



Foto: Christof Wochesländer

Interview mit Christof Wochesländer, AVL Schweden

Ein Österreicher in Schweden

Motivation und Beweggründe für einen Job im Ausland

Seit Anfang Juli 2011 sind Sie CFO der AVL in Schweden. Können Sie bitte das Unternehmen AVL Schweden vorstellen?

Die AVL in Schweden besteht aus zwei Unternehmen: AVL Nordiska und AVL MTC Motortestcenter. Während AVL Nordiska für die Sparte ITS (Instrumentation & Test Systems) zuständig ist, wird die Sparte PTE (Powertrain Engineering) von AVL MTC abgedeckt. AVL Nordiska gibt es bereits seit 25 Jahren in Schweden, AVL MTC feierte letztes Jahr das zehnjährige Firmenjubiläum. 2008 wurden durch eine Unternehmensakquisition sowohl das Umsatzvolumen als auch die Mitarbeiteranzahl fast verdoppelt. Insgesamt sind etwa 220 Mitarbeiter in Skandinavien für die AVL tätig, der Jahresumsatz beträgt über 50 Millionen Euro. Als CFO bin ich für die kaufmännischen Belange beider Unternehmen hauptverantwortlich.

Welche Unterschiede gibt es zwischen der AVL List GmbH in Österreich und der AVL in Schweden?

Ein Unterschied sind beispielsweise die flachen Hierarchien in der AVL in

Schweden. Generell sind die Hierarchien in schwedischen Unternehmen nicht so ausgeprägt, wie zum Beispiel im deutschsprachigen Raum. Der Umgang unter den Mitarbeitern ist informeller als in Österreich. Das vereinfacht vieles. Dafür sind die Entscheidungsprozesse in Schweden anders bzw. teils langsamer: es wird sehr stark auf Konsens geachtet, es bestimmen viele Mitarbeiter bei Entscheidungen mit. Dies macht die Entscheidungsfindung oft nicht einfach und es läuft häufig auf einen Kompromiss hinaus. Natürlich spielt auch die Unternehmensgröße eine Rolle. Die AVL List GmbH in Österreich ist mit über 2.700 Mitarbeitern zehn Mal größer als die AVL in Schweden. Dieser Unterschied in der Unternehmensgröße spiegelt sich auch in der täglichen Arbeitsweise wider.

Wie ist das Unternehmen organisatorisch in die AVL eingegliedert? (AVL ist ja ein „Familienbetrieb“)

Das Mutterunternehmen ist die AVL List GmbH in Graz. Sowohl die AVL Nordiska als auch die AVL MTC sind voll konsolidierte Tochterunternehmen der AVL List GmbH. Als Famili-

enunternehmen bzw. als eigentümergeführtes Unternehmen wird in der AVL sehr langfristig und strategisch gedacht. Vergleicht man ein eigentümergeführtes Unternehmen mit einem Unternehmen, das sich über die Börse finanziert und sich am Kapitalmarkt orientiert, so spielt im eigentümergeführten Unternehmen die langfristige Planung sowie der langfristige Erfolg eine größere Rolle. Für viele (natürlich nicht alle) börsennotierte Unternehmen ist oft eine kurzfristige Gewinnmaximierung wichtig. Ich persönlich arbeite gerne in einem eigentümergeführten Unternehmen mit langfristigen Zielsetzungen.

Welche Aufgaben zählen zu Ihren Hauptaufgaben im Unternehmen?

Als CFO sind meine Aufgaben sehr weit gestreut. Das Erstellen des Jahresabschlusses, Budgetieren, laufendes Reporting und Forecasting zählen ebenso zu meinen Aufgaben wie die Bereiche Steuern, Banken und Finanzierung. Wichtig sind für mich auch die laufende Weiterentwicklung aller Finanzprozesse und die Umsetzung unserer weltweiten Konzernvorgaben.

Als CFO sehe ich es ebenfalls als meine Aufgabe an, die interne und externe Kommunikation von Zahlen und Ergebnissen bestens zu gewährleisten.

Was sind die Dienstleistungen/Produkte von AVL Schweden?

Grundsätzlich bietet die AVL in Schweden dieselben Produkte und Dienstleistungen an, die weltweit angeboten werden. Diese sind die Entwicklung und Simulation von Antriebssystemen sowie Prüfstands- und Messtechnik. Die AVL Nordiska bietet hierbei komplette Prüfstandssysteme, Messinstrumente und Prüfeinrichtungen inklusive der notwendigen Serviceleistungen an. Diese Geräte werden an anderen AVL-Standorten produziert, d.h. die AVL Nordiska ist ein Vertriebs- und Serviceunternehmen. AVL MTC Motortestcenter bietet Know-how in der Entwicklung und das Testen von Motoren und Komplettfahrzeugen an.

Darüber hinaus ist AVL MTC das Kompetenzzentrum für alternative Brennstoffe (Gas, Ethanol, Biotreibstoffe, etc.) innerhalb der AVL. In Schweden verfügen wir über zehn Prüfstände (hochdynamische Motorenprüfstände wie auch Rollenprüfstände für das Testen von Gesamtfahrzeugen). Auf diesen entwickeln und optimieren wir Motoren für die gesamte skandinavische Fahrzeugindustrie. Gleichzeitig bieten wir auch Engineering-Dienstleistungen wie Kalibration, Konstruktion/Berechnung und Funktionsentwicklung an. Unsere Hauptkunden sind dabei Volvo Cars, Scania Nutzfahrzeuge und die gesamte Volvo Group (Volvo Trucks, Volvo Penta, etc...), die gleichzeitig die größte Unternehmensgruppe in Schweden darstellt.

Thema unseres WINGBusiness ist Industrial Sociology - Betriebssoziologie: Wie würden Sie aus Ihrer Sicht/der Sicht von AVL Schweden das Thema Betriebssoziologie definieren?

Die Betriebssoziologie analysiert und kategorisiert Strukturen und Verhältnisse innerhalb einer Organisation: wie arbeiten und leben Menschen in einem Betrieb zusammen. Für mich als Österreicher ergeben sich mit meiner Tätigkeit in einer schwedischen Organisation auch besondere Aspekte: wie

arbeitet man in Schweden zusammen, wo liegen die Unterschiede bzw. die Gemeinsamkeiten im Vergleich zu Österreich. Ein Unterschied ist sicherlich der Umgang mit Kindern und Familie in der Arbeitswelt. Kinderfreundlichkeit wird in Schweden sehr groß geschrieben, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist besonders wichtig und ich denke auch einfacher als in Österreich. So wird die Väterkarenz in Schweden sehr gut angenommen und auch von allen Unternehmen unterstützt. Eine stark ausgebaute und subventionierte Kinderbetreuung ermöglicht vielen Familien die Vereinbarkeit von Kindern und Karriere (leichter als in Österreich).

Wodurch unterscheidet sich Ihrer Meinung nach die Betriebssoziologie von der allgemeinen Soziologie?

Die allgemeine Soziologie ist die Lehre vom Zusammenleben der Menschen im Allgemeinen. Dabei gibt es natürlich viele verschiedenen Formen des Zusammenlebens und der Organisation. Einige dieser Formen finde ich auch in einem Betrieb. Einer der Unterschiede zwischen allgemeiner Soziologie und der Betriebssoziologie ist für mich, dass in der Betriebssoziologie gemeinsame Ziele das Zusammenwirken und -arbeiten bestimmen. Im Betrieb sollen bzw. müssen die Strukturen so ausgerichtet werden, dass die gemeinsamen Ziele des Unternehmens durch das Mitwirken aller Mitarbeiter verwirklicht werden können. Die Unternehmensziele können dabei sehr unterschiedlich sein, z.B. Gewinnziele, Marktziele, Produktziele etc.

Als Person, die stark von Zahlen umgeben ist, inwieweit kommen Sie mit dem Thema Betriebssoziologie in Berührung?

Eigentlich immer in meiner täglichen Arbeit. Im Betrieb sind einerseits klare, effiziente Strukturen und Formen notwendig, um Zahlen richtig aufzubereiten. Andererseits müssen die Zahlen im Unternehmen bzw. auch nach außen hin (z.B. Konzern, Banken etc...) verständlich kommuniziert und vermittelt werden. Dies ist eine Voraussetzung, dass wir das Unternehmen mit allen Mitarbeitern weiterentwickeln und verbessern können. Auch in meiner eigenen Abteilung müssen kla-

re Prozesse und Strukturen existieren, um gemeinsam als Team, die an uns gestellten Aufgaben im Finanzbereich erfüllen zu können. Als Beispiel kann hier der gesamte Planungsprozess dienen (Marktplanung, Kostenplanung etc.), bei denen ich sehr stark auf die Inputs und das Wissen der Mitarbeiter angewiesen bin. Je klarer hier die Strukturen sind, desto leichter ist die Zusammenarbeit und die Ergebnisqualität steigt. Ich sehe das als Teil der Betriebssoziologie an, die wichtig ist, damit das Unternehmen seine Ziele erreichen kann.

Ein wichtiger Bestand eines gesunden Unternehmens ist das Betriebsklima. Dieses ergibt sich als Resultat zwischen den Erwartungen der Mitarbeiter und den objektiv vorgefundenen Arbeitsbedingungen. Inwieweit kann ein Mitarbeiter das Betriebsklima persönlich beeinflussen?

Entweder gestaltet der Mitarbeiter das Betriebsklima aktiv mit, sodass die vorgefundenen Arbeitsbedingungen verbessert werden können. Ein Beispiel dafür wäre ein betriebliches Vorschlagswesen. Oder der Mitarbeiter „schraubt“ seine Erwartungen etwas herunter und passt sich an die Arbeitsbedingungen an, wenn er feststellt, dass seine persönlichen Erwartungen nicht erfüllt werden können. Natürlich hängt sehr viel von jeder einzelnen Person ab, denn das Betriebsklima ist ein Resultat der Beiträge aller Mitarbeiter. Wenn sich einzelne Mitarbeiter beispielsweise dauerhaft separieren, so wird darunter langfristig auch das Betriebsklima leiden. Man wird sich die Frage stellen müssen, ob das Unternehmen für den Mitarbeiter das Richtige ist bzw. ob der Mitarbeiter ins Unternehmen passt.

Welche Einflussfaktoren denken Sie, sind entscheidend für ein gutes Betriebsklima?

Für mich als Führungskraft ist es wichtig, dass Offenheit und Ehrlichkeit am Arbeitsplatz herrscht und respektvoll, wertschätzend miteinander umgegangen wird. Das kann ich als Manager aktiv mitgestalten, in dem ich die Mitarbeiter offen über alles informiere sowie Ehrlichkeit und den respektvollen Umgang miteinander vorlebe. Dazu gehört auch das aktive Zuhören, wenn es einmal Probleme gibt.

Ein Einflussfaktor für das Betriebsklima ist die Motivation der Mitarbeiter. Was bedeutet Motivation für Sie persönlich?

Durch eine transparente Unternehmenskommunikation können Mitarbeiter auf dem Laufenden gehalten werden. Dies stellt eine Grundvoraussetzung für mich dar. Demotivierend wirkt auf Mitarbeiter, dass sie nicht rechtzeitig oder ausreichend informiert worden sind – das gibt ihnen das Gefühl „nicht wichtig“ für das Unternehmen zu sein. Der Umkehrschluss ist: das Unternehmen ist auch für den Mitarbeiter nicht wichtig und der Mitarbeiter ist demotiviert.

Man kann zwischen intrinsischen (also von innen kommenden) und extrinsischen (von außen kommenden) Motivatoren unterscheiden. Wenn ich jetzt an Sie persönlich denke: seit mehr als einem Jahr leben Sie nun mit Ihrer Familie in Schweden. Was hat Sie damals persönlich bewegt nach Schweden zu ziehen und eine neue Aufgabenstellung anzunehmen?

Einerseits waren es persönliche Gründe. Ich wollte mich weiterentwickeln, um meinen Horizont zu erweitern. Die Neugier auf ein neues Land, eine neue Stadt und eine neues Betätigungsfeld waren für mich dabei ausschlaggebend. Die Stadt Stockholm, die sowohl an einem See als auch am Meer liegt, bietet mit den vielen Grünflächen und dem einmaligen Schärengarten eine sehr hohe Lebensqualität. Zudem wurde Stockholm für ihre Umweltbemühungen (Biogasbusse, nachhaltige Nutzung von Ressourcen etc.) als erste Umwelthauptstadt Europas ausgezeichnet. Andererseits spielte auch fachliche Weiterentwicklung für mich eine wichtige Rolle. Die Stelle als CFO in einem nicht deutschsprachigen Land hat mich sehr gereizt und bot mir die Perspektiven, mich auch fachlich weiterzuentwickeln (z.B.: Jahresabschluss nach schwedischer Rechnungslegung und Konzern-IFRS-Rechnungslegung). Ein Punkt war auch das Erlernen einer neuen Sprache: dies stellte für mich natürlich eine Herausforderung dar. Zu Beginn fand die Kommunikation im Unternehmen auf Englisch statt. Mittlerweile kann ich mich auch auf Schwedisch gut verständigen und meine Besprechungen halte ich nun konsequent auf Schwedisch ab.

Was wäre ein Ausschlussgrund gewesen, nicht nach Schweden zu gehen?

Wäre die Unterstützung bzw. das Einverständnis meiner Familie nicht dagewesen, hätte ich diesen Schritt nicht gemacht. Meine Partnerin hat mich hier in jeglicher Weise unterstützt, von ihrer Seite gab es auch die Bereitschaft, etwas Neues kennenzulernen und auch etwas Neues gemeinsam aufzubauen.

Worin sehen Sie die größten Chancen eines Auslandsaufenthalts?

Die größte Chance ist wohl die Horizontzerweiterung: andere Dinge und Perspektiven kennen zu lernen und auch anders zu reflektieren. Dadurch kann verhindert werden, dass man immer nur eine Seite der Medaille sieht. Durch einen Auslandsaufenthalt lernt man aber auch wieder viele Dinge an seiner Heimat neu zu schätzen.

Worin sehen Sie die größten Risiken eines Auslandsaufenthalts?

Ein Risiko stellt die Entfernung zu Familie und Freunden dar. Kontakte wollen weiterhin gepflegt werden, damit diese nicht abreißen. Man versucht einen neuen Freundeskreis im Ausland aufzubauen und gleichzeitig den alten Freundeskreis in der Heimat zu erhalten. Das lässt sich nicht immer leicht unter einen Hut bringen. Persönlich muss man auch viel investieren: Ehrgeiz und Ausdauer sind notwendig, um sich beispielsweise nach der Arbeit noch in einen Sprachkurs zu setzen. Eine Herausforderung ist auch die Kommunikation in einer neuen Sprache.

Wenn nun ein/e FreundIn von Ihnen vor einem ähnlichen Angebots stehen würde, einen Job im Ausland anzunehmen, was würden Sie ihm/ihr raten?

Ich kann nur jedem zu einer Auslandstätigkeit raten, auch wenn es viel persönliches Engagement erfordert. Meiner Meinung nach sollte man aber



**Dipl.-Ing. Dr.techn.
Christof
Wochesländer**
CFO der AVL in Skandinavien

keinen beruflichen Abstieg in Kauf nehmen. Damit meine ich nicht an erster Stelle das Gehalt, sondern vielmehr die inhaltlichen Aufgabestellungen und Perspektiven. Außerdem kann man sich meiner Ansicht nach mit einer österreichischen Ausbildung im Ausland immer sehen lassen und sich dort auch durchsetzen. Ich kann einen Auslandsaufenthalt also nur jedem empfehlen, vielleicht schon während des Studiums im Erasmusjahr.

Gibt es Zeitpunkte, an denen Sie Ihre Entscheidung ins Ausland zu gehen, bereuen?

Nein, absolut nicht. Eventuell hätte ich diesen Schritt schon früher machen sollen. Bereut hätte ich es wahrscheinlich nur, wenn ich (zu) lange von meiner Familie getrennt gewesen wäre. Meine Partnerin und ich haben letztes Jahr Nachwuchs bekommen. Wenn ich nicht die Möglichkeit gehabt hätte, mein Kind aufwachsen zu sehen, hätte ich meine Zeit in Schweden wahrscheinlich bereut bzw. hätte diesen Schritt gar nicht erst gesetzt. Derzeit habe ich einen 3-Jahres-Vertrag in Schweden, den ich auch gerne erfüllen möchte. Was sich dann ergibt, wird man sehen.

In diesem Sinne vielen Dank für das Interview und weiterhin viel Erfolg in Schweden!

Das Interview führte Frau Dipl.-Ing. Julia Soos

Dipl.-Ing. Dr. Christof Wochesländer Seit 2011 CFO der AVL in Skandinavien. Von 2008-2011 im Controlling der AVL List GmbH, Graz. Davor war Herr Wochesländer 5 Jahre an der TU Graz als Leiter Finanzen & Controlling bzw. als Assistent des Vizerektors für Finanzen und Personal tätig.