



„Plötzlich sollen die Leute bei VW E-Autos bauen.“

STEFAN WOLF

VW NUTZFAHRZEUGE

im Gespräch

Der Weg von Sozialwissenschaftler und Philosoph Stefan Wolf bei VW begann 2002. Mit Prof. Zimmerli hat er die einmalige Chance bekommen, fünf Jahre lang so etwas wie eine unternehmenseigene Hochschule aufzubauen, eine sogenannte *Corporate University* (CU). Stefan Wolf meint dazu:

„Da muss man Volkswagen im Nachhinein dankbar sein, dass sie uns so eine Chance eröffnet haben. Wir konnten im internationalen Kontext, auf akademisch sehr hohem Niveau arbeiten. Wir haben mit vielen wissenschaftlichen Partnern begonnen, eigene Studiengänge aufzubauen. Aber mit dem Wechsel an oberster Stelle und dem neuen Chef, der mit dieser Idee nicht viel am Hut hatte, wurde die CU relativ schnell abgewickelt. Danach machte ich fünf Jahre lang Führungskräfte trainings für VW Autohäuser, um die nächste Generation an Manager:innen und Geschäftsführer:innen zu qualifizieren. Nach Wolfsburg und Braunschweig kam ich 2012 nach Hannover zu *Volkswagen Nutzfahrzeuge* um wieder mehr in der Trendforschung und Produktstrategie zu

arbeiten. In den letzten drei, vier Jahren hat es sich in Richtung Digitalisierung und digitale Transformation verschoben, bis hin zu einer Task Force im Personalbereich. Dort war ich dann bis Ende 2022. Jetzt bin ich freigestellt.“

Was war in der Personalentwicklung bei VW wichtig?

Es sind bei *Volkswagen* erst einmal die fachlichen Qualifizierungen, die im Vordergrund stehen. Das heißt, wir haben plötzlich Hochvolt-Arbeitsplätze in der Produktion. Dafür braucht man in Deutschland eine Art Zertifikat. Man muss geprüft werden, damit man an Hochvoltanlagen, also den Fahrzeugen, arbeiten darf. Eine meiner Aufgaben war Mitarbeitende im Unternehmen zu finden, die bereit waren, so eine Ausbildung zu absolvieren. Wer kann zum jeweiligen Zeitpunkt schon dafür freigestellt werden, um Neues zu lernen? Es liefen zu diesem Zeitpunkt ja noch parallel drei andere Fahrzeuge vom Band. Vor dem Hintergrund dieser dichten Planung war dies eine besondere Herausforderung.

Andererseits gab es den Versuch, auf der Ebene der sogenannten Softskills etwas zu machen. Das hat z.B. die ca. 1.200 Entwicklungsingenieur:innen bei uns betroffen. Das ist schon eine stattliche Zahl. Der Verbrennungsmotor ist ganz klar im Fokus gewesen. Das Thema E-Mobilität war noch sehr gewöhnungsbedürftig. Zumindest für einen größeren Teil der Ingenieur:innen, die als Motorenentwickler:innen zu VW gekommen sind und sich 30 Jahre lang mit Dieselmotoren und Abgasnormen, von Euro 4 bis 7, intensiv beschäftigten. Plötzlich sollten diese Kolleg:innen E-Motoren entwickeln. Da kam auf jeden Fall ein kultureller Aspekt (Mindset) hinzu, nämlich Ängste ein Stück weit zu nehmen und dafür zu sorgen, dass sie mit dieser Entwicklung zumindest ihren Frieden schließen. Auch wenn sie sich vielleicht nicht mehr dafür begeistern können. Das Fachliche steht immer sehr stark im Vordergrund, weil der *Volkswagen*-Konzern über die technische Kompetenz funktioniert. Da muss man „mitspielen“, weil unsere Vorstände sehr stark an dieser Machbarkeit orientiert

sind. Das Strategische und anders Innovative wird bei VW traditionell eher stiefmütterlich behandelt.

Wenn wir über VW hinausblicken, aber trotzdem noch im Autoland Deutschland bleiben. Worauf kommt es in Zukunft für die deutschen Autobauer an?

Der Fokus wird weiterhin auf Elektrofahrzeugen liegen, ob diese mit Batterie oder einer anderen Technologie ausgestattet sind, wird sich weisen. Das Wichtigste jedoch ist, dass wir über neue Formen der Mobilität sprechen. Das Thema Auto ist nur noch ein Teil dessen, was in einem guten Mobilitätssystem künftig funktioniert. Meine Vorstellung geht in die Richtung von Mobilität als Service, als Dienstleistung und hat mit dem Besitz von Fahrzeugen nicht mehr viel zu tun. Mit Ausnahme der Fahrzeugliebhaber:innen, die am Wochenende mit dem Porsche 911 auf einer Teststrecke das gute alte Gefühl vom Autofahren haben wollen. Für Städte, für große Ballungsräume, wenn wir bei uns an das Ruhrgebiet denken, ist das Auto nicht mehr das probate Mittel. Es kommt künftig darauf an unterschiedliche Mobilitätsformen clever zu verbinden, und so den Verkehr sinnvoll zu regeln: Stichwort „multimodal“.

Welche Fragen tauchen dann auf? Ich will die Transformation zur Elektromobilität nicht kleinreden, aber die ist schon gesetzt. Wahrscheinlich bis zu einem gewissen Grad auch die Autonomie der Fahrzeuge, zumindest im urbanen Gebiet. Dass Fahrzeuge autonom auf Level fünf fahren können, wird man früher oder später auch schaffen müssen.

Ich halte das für die deutlich schwierigere Aufgabe, vor allem in der Stadt. Auf der Autobahn könnte uns Level vier relativ bald als Normalität begegnen, weil autonome Fahrmanöver wie Überholen ohne Querverkehr gut programmierbar sind. Bei der Komplexität des Stadtverkehrs würde ich für autonome Systeme noch große Fragezeichen setzen. Mit separaten Spuren, wie bei Fahrradfahrer:innen. Man weiß nicht, wie das Fahrzeug reagiert, daher wäre die Unsicherheit groß.

Ingenieure sagen, es ist möglich, wir brauchen jedoch einen radikalen Schnitt. Wenn nur noch autonome Fahrzeuge erlaubt sind, die voll vernetzt miteinander fahren.

Und was machen die Fußgänger:innen?

Die haben eigene Spuren. Ein Gehsteig, der nicht mehr Fahrbahnen unterbricht.

Stadtplaner:innen sprechen von einem Horizont von 30 Jahren, um eine Stadt umzubauen. Die Planungshorizonte müssen zusammenpassen. Mir erscheint es naheliegender auf den Ausbau des öffentlichen Nahverkehrs zu setzen. Die Schnittstelle zwischen Auto und öffentlichen Verkehrsmitteln muss besser bedient werden. Eine Person, die am Hauptbahnhof ankommt, sollte ohne Probleme aus allen möglichen Varianten der Mobilität wählen können. Diese Mobilitätsdienste sollten mit einer Karte oder mit einer App in Anspruch genommen werden können, im Sinne der User Experience, über die wir so oft sprechen.

Wie etwa das 9-Euro-Ticket in Deutschland, mit dem man sich keine Gedanken mehr um Tarife der verschiedenen Städte machen musste?

Richtig, ein Gewinn an Lebensqualität. *MOIA*, das Angebot von Volkswagen in deutschen Städten, versteht sich ja leider nicht als Partner, sondern eher als Konkurrent. So kann das Zusammenspiel mit dem öffentlichen Nahverkehr nicht wirklich funktionieren. Es geht aus meiner Sicht für VW dabei um strategische Investitionen. Niemand kann von *MOIA* erwarten, dass sie sofort mit einer schwarzen Null wirtschaften. Man hätte sogar das volle Risiko eingehen können und sich als Partner anbieten. Damit die Kund:innen das Gefühl haben, dass der Service funktioniert. Sie können das öffentliche Netz bis an seine Grenzen nutzen und legen dann mit *MOIA* die berühmte letzte Meile bis an den genauen Zielort zurück.

Wo positioniert sich VW neben den Anstrengungen für die Software im Auto sowie dem batterie-elektrischen Antrieb noch?

Das ist im Augenblick schwer zu beurteilen, da das Hauptaugenmerk genau auf diesen Bereichen liegt. Es wird versucht industrielle Standards für das ganze Thema Batteriefahrzeug umzusetzen. Von der eigenen Batterie über die Ladeinfrastruktur bis hin zur Software die berühmte E-hoch-drei-Architektur. Wenn es noch eine weitere Profilierung gibt, dann ist diese eher länderspezifisch ausgeprägt.

So wie jetzt in China, wo man es mit einer neuen Marke versucht?

Nach den durchaus ambivalenten Erfahrungen mit China, versuchen wir wieder verstärkt unser Image in den USA aufzuwerten. Mit einer eigenen, zweiten, neuen Fabrik, soll die eigene Marke „Scout“ dort wiederbelebt werden. Mit dem *ID. Buzz* kommt dann vielleicht Heritage in Richtung Bully in die USA zurück. Weiter will man stärker auf westlichen Bündnispartner setzen, das passierte schon vor dem Krieg der Russen gegen die Ukraine. Wir müssen dafür sorgen, dass wir in diesem Verbund unterwegs sind. Wir dürfen China nicht noch wichtiger werden lassen. Bei der aktuellen Situation in Taiwan besteht die Gefahr, dass wir eine vergleichbare Konstellation wie mit Russland bekommen. Ein Rückzug aus dem China-Geschäft wäre für Volkswagen momentan unkalkulierbar. Die Uiguren-Problematik bleibt ohnehin. Es ist also nicht so, als wären wir dort völlig ohne Schatten.

Skoda probiert sehr viel in Indien und versucht, sehr länderspezifisch Produkte zu adaptieren oder zu entwickeln. Gibt es ähnliche Anstrengungen bei VW?

Skoda ist in Indien schon lange aktiv. Die haben dort teilweise ein besseres Image als VW, was die Mutter in Wolfsburg natürlich nicht besonders freut. Blickt man nach Südamerika gibt es wiederum andere Herausforderungen. Das Thema E-Mobilität wird dort sehr viel später spruchreif werden, dort ist schon jetzt Ethanol stark am Markt etabliert. Da müssen wir länderspezifische Eigenentwicklungen zulassen. Indien erscheint heute besonders interessant, ist aber durch die politische Lage ein ebenso unsicherer Kantonist. Sie bezeichnen sich zwar als die weltgrößte Demokratie, es gibt jedoch viele Entwicklungen, die mir nicht besonders demokratisch vorkommen, um es vorsichtig zu formulieren.

Was bedeutet ein Auto für Sie ganz persönlich? Sie sind ja in Ihrem Auto aus Deutschland nach Linz gefahren.

Ich bin Jahrgang '63, als 18-Jähriger war es das große Thema, den Führerschein zu machen. Ich bin außerhalb einer mittelgroßen Stadt aufgewachsen, war immer begeisterter Fahrradfahrer und bin es auch heute noch. Aber der Führerschein

hat Unabhängigkeit verkörpert, wodurch eine gewisse Affinität zum Autofahren entstanden ist. Ich muss zugeben, auch wenn es meinem ökologischen Fußabdruck nicht guttut, ich fahre sehr gerne Auto. Ich fahre zwar keine großen Autos, es ist jedoch ein Statussymbol und ich lege auch Wert darauf. Ich würde kein x-beliebiges Fahrzeug wollen, nur um auf vier Rädern unterwegs zu sein. Das ist in der Tat widersprüchlich, da ich mich mit großem Interesse dem Thema Nachhaltigkeit widme. Ich weiß, was sich alles ändern muss, damit der Straßenverkehr ökologische Vorgaben besser erfüllt. Es braucht organisatorische, strukturelle Lösungen. Kopenhagen ist für mich das beste Beispiel. Dort probierten sie kontinuierlich dem Autoverkehr verschiedene Straßen zu nehmen, und fanden heraus was gut machbar ist. Das verhandeln sie nun seit 30 Jahren und wurden dadurch die Fahrradstadt Nummer eins. Man muss hier in Linz nur am Donauufer entlanglaufen, um die Qualität von Grünflächen am Wasser zu spüren. Wenn dort eine vierspurige Straße entlangführen würde, würde sich niemand auf die Wiese legen. Es ist unglaublich, welche Qualität man in einer Stadt bekommt, wenn öffentliche Räume wirklich Aufenthaltsqualitäten ohne Konsumzwang bieten. Also, klar ist, unser Mobilitätsverhalten muss sich



„Es ist unglaublich, welche Qualität man in einer Stadt bekommt, wenn öffentliche Räume wirklich Aufenthaltsqualitäten ohne Konsumzwang bieten“

ändern. Zurzeit ist einfach alles zu stark auf den individualisierten, motorisierten Fahrzeugverkehr ausgerichtet. Das kann so nicht gut gehen.

Ich bin ähnlich sozialisiert, auf dem Land aufgewachsen, diese Freiheitsversprechen, dieses Erlebnis ein Auto lenken zu können, Beschleunigungskräfte zu spüren, habe ich ja

in ganz vielen städtischen Situationen nicht, wenn ich im Stau stehe oder Parkplatz suchen muss. Auf das kann ich ja gerne verzichten.

Wenn man auf den Stadtverkehr verzichtet, könnte man dann vielleicht etwas als Ausgleich realisieren, um die Lust am Autofahren zu stillen. Jedenfalls spielt das Fahrzeug in unserer Generation eine große Rolle. Inzwischen hat der Kopf dann doch über die eigene Biografie gesiegt und es ist klar, dass wir uns beim Thema Mobilität verändern müssen.

Bei welchen Themen der Mobilität haben Sie zuletzt gemerkt, dass Sie hellhörig wurden?

Hellhörig werde ich an drei Punkten. Das erste wäre ein gut funktionierendes Sharing-System, bei dem die Wettbewerbssituation zwischen den Marken aufhört. Man müsste einfach dafür sorgen, dass in der Stadt die Autos geteilt werden, egal von welcher Marke sie kommen. Mercedes hat damit angefangen und sich mit BMW zusammengetan. Wir bei VW ziehen uns gerade eher aus unserem Sharing-Konzept zurück. In Berlin gibt es einige Stadtteile, in denen es für Autobesitzer inzwischen sogar rentabel ist, ihren Wagen anderen anzubieten. Zumindest für einige

wenige. Das zweite Thema ist die Microcity, die als Idee ja schon mehrfach artikuliert wurde. Sie wurde auch bei Volkswagen schon verfolgt, bei der unterschiedliche Mobilitätskonzepte verdichtet werden. Das

könnte man zum Beispiel in Parkhäusern sehr gut realisieren und diese entsprechend umwidmen. Sie sind oft relativ nahe an den Stadtzentren. Man könnte versuchen, Bike-Sharing anzubieten, vielleicht auch Einkaufsmöglichkeiten mit Lieferdiensten, um den Autoverkehr in der Stadt zu reduzieren, also eine Art Shared-Spaces-Konzept. Und das dritte wäre sich als Mobilitätspartner als Kooperationspartner dem öffentlichen Nahverkehr, anzubieten. Darüberhinaus könnte man auch den „Smart-City“- Gedanken mehr strapazieren. Wenn beispielsweise freie Parkplätze in der ganzen Stadt angezeigt und gebucht werden können. Das würde sehr viel Parksuchverkehr aus der Welt schaffen. Das sind alles Ansätze, bei denen ich sofort hellhörig werde.

Woran arbeiten Sie jetzt aktuell oder werden Sie in Zukunft arbeiten?

Ich arbeite aktuell mit einem guten Freund in Berlin zusammen, Stephan Rammler, der auch im Bereich Mobilitätsforschung tätig ist. Wir untersuchen momentan die Möglichkeiten von Shared-Spaces. Dabei kommt es zu Ideen, die ein gutes Stück weit vom Auto wegführen, um zukunftsfähige, urbane Lösungen zu finden. Daran arbeiten wir vor allem mit Studierenden.

Das wird dann der Industrie als Konzeptidee angeboten?

Vieles davon wird in unserem Konzern nicht wirklich zur Kenntnis genommen. Zurzeit versuchen wir, von außen auf Themen aufmerksam zu machen und hoffen, auf ein offenes Ohr zu stoßen. Aber auch dieser Weg erweist sich als schwierig.

Das weltweit tätige Ingenieurbüro Arup, welches morgen beim Kongress „Sharing Desired Futures“* dabei sein wird, verfolgt beispielsweise sehr spannende Konzepte zum Thema Stadt und Mobilität für heutige sowie zukünftige Generationen. An diesen Punkten versuche ich verstärkt anzuknüpfen.

Dafür wünsche ich alles Gute. Vielen Dank für das Gespräch.

* Das Gespräch mit Dr. Stefan Wolf führte Wolfgang Preisinger am Vorabend zu „Sharing Desired Futures: Practices of Future Casting“. Dabei versammelte Michael Shamiyeh (Center for Future Design, Kunstuniversität Linz) bei einer Konferenz und einem Retreat in Linz bzw. am Grundlsee 50 Vordenker:innen aus den Bereichen Wirtschaft, Politik, Kunst und Wissenschaft.

<https://www.c-fd.eu/sharing-desired-futures-practices-of-future-casting/>

DIE FABRIKANTEN

Wolfgang Preisinger
DIE FABRIKANTEN, Hauptplatz 23,
4020 Linz, +43 (0)732 795 684
Mehr unter: mobility.fabrikanten.at