

INTERVIEW

Mut zum Unperfekten

Dr. Georg Schwab, Geschäftsführer von AVL Software and Functions, sieht sein Unternehmen für den Wandel in der Mobilität gerüstet. Die deutsche Automobilbranche an sich brauche aber mehr Mut und müsse sich vom Drang zur Perfektion lösen.



Herr Dr. Schwab, AVL Software and Functions hat in Regensburg eine fast unheimliche Mitarbeiterentwicklung. Was macht AVL so erfolgreich?

Dr. Georg Schwab: Wir haben 2008 mit zwei Mitarbeitern im Gewerbepark begonnen. Inzwischen arbeiten etwa 500 Menschen in der Gesellschaft, etwa 420 davon am Standort in Regensburg. Möglich macht dieses Wachstum zum einen die Strategie, die wir fahren, und das Know-how, das wir haben. Zum anderen aber auch unsere konsequente internationale Ausrichtung, gerade im Bereich Recruiting. Unsere Mitarbeiter kommen aus 30 unterschiedlichen Nationen.

Wie sieht das konkret aus?

Wir sind stark im Netz präsent und arbeiten mit zahlreichen ausländischen Hochschulen – etwa aus Finnland, Israel oder Frankreich – zusammen, deren Professoren ihren Studenten AVL als potenziellen Arbeitgeber näherbringen. Andere kommen über konkrete Projekte mit Hochschulen und natürlich gibt es Mundpropaganda.

Wäre das Wachstum ohne ausländische Mitarbeiter überhaupt abbildbar?

Anfangs – wir haben ja in der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 angefangen – war das möglich. Da gab es genügend Bewerber. Auch 2010 gab es keine Notwendigkeit, stark international zu rekrutieren. Wir haben das aber damals bereits begonnen. Heute haben wir einen Bewerbermarkt und viel Konkurrenz um die besten Köpfe. Jetzt ist die Internationalität ein großer Vorteil.

Hat die Diversifikation allein mit Blick auf den Fachkräftemangel Vorteile?

Nein. Diversifikation stärkt die Kreativität in den Teams enorm. Hätten wir in den Teams nur deutsche Mitarbeiter mit gleichem Blickwinkel und ähnlicher Ausbildung, wären Kreativität

und Dynamik geringer. Ägypter oder Russen beispielsweise kommen sehr stark über Mathematik und Physik, anders als etwa Franzosen. Wenn man die Teamzusammensetzung sinnvoll steuert, gibt es einen Mehrwert. Außerdem haben wir im Vergleich zu dem einen oder anderen Mittelständler nicht nur deutschsprachige Kunden. Wir stellen unsere Mitarbeiter bezogen auf ihr Know-how ein, nicht bezogen darauf, ob sie Deutsch sprechen. Spricht jemand kein Deutsch, wird er auf ein entsprechendes Projekt gesetzt. Der Kunde wird so optimal betreut.

Wird bei AVL Englisch gesprochen?

In der Küche wird Deutsch gesprochen. Die Mitarbeiterversammlung läuft auf Deutsch ab. Die dienstlichen Themen werden in Englisch gemacht.

Sie hatten anfangs auch die strategische Ausrichtung als Grund für das Wachstum angesprochen. Könnten Sie darauf etwas näher eingehen?

AVL List, unsere Mutter in Österreich, kommt aus der Thermodynamik und der Mechanik, AVL konstruiert Motoren. In den 2000ern hat die Geschäftsführung dem Unternehmen eine neue Strategie gegeben – Gott sei Dank früh genug. Man sah, dass Funktions- und Softwareentwicklung immer mehr an Bedeutung gewinnen. Professor Helmut List, dem Vorsitzenden der Geschäftsführung, ging der Aufbau dieser Kompetenzen nicht schnell genug. Da war die Idee geboren, eine eigene Gesellschaft in dem Bereich zu gründen. Das sollte in Deutschland passieren, weil es hier in diesen Bereichen viel Know-how gibt. Dadurch sind wir heute auf die Herausforderungen des Automobilmarktes der Zukunft vorbereitet.

Welche wären das?

Ich sehe drei große Themen: Das automatisierte Fahren, die Digitalisierung

und die Konnektivität. In allen Themengebieten sind wir gut unterwegs. Ich glaube, dass wir, wenn wir es schaffen, unsere Leute schneller an die Themen heranzuführen, noch einmal um den Faktor zwei schneller wachsen können als bisher.

Den Wandel der Antriebskonzepte hin zu alternativen Formen sehen Sie nicht als Herausforderung?

Doch, aber da sind wir schon sehr weit. Der Wandel zur E-Mobilität hat sich bereits in der Krise herauskristallisiert. Das wurde dann über die Regensburger Kompetenzen massiv vorangetrieben. Damals war es dann sogar so, dass wir in Regensburg Leute eingestellt haben, während wir bei AVL List am Hauptsitz in Graz Kurzarbeit hatten. Heute bauen wir Elektromotoren, haben ein eigenes E-Fahrzeug basierend auf der 800-Volt-Technologie aufgebaut und haben eine eigene Leistungselektronik – inzwischen in der dritten Generation – entwickelt. Das hat uns sehr geholfen, wir sehen jetzt vielfältigste Entwicklungen rund um die Elektrifizierung, denen wir mit unseren Produkten entsprechen können.

Wann wird der Verbrenner komplett verschwunden sein?

Das Thema muss man sehr differenziert nach Märkten betrachten. Es wird Märkte geben, da wird neben der Elektrifizierung kaum etwas anderes bestehen bleiben. China beispielsweise, oder Indien. In Europa werden in den nächsten Jahren viele Elektrofahrzeuge auf den Markt kommen. Das wird Schwung bringen. Ebenso werden moderne Mobilitätsdienstleistungen das Thema pushen. Beim Carsharing sind Fahrzeuge mit anderen Features als heute gefragt, da geht es nicht um Leistung und Marke. Es geht um einfache Bedienbarkeit, Zuverlässigkeit, Flexibilität, Konnektivität. Der Wandel wird sukzessive passieren. So

wie in China, wo es vom einen auf den anderen Tag heißt, jetzt fahren nur mehr elektrisch angetriebene Mopeds, wird es in Europa nicht laufen. Benzin- und Dieselschnitten – gerade mit Blick auf die ehrgeizigen Klimaziele – werden weiterentwickelt werden. Verbrenner machen schließlich nach wie vor den Großteil der Fahrzeuge aus.

Ist ein europäischer Standort mit Blick auf diese Zukunft der Mobilität überhaupt noch sinnvoll?

Ja. Es gibt einen grundlegenden Wandel im Markt, ganz klar. Aber es geht nach wie vor darum, ein Thema technisch voll durchdringen und zu Ende denken zu können. Da kann Europa und gerade die deutsche Ingenieurskunst ihre Stärken ausspielen. Dass man in Zukunft alles zu 100 Prozent validiert haben kann, bevor ein Pilotprojekt oder gar die Serienfertigung umgesetzt wird, glaube ich nicht. Wir müssen aufpassen, dass wir hier in der Entwicklung mitgehen, sonst ist die Welt schneller als wir. Wir müssen schneller und mutiger werden. Worst-Case-Szenarien müssen nach wie vor abgesichert werden, bei anderen Sachen muss man etwas vom dem Drang nach Perfektion Abstand nehmen.

Stichwort mutig: Das ist doch oft auch etwas, das Start-ups ausmacht. Wie bewerten Sie die europäische Szene?

Vor allem brauchen wir in Deutschland Gründer, die nicht primär das Ziel haben, so schnell wie möglich gekauft zu werden. Viele haben im Kopf: Verkaufen, eventuell als Geschäftsführer oder in beratender Funktion weitermachen und so weniger bis nichts mehr arbeiten. Ich glaube, die Idee, etwas aufzubauen und nicht zu verkaufen, ist in anderen Ländern stärker verankert. Da muss sich die zugrunde liegende Kultur wieder etwas ändern.

*Interview: Thorsten Retta und Gerd Otto
Foto: Istvan Pinter*

“

„Damals war es dann sogar so, dass wir in Regensburg Leute eingestellt haben, während wir bei AVL am Hauptsitz in Graz Kurzarbeit hatten.“

Dr. Georg Schwab