat ze de verkoop van alle modellen met CO₂-uitstootproblemen weer toestonden. Deze verandering kwam nadat de Volkswagen Groep liet weten dat ze de kosten van mogelijke aanpassingen zelf zou betalen.

5.2.3. Vergelijking van de persberichten

Nu we elk persbericht apart hebben besproken, is het tijd om over te schakelen naar een vergelijking van de persberichten. Aangezien Volkswagen AG het moederbedrijf van Volkswagen is, kan men verwachten dat al de informatie die ze communiceerden, overgenomen zou worden door Volkswagen landelijke vertegenwoordigers. Als dit het geval is, zou dit een teken van uitstekende, transparante en perfect gecontroleerde crisisinformatie zijn: iedereen ter wereld krijgt dezelfde basisinformatie. Indien dit niet het geval is, zou men eruit kunnen concluderen dat Volkswagen-crisiscommunicatie niet perfect onder controle was. Deze informatie zal dan me in staat stellen een antwoord op mijn onderzoeksvraag te geven.

¹⁸³ D'Ieteren, *Reactie van D'Ieteren Auto op de bekendmaking van onregelmatigheden met betrekking tot CO₂-uitstoot door de Volkswagen-groep*, 04/11/2015

¹⁸⁴ D'Ieteren, *D'Ieteren Auto schort de verkoop van modellen die mogelijk getroffen zijn door de onregelmatigheden met betrekking tot de CO₂-uitstoot tijdelijk op*, 05/11/2015

¹⁸⁵ D'Ieteren, *D'Ieteren Auto vertrouwt erop dat geen enkele fiscale aanpassing zal worden doorgerekend aan de klanten die getroffen zijn door de onregelmatigheden met betrekking tot CO₂-uitstoot*, 20/11/2015

5.2.3.1. Volkswagen AG versus Volkswagen USA

Het allereerste verschil tussen Volkswagen AG en Volkswagen USA heeft betrekking op de aankondiging van de crisis. Dieselgate werd immers op 18 september in de Verenigde Staten vermeld hoewel het pas op 20 september op de website van Volkswagen AG verscheen. Dit verschil is zeer merkwaardig gezien de ernst van de situatie en het feit dat het al publiekelijk aangekondigd werd op 18 september door de EPA. Volkswagen AG's reactie was dus zeer laat, wat vreemd is tijdens zo'n crisis.

Het ontslag van Winterkorn kan hier ook gebruikt worden om de communicatie van Volkswagen te analyseren. Zo zien we dat er geen sporen van te vinden zijn op de website van Volkswagen USA hoewel het wel vermeld is op Volkswagen AG. Dit kan dus worden geïnterpreteerd als een communicatieprobleem.

Ten derde zien we in het persbericht van 25 september op Volkswagen AG dat sommige werknemers al geschorst waren door Volkswagen. Dit nieuws is nergens te vinden in de persberichten van Volkswagen USA, ondanks dat het een belangrijke stap in de crisis was.

Middenin de grootste crisis van Volkswagen is het merkwaardig dat beide websites toch de resultaten van de verkoop van de groep in de Verenigde Staten publiceerden. Persoonlijk vond ik dit best arrogant.

Ten vijfde zien we dat Volkswagen USA niets over V6 en V8 TDI-motoren publiceerde hoewel Volkswagen AG op 2 oktober vermeldde dat auto's met zo'n motor niet betrokken waren in het schandaal. Dit bleek later een leugen te zijn. Zoals gevonden in het persbericht van Volkswagen AG van 10 november werd immers ontdekt dat sommige V6 en V8 auto's in de Verenigde Staten uitgerust waren met een bedrieglijke software. Het is hier dus rechtvaardig zich af te vragen of Volkswagen USA dit al wist in oktober 2015 en besloot om toen geen leugen aan de wereld te vertellen. Wat nog vreemder is, is het feit dat Volkswagen AG vermeldde dat de verkoop van zo'n auto's al gestopt was in de Verenigde Staten hoewel Volkswagen US daar geen persbericht over publiceerde.

Een omgekeerde situatie vond op 8 oktober plaats. Michael Horn moest toen verschijnen voor de rechtbank en gaf publiekelijk uitleg over de omstandigheden van Dieselgate. Hoewel dit een mijlpaal tijdens de crisis was (het publiek kreeg een uitleg voor de eerste keer), is er daar geen spoor van te vinden in de persberichten van Volkswagen AG.

Deze eenrichtingscommunicatie gebeurde opnieuw een maand later. Op 15 november kregen Amerikaanse eigenaren van betrokken wagens te horen dat ze onder andere een \$500 cadeaukaart zouden krijgen van Volkswagen. Dit nieuws is nooit gepubliceerd op Volkswagen AG. Volgens mij wijst dit op het feit dat Volkswagen AG er bang voor was dat Europeanen dezelfde oplossing zouden willen, wat te veel voor het Duitse bedrijf zou hebben gekost.

Zoals geleerd uit de analyse van het persbericht, bestond het Dieselmotorschandaal uit 2 crisissen. De grootste ging over de uitstoot van NOx-deeltjes hoewel de tweede over CO₂-uitstotingen ging. Op 3 november publiceerde Volkswagen AG een persbericht met nieuws over een nieuwe crisis. Hoewel dit belangrijk was, is het nieuws nergens te zien op de Amerikaanse website. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat geen auto daar betrokken was en dat het alleen de reputatie van het bedrijf in de Verenigde Staten erger zou hebben gemaakt.

Ten laatste is het interessant te kijken naar het persbericht van 10 december van Volkswagen AG. Daarin vermeldt de Volkswagen Groep de resultaten van het interne onderzoek. Hoewel dit het belangrijkste persbericht sinds het begin van Dieselmotor was, is het vreemd dat er daar niets over gepubliceerd is in de Verenigde Staten. Toch is het mogelijk dat ze daar tijdens de persconferentie van 8 december in de Verenigde Staten over hadden waarvan geen schriftelijke spoor is, wat ook vreemd is.

Ter conclusie kunnen we uit de hierboven vermelde voorbeelden zeggen dat de communicatie van Volkswagen AG en Volkswagen USA veel verschilde. Hoewel dit soms normaal kan zijn, zien we hier dat vaak gebeurde en dat de verschillen zelfs over globaal nieuws gingen. Om die redenen stel ik vast dat Volkswagen-crisiscommunicatie in dit geval zeer slecht was: het bedrijf was noch transparant noch coherent in zijn berichten tussen Volkswagen AG en Volkswagen USA.

5.2.3.2. Volkswagen AG versus D'Ieteren

We zien hier opnieuw dat het eerste verschil vanaf het eerste persbericht zichtbaar was. Volkswagen AG reageerde op 20 september op de bekendmaking van het schandaal hoewel D'Ieteren daar pas iets op 22 september over publiceerde. Zoals vermeld aan het begin van deze scriptie, hoe sneller de reactie, hoe beter het is voor het bedrijf in het geval van een crisis. Deze regel werd dus helemaal niet nagevolgd door D'Ieteren. Het is ook merkwaardig

dat D'Ieteren in dit persbericht zich voorstelt als slachtoffer, wat aantoonde dat ze daar niets over wisten.

Hoewel het ontslag van Volkswagen AGs CEO M. Winterkorn van 25 september zeer belangrijk was, is er daar geen spoor van op de website van D'Ieteren. Dit gebrek aan nieuws zien we ook als we op zoek gaan naar het nieuws over de herstructurering van Volkswagen op de website van D'Ieteren: het is nergens te vinden. We zien dus hier al hoe D'Ieteren verschilt van Volkswagen USA. Hoewel Volkswagen USA deel uitmaakt van Volkswagen AG, blijft D'Ieteren een zelfstandig bedrijf dat alleen over de rechten voor de invoer van Volkswagens automerken in België beschikt. Naar mijn mening is dit de reden achter die grote communicatieverschillen.

Op 25 september opende D'Ieteren een website over Dieselgate. Daarop konden Belgische eigenaren antwoorden op hun vragen vinden. Deze stap is best merkwaardig omdat Volkswagen AG dat pas later in zijn persberichten aankondigde voor alle landen. D'Ieteren reageerde dus heel proactief voor zijn klanten. Dit gebeurde opnieuw toen D'Ieteren met de verkoop van auto's met EA189-motoren vanaf 26 september stopte. Dit toont dus goed aan dat D'Ieteren alles op alles zette om zijn klanten te helpen en gerust te stellen.

De CO2-zaak bleef dan de focus van D'Ieteren vanaf 4 november tot het einde van het jaar. Opnieuw zien we dat D'Ieteren de CO2-zaak een dag later dan Volkswagen AG aankondigde. Hierin zien we ook dat D'Ieterens klanten centraal staan voor het Belgische bedrijf.

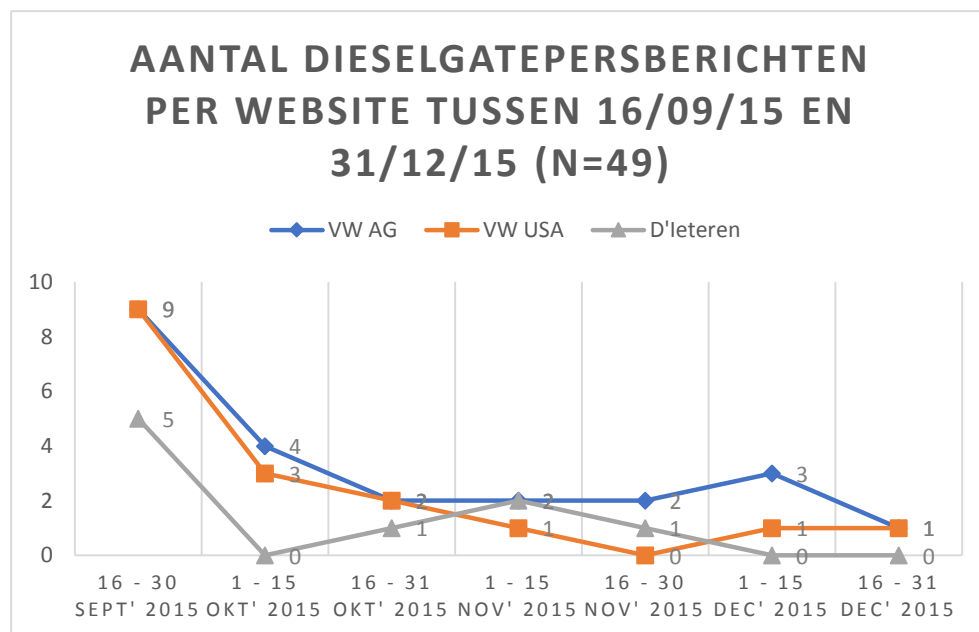
Ten laatste kunnen we vermelden dat D'Ieteren geen nieuws op hun website vermeldde met betrekking tot de resultaten van het Dieselgateonderzoek dat gepubliceerd was op 10 december op de website van Volkswagen AG.

Hieruit kunnen we dus opnieuw concluderen dat de communicatie van D'Ieteren van die van Volkswagen AG verschilde. D'Ieteren publiceerde veel minder persberichten dan Volkswagen AG en nam meestal de positie van een slachtoffer in het Dieselgatezaak. Toch merken we in D'Ieterens acties dat het bedrijf zijn klanten respecteerde en de nodige maatregelen nam om ze tegen de gevolgen van Dieselgate te beschermen. Dit gebrek aan veel nieuws vindt misschien zijn bron in het feit dat D'Ieteren een website was gestart om al het nieuws over Dieselgate te verspreiden. Verder onderzoek naar hun communicatie via www.customercare.be is dus nuttig. Toch blijft het resultaat hetzelfde als we de inhoud van de website www.customercare.be buiten beschouwing laten: D'Ieteren communiceerde

amper via persberichten en hun publicaties verschilden veel van die van Volkswagen AG. D'Ieterens crisiscommunicatie via persberichten was dus slecht maar ze werd beter beschouwd omdat ze hun klanten echt centraal plaatsten.

5.2.4. Vergelijking van het aantal publicaties

Om een overzicht van de geanalyseerde persberichten te hebben, besloot ik het aantal persberichten per website in een Excel-document samen te vatten. Aan de hand van de gecreëerde tabel heb ik *Figuur 12* kunnen maken.



Figuur 12 – Aantal Dieselgatepersberichten per website tussen 16/09/15 en 31/12/15 (N = 49)

Uit *Figuur 12* is duidelijk dat meeste persberichten tijdens de laatste twee weken van September 2015 gepubliceerd waren. Zowel Volkswagen AG als Volkswagen USA zetten bijna evenveel berichten online hoewel D'Ieteren er de helft van communiceerde. Deze tendens zal waar blijven zijn voor de geanalyseerde periode. Volkswagen AG is de website waarop het meeste persberichten gevonden werden. Het wordt gevolgd door Volkswagen USA en dan door D'Ieteren die er veel minder telde.

Tot slotte is het interessant te kijken naar de trends van iedere website apart. Eerst zien we dat Volkswagen AG aan het begin van de crisis veel publiceerde. Het publicatieritme daalde in oktober en bleef stabiel tot het laatste deel van november. Het nam dan iets toe

begin december en ging weer naar omlaag aan het einde van het jaar. Dezelfde trend is merkbaar voor Volkswagen USA behalve dat het vanaf september tot eind november bleef dalen. Ten laatste zien we dat D'Ieteren veel publiceerde aan het begin van de crisis om dan bijna niets te zeggen in oktober. In november zette de Belgische importeur iets meer persberichten online maar communiceerde helemaal niets in december.

Ter conclusie kan men op basis van *Figuur 12* zeggen dat alle drie organisaties veel meer communiceerden aan het begin van de crisis. Hun communicatie daalde dan en bereikte zijn laagste punt eind december 2015. We zien dus dat de drie bedrijven veel minder communiceerden naargelang de crisis zich verder van zijn breekpunt bevond.

6. Conclusie

6.1. Literatuur

Deze scriptie ging over het Diesalgateschandaal en begon met een overzicht van de wetenschappelijke literatuur rond crisiscommunicatie. De vergaarde informatie werd dan gebruikt om mijn eigen definities van crisis en crisiscommunicatie te geven. Daarom begin ik deze conclusie met een toepassing van mijn definities op Dieselgate.

Was Dieselgate echt een crisis? Om deze vraag te kunnen beantwoorden stel ik voor de definitie van een crisis van pagina 12 te gebruiken. Volgens de definitie is een crisis:

het gevolg van een of meerdere problematische evenementen die onverwacht door de stakeholders van een organisatie als een crisis worden gepercipieerd en die zijn toekomst en zijn reputatie onzeker maken. Deze perceptieverandering brengt nood naar onmiddellijke informatie met zich mee waarmee stakeholders hun imago van de organisatie kunnen herzien.

Aangezien deze definitie verschillende elementen bevat, is ze nuttig om het Diesalgateschandaal te bekijken. Zo kunnen we eerst vermelden dat het Volkswagenschandaal het gevolg van problematische elementen was: sommige motoren werden beschouwd als defect, wat tot onderzoeken van meerdere organisaties leidde. Het nieuws van het bedrieglijke softwaregebruik was zeer onverwacht voor iedereen (zelfs voor de aandeelhouders, die daarna het bedrijf voor voor de rechtbank sleepten) behalve voor Volkswagen zelf, dat wist dat er onderzoeken aan de gang waren in de Verenigde Staten. Ten derde kunnen we bevestigen dat het nieuws als een crisis door iedereen beschouwd werd. Het feit dat er daar veel over geschreven is, dat een Netflix-documentaire het verhaal van het schandaal vertelt en dat een nieuw woord, namelijk Dieselgate, gebruikt werd, bewijzen allemaal dat alle evenementen van het Diesalgateschandaal als een crisis beschouwd werden. Het vierde punt heeft betrekking op de toekomst en de reputatie van het bedrijf. Na mijn analyse van de reputatie van Volkswagen kan ik bevestigen dat Volkswagens toekomst onzeker was volgens sommige van de bestudeerde rankings. Zo zagen we aan de hand van die rankings dat het bedrijf plaatsen verloor als gevolg van Dieselgate. Ten laatste merkten we in het vorige onderdeel op dat de nood naar onmiddellijke informatie groot was aan het begin van het schandaal. Uit het aantal gepubliceerde persberichten kunnen we immers concluderen dat mensen meer op zoek waren naar informatie in september 2015 dan in december 2015 en dat het bedrijf dit tekort zo goed mogelijk heeft proberen dekken.

Hieruit kunnen we dus concluderen dat het Dieselmotorschandaal een echte crisis was. Als gevolg daarvan, weten we dat Volkswagen heeft moeten communiceren om deze crisis te bevechten en te overleven. Daarom is het nu tijd om een tweede vraag te beantwoorden: kan Volkswagens communicatie tussen september en december 2015 worden gedefinieerd als goede crisiscommunicatie? Het antwoord wordt eerst gezocht in mijn eigen definitie van een crisis en dan in de graad van transparantie van hun communicatie.

Volgens mijn definitie is *crisiscommunicatie de communicatie die plaatsvindt tijdens iedere fase van de crisis en die het redden van het imago en de reputatie van het bedrijf als doel heeft*¹⁸⁶. Uit de analyse van de persberichten kunnen we al bevestigen dat Volkswagen alles op alles zette om zijn imago en reputatie te redden. Zo werd immers de zin “we zetten alles op alles om het vertrouwen van onze klanten terug te winnen” meerdere keren gespot in de persberichten, wat aantoont dat de reputatie van Volkswagen bedreigd was. Om te zien of de definitie toch helemaal op Volkswagen van toepassing is, moeten we eerst naar iedere fase van een crisis terug gaan kijken. De fases voorgesteld op pagina 19 worden hier gebruikt.

De eerste fase (of detectiefase) van de crisis was zeker aanwezig in het geval van Dieselmotorschandaal. Zo zien we dat Volkswagen op de hoogte gebracht werd door ICCT en CARB van hun onderzoeken naar een bedrieglijke software zo vroeg als 2014. Toch heeft Volkswagen daar geen rekening mee gehouden en heeft zelfs bijna als slachtoffer op de beschuldigingen gereageerd.

De tweede fase, ook preventieve- of voorbereidingsfase genoemd, is moeilijker te spotten. Uit de analyse van de persberichten blijkt dat Volkswagen geen echt crisiscommunicatieplan voorbereid had. Dit wordt bewezen door de communicatieverschillen tussen Volkswagen AG, Volkswagen USA D'Ieteren en ook door het feit dat Volkswagen zeer laat op de beschuldigingen antwoordde. Ten laatste zien we ook dat Volkswagen geen positieve werksfeer had, wat waarschijnlijk leidde door de ontwikkeling van het schandaal.

De fase van inperking (of acute fase) begon toen de EPA Volkswagen publiekelijk beschuldigde van leugens. Hoewel deze fase er ook voor moet zorgen dat de crisis zich niet verspreidt, is het moeilijk te zeggen of dat echt met Volkswagen gebeurde. Andere merken van de Volkswagen Groep werden immers ook betrokken in het schandaal. Bovendien loog Volkswagen over zijn V6 en V8 motoren en probeerde volgens mij het CO2-schandaal zo

¹⁸⁶ Cf. pagina 16.

lang mogelijk geheim te houden. Daarom was de inperkingfase geen succes naar mijn mening.

Ten vierde vindt men de herstellingfase. Uit de analyse van de persberichten kan worden gezegd dat Volkswagen beseftte dat ze het vertrouwen van zijn klanten moest terugwinnen. Bovendien zien we ook dat het bedrijf begreep dat ze de crisis aan de kant moest laten staan. Om dit te doen, communiceerde de nieuwe CEO zo vroeg mogelijk over de plannen voor de toekomst van Volkswagen. Zo wilde het Duitse bedrijf zich focussen op elektrische wagens. Hoewel deze richtingsverandering deel uitmaakte van een plan om de crisis te doen vergeten door de media, zien we dat het Dieselmotorschandaal nog af en toe opduikt in 2019. Ten laatste kunnen we toevoegen dat Volkswagen waarschijnlijk het schandaal probeerde te doen vergeten door minder persberichten te publiceren tussen september en december 2015.

De learningfase is de laatste fase van een crisis. Over deze fase is niets gevonden in de geanalyseerde persberichten, waardoor we hier geen conclusies over kunnen trekken.

Ter conclusie kunnen we uit de vorige punten afleiden dat Volkswagens communicatie niet optimaal was gedurende de eerste vier maanden van de crisis. Hoewel vier van de vijf fases van een crisis toen zich afspeelden, waren Volkswagens reacties op hen niet goed genoeg om snel probleemloos een einde aan de crisis te brengen.

De plaats van transparantie in de communicatie van Volkswagen moet hier ook gediscussieerd worden. Echter blijkt uit mijn analyse dat het Duitse bedrijf niet altijd ware informatie communiceerde. Het beste voorbeeld is het eerste persbericht van Volkswagen AG waarin werd gezegd dat Volkswagen net op de hoogte was gebracht van de beschuldigingen. Hoewel Volkswagen bijna het standpunt van het slachtoffer probeerde nemen, leerden we later in de ondervraging van Michael Horn dat Volkswagen op de hoogte van de onderzoeken was zo vroeg als 2014. De crisis van de V6- en V8-motoren is de tweede belangrijke leugen van Volkswagen: ze beweerden eerst dat geen V6- en V8-motoren met een bedrieglijke software waren uitgerust maar er werd later gezegd dat het wel het geval was in de Verenigde Staten. Volkswagen communiceerde dus helemaal niet op een transparante manier aan het begin van de crisis. Toch zien we met de CO₂-crisis dat Volkswagen van zijn vroegere fouten had geleerd: het bedrijf communiceerde zo vroeg en transparant mogelijk over wat er aan de hand was en een oplossing werd snel gevonden. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat het bedrijf een nieuw communicatieplan opgesteld had.

Om al die redenen zou ik dus de communicatie van Volkswagen tussen september en december 2015 als geen goede crisiscommunicatie definiëren. Hun gebrek aan transparantie, hun leugens en hun slecht beheer tijdens iedere fase van de crisis bewijzen dit constante communicatieprobleem. Dit gaat dus deels tegen mijn hypothese op de tweede onderzoeksvraag.

Twee onderzoeksvragen werden immers eerder opgesteld waarvoor telkens een hypothese gemaakt was. De hierboven elementen komen deels tegen mijn hypothese op de vraag *Was het door Volkswagen gehanteerde crisiscommunicatiebeleid aan het begin van Dieselgate goed genoeg om het bedrijf van een mogelijke ondergang te helpen redden?* Zo ontdekte ik dat de communicatie van Volkswagen geen goede crisiscommunicatie was. Het is zelfs rechvaardig ter discussie te stellen of er sprake was van een crisiscommunicatiebeleid aangezien de persberichten hebben aangetoond dat de communicatie niet altijd onder controle en waar was aan het begin van de crisis. Hun communicatie bleek later beter te zijn met de CO2-zaak. Daarom was hun crisiscommunicatie niet goed genoeg volgens mij en ik zou zelf willen zeggen dat hun communicatiebeleid waarschijnlijk niet de reden achten hun latere succes was.

Wat de eerste onderzoeksvraag (*Wat was de invloed van het Dieseldateschandaal op Volkswagens reputatie?*) betreft, kan worden gezegd dat mijn hypothese ook deels waar was. Zo stelde ik voor dat Volkswagens reputatie zeer goed voor de crisis was dankzij hun betrouwbare auto's van uitstekende Duitse kwaliteit. Bovendien dacht ik dat deze reputatie zou zijn gedaald na het schandaal. Aan de hand van mijn analyse kan ik hier bevestigen dat Volkswagen een uitstekende reputatie voor het schandaal had. Aangezien het schandaal vragen met zich mee bracht, zien we dat het bedrijf plaatsen verloor in sommige rankings. Het Dieseldateschandaal heeft dus een zeker invloed gehad op de reputatie van Volkswagen maar dit was van korte duur, zoals bewezen door zijn e-reputatie.

Ter conclusie kan ik dus hier bewijzen dat de reputatie van Volkswagen een belangrijke reden achter het overleven van het bedrijf is geweest. Hun communicatie was immers zeer beperkt en zou dus hen uit de crisis moeilijk kunnen halen.

6.2. Algemeen

Om deze scriptie af te sluiten, zou ik graag mijn eigen mening op het Dieseldateschandaal delen, aan de hand van de informatie die ik tijdens mijn onderzoek leerde.

Volgens mij is duidelijk dat Volkswagen geen ‘Dieselgate’-communicatieplan klaar had aan het begin van de crisis. Dit legt dus goed uit waarom het zo lang duurde voordat het bedrijf op de beschuldigingen reageerde. De emotionele uitspraak van Winterkorn en de leugens over de V6- en V8-motoren zijn allebei voorbeelden van dit gebrek aan communicatieplan. Het feit dat het voormalige communicatiehoofd van Volkswagen vervangen werd, is volgens mij het bewijs dat Volkswagen begreep dat zijn communicatie moest veranderen. Toch moet ik hier toegeven dat Volkswagen niet alles verkeerd deed aan het begin van de crisis. We zien immers dat het Duitse bedrijf zijn klanten probeerde te verzekeren dat hun veiligheid niet op het spel stond. Bovendien zien we dat het bedrijf het vertrouwen van zijn klanten centraal in zijn persbericht plaatste. Ten laatste zien we ook dat het hoofd van het bedrijf veel van de berichten uitte, wat goed is in tijden van crisis.

Hoewel de communicatie aan het begin van het schandaal best slecht was, zien we dat Volkswagen het beter deed na een paar weken, namelijk met de CO₂-zaak. Toch is het hier rechtvaardig zich af te vragen of dit geen deel uitmaakte van een bredere strategie voor het bedrijf. Volgens mij wist Volkswagen vanaf het begin dat sommige motoren te veel CO₂ uitstootten. Ze besloten echter om te wachten tot het beste moment om iets aan de pers te vertellen maar toch vroeg genoeg zodat het niet opgepikt kon worden door een externe bron. Daarmee wilden ze bewijzen dat het bedrijf alles intern deed om de betrouwbaarheid van hun auto's te kunnen verzekeren. Een oplossing voor het CO₂-zaak werd dan best snel gevonden zodat er geen nieuwe crisis uit kon opduiken. Deze strategie heeft volgens mij de opinie van de mensen kunnen beïnvloeden, wat de toekomst van het bedrijf een beetje zekerder maakte.

De reputatie van het bedrijf is volgens mij wat het bedrijf van een ondergang redde. Het Duitse bedrijf had immers een zeer goede reputatie voor het schandaal, zoals iedere Duitse autobouwer. Hoewel het schandaal zijn reputatie aangetast heeft, was de slag niet groot genoeg om het einde van het bedrijf te zien. Volgens mij is verder onderzoek naar de reputatie van het bedrijf voor een na het schandaal hier nuttig om dit te kunnen bewijzen.

Ter conclusie heeft Volkswagen de crisis eerst proberen beperken aan de hand van slechte communicatie die uit meerdere leugens bestond. Naargelang de crisis zich verspreidde, deed het bedrijf zijn best om beter en transparanter te communiceren. Toch is hun uitstekende reputatie het belangrijkste element dat het overleven van het bedrijf verzekerde.

7. Bibliografie

I. Uitgegeven bronnen

- Bowater, Laura en Yeoman, Kay, *Science Communication: A Practical Guide for Scientists*, uitg. door John Wiley & Sons, Hoboken, 2013.
- Coombs, Timothy W., *Ongoing Crisis Communication: planning, managing, and responding*, uitg. door Editions Sage, 3^{de} uitg., Los Angeles, 2012.
- Fearn-Banks, Kathleen, *Crisis communications: a casebook approach*, uitg. door Routledge, 5^{de} uitg., New York, 2017.
- Gabay, Michèle, *La nouvelle communication de crise: concepts et outils*, uitg. door Editions Stratégies, Issy-les-Moulineaux, 2001.
- Griffin, Andrew, *Crisis, Issues and Reputation Management*, uitg. door Kogan Page Ltd, London, 2014.
- Kegels, Johny, Janssen, Dirk en Stas, Lieven, *Crisiscommunicatie. Efficiënt en professioneel beheer van de beschikbare informatiekkanalen*, uitg. door Roularta Books, Zellik, 1996.
- Libaert, Thierry, *La communication de crise*, uitg. door DUNOD, 4^{de} uitg. , Paris, 2010.
- Narula, Uma, *Communication models*, uitg. door Atlantic Publishers and Distributors, New Delhi, 2006.
- Reputation Institute, *How VW Lost the Public's Trust*, uitg. door Reputation Institute, 2016
- Sellnow, Deanna D., *Confident Public Speaking*, uitg. door Thompson/Wadsworth, Belmont, 2005.

II. Werken

- Anthonissen, Peter F., 'Introduction', *Crisis communication – practical PR strategies for reputation management and company survival*, uitg. door Peter F. Anthonissen, London, 2008, 1-6.
- Coombs, Timothy W., 'Parameters for Crisis Communication', *The Handbook of Crisis Communication*, uitg. door W. Timothy Coombs en Sherry J. Holladay, Malden, 2012, 17-53.

III. Internetadressen

- <https://www.theverge.com/2017/12/6/16743308/volkswagen-oliver-schmidt-sentence-emissions-scandal-prison>, Sean O'Kane, (06/12/2017), [geraadpleegd op 15/05/2019]
- <https://www.nytimes.com/2017/08/25/business/volkswagen-engineer-prison-diesel-cheating.html>, Bill Vlasic, (25/08/2017), [geraadpleegd op 15/05/2019]

- <https://www.theguardian.com/business/2019/apr/15/former-head-of-volkswagen-could-face-10-years-in-prison>, Jasper Jolly, (15/04/2019), [geraadpleegd op 15/05/2019]
- <https://www.journaldemontreal.com/2018/05/08/diesel-60-000-audi-concernees-par-de-nouvelles-irregularites>, AFP, (08/05/2018), [geraadpleegd op 15/05/2019]
- <https://www.reuters.com/article/us-autoshow-detroit-volkswagen-vehiclere/volkswagen-brand-car-sales-hit-record-6-23-million-in-2017-idUSKBN1F30WT>, Andreas Cremer, (14/01/2018), [geraadpleegd op 15/05/2019]
- <https://www.ft.com/content/a6e96424-18b2-11e8-9376-4a6390adbb44>, Patrick McGee, (23/02/2018), [geraadpleegd op 15/05/2019]
- <https://www.bbc.com/news/business-34324772>, Russel Hotten, (10/12/2015), [geraadpleegd op 10/09/2018]
- <https://www.ft.com/content/103dbe6a-d7a6-11e6-944b-e7eb37a6aa8e>, Patrick McGee, (11/01/2017), [geraadpleegd op 10/09/2018]
- <https://isgeschiedenis.nl/nieuws/de-controversiele-geschiedenis-van-volkswagen>, [geraadpleegd op 10/09/2018]
- <https://www.volkswagenag.com/en/brands-and-models.html>, [geraadpleegd op 10/09/2018]
- <https://www.stuttcars.com/about-porsche/ferdinand-piech/>, James Herne, [geraadpleegd op 10/09/2018]
- <https://www.reuters.com/article/us-volkswagen-emissions-culture-idUSKCN0S40MT20151010>, Andreas Cremer en Tom Bergin, (10/10/2015), [geraadpleegd op 10/09/2018]
- <https://www.roadandtrack.com/car-shows/news/a2497/touring-the-new-volkswagen-factory-in-chattanooga-22804/>, John Rettie, (08/06/2011), [geraadpleegd op 10/09/2018]
- <http://www.autonews.com/article/20160404/RETAIL03/304049984/clean-diesel-ad-campaign-bites-vw?X-IgnoreUserAgent=1>, (04/04/2016), [geraadpleegd op 10/09/2018]
- <https://www.theguardian.com/business/ng-interactive/2015/sep/23/volkswagen-emissions-scandal-explained-diesel-cars>, Gwyn Tpham, Sen Clarke, Cath Levett, Paul Scruton en Matt Fidler, (23/09/2015), [geraadpleegd op 10/09/2019]
- <https://www.dw.com/en/vw-executive-oliver-schmidt-sentenced-to-seven-years-in-jail-over-dieseldgate/a-41682753>, uhe/jd/aos, [geraadpleegd op 10/09/2018]
- <https://www.theguardian.com/business/2015/sep/22/volkswagen-scandal-us-chief-carmaker-totally-screwed-up-michael-horn>, Graham Ruddick, (22/09/2015), [geraadpleegd op 10/09/2018]
- <https://www.tijd.be/ondernemen/auto/dieseldgate-kost-vw-tot-15-miljard-dollar-in-vs/9782790.html>, Jan De Schamphelaere en Koen Lambre, (28/06/2016), [geraadpleegd op 10/09/2018]
- <http://www.lefigaro.fr/economie/le-scan-eco/decryptage/2015/09/24/29002-20150924ARTFIG00009-scandale-volkswagen-votre-voiture-est-elle-concernee.php>, Marine Rabreau, (24/09/2015), [geraadpleegd op 10/09/2018]

- <https://www.tf1.fr/tf1/auto-moto/news/scandale-volkswagen-moteurs-3-litres-truques-incluant-porsche-7167677.html>, Matthieu Lauraux, (03/11/2015), [geraadpleegd op 10/09/2018]
- <https://www.reuters.com/article/volkswagen-emissions-fine/facing-u-s-storm-vw-set-for-easier-ride-in-europe-on-emissions-scandal-idUSL2N14V0MF20160111>, Barabara Lewis en Kirstin Ridley, (11/01/2016), [geraadpleegd op 06/10/2018]
- <https://www.moniteurautomobile.be/actu-auto/industrie-et-economie/breaking-news-plainte-contre-volkswagen-et-audi-en-belgique.html>, Olivier Duquesne, (29/10/2015), [geraadpleegd op 06/10/2018]
- <https://www.moniteurautomobile.be/actu-auto/industrie-et-economie/la-flandre-porte-plainte-contre-volkswagen-affaire-scandale.html>, David Leclercq, (10/11/2015), [geraadpleegd op 06/10/2018]
- <https://www.euractiv.com/section/air-pollution/news/germany-blocks-dieselgate-investigation-in-france/>, vertaald door Beatriz Rios, (23/08/2018), [geraadpleegd op 06/10/2018]
- http://www.standaard.be/cnt/dmf20180908_03724810, tbo, (8/9/2018), [geraadpleegd op 06/10/2018]
- https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2015/10/15/volkswagen_gaat_85miljoendieselsterugroepenineuropa-1-2469259/, Baert De Roy, (15/10/2015), [geraadpleegd op 06/10/2018]
- <https://www.vroom.be/nl/nieuws/dieteren-een-tweehonderdjarige-geschiedenis>, Francois Piette, (16/03/2005), [geraadpleegd op 06/10/2019]
- <https://www.dieteren.com/nl/history>, [geraadpleegd op 06/10/2019]
- http://www.standaard.be/cnt/dmf20180924_03779996, Ine Renson en Tina Boeykens, (03/10/2018), [geraadpleegd op 06/10/2018]
- <https://euobserver.com/health/137907>, Peter Teffer, (15/05/2017), [geraadpleegd op 06/10/2018]
- <http://fortune.com/2016/10/26/settlement-vw-diesel-scandal/>, (26 oktober 2016), [geraadpleegd op 06/10/2018]
- <https://www.nytimes.com/2017/01/11/business/volkswagen-diesel-vw-settlement-charges-criminal.html>, Hirolo Tabuchi, Jack Ewing en Matt Apuzzo, (11/01/2017), [geraadpleegd op 06/10/2018]
- <https://www.telegraph.co.uk/business/2017/12/06/volkswagen-executive-sentenced-seven-years-jail-dieselgate/>, Hannah Boland, (6 december 2017), [geraadpleegd op 06/10/2018]
- <https://euobserver.com/health/137907>, Peter Teffer, (15/05/2017), [geraadpleegd op 06/10/2018]
- https://www.rtbf.be/info/economie/detail_dieselgate-l-europe-ouvre-une-enquete-pour-entente-entre-bmw-daimler-et-volkswagen?id=10022033, (18/09/2018), [geraadpleegd op 06/10/2018]
- <http://5minutes.rtl.lu/monde/europe/1235392.html>, AFP, (09/09/2018), [geraadpleegd op 06/10/2018]
- <https://www.bloomberg.com/quote/VOW:GR>, [geraadpleegd op 26/10/2018]

- <https://www.test-achats.be/mobilite/autos/dossier/dieselgate-faites-vous-partie-des-gens-trompes#>, (01/2018), [geraadpleegd op 26/10/2018]
- https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2015/10/15/volkswagen_gaat_85miljoendieselsterugroepenineuropa-1-2469259/, Luc De Roy en Denny Baert, (15/10/2015), [geraadpleegd op 26/10/2018]
- https://www.lepoint.fr/automobile/volkswagen-benefice-net-2t-en-hausse-malgre-le-cout-du-dieselgate-01-08-2018-2240572_646.php, (1/08/2018), [geraadpleegd op 26/10/2018]
- <https://www.automobile-propre.com/breves/dieselgate-800-millions-deuros-damende-pour-audi/>, Hugo Lara, (17/10/2018), [geraadpleegd op 26/10/2018]
- <https://www.demorgen.be/economie/-gesjoemel-met-verbruikscijfers-kostte-europese-bestuurders-150-miljard-euro-sinds-2000-b7f6c397/?referer=https://www.ecosia.org/>, TT, (29/09/18), [geraadpleegd op 26/10/2018]
- https://www.transportenvironment.org/sites/te/files/Ending%20the%20CO2%20cheating_FINAL%20290818.pdf, Transport and Environment (08/2018), [geraadpleegd op 26/10/2018]
- <https://www.neweurope.eu/article/dieselgate-eu-tighten-rules-safer-cleaner-cars/>, New Europe Online/KG, (8/12/2017), [geraadpleegd op 26/10/2018]
- <https://www.theguardian.com/technology/2016/sep/19/many-car-brands-emit-more-pollution-than-volkswagen-report-finds>, Zoe Wood, (19/09/2016), [geraadpleegd op 26/10/2018]
- <https://carbu.com/belgique/index.php/prixmaximum>, (28/10/2018), [geraadpleegd op 28/10/2018]
- https://www.lemonde.fr/pollution/article/2018/09/17/trois-ans-apres-le-dieselgate-43-millions-de-vehicules-empoisonnent-toujours-l-europe_5356052_1652666.html, Stéphane Mandard, (17/09/18), [geraadpleegd op 28/10/2018]
- <https://www.capital.fr/entreprises-marches/daimler-senfonce-a-son-tour-dans-le-dieselgate-774-000-vehicules-rappeles-1292480>, John MacDougall, (11/06/2018), [geraadpleegd op 28/10/2018]
- <https://www.capital.fr/entreprises-marches/dieselgate-opel-dans-le-collimateur-des-autorites-allemandes-1298073>, 6media, (15/09/18), [geraadpleegd op 28/10/2018]
- <https://www.theguardian.com/technology/2016/sep/19/many-car-brands-emit-more-pollution-than-volkswagen-report-finds>, Zoe Wood, (19/09/2016), [geraadpleegd op 28/10/2018]
- <https://www.theverge.com/2018/9/19/17878730/dieselgate-saved-germanys-car-industry-vw-volkswagen-bmw-eu>, Wolfgang Kerler, (19/09/2018), [geraadpleegd op 28/10/2018]
- <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2017/02/01/volkswagen-is-the-new-global-sales-leader-what-it-means/#4c2539096d08>, Trefis Team, (01/02/2017), [geraadpleegd op 28/10/2018]
- <https://www.reputationvip.com/fr/blog/scandale-volkswagen-quel-impact-sur-lereputation-du-constructeur>, ReputationVIP, [geraadpleegd op 10/02/2019]

- <https://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/industry/11919534/Made-in-Germany-reputation-is-safe-despite-Volkswagen-scandal.html>, Alan Tovey, (08/10/2015), [geraadpleegd op 12/02/2019]
- <https://www.volkswagenag.com/en/media/news-archive.html>, [geraadpleegd op 27/04/2019]
- <https://www.media.vw.com/releases?page=9&year=2015>, [geraadpleegd op 28/04/2019]
- <https://www.dieteren.com/nl/newsroom/persberichten?year=64&tag=All&page=1>, [geraadpleegd op 28/04/2019]
- https://www.youtube.com/watch?v=wMPX98_H0ak, [geraadpleegd op 27/04/2019]
- <https://www.customercare.dieteren.be/en/customer-care/>, [geraadpleegd op 30/04/2019]

IV. Colleges

- Goedgezelschap, An, UCLouvain, Mondelinge communicatiestrategieën in het bedrijf: - Nederlands (LMULT2435), college van 15 februari 2016.
- Goedseels, Emmanuel, UCLouvain, Organizations Strategies and Strategic Communications (LCOMU2310), college van 5 november 2018.

V. Documentaire

- Netflix, Hard NOx (Seizoen 1, aflevering 1), Dirty Money, Jigsaw Productions, 2018.

8. Appendix

(zie USB)

