

Ferencz Barnabás

# A Volkswagen dieselgate botrány

**A Volkswagen-botrány rendkívül összetett kérdés. Felmerülnek ugyanis társasági jogi, környezetvédelmi jogi és büntetőjogi aspektusok is. A cikk szerzője a compliance és a felelős társaságirányítás szemszögéből közelíti meg a Volkswagen-botrány eseményeit.**

## BEVEZETÉS

Az angolszász nyelvterületen „dieselgate” néven elhíresült botránysorozat nyitánya 2015 őszére tehető. A sajtóban ekkor jelentek meg először a hírek arról, hogy a Volkswagen-csoport 18 milliárd dollár nagyságrendű büntetésre számíthat az amerikai Környezetvédelmi Ügynökségtől (Environment Protection Agency, továbbiakban: EPA), mivel durván manipulálták az emissziós tesztek eredményeit.<sup>1</sup> A meghamisított eredményekkel pedig nemcsak a hatóságokat és a vásárlókat tévesztették meg, hanem súlyosan károsították a környezetet is. Ennek hatására a Volkswagen vezetői sorozatosan távoztak, a részvényárfolyamok mélyrepülésbe kezdtek, valamint a világ számos pontján indított vizsgálatok indultak.<sup>2</sup>

## A VOLKSWAGEN ÉS A FELELŐS TÁRSASÁGIRÁNYÍTÁS KÉRDÉSEI

A felelős társaságirányítás (*corporate governance*)<sup>3</sup> olyan szervezeti és felelősségi kérdésekre kíván választ adni, amelyek elősegítik, hogy a társaságok működési gyakorlata a helyes és jó társaságirányítás ismérveinek feleljen meg. Emellett azonban, a felelős társaságirányítással rokonjelenségként, felmerülnek a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának (*corporate social responsibility, CSR*) kérdései is. Ugyanis a felelős társaságirányítás multidiszciplináris szemlélete miatt erősen összefügg a vállalatok társadalmi felelősségvállalásának kérdéskörével. Ez európai szinten leginkább a környezettudatos vállalati működést jelenti.<sup>4</sup> Ugyanakkor CSR körébe lehet még sorolni mindazon intézkedéseket is, amellyel a vállalatok (vagy akár a központi bankok)<sup>5</sup> az egész társadalom számára kívánnak hasznos célokat megvalósítani. Kiemelt szerepet kaphat például az oktatás is.<sup>6</sup>

## A FELELŐS TÁRSASÁGIRÁNYÍTÁS FOGALMA, SZEMPONTRENDSZERE

A felelős társaságirányítás fontosságának megértéséhez fontos röviden felvázolni néhány elméleti alapvetést. Társaságok esetében megkülönböztetjük a személyegyesítő és a tőkeegyesítő társaságokat. Az előbbieknél a társaságok tagjainak szoros együttműködésén van a hangsúly, míg az utóbbiaknál a tőke összegyűjtésén. Gyakori, hogy a társaság tagjai nem is ismerik egymást. Az ilyen jellegű társaságokban kialakult a professzionális ügyvezetés, vagyis az olyan ügyvezetői kör, akik nem a

társaság tagjai közül kerülnek ki,<sup>7</sup> hanem karrierszerűen végzik az ügyvezetői tevékenységet.

Ez a fajta elszakadás a tagoktól, végső soron a tulajdonosi érdekektől számtalan veszélyforrást rejt magában. Az egyik ehhez kapcsolódó vita a megbízó-megbízotti viszony (agency) mentén alakul. A társaságok ügyvezetése azzal, hogy elvált a tagoktól, önállósodott. Ez az önállóság rendkívül nagy mozgásteret nyújt, hiszen fennáll a veszélye annak, hogy tevékenységük során csak a saját érdekeiket nézik, a társaságával szemben. Elmondható, hogy a szakirodalomban máig élénk vita tárgyát képezi az ügyvezetők által figyelembe veendő érdekek köre. Alapvetően két fő megközelítés alakult: az egyik megközelítés a részvényesek, vagyis a tagok érdekeinek az elsőbbségét hirdeti, ez az ún. *shareholder primacy* elv.<sup>8</sup> Ezen elv egyik jelentős képviselője, Milton Friedman<sup>9</sup> szerint a társaságnak csak egy célja van, ami nem más, mint a részvényesek számára történő profitmaximalizálás. Friedman szerint bármilyen más tevékenység az „a részvényesek pénzén történő jótékonykodás,” amit megengedhetetlennek tartott.<sup>10</sup>

Ez a szemléletmód azonban a mai társadalmi viszonyok között nem megfelelő, hiszen a társaságok nem zárt buborékokban működnek, hanem tevékenységük széles körre is kihathatnak. Ezt a kört a társaság érintettjeinek hívjuk, idegen szóval „*stakeholdereknek*”<sup>11</sup> nevezzük. A tudomány az érdekeltek körét a következőképp osztja fel: egyfelől ismert a belső érdekeltek köre. Ide tartoznak a társaság tagjai (részvényesek), a menedzsment, és a munkavállalók. Másfelől megkülönböztetjük a külső érdekeltek körét. Ide szokták sorolni a hitelezőket, az államot, a helyi közösségeket, a fogyasztókat, és azokat, akikre a társaság működéséből fakadó externáliák<sup>12</sup> kihatnak.<sup>13</sup>

Ebből is kiderül, hogy az érintettek nagy száma miatt nagyon lényeges, hogy a társaság működése mennyire átlátható, mennyiben felel meg a jó társaságirányítás és a társadalmi felelősség által támasztott kritériumainak. A felelős társaságirányításnak lényegét pontosan ragadja meg a Kecskés András által alkotott definíció, amely szerint „a *corporate governance* a felelős irányítási rendszere, amely a társaságok ügyvezetése, tulajdonosai, munkavállalói és más érintettek közötti relációk viszonylatában realizálódik, amely a profitorientált működés törvényes, etikus, ésszerű, hatékony és társadalmi szinten is hasznos megoldásain alapul, és amelynek szabályait a jogszabályok a piac és az üzleti szféra önszabályozó mechanizmusai alakítják.”<sup>14</sup>

## A DIESELGATE BOTRÁNY MÖGÖTT MEGHÚZÓDÓ GAZDASÁGI ÉRDEKEK

A Volkswagen csoport még Ferdinand Piech<sup>15</sup> vezetése alatt el-tökélte, hogy 2018-ra a világ legnagyobb autógyártója lesz.<sup>16</sup> Célja eléréséhez azonban arra volt szükség, hogy az eladott gépjárművek mennyiségét megnöveljék. A Volkswagen tradicionálisan jól teljesített az európai piacon és Kínában is, azonban a növekedéshez muszáj volt megerősíteniük a pozícióikat a többi piacon. Az európai piac telítettsége miatt<sup>17</sup> érdemben már nem volt lehetőség az eladási volumen növelésére. Ugyanakkor az Egyesült Államok kifejezetten kecsesgátot tűnt, hiszen Volkswagen márkának megvolt a történeti beágyazottsága, és az amerikai piacon kelendőnek számítottak az autói.

Ahhoz azonban, hogy az eladásokat növelni tudják, ki kellett tűnniük a tömegből. 2008-ban agresszív reklámkampányba kezdtek, amely a vállalat dízelmotorral szerelt autóinak a környezettudatosságára épített. Az amerikai piacra szánt járművek ugyanis úgy tűntek, mintha messze túlteljesítették volna a környezetvédelmi normákat. Ennek egyik következménye volt, hogy a Volkswagen dízelmotorral szerelt autóira is jártak mindazon kedvezmények, amelyek a kiemelkedően környezettudatos járművekért, vagyis a „zöld autókért” lehetett igénybe venni.

## A VOLKSWAGEN MÓDSZERE AZ EMISSZIÓS TESZTEK MEGKERÜLÉSÉRE

A csalás módszerének vizsgálata elengedhetetlen ahhoz, hogy magát az eseménysorozatot megértsük. Ehhez azonban szükség van arra is, hogy röviden áttekintésre kerüljön néhány műszaki és környezetvédelmi kérdés is.

A botrányban a Volkswagen gyár EA 189 illetve annak utóda, az EA 288 kódjelű dízelmotor családjá érintett.<sup>18</sup> Ezen belül is a 2 liter valamint a 3 liter hengerűrtartalmú változatok. A modern dízelmotoroknak számos előnyük van. Egyik ezek közül az, hogy magasabb határfokkal ég el az üzemanyag, emiatt kevesebb üzemanyagra van szükség, tehát a motor takarékosabban üzemel. Ennek folyománya a csökkentett szén-dioxidot kibocsátás. Az érem másik oldala azonban, hogy nitrogénoxidokból (NO<sub>x</sub>) sokkal több keletkezik, mint a benzinüzemű motoroknál. E vegyületek felelősek a savas esőért, illetve súlyos egészségkárosító hatással rendelkeznek, hiszen csak Európában körülbelül 400 000 ember korai halálát okozza éves szinten.<sup>19</sup>

A gyártók ezért különböző műszaki megoldások kifejlesztésével próbálkoztak visszaszorítani a nitrogénoxidok kibocsátását. A jelenlegi legszigorúbb amerikai és az azzal majdnem egyenértékű Euro 6. szabvány teljesítésére leginkább alkalmas eszköz működési elve, hogy a járművek égésterébe karbamid befecskendezésével igyekeznek lebontani a nitrogénoxidokat. Nagy hátránya ennek a megoldásnak azonban a drágasága a gyártók és a fogyasztók számára. A Volkswagen ezért a 2005-ben kifejlesztett EA 189 típusú motorjainál nem is alkalmaztak ilyen berendezést, hanem szűrőkkel kísérelték meg a káros nitrogénvegyületek megkötését, az előírt határértékek teljesítése érdekében.<sup>20</sup> A fejlesztés során azonban belátták, hogy e technológia nem működik, a követelmények-

nek nem tudnak megfelelni. Emiatt csaláshoz folyamodtak. A motorvezérlő szoftvert ugyanis úgy programozták,<sup>21</sup> hogy az képes legyen különbséget tenni a laboratóriumi tesztüzemmód és a valós vezetési körülmények között. Előbbi esetben tehát visszafogta a motor teljesítményét és egyben dúsabb keveréket képzett az égésterben, ami kevesebb nitrogénoxid képződésével járt. Ezzel szemben utcai használat során a jármű a gyári adatok szerint teljesített, a nitrogénoxid kibocsátást leszámítva, ami negyvenszerese volt a megengedett határértéknek.<sup>22</sup> A később kifejlesztett EA 288-as típusú motorokhoz már beépítették a karbamid befecskendezést, de még így sem sikerült megfelelni előírt károsanyag kibocsátási követelményeknek, ezért megint a szoftverrel való trükközéshez kellett folyamodniuk.<sup>23</sup>

## A VW FELELŐS TÁRSASÁGIRÁNYÍTÁSI MODELLJÉNEK CSŐDJE

A csalás leleplezése a West Virginia University (WVU) kutatócsoportjához köthető. Ennek története önmagában kifejezett érdekes, ugyanis eredetileg a kutatócsoportnak nem a leleplezés lett volna a célja. Az International Council on Clean Transportation (ICTT) pályázatán vettek részt, amelynek fő célja volt megmutatni az európai jogalkotók számára, hogy van még lehetőség a károsanyag kibocsátásra vonatkozó határértékek további szigorítására. Abból indultak ki ugyanis, hogy az Egyesült Államokban forgalmazott dízelmotoros autók képesek voltak teljesíteni a sokkal szigorúbb amerikai normákat.

A WVU kutatócsoportja 15 autót tesztelt, közöttük a dízel Volkswageneket is.<sup>24</sup> Azonban a valós körülmények között elvégzett vizsgálatok cáfolták a laboratóriumban végzett vizsgálatok eredményeit. Így például a nitrogénoxidok (NO<sub>x</sub>) kibocsátásból negyvenszeres értéket mértek.<sup>25</sup>

A vizsgálat eredményeit figyelembe véve az EPA 2015 szeptemberében a Volkswagen számára megküldte a jogsértés tényéről szóló jegyzékét. Az 1970-es Clean Air Act ugyanis megtiltja az olyan eszközök, berendezések használatát, amelyek a mérőműszerek kijátszására szolgálnak.<sup>26</sup> Az EPA 2015 novemberében újabb jegyzéket küldött ki, a Volkswagen mellett immáron az Audi és a Porsche részére is. A jegyzék ismét a jogsértés tényének a megállapítását tartalmazta, valamint azt, hogy a vizsgálatok még mindig folyamatban vannak.<sup>27</sup> Ezekből a jegyzékekből kiderül, hogy a Volkswagen csoport működése a felelős társaságirányításnak a jogi és etikai követelményét egyaránt megsértette. Mind az európai, mind az amerikai szabályok tiltják mindazon eszközök, berendezések használatát, amelyek célja, hogy az emissziós teszteket kijátszák. A jogszabálysértésen túl azonban felmerülnek az etikai kérdések is. Hiszen azzal, hogy csalás árán sikerült teljesíteni a követelményeket ártottak a stakeholdereknek is.

A hírek hatására Martin Winterkorn, a VW „elnök-vezérigazgatója” lemondott pozíciójáról. Akkor úgy nyilatkozott, hogy nem volt tudomása arról, hogy a cégcsoport járműveibe a környezetvédelmi vizsgálatok során alkalmazott mérőműszerek kijátszására szolgáló berendezéseket építettek volna. Ennek azonban ellentmondanak a Der Spiegel című napilap érte-

sülései, amely szerint legalább 30 fő tudott a csalásokról.<sup>28</sup> A Bildnek névtelenül nyilatkozó munkatárs pedig megerősítette, hogy Winterkornnak tudomása volt a csalásokról, hiszen már 2014-ben értesítették egy közelgő amerikai vizsgálatról.<sup>29</sup>

A VW botrány során bebizonyosodott, hogy a vállalat a felelős társaságirányítás elveit nem alkalmazta a legkövetkeztesebben. Ugyanis, ha visszautalunk a Kecskés András-féle felelős társaságirányítás meghatározáshoz, akkor az események alapján láthatóvá válik, hogy a társaság működése során sérült annak az elve, hogy a profitszerzés törvényes és etikus úton történjen. Milyen okokban rejlettek azok a hiányosságok, amelyek a botrány eseményeiben csúcsosodtak ki?

Ha megvizsgáljuk a tulajdonosi szerkezetét, az lehet észrevenni, hogy nagyjából három fő részvényesi csoport található. Az egyik a Porsche és a Piech család tagjai, a másik nagy részvényes Alsó-Szászország, és végül harmadik pedig egy katari befektetési alap. E három csoport együttesen birtokolja a szavazati jogok 90%-át.<sup>30</sup> Ebből az is következik, hogy a társaság legfontosabb kérdéseiben, mint például a személyi kérdésekben, minden ellenvetés nélkül tudott érvényesülni a saját akaratok. Ennek egyik legérdekesebb példája a felügyelőbizottság<sup>31</sup> összetételében volt megállapítható. Ugyanis a 20 fős szervnek csak egyetlen egy olyan tagja volt, akit az autógyártól valamilyen szinten függetlennek lehetett tekinteni.<sup>32</sup> Ez a fajta belterjesség azonban veszélyeket rejt magában. Bár a felügyelőbizottság a tagok érdekében látja el a társaság működésének az ellenőrzését, azonban a korábban már említett stakeholder elmélet értelmében egy társaság vezetésének már sokkal több érdeket kell szem előtt tartania. Ez pedig egyáltalán nem valósulhatott meg a Volkswagen esetében.

Ha a Volkswagen vállalati kultúráját megvizsgáljuk, nyilvánvalóvá válik, hogy abban is bele volt kódolva a bukás. Mint már említésre került, a Volkswagen célul tűzte ki, hogy a legnagyobb autógyárrá fog válni. Ez tehát egy olyan növekedési kényszert indukált, ami a vállalati kultúra torzulását okozta. Ennek következtében a Volkswagennél a bárminemű hiba megbocsáthatatlan bűnnek számított. Jól példázza a vállalatban belüli viszonyokat egy fennmaradt anekdota Ferdinand Piechről – a VW korábbi elnök-vezérigazgatójáról<sup>33</sup>. Az 1999-ben bemutatott IV. generációs Volkswagen Golf karosszériáján az illesztési hézagok pontosságán úgy ért el látványos javulást, hogy a karosszériagyártásért felelős mérnököket magához hívatta, és kirúgással fenyegette meg őket, amennyiben nem teljesítik hat héten belül az elvárt értékeket.<sup>34</sup> Utódja, Martin Winterkorn, is ugyanezt a stílust vitte tovább. A New York Times hasábjain olyan jelzőkkel illeték a menedzseri stílusát, mint „magabiztos, törtető, szűk látókörű”.<sup>35</sup> Ez azonban hosszú távon olyan ez olyan légkört teremtett, amelyben nem volt lehetőség az érdemi ellentmondásra. Ez pedig akár a stakeholderek érdekeit sértheti, mivel egy ilyen esetben szinte nincs lehetőség arra, hogy a menedzsment, vagy esetleg a részvényesek érdekein kívül más érdeket is figyelembe lehessen venni a társaság működése során. Ezért is fontos, hogy a társaságirányítás rendszerében meglegyen a lehetőség az egyéb érintettek érdekeinek becsatornázására.

Ebből is származott az, hogy a jogszabályokban megállapított határértékeket olyan műszaki megoldásokkal kívánták

elérni, amelyekkel alapesetben nem lehetséges.<sup>36</sup> Amikor pedig a mérnökök rájöttek a vállalt kihívás lehetetlenségére, inkább az emissziós tesztek kijátszásához folyamodtak. És itt merül fel ismét a vállalat vezetőinek a felelőssége. Ugyanis ha valóban nem tudtak arról, hogy a környezetvédelmi határértékeknek a teljesítése érdekében csaltak, abban az esetben felmerül, hogy a társaságirányítási rendszerben a problémák kommunikációja nem volt megoldott. Ennek egyik legfőbb veszélyét jól szemlélteti a General Motorsnak a gyújtáskapcsolóval összefüggésben kirobbant botránya, amely jól bemutatta, hogy a kritikus információk visszatartásának súlyos, emberéleteket is követelő következményei lehetnek.<sup>37</sup> Ha azonban a vállalat vezetősége tudott a csalásról, abban az esetben az ő személyes, akár büntetőjogi, felelősségük is felmerül.

### KÖVETKEZMÉNYEK ÖSSZEGZÉSE

Kétségtelen, hogy a Volkswagen számára hatalmas presztízsveszteséget okozott a dieseldate botrány. Azonban mára elmondható, hogy a hullámok jelentős mértékben lecsillapodtak. Egyrészt az EU tagállamok kormányaival sikerült megállapodni,<sup>38</sup> másrészt az Egyesült Államokban is úgy tűnik, hogy rendeződött az ügy. A megállapodás eredményeképp az EA 189 és az EA 288 kódjelű motorral ellátott autók tulajdonosai választhatnak, hogy a piaci árnál jóval magasabb áron megvásároltatják a Volkswagennel az autóikat, vagy pedig kijátztatják az autóikat és mellé kártérítést kapnak.<sup>39</sup>

Felmerül a kérdés azonban, hogy a Volkswagen képes lesz-e visszaszerezni a botrány során elveszített üzleti hírnevét? Hiszen a vállalat a felépített környezetbarát imázsát sikeresen aláasta a csalásokkal. A Volkswagen a Strategy 2025 nevű programjában megfogalmazta mindazon célokat, amelyek teljesítésével a vállalat környezettudatos, és fenntartható fejlődési pályára állhat. A stratégia egyik pillére a felelős társaságirányítási követelmények betartása, amellyel a stakeholderek széles csoportja számára kíván megfelelni.<sup>40</sup> Fontos tehát, hogy a vállalat képes legyen szakítani a korábbi vállalati kultúrával, amely megmérgezte a működését.

E törekvéseket veszélyeztetheti azonban a vállalat tulajdonosi szervezete. Amennyiben a Porsche család a továbbiakban is úgy tekint a Volkswagenre, mint családi hagyatékra, a menedzsment számára kisebb mozgástér marad a társaság politikájának megvalósítására.

### LÁBJEGYZET

<sup>1</sup> Lásd: REUTERS (2015): Volkswagen could face \$18 billion penalties from EPA, Szeptember 18. <http://www.reuters.com/article/us-usa-volkswagen-idUSKCN0R11VK20150918> (2017. május 9.)

<sup>2</sup> E vizsgálatok egyike a Dél-Koreában zajlik. Az ottani Volkswagen és Audi központban az ügyészség lefoglalta a számítógépeket, vállalat ellen indult eljárásban. Lásd: KARKAFIRIS, Michael (2016): South Korean Authorities Raid Volkswagen Office Amid Emissions Investigation, Carscoops.com, február 20. <http://www.carscoops.com/2016/02/south-korean-authorities-raid.html> (2017. május 9.)

- <sup>3</sup> Mivel a Volkswagen AG egy tőzsdén jegyzett vállalat, ezért szinte kimeríthetetlen tárháza lehet a felelős társaságirányítási vizsgálódásoknak. Ilyen például a vezetők javadalmazásának kérdésköre (lásd: KECSKÉS András – HALÁSZ Vendel: A siker díja vagy a bukás ára? A vállalati vezetők javadalmazásának elmélete a pénzügyi válság tükrében. In: Jogtudományi Közlöny LX. évfolyam 4. szám. 180-191. o; KECSKÉS András: „Say on Pay” – Részvényesi szavazás a vállalati vezetők javadalmazásáról az Egyesült Államokban. In: JURA XXI. évfolyam 1. szám. 59-64. old.; lásd: KECSKÉS András – CSEH Balázs: Elsöpörte-e az alpesi főn a vállalati vezetők javadalmazásának korábbi kereteit Svájcban? In: JURA XXI. évfolyam 1. szám. 224-235. old.)
- <sup>4</sup> SZLÁVIK János (szerk.): A vállalatok társadalmi felelősségvállalása. Complex Kiadó, Budapest 2009. 50. old.
- <sup>5</sup> Lásd: LENTNER Csaba – SZEGEDI Krisztina – TATAY Tibor: A központi bankok társadalmi felelőssége. In: Vezetéstudomány XLVI. évf. 9-10. szám 35-47. old.
- <sup>6</sup> Lásd: LENTNER Csaba – SZEGEDI Krisztina – TATAY Tibor: Társadalmi felelősségvállalás a bankszektorban. In: Pénzügyi Szemle LX. évf. 1. szám 96-104. old.
- <sup>7</sup> Kifejezetten érdekes gondolat kísérlet, hogy vajon lenne-e értelme személyegyesítő társaságoknál a professzionális ügyvezetés megengedésének. Lásd: KECSKÉS András: A betéti társaságról. In: JURA XIII. évfolyam 1. szám. 114. old.
- <sup>8</sup> Lásd: KECSKÉS András – HALÁSZ Vendel: Stock Corporations – A Guide to Initial Public Offerings, Corporate Governance and Hostile Takeovers. HVG-ORAC-Lexis Nexis Budapest-Wien, 2013. 191. old.
- <sup>9</sup> Milton Friedman (1912-2006) Nobel díjas közgazdász, a chicagói iskola megeremtője.
- <sup>10</sup> Lásd: FRIEDMAN, Milton (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazin, Szeptember 13. Elérhető: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> (2017. május 9.)
- <sup>11</sup> Lásd: KECSKÉS András – BUDAI Judit – HANÁK András – HARDI Péter – KAZÁR Péter: Felelős vállalatirányítási és üzleti etikai szótár / Glossary of Corporate Governance and Business Integrity Terms. The American Chamber of Commerce, Budapest, 2011. 39. old.
- <sup>12</sup> Egy gazdasági szereplő tevékenysége következtében felmerülő, nem szándékosan okozott, hatások, amelyek piaci ellentételezés nélkül befolyásolják egy másik gazdasági szereplő helyzetét. Negatív externáliákról beszélünk akkor, ha e hatások károsak. Amennyiben e hatások haszonnal járnak, úgy pozitív externáliákról van szó.
- <sup>13</sup> Lásd: KECSKÉS András: Részvényárák mindenek felett? Érdekszférák a vállalatirányítás jogában. In: Emlékkönyv Román László születésének 80. évfordulójára (szerk. Kiss György, Berke Gyula, Bankó Zoltán, Kajtár Edit). PTE Állam- és Jogtudományi Kar, Pécs, 2008. 219. old.; KECSKÉS András: The Legal Theory of Stakeholder Protection. In: JURA XVI. évfolyam, 1. szám. 71-75. old.
- <sup>14</sup> Lásd: KECSKÉS András: Felelős társaságirányítás. HVG-Orac, Budapest, 2011. 13. old.
- <sup>15</sup> Ferdinand Karl. Piech a Volkswagen igazgatóságának elnöke 1993 és 2002 között, majd a felügyelőbizottság elnöke 2015 áprilisáig. 1999-ben az év autóiipari vezetőjének választották.
- <sup>16</sup> Lásd: THE ECONOMIST (2012): VW Conquers the world. Július 7. <http://www.economist.com/node/21558269> (2017. május 9.)
- <sup>17</sup> Lásd: IHS (2013): Western European car sales fall 6.4% y/y in June, SAAR rises for first time in over two years – forecast. <https://www.ihs.com/country-industry-forecasting.html?ID=1065980879> (2017. május 9.) Megjegyzendő, hogy 2014-ben elkezdődött a felívelés az új autók forgalombahelyezések számában.
- <sup>18</sup> Lásd: VOELCKER, John (2015): VW Diesel Emissions Recall: What You Need To Know In 10 Questions, Green Car Reports, szeptember 21. [http://www.greencarreports.com/news/1100125\\_vw-diesel-emissions-recall-what-you-need-to-know-in-10-questions](http://www.greencarreports.com/news/1100125_vw-diesel-emissions-recall-what-you-need-to-know-in-10-questions) (2017. május 9.)
- <sup>19</sup> Lásd: TEFFER, Peter (2015): France, UK trying to weaken EU air pollution law, Euobserver március 27. <https://euobserver.com/environment/128180> (2017. május 9.)
- <sup>20</sup> Lásd: VOLKSWAGEN: The Volkswagen Group is moving ahead: Investigation, customer solutions, realignment. Press Conference December 10, 2015. 16. old.
- <sup>21</sup> A csalásra alkalmas motorvezérlő szoftvert még 2005-ben fejlesztették az Audi autóihoz a Boschnál, azonban végül a Volkswagennél kerültek először használatra.
- <sup>22</sup> Lásd: VOELCKER, John (2015): VW Diesel Emissions Recall: What You Need To Know In 10 Questions, Green Car Reports, szeptember 21. [http://www.greencarreports.com/news/1100125\\_vw-diesel-emissions-recall-what-you-need-to-know-in-10-questions](http://www.greencarreports.com/news/1100125_vw-diesel-emissions-recall-what-you-need-to-know-in-10-questions) (2017. május 9.)
- <sup>23</sup> Lásd: VOELCKER, John (2015): VW Diesel Emissions Recall: What You Need To Know In 10 Questions, Green Car Reports, szeptember 21. [http://www.greencarreports.com/news/1100125\\_vw-diesel-emissions-recall-what-you-need-to-know-in-10-questions](http://www.greencarreports.com/news/1100125_vw-diesel-emissions-recall-what-you-need-to-know-in-10-questions) (2017. május 9.)
- <sup>24</sup> Lásd KRETCHMER, Harry (2015): The man who discovered the Volkswagen emissions scandal. BBCNews, október 13. <http://www.bbc.com/news/business-34519184> (2017. május 9.)
- <sup>25</sup> Lásd: THE GUARDIAN (2015): The Volkswagen emissions scandal explained. Szeptember 23. <http://www.theguardian.com/business/ng-interactive/2015/sep/23/volkswagen-emissions-scandal-explained-diesel-cars> (2017. május 9.)
- <sup>26</sup> Lásd: EPA: Notice of Violation (Kelt.: 2015. szeptember 18.) <https://www.epa.gov/sites/production/files/2015-10/documents/vw-nov-caa-09-18-15.pdf> (2017. május 9.)
- <sup>27</sup> Lásd: EPA: Notice of Violation (Kelt.: 2015. november 2.) Elérhető: <https://www.epa.gov/sites/production/files/2015-11/documents/vw-nov-2015-11-02.pdf> (2017. május 9.)
- <sup>28</sup> Lásd: REUTERS (2015): At least 30 involved in VW diesel cheat: Spiegel. Október 14. <http://www.reuters.com/article/us-volkswagen-emissions-investigation-idUSKCN0S81F720151014> (2017. május 9.)
- <sup>29</sup> Lásd: COMFORT, Nicholas (2016): VW's Winterkorn Told of Defeat Device Probe in 2014, Bild Says. BloombergBusiness, Február 14. <http://www.bloomberg.com/>

- news/articles/2016-02-14/vw-s-winterkorn-told-of-defeat-device-probe-in-2014-bild-says (2017. május 9.)
- <sup>30</sup> Lásd: BRYANT, Chris – MILNE, Richard (2015): Volkswagen's 'uniquely awful' governance at fault in emissions scandal, CNBC, október 4. <http://www.cnbc.com/2015/10/04/volkswagens-uniquely-awful-governance-at-fault-in-emissions-scandal.html> (2017. május 9.); Ez a tény is szépen mutatja az európai, azon belül is a német részvénytársaságokra jellemző részvényesi struktúrát. Ettől lásd bővebben: KECSKÉS András – HALÁSZ Vendel: Társaságok a tőzsdén. HVG-ORAC, Budapest 2011. 343-345. old.
- <sup>31</sup> A német típusú részvénytársaságoknál az ún. kétszintű társaságirányítási modellt alkalmazzák, amelyben egymástól jól elkülönül az igazgatóság és a felügyelőbizottság. Előbbi szerv az érdemi, operatív döntések meghozataláért felel, addig az utóbbi az ügyvezetést ellenőrzi a tagok érdekében. Ezzel szembeállítható az angolszász egyszintű modell, amelynek lényege, hogy az igazgatóság és a felügyelőbizottság egy szervben, magyar jog fogalma szerint az ún. igazgatótanácsban egyesül. Ebben az esetben az ellenőrzői szerepkört az igazgatótanács független tagjai töltik be, akik semmilyen más pozíciót nem töltenek be a társaságban, valamint megélhetésük, hozzátartozói kapcsolataik miatt semmilyen módon nem érdekelték a társaság működésében. Erről lásd bővebben: KECSKÉS András: The Legal Theory of Stakeholder Protection. In: JURA XVI. évfolyam, 1. szám. 69-71. old.
- <sup>32</sup> Lásd: MILNE, Richard (2015): VW told to rip up governance model as emission scandal deepens. Financial Times, November 4. <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/e2ead4fa-8311-11e5-8e80-1574112844fd.html#axzz42Ijpl043> (2017. május 9.)
- <sup>33</sup> Ez az anekdota Bob Lutztól származik, aki az autóipar egyik nagy öregjének számít. Karrierje során vezetőként megfordult a General Motorsnál, a Fordnál, a BMW-nél és a Chryslernél is.
- <sup>34</sup> Lásd: LUTZ, Bob (2015): One Man Established the Culture That Led to VW's Emissions Scandal. Road & Track, November 4. <http://www.roadandtrack.com/car-culture/a27197/bob-lutz-vw-diesel-fiasco/> (2017. május 9.)
- <sup>35</sup> Lásd: DISHMAN Lydia (2015): How Volkswagen's Company Culture Could Have Led Employees To Cheat, Fastcompany.com, december 12. <https://www.fastcompany.com/3054692/the-future-of-work/how-volkswagens-company-culture-could-have-led-employees-to-cheat> (2017. május 9.)
- <sup>36</sup> Lásd: VOLKSWAGEN: The Volkswagen Group is moving ahead: Investigation, customer solutions, realignment. Press Conference December 10, 2015. 16. old.
- <sup>37</sup> Lásd: FERENCZ Barnabás: Felelős társaságirányítási felvetések a General Motors gyűjtéskapcsoló-botrány tükrében, In: JURA XXI. évfolyam 2. szám 170-174. old
- <sup>38</sup> RAUWALD, Christop (2015): VW's Emissions Fixes Approved for 90% of Cars in Europe, BloombergBusiness, november 23. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-11-23/volkswagen-s-emissions-fixes-approved-for-90-of-cars-in-europe> (2017. május 9.)
- <sup>39</sup> SHEPARDSON, David (2016): U.S. Judge Approves \$14.7 billion deal in VW diesel scandal . Reuters, október 25. <http://www.reuters.com/article/us-volkswagen-emissions-idUSKCN12P22F> (2017. május 9.)
- <sup>40</sup> VOLKSWAGEN AG: Together – Introduction: Our Strategy for Tomorrow's Growth <http://together.volkswagenag.com/en/> (2017. május 9.)

#### FELHASZNÁLT IRODALOM

- BRYANT, Chris – MILNE, Richard (2015): Volkswagen's 'uniquely awful' governance at fault in emissions scandal, CNBC, október 4. <http://www.cnbc.com/2015/10/04/volkswagens-uniquely-awful-governance-at-fault-in-emissions-scandal.html> (2017. május 9.);
- COMFORT, Nicholas (2016): VW's Winterkorn Told of Defeat Device Probe in 2014, Bild Says. BloombergBusiness, Február 14. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-02-14/vw-s-winterkorn-told-of-defeat-device-probe-in-2014-bild-says> (2017. május 9.)
- DISHMAN Lydia (2015): How Volkswagen's Company Culture Could Have Led Employees To Cheat, Fastcompany.com, december 12. <https://www.fastcompany.com/3054692/the-future-of-work/how-volkswagens-company-culture-could-have-led-employees-to-cheat> (2017. május 9.)
- EPA: Notice of Violation (Kelt.: 2015. november 2.) Elérhető: <https://www.epa.gov/sites/production/files/2015-11/documents/vw-nov-2015-11-02.pdf> (2017. május 9.)
- EPA: Notice of Violation (Kelt.: 2015. szeptember 18.) <https://www.epa.gov/sites/production/files/2015-10/documents/vw-nov-caa-09-18-15.pdf> (2017. május 9.)
- FERENCZ Barnabás: Felelős társaságirányítási felvetések a General Motors gyűjtéskapcsoló-botrány tükrében, In: JURA XXI. évfolyam 2. szám 170-174. old
- FRIEDMAN, Milton (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits .The New York Times Magazin, Szeptember 13. Elérhető: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> (2017. május 9.)
- IHS (2013): Western European car sales fall 6.4% y/y in June, SAAR rises for first time in over two years – forecast. <https://www.ihs.com/country-industry-forecasting.html?ID=1065980879> (2017. május 9.)
- KARKAFIRIS, Michael (2016): South Korean Authorities Raid Volkswagen Office Amid Emissions Investigation, Carscoops.com, február 20. <http://www.carscoops.com/2016/02/south-korean-authorities-raid.html> (2017. május 9.)
- KECSKÉS András – BUDAI Judit – HANÁK András – HARDI Péter – KAZÁR Péter: Felelős vállalatirányítási és üzleti etikai szótár / Glossary of Corporate Governance and Business Integrity Terms. The American Chamber of Commerce, Budapest, 2011. 39. old.
- KECSKÉS András – CSEH Balázs: Elsöpörte-e e az alpesi fön a vállalati vezetők javadalmazásának korábbi kereteit Svájcban? In: JURA XXI. évfolyam 1. szám. 224-235. old
- KECSKÉS András – HALÁSZ Vendel: A siker díja vagy a bukás ára? A vállalati vezetők javadalmazásának elmélete a pénzügyi válság tükrében. In: Jogtudományi Közöny LX. évfolyam 4. szám. 180-191. o;

- KECSKÉS András – HALÁSZ Vendel*: Stock Corporations – A Guide to Initial Public Offerings, Corporate Governance and Hostile Takeovers. HVG-ORAC-Lexis Nexis Budapest-Wien, 2013. 191. old.
- KECSKÉS András – HALÁSZ Vendel*: Társaságok a tőzsdén. HVG-ORAC, Budapest 2011. 343-345. old.
- KECSKÉS András*: „Say on Pay” – Részvényesi szavazás a vállalati vezetők javadalmazásáról az Egyesült Államokban. In: JURA XXI. évfolyam 1. szám. 59-64. old
- KECSKÉS András*: A betéti társaságról. In: JURA XIII. évfolyam 1. szám. 114. old.
- KECSKÉS András*: Felelős társaságirányítás. HVG-Orac, Budapest, 2011. 13. old.
- KECSKÉS András*: Részvényárak mindenek felett? Érdekszférák a vállalatirányítás jogában. In: Emlékkönyv Román László születésének 80. évfordulójára (szerk. Kiss György, Berke Gyula, Bankó Zoltán, Kajtár Edit). PTE Állam- és Jogtudományi Kar, Pécs, 2008. 219. old.;
- KECSKÉS András*: The Legal Theory of Stakeholder Protection. In: JURA XVI. évfolyam, 1. szám. 71-75. old.
- KECSKÉS András*: The Legal Theory of Stakeholder Protection. In: JURA XVI. évfolyam, 1. szám. 69-71. old.
- KRECHMER, Harry* (2015): The man who discovered the Volkswagen emissions scandal. BBCNews, október 13. <http://www.bbc.com/news/business-34519184> (2017. május 9.)
- LENTNER Csaba – SZEGEDI Krisztina – TATAY Tibor*: Társadalmi felelősségvállalás a bankszektorban. In: Pénzügyi Szemle LX. évf. 1. szám 96-104. old.
- LENTNER Csaba – SZEGEDI Krisztina – TATAY Tibor*: A központi bankok társadalmi felelőssége. In: Vezetéstudomány XLVI. évf. 9-10. szám 35-47. old.
- LUTZ, Bob* (2015): One Man Established the Culture That Led to VW’s Emissions Scandal. Road & Track, November 4. <http://www.roadandtrack.com/car-culture/a27197/bob-lutz-vw-diesel-fiasco/> (2017. május 9.)
- MILNE, Richard* (2015): VW told to rip up governance model as emission scandal deepens. Financial Times, November 4. <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/e2ead4fa-8311-11e5-8e80-1574112844fd.html#axzz42Ijpl043> (2017. május 9.)
- RAUWALD, Christop* (2015): VW’s Emissions Fixes Approved for 90% of Cars in Europe, BloombergBusiness, november 23. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-11-23/volkswagen-s-emissions-fixes-approved-for-90-of-cars-in-europe> (2017. május 9.)
- REUTERS (2015): At least 30 involved in VW diesel cheat: Spiegel. Október 14. <http://www.reuters.com/article/us-volkswagen-emissions-investigation-idUSKCN0S81F720151014> (2017. május 9.)
- REUTERS (2015): Volkswagen could face \$18 billion penalties from EPA, Szeptember 18. <http://www.reuters.com/article/us-usa-volkswagen-idUSKCN0RI1VK20150918> (2017. május 9.)
- SHEPARDSON, David* (2016): U.S. Judge Approves \$14.7 billion deal in VW diesel scandal. Reuters, október 25. <http://www.reuters.com/article/us-volkswagen-emissions-idUSKCN12P22F> (2017. május 9.)
- SZLÁVIK János* (szerk.): A vállalatok társadalmi felelősségvállalása. Complex Kiadó, Budapest 2009. 50. old.
- TEFFER, Peter* (2015): France, UK trying to weaken EU air pollution law, Euobserver március 27. <https://euobserver.com/environment/128180> (2017. május 9.)
- THE ECONOMIST (2012): VW Conquers the world. Július 7. <http://www.economist.com/node/21558269> (2017. május 9.)
- THE GUARDIAN (2015): The Volkswagen emissions scandal explained. Szeptember 23. <http://www.theguardian.com/business/ng-interactive/2015/sep/23/volkswagen-emissions-scandal-explained-diesel-cars> (2017. május 9.)
- VOELCKER, John (2015): VW Diesel Emissions Recall: What You Need To Know In 10 Questions, Green Car Reports, szeptember 21. [http://www.greencarreports.com/news/1100125\\_vw-diesel-emissions-recall-what-you-need-to-know-in-10-questions](http://www.greencarreports.com/news/1100125_vw-diesel-emissions-recall-what-you-need-to-know-in-10-questions) (2017. május 9.)
- VOLKSWAGEN AG: Together – Introduction: Our Strategy for Tomorrow’s Growth <http://together.volkswagenag.com/en/> (2017. május 9.)
- VOLKSWAGEN: The Volkswagen Group is moving ahead: Investigation, customer solutions, realignment. Press Conference December 10, 2015. 16. old.