

Schwerpunkt:

Mittelstand: Innovation & Transformation

Mittelstand mit
neuen
Meisterstücken

*Wie zwischen Disruption
und Kontinuität eine
digitale Führungsrolle gelingt.*

„Ein ehrgeiziges Wachstumsziel setzt extrem viele **Kräfte frei!**“

Regional, national und manchmal auch rund um den Globus, das kennzeichnet viele mittelständische Unternehmen. Um weiter zu den Top-Playern oder Hidden-Champions zu zählen, braucht es aber Innovation und Mut. Und als Enabler dafür wiederum die digitale Transformation, die der Türöffner für weitere, zukunftsfähige Projekte ist. Wir wollen von Dr. Gunther Wobser, geschäftsführender Gesellschafter der LAUDA DR. R. WOBSE GMBH & CO. KG, wissen, wie es in seinem Unternehmen konkret aussieht, warum Digitalisierung nie dem Selbstzweck dient und wie Führung und Unternehmenskultur optimalerweise aussehen sollten.

Das Gespräch führte Sarah Meixner, blaupause-Redaktion

Herr Wobser, was sind aktuell Ihre größten Herausforderungen, welche Erwartungen folgen daraus an Ihre Innovationskraft und wie gehen Sie diese konkret Aufgaben an?

Gunther Wobser: Wir haben fantastische Kunden in stark wachsenden Branchen. Aktuell macht uns die schlechte Materialverfügbarkeit am meisten zu schaffen. Des Weiteren werden wir proaktiv unsere Kundenbeziehungen ausbauen, um unsere Wachstumsrate zu verdoppeln, dann auf rund zwanzig Prozent. Darüber spannt sich der Bogen der Ambidextrie, nämlich effizient und flexibel unser Kerngeschäft konsequent auszubauen und Chancen für die Zukunft systematisch zu nutzen. Dabei nimmt die IT eine zentrale Rolle ein.

Welche direkten Konsequenzen ergeben sich daraus erstens für die IT-Infrastruktur, die dahinterstehen muss, und zweitens – und mindestens genauso wichtig und dringend – für die beiden Themen Führung und Unternehmenskultur?

Wir handeln in der typischen Kaskadierung Vision, Mission, Strategie, Ziele, Ergebnisse und Werte. In diesem Zusammenhang haben nicht nur agile Methoden, sondern agile Organisationsstrukturen bis hin zum eigenen Innovation-Lab als separate GmbH eine hohe Bedeutung. IT spiegelt das alles wider, geht aber manchmal sogar darüber hinaus. Ähnlich wie bei Technologie ermuntern uns technische Möglichkeiten, bisher ungeahnte und nie dagewesene Wege auszuprobieren. Resultat ist idealerweise eine Innovationskultur, die Neues wie eine magische, unsichtbare Hand ermöglicht.

Welche Hemmnisse haben Sie schon erfolgreich überwunden – und vor allem, wie ist Ihnen das gelungen?

Wir haben unseren Kernentwicklungsprozess neu gestaltet und agile Elemente einschließlich der Abstimmungsschleifen mit Schlüsselkunden eingebaut. Unser Innovation-Lab wusste die neue Freiheit anfangs nicht richtig zu nutzen. Durch die systematische Ableitung von für uns relevanten Trends können wir bei Ideenfindung und

Start-up-Suche mehr Orientierung geben. Schließlich wurde uns die Bedeutung einer mehrjährigen Strategie immer mehr bewusst. Dazu haben wir ein ehrgeiziges Wachstumsziel ausgerufen, das extrem viele Kräfte freigesetzt hat. Diese Dynamik gilt es, jetzt in passende Prozesse und Organisationsformen zu gießen und klar an unser Team zu kommunizieren. In der IT gibt es eigene Herausforderungen. So haben wir beispielsweise heterogene Datenstrukturen durch Softwaretools erfolgreich zusammengebracht.

Digitalisierung dient nicht dem Selbstzweck: Es braucht einen spürbaren Nutzen für Anwender, v. a. bei produzierenden Unternehmen. Welcher oder welche wären das bei Ihnen?

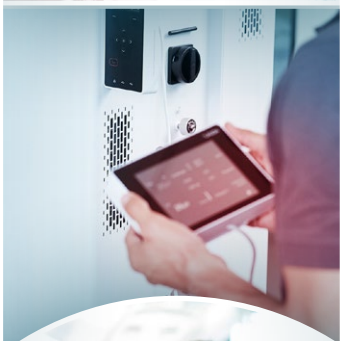
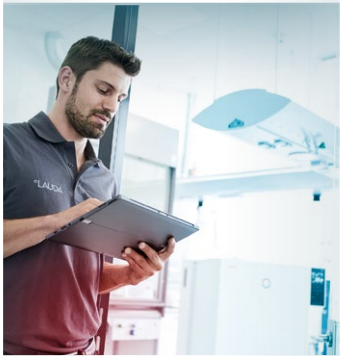
Digitalisierung bedeutet im engeren Sinne Prozesse neu zu denken und digital abzubilden. Das erhöht die Effizienz sowie die Mitarbeiterzufriedenheit. Im weiteren Sinne muss Digitalisierung aber weit über den Prozess hinausgehen. Ich penetriere den Begriff digitale Produkte, weil ich aus Daten neue, bestellbare Produkte aufbauen möchte, die relevante Umsätze erwirtschaften. So arbeiten Start-ups in den meisten Fällen, weil sie vornehmlich digital denken, mit fantastischen Skalierungschancen, quasi ohne Grenzkosten. Bei uns als „Hardware-Guys“ sind Hürden zu überwinden, nicht nur intern, sondern auch bei skeptischen Kundinnen und Kunden. Die Kommunikation des mit Daten verknüpften Nutzens ist hier nachweislich der Schlüssel zum Erfolg.

Was steht IT-Innovationen meistens im Weg? Gibt es hier typisch „deutsche“ Probleme oder Hemmnisse?

Typisch deutsch sind Ängste vor Veränderung selbst und bei der Nutzung von Daten. Leider muss man sagen: Das schließt uns von den wirklich großen Innovationen unserer Zeit aus. Man schafft sich eine vermeintlich sichere, beschauliche Insel und übersieht den Tsunami, der schon bald alles hinwegfegen wird. Mut und Risikobereitschaft sind verlorengegangen, heute laufen alle nur noch mit Gürtel und Hosenträgern herum.

„Resultat ist idealerweise eine Innovationskultur, die Neues wie eine magische, unsichtbare Hand ermöglicht.“

Dr. Gunther Wobser, geschäftsführender Gesellschafter
der LAUDA DR. R. WOBSEY GMBH & CO. KG



LAUDA DR. R. WOBSEY GMBH & CO. KG

Das global aufgestellte Familienunternehmen LAUDA ist mit **520 Mitarbeitenden, 92 Millionen Euro Umsatz** sowie **zwölf Auslandsgesellschaften** der Weltmarktführer für innovative **Temperiergeräte und -anlagen** für Forschung, Anwendungstechnik und Produktion. Die Hightech-Produkte des Komplettanbieters sind das Herzstück vieler Applikationen und gewährleisten u. a. die optimale Temperatur in Forschung, Produktion und Qualitätskontrolle in den Wachstumsbranchen Elektromobilität, Chemie/Pharma, Halbleiter sowie Labor- und Medizintechnik.

[lauda.de](https://www.lauda.de)

Was sind jetzt und mittelfristig die dringendsten Aufgaben für IT-Entscheider und Geschäftsführer?

IT-Führungskräfte rücken strategisch näher an den CEO heran, werden im optimalen Fall Flankengeber im für den Aufstieg entscheidenden Innovationsspiel. Wir wissen, dass dies in der Praxis schwierig ist, denn es erfordert ein Umdenken, insbesondere bei klassisch operierenden IT-Managern. Für den Mittelstand, der oft in eher ländlichen Regionen beheimatet ist, ist es anspruchsvoll, die

besten Talente in die Firmen zu locken. Ein Büro in einer Großstadt mit vielen IT-Fachleuten kann auf jeden Fall da helfen, attraktiver zu werden, wie wir es z. B. in Dresden gestartet haben.

Was sind die drei wichtigsten Erkenntnisse Ihrer beruflichen Laufbahn, Ihrer Karriere? Und gibt es etwas, dass Sie mit dem Wissen von heute vielleicht anders gemacht hätten?

Ich denke, ich habe meine Karriere auch immenssem Fleiß zu verdanken. Der Preis war durchaus hoch, so dass ich diesen Aspekt vielleicht überbetont habe. Ich bin vielseitig interessiert und probiere wie ein Getriebener gerne Dinge aus, auch wenn der Nutzen nicht sofort erkennbar ist. Das eröffnet mir ein unglaubliches Netzwerk, lässt mich aber manchmal kurzzeitig den Fokus verlieren. Bezogen auf die Karriere und das Leben an sich wechseln sich meiner Meinung nach Phasen des Erkundens und des Umsetzens ab, ähnlich wie die beiden Phasen des Divergierens und Konvergierens beim Design-Thinking. Das Erkennen und ein rhythmisches Timing sind für das persönliche Vorankommen essenziell. Rückblickend würde ich nichts grundlegend anders machen, vielleicht mehr Gewicht auf Freundschaften und Beziehungen außerhalb der Arbeitswelt legen. Am meisten inspirieren mich Musiker und Maler.

Vielen Dank für das Gespräch!