



„Wir kämpfen um jeden einzelnen Arbeitsplatz in Deutschland“

Typisch Mittelstand: Auf internationalen Märkten zu Hause, steht der **Automobilzulieferer PWO AG** zum Standort Oberkirch in Baden. Im Interview erläutert CEO Carlo Lazzarini, wie es dem metallverarbeitenden Unternehmen gelingt, sich trotz belastender wirtschaftspolitischer Rahmenbedingungen in Deutschland gegen die Konkurrenz im In- und Ausland durchzusetzen. Hoch spezialisiert, nachhaltig, in garantierter Nullfehlerqualität – und dabei engagiert für unser Land.

Mittelstand.: Die PWO AG zählt zu den Weltmarktführern der Branche. Was ist das Erfolgsgeheimnis Ihres Unternehmens, das vor mehr als 100 Jahren als Hersteller von Luftpumpen gestartet ist?

Carlo Lazzarini: Wir formen und verbinden Stahl an der Grenze des technologisch Machbaren zu hochkomplexen Komponenten und Systemen, überwiegend für die Mobilitätsindustrie, aber auch für andere Branchen. Dabei positionieren wir uns stets an der Spitze des Marktes, wenn es um neue Werkstoffe oder Verfahren geht. Wir setzen konsequent auf Leichtbau. Durch optimierten Materialeinsatz sind unsere Lösungen im Durchschnitt 20 Prozent leichter als herkömmliche Komponenten – das reduziert den CO₂-Fußabdruck und trägt zu umweltfreundlicher Mobilität bei. Stahl ist zudem unendlich oft recyclebar und damit zentraler Baustein der Kreislaufwirtschaft in der Mobilität.

Als „Wachstumstreiber der Zukunft“ bezeichnen Sie die internationalen Standorte. Ist die Produktion in Deutschland nicht mehr wettbewerbsfähig?

Unsere Mitarbeitenden am deutschen Produktionsstandort sind in höchstem Maße leistungsfähig und einsatzbereit. Deshalb kämpfen wir um jeden einzelnen Arbeitsplatz in Deutschland. Doch die politischen und tariflichen Rahmenbedingungen belasten den Industriestandort Deutschland massiv.

Die Deindustrialisierung hat daher längst eingesetzt. Unsere Kunden ziehen ein Werk nach dem anderen in Osteuropa hoch. Wir müssen unseren Kunden folgen. Wir erweitern seit drei Jahren unsere beiden Standorte in Tschechien massiv. In Serbien haben wir kürzlich ein Unternehmen zugekauft, und ein vierter osteuropäischer Produktionsstandort befindet sich im Bau.

Ich rufe unsere Regierung dazu auf, den Trend der Deindustrialisierung zu stoppen, und mit einem klaren Zielbild für das zukünftige Geschäftsmodell Deutschlands und entsprechenden Rahmenbedingungen die industriellen Unternehmen davon zu überzeugen, in Deutschland zu bleiben. Deutschland ist eine Export- und Indust-

Der Luxemburger **Carlo Lazzarini**, geboren am 10. März 1967, ist seit dem 1. September 2020 Mitglied des Vorstands der PWO AG. Als CEO und Vorstandsvorsitzender verantwortet er die Bereiche Vertrieb, Technologie, Globale Geschäftseinheiten, Entwicklung und Prototypenbau, Industrialisierung und Industrie 4.0 sowie Personal, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit.

Er ist Diplom-Ingenieur mit Spezialisierung in Industrieautomation der École Nationale Supérieure d'Electricité et de Mécanique in Nancy, Frankreich, und hat einen zusätzlichen Master in Maschinenbau in Nancy absolviert. Während seiner beruflichen Laufbahn hat er mehrere Zertifikate in Business & Administration am Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD) erworben.

Carlo Lazzarini verfügt über 20 Jahre General-Management-Erfahrung in weltweit tätigen, innovationsgetriebenen Technologieunternehmen. In dieser Zeit konnte er sich umfassende Führungserfahrungen in der Transformation und Performancesteigerung von Unternehmen durch Restrukturierung, Transformation von Geschäftsmodellen, Veränderungsmanagement und Portfoliodiversifizierung aneignen.

Seine Branchenexpertise umfasst neben anderen eine breite Palette innerhalb des Mobilitätsbereichs (Automotive, Nutzfahrzeuge, Busse, Schienenfahrzeuge, Zulieferer).





Einblick in die Metallproduktion von PWO mit Nullfehlerqualität.

rienation. Unser aller Wohlstand hängt an einer starken einheimischen Industrie.

Die Produktpalette umfasst neben mechanischen Komponenten für die Fahrzeug-Elektronik auch Systeme für Karosserie und Fahrwerk. Wo steht PWO bei der E-Mobilität generell?

Unser Geschäftsmodell ist vollständig verbrennerunabhängig. Alle unsere Komponenten und Systeme adressieren die drei großen Mobilitätsthemen Elektrifizierung, Sicherheit und Komfort. Wir liefern identische Komponenten sowohl für Fahrzeuge mit Verbrennungsmotor als auch mit Elektroantrieb. Deshalb verlieren wir beim Hochlauf der E-Mobilität nichts, sondern gewinnen neue Anwendungsfelder hinzu. Wir können uns voll und ganz auf die grüne Mobilität der Zukunft konzentrieren und alle Ressourcen darauf ausrichten, sie zu gestalten.

Ihr Unternehmen hat sich ehrgeizige Ziele in puncto Nachhaltigkeit gesteckt ...

Ja, wir verstehen unser Geschäft als Force for Good. Dazu gehört selbstverständlich auch, dass wir Verantwortung für zukünftige Generationen und den Schutz unseres Planeten übernehmen. Deshalb haben wir unsere Roadmap zum Umsetzen des Pariser Klimaabkommens bis 2030 von der Science Based Targets-Initiative validieren lassen.

Inzwischen sind wir aber sogar schon weiter. Schon im Geschäftsjahr 2023 – und damit sieben Jahre früher als nach dem Klimaabkommen gefordert – konnten wir unsere SBTi-Ziele erreichen und sogar übertreffen.

Ein Alleinstellungsmerkmal von PWO ist die Nullfehlerqualität. Gilt das auch angesichts der aktuellen Lieferkettenproblematik?

Sie sprechen zwei sehr wichtige Themen an – Liefertreue und Lieferqualität. Die in den letzten Jahren aufgetretenen Spannungen in den Lieferketten haben sich inzwischen weitgehend aufgelöst. Durch permanente Abstimmungen mit unseren Kunden und Lieferanten sowie durch unser exzellentes Vorratsmanagement waren wir jederzeit voll lieferfähig.

Die Lieferqualität ist davon ohnehin unbenommen. Unsere Produktionsprozesse sind auf höchstes Qualitätsniveau ausgerichtet. Moderne Instrumente wie Industrie 4.0 oder Machine Learning tragen dazu maßgeblich bei. Jedes fertige Produkt wird noch einmal auf Herz und Nieren geprüft, bevor es eines unserer Werke verlässt. So gewährleisten wir eine stets hundertprozentige Lieferqualität.

Zu Ihren Großkunden zählt die Crème de la Crème der Autobauer. Droht hier Abhängigkeit von einer Branche, der gerade der Wind ins Gesicht bläst?

Seit über 30 Jahren sind wir ein Zulieferer der Mobilitätsindustrie. In dieser langen Zeit haben wir nachgewiesen, dass wir mit den Zyklen der Branche erfolgreich umgehen können.

Aktuell setzen wir auf stark wachsende regionale Märkte wie Osteuropa und Nordamerika. Das werden die Wachstumstreiber der nächsten Jahre sein. Die Aufträge dafür haben wir mit dem Neugeschäft der letzten Jahre, das auf historischen Unternehmensrekorden liegt, schon weitgehend im Haus.

Welchen Benefit bietet Ihnen der Bundeswirtschaftssenat?

Der Industriestandort Deutschland liegt mir persönlich sehr am Herzen. Deshalb möchte ich mich in Netzwerken mit Gleichgesinnten engagieren, um Einfluss auf die Gestaltung unserer Wirtschaft und Gesellschaft zu nehmen und mich für Wohlstand und sozialen Zusammenhalt in unserem Land einzusetzen. Der Bundeswirtschaftssenat ist dafür ein exzellentes Gremium.

Der Luxemburger Carlo Lazzarini, geboren am 10. März 1967, ist seit dem 1. September 2020 Mitglied des Vorstands der PWO AG. Als CEO und Vorstandsvorsitzender verantwortet er die Bereiche Vertrieb, Technologie, Globale Geschäftseinheiten, Entwicklung und Prototypenbau, Industrialisierung und Industrie 4.0 sowie Personal, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit. Er ist Diplom-Ingenieur mit Spezialisierung in Industrieautomation der École Nationale Supérieure d'Electricité et de Mécanique in Nancy, Frankreich, und hat einen zusätzlichen Master in Maschinenbau in Nancy absolviert. Während seiner beruflichen Laufbahn hat er mehrere Zertifikate in Business & Administration am Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD) erworben. Carlo Lazzarini verfügt über 20 Jahre General-Management-Erfahrung in weltweit tätigen innovationsgetriebenen Technologieunternehmen. In dieser Zeit konnte er sich umfassende Führungserfahrungen in der Transformation und Performancesteigerung von Unternehmen durch Restrukturierung, Transformation von Geschäftsmodellen, Veränderungsmanagement und Portfoliodiversifizierung aneignen. Seine Branchenexpertise umfasst neben anderen eine breite Palette innerhalb des Mobilitätsbereichs (Automotive, Nutzfahrzeuge, Busse, Schienenfahrzeuge, Zulieferer).