

# Interview mit Dr. Winfried Materna

## Es ist ein People-Business

OBJEKTSpektrum sprach mit Dr. Winfried Materna über die Firmengründung der Materna GmbH, das Wirtschaftsdreieck Dortmund, Düsseldorf, Köln, Führungsprinzipien und den gerade erfolgten Generationswechsel an der Spitze des Unternehmens.



**Johannes Mainusch:** Herr Materna, Ihre Firma wurde 1980 gegründet, da waren Sie 35 Jahre alt. Sind Sie auf einer Odyssee von Berlin über Hamburg im Pott gestrandet?

Dr. Winfried Materna: Dem würde ich jetzt erst mal vehement widersprechen!

Also „Im Pott gestrandet“ (lacht) kann ich nicht als Headline verwenden?

Das können Sie nicht als Headline verwenden. „In Dortmund“ würde ich lieber verwenden. Den Begriff „Pott“ mag ich gar nicht! Es ist ein Klischee, dass hier nur Stahl- und Bergwerke stehen, die ja alle zwischenzeitlich geschlossen sind – oder präziser, das letzte Bergwerk wird 2018 geschlossen werden.

Ist diese Region, wenn man das mit der Hamburger Arroganz oder dem Münchener Reichtum betrachtet, „Terra incognita“? Oder fragt da Hamburger Arroganz?

Natürlich. Da die Ruhrregion ein Ballungszentrum mit über 5 Millionen Menschen ist, handelt es sich natürlich um eine Agglomeration von Städten, die mehr oder weniger gut zusammenarbeiten. In vielen

Bereichen, insbesondere auch im politischen Bereich, bemüht man sich natürlich, die Zusammenarbeit zu fördern. Aber Sie wissen, solange wir eine Kommunal- und Stadtstruktur haben, ist das kompliziert. Ausdrücklich hervorzuheben ist die vielfältige Kulturlandschaft, die es mit vielen Weltmetropolen aufnehmen kann.

**„Dortmund hat mich magnetisch angezogen.“**

**Sie identifizieren sich mit Dortmund?**

Nein, ich bin schon ein Bürger des Ruhrgebietes, so fühle ich mich auch. Ich habe das Glück, dass ich Mitglied im „Initiativkreis Ruhr“ bin (Anmerkung: Dieser Initiativkreis fördert Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur im Ruhrgebiet). In diesem Kreis von mittelständischen und DAX-Unternehmen konnte ich meine Liebe zum gesamten Ruhrgebiet noch einmal verstärken. Trotzdem bin ich Dortmunder Bürger. Wenn ich Hamburg, Berlin, München oder Stuttgart sehen möchte, dann kann ich mich in ein öffentliches Verkehrsmittel oder mein Auto setzen. Dortmund hat mich magnetisch angezogen. Hier konnte ich forschen, entwickeln und das Managen eines großen Projekts

erlernen. Ich habe in Hamburg an dem damals noch jungen Fachbereich Informatik promoviert und bin danach an die Dortmunder Universität gekommen. Meine Liebe zu dieser Industrieregion habe ich in einem Drittmittel-Projekt zur Optimierung von Rechnersystemen kennengelernt. Das würde man heutzutage Optimierung von Speichern und Prozessleistung nennen.

**Und dann wurde Materna gegründet?**

Ich habe zwei Kollegen, die damals Assistenten an der Hochschule waren, gefragt, ob sie mit mir ein Unternehmen gründen wollen. Beide haben ja gesagt. Ich war in der glücklichen Situation, dass ich dann einen Beratungsauftrag von Nixdorf bekam, der mich beziehungsweise das Unternehmen ein Jahr finanziert hat. Das war ein guter Start. Der eine Kollege ist an der Hochschule geblieben. Helmut an de Meulen ist ein paar Monate später nachgekommen und wir haben gemeinsam das Unternehmen aufgebaut.

Wir hatten damals ein gutes Netzwerk zu Studenten auch aus meinem Forschungsprojekt. Die haben wir dann versucht, für uns zu gewinnen. An de Meulen und ich haben gewissermaßen die obere Führungsschicht oder die Designschicht gebildet, und wir haben gemeinsam Produkte/Lösungen für unsere damals noch wenigen Kunden entwickelt.

Dann ergab sich noch eine günstige Situation, Siemens ist an den zwei Hochschulen mit seinen Rechnersystemen in eine schwierige Situation geraten. Es gab unter anderem einen Konflikt zwischen Siemens und dem Rechenzentrum der Hamburger Hochschule. Und da hat man mich sozusagen als Brückenkopf eingesetzt. Das Schöne daran war, dass ich die Rückfahrten nach unseren Besprechungen mit dem Zug nutzen konnte, alles Besprochene zu protokollieren. Auf den Hinfahrten nach Hamburg hatte ich meine Aufzeichnungen wieder durchgelesen. So war ich oft der einzige, der wusste, was wir besprochen hatten.

Das ist ein Prinzip, das man auch als Unternehmer pflegen sollte. Man muss sehr sorgfältig darauf achten, was man leisten kann und was man vereinbart. So entsteht eine Geschäftsbeziehung auf Augenhöhe. Eine Win-Win-Situation für beide.

**Behält man so eine Selbsteinschätzung dafür „Das können wir jetzt nicht leisten“? Oder ist das schwierig als Unternehmer?**

Das ist ganz schwierig! Aber dadurch, dass ich so lange an der Hochschule war und eine realistische Einschätzung zu dem Leistungsvermögen unseres kleinen Unternehmens hatte und auch zu meinem eigenen Leistungsvermögen, ist uns das, glaube ich, ganz gut gelungen.

Wir haben uns nur ganz selten auf sehr riskante Vorhaben eingelassen. Wenn wir gemerkt haben, dass unsere Kunden versuchten, einen Vorteil aus einer Beziehung zu ziehen, dann haben wir uns zurückgezogen.

**Sie und Ihre Mitarbeiter haben technische Berufe, aber am Ende des Tages arbeiten Menschen zusammen, und wenn das Vertrauensverhältnis gestört ist, dann ist das an sich schon ein großes Risiko für ein Vorhaben.**

Ja genau. Es ist wie in einer Gemeinschaft, wie in einem Sportverein oder einer Familie. Man muss Vertrauen zueinander haben, und wenn diese Vertrauensbasis nicht gegeben ist, dann ist keine Grundlage für eine Zusammenarbeit gegeben. Wir haben das auch immer wieder in unserer Firmengeschichte erlebt und haben uns dann beispielsweise von Firmen/Auftraggebern zurückgezogen, wenn wir gesehen haben, dass kein gedeihliches Zusammenarbeiten möglich ist.

## „So entsteht eine Geschäftsbeziehung auf Augenhöhe.“

**Oder das Unternehmen ist nicht wirklich transparent oder man ist nicht auf Augenhöhe unterwegs ...**

Das ist natürlich immer die gefährliche Situation, in der man sich grundsätzlich befindet, wenn man mit großen Firmen zusammenarbeitet. Bekanntes Beispiel ist die Automobilindustrie. Dort redet man normalerweise nie auf Augenhöhe ...

**Da habe ich letztes eine Geschichte gehört: Riesiges Automobilindustriunternehmen, das ein zentrales Zuliefer-Container-Logistik-System betreibt, von diesem System nach 25 Jahren aber weder Dokumentation noch Quellcode hat. Ist das nicht ein wahnsinniges Risiko?**

Diese Risiken gibt es wahrscheinlich noch versteckt in vielen Unternehmen. Ich habe kürzlich das Glück gehabt, zufällig mit einem ehemaligen Bankpräsidenten zu sprechen, der auch für die IT verantwortlich war. Es gab mehrere Rechenzentren und er hat sich dann einmal die Notfallpläne angesehen, weil er auch dafür verantwortlich war. Es gab einen Raum für den Diesel und die Batterien. Er wollte sich das gerne einmal ansehen und dann begann es damit, dass keiner wusste, wo der Schlüssel für diesen Raum war. Zudem hatten sie auch zwei Energieversorger. Das hat er sich auch angesehen und dachte, wenn eine Krise ist und der eine Energieversorger ausfällt, dann könnten sie sich auf den zweiten verlassen. Aber bei der Inspektion hat er festgestellt, dass nach 200 bis 300 Metern hinter dem Haus die Versorgungsleitungen alle in einem Kanal endeten.



**Dr. Winfried Materna**

Studium: Studium der Mess- und Regeltechnik sowie Studium der Elektrotechnik und Informatik

Gründete 1980 mit Helmut an de Meulen die Materna GmbH in Dortmund und blieb bis 2015 Geschäftsführer.

In seiner Freizeit hält sich Winfried Materna (72) mit Sport fit, hört gerne klassische Konzerte und engagiert sich ehrenamtlich in sozial und kulturell engagierten Vereinen wie dem Initiativkreis Ruhr und den Dortmunder Tafeln. Für seinen Einsatz zum erfolgreichen Wandel der Region erhielt Winfried Materna das Bundesverdienstkreuz 1. Klasse.

Das heißt, die Leute beschäftigen sich häufig nicht ausreichend mit so einer Notfallsituation. Sie sagen, wir müssen die Verpflichtung eingehen und zwei Energieversorger haben. Machen wir einen Vertrag mit Firma A und einen mit Firma B. Thema erledigt, Akte zu, wir haben unsere Pflicht getan.

In der rein formalen Abwicklung einer Aufgabe steckt vielfach die Gefahr, dass kritische Bedingungen nicht ausreichend hinterfragt werden. In einem Unternehmen sind diese Fragestellungen essenziell, weil hier erhebliche Risiken verborgen sein können.

**Das heißt, Dinge in der Tiefe zu verstehen, ist schon ganz wichtig?**

Ja, aber man durchdringt die Probleme als Manager vielfach nicht mehr in der ausreichenden Tiefe. Es wäre vermessen zu sagen, ich würde jetzt noch wissen, wie zum Beispiel eine App entwickelt wird. Ich habe auch schon 15 oder 20 Jahre kein Programm mehr geschrieben, diese Zeiten sind einfach vorbei. Aber durch meine wirklich solide Ausbildung und durch mein Interesse an der Technik verfolge ich natürlich die Themen immer weiter und lasse mir auch viele Fragestellungen erklären.





**Also Mikro-Management ist nicht erstrebenswert, aber ein Mikro-Verständnis von Zusammenhängen schon?**

In Teilbereichen muss man ein Verständnis für technologische Entwicklungen haben. Aber für mich ist es sehr wichtig, Leute um mich zu scharen, denen ich vertrauen kann. Die einem die Sicherheit geben, dass ein Vorhaben oder eine technische Umsetzung auch zu einem Erfolg führt.

**Also es ist immer auch ein People-Business?**

Es ist ein People-Business. Um auch wieder den Begriff Vertrauen aufzugreifen: Man muss Mitarbeitern vertrauen, von denen man weiß, sie sind mit den relevanten Themen ausreichend vertraut. Man darf nicht alles aus den Medien aufgreifen. Da wird dann jeder Hype gleich wieder von jedem aufgegriffen. So wie beispielsweise die Nachrichten von der DPA. Diese werden dann von anderen Medien verarbeitet, verändert oder gar verfälscht wiedergegeben. Man muss seine Quellen schon genau kennen, sei es bei den Medien oder bei den Menschen.

**Ist das Ruhrgebiet quasi als historisch gewachsene Struktur, die mal zu einem anderen Zweck entstanden ist, ein gutes Sinnbild für IT-Architekturen, die wir in Unternehmen heute sehen? Also historisch gewachsen, suboptimal vernetzt und in Teilen mit totalem Bedeutungswandel von einzelnen Komponenten oder Gegenden?**

Das ist eine interessante Metapher, die habe ich so bisher noch gar nicht gehört. Das ist ein gutes Beispiel. Wenn früher Software programmiert wurde, wurden zunächst einzelne Komponenten entwickelt, dann vernetzt und irgendwann ist eine Software-Agglomeration beziehungsweise eine Lösung entstanden.

**„Man kann neue moderne Strukturen erreichen, wenn man einen radikalen Schnitt macht.“**

**Jetzt wird das Ruhrgebiet ja wieder cool mit seinen neuen Angeboten. Meinen Sie, dass uns das bei den alten IT-Bereichen auch wieder passieren kann?**

Bleiben wir beim Ruhrgebiet. Auf einer alten Industriebrache wird jetzt ein moderner Konzertsaal entstehen. Oder im



Gebiet Phönix-Ost, dort stand einmal ein Stahlwerk, ist ein See entstanden, umgeben von einem attraktiven Wohngebiet und der Möglichkeit, zu segeln. Das heißt auf die IT übertragen, man kann neue moderne Strukturen erreichen, wenn man einen radikalen Schnitt macht, wenn man zum Beispiel von der Cobol-Programmierung zu Java wechselt. Dann kann etwas völlig Neues entstehen.

Noch besser ist es aber, wenn zeitgleich mit dem Technologiewechsel eine Prozessverbesserung bei der angestrebten Lösung vorgenommen wird.

**Die Metapher möchte ich jetzt noch ein bisschen ausreizen. Auch digital gesehen ist das Ruhrgebiet etwas unterbelichtet. Vor einiger Zeit habe ich eine Online-Umfrage nach einem guten Standort für ein E-Commerce-Start-up gestellt und habe verschiedene Großstädte vorgeschlagen: Stuttgart, München, Berlin, Zagreb und Hannover. Ich bin aber gar nicht auf die Idee gekommen, Dortmund oder Essen beziehungsweise irgendeine Stadt aus dem Ruhrgebiet zu nennen.**

Ich glaube, wenn ich mir die Entwicklung ansehe, ist das Ruhrgebiet ja nicht begrenzt auf dieses Gebiet. Man muss die Grenzen bis nach Düsseldorf oder Köln ziehen. Es ist ein Wirtschaftsdreieck mit der Ausdehnung einer Weltmetropole. In dieser Region haben wir eine ganz gute Start-up-Kultur. Und in der Region sind auch zwei große Mobilfunkunternehmen angesiedelt, in Düsseldorf und Bonn, die wichtige Player bei der Digitalisierung

sind. Ein entscheidendes Problem der Region ist, dass viele Städte eine mittlere Größe haben. Und dadurch haben sie nicht die Visibilität, wie zum Beispiel Hamburg und Berlin.

**Bräuchte es da nicht Katalysatoren? Warum gibt es eigentlich keine große Java- oder IT-Konferenz im Ruhrgebiet? Ich könnte mir vorstellen, dass die Resonanz gewaltig wäre, wenn man das machen würde. Weil das so eine große, relativ dezentrale Struktur ist.**

Ja, das ist völlig richtig. Hierzu braucht es wieder Initiatoren, beispielsweise eine Hochschule, die das organisiert. Wir haben eine sehr breit angelegte Hochschulandschaft, in Duisburg, Essen, Bochum und Dortmund. Dazu kommen die Fachhochschulen und die privaten Einrichtungen. Die Zahl der Studierenden liegt bei weit über 200.000, somit ein riesiges Potenzial qualifizierter Menschen.

**Die Stärke wäre also jetzt eine gute Vernetzung.**

Das Potenzial ist da, aber es fehlt die bündelnde Kraft.

**Gut wäre eigentlich ein zwar dezentrales Verständnis, aber eine gemeinsame Identifikation. Da sind wir also doch wieder bei der Pott-Frage.**

Die Menschen identifizieren sich natürlich mit dem Ruhrgebiet, gar keine Frage. Aber wenn man tiefer nachfragt, sagen die Menschen, sie kommen aus Essen, Bochum oder Dortmund.

**Zurück zu Materna, Sie haben 35 Jahre lang dieses Unternehmen aufgebaut und**



**nun kommt der Wechsel. Sie machen nicht mehr die Geschäftsführung. Wie ist das denn, nach so langer Zeit abzugeben und zu verteilen?**

Also der Schritt ist gar nicht so schwer gewesen. Helmut an de Meulen und ich haben beschlossen, dass wir beide gleichzeitig ausscheiden und eine neue Geschäftsführung suchen. Nun haben wir zwei neue Geschäftsführer, die ihre Arbeit auch ausgezeichnet machen. Wir sind mit den Ergebnissen sehr zufrieden.

Wir sind noch im Beirat unserer Firma. Ich bin so dreimal in der Woche in der Firma, aber ich bin jeden Tag online eingebunden. Mein PC läuft den ganzen Tag und

auch per Handy bin ich immer erreichbar. Also bekomme ich sehr vieles mit. Aber das eigentliche operative Geschäft haben wir der Geschäftsführung überlassen. Es ist uns gelungen, loszulassen.

**Was ist die Identität von Materna?**

Ich glaube, wir haben eine ausgeprägte Vertrauenskultur geschaffen. Uns ist es wichtig, dass die Mitarbeiter sich wirklich wie in einer Familie fühlen. Materna ist und bleibt ein Familienunternehmen.

**Vielen Dank für das Gespräch, Herr Materna!**



**Das Interview führte ...**



**Dr. Johannes Mainusch**  
(johannes.mainusch@kommitment.biz)  
Berater für Unternehmen, die Bedarf im Bereich IT, Architektur und agiles Management haben. Dr. Mainusch ist seit 2012 Mitglied der OBJEKTSpektrum-Redaktion.

**oop** 2018  
software meets business

Johannes Mainusch ist auf der OOP 2018 Chair des Tracks „SocTy – the new IT Society“ und hält die Vorträge

**Vertikale Organisationen – Organisationsmuster von KING, OTTO, Breuninger, Berenberg, Spotify, ...**  
5.2.2018, 10:00 – 17:00

**Was kostet eine Line of Code – wissen wir, was wir tun?**  
6.2.2018, 14:00 – 14:45