

START-UP-KULTUR

Eine Tochtergesellschaft geht neue Wege

Ein Düsseldorfer Start-up hat sich auf digitale Lösungen für die Stahlindustrie spezialisiert und setzt dabei auf eine andere Art der Innovationskultur als seine Muttergesellschaft.

→ Die SMS digital GmbH aus Düsseldorf entwickelt Geschäftsmodelle für Kunden der Stahlindustrie. Dazu zählen Plattformlösungen, kundenbezogene vorausschauende Intelligenzsysteme und die Datenanalyse. Das ein Jahr alte Start-up hat bereits ein intuitiv bedienbares digitales Produkt entwickelt, das Alarm- und Fehlermeldungen der Anlagen visualisiert. So können Anwender die Ursache für Störungen schneller finden und beseitigen. SMS digital hat das Produkt in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden entwickelt und es in kurzer Zeit zur Marktreife gebracht. Diese Arbeitsweise unterscheidet sich zum Teil stark von der der Mutter-

„Ein hohes Maß an Vertrauen ist essenziell für eine gute Innovationskultur.“

Maximilian Wagner
SMS digital

gesellschaft, der SMS group GmbH aus Düsseldorf.

Iteration versus Wasserfallmethode

Das Düsseldorfer Start-up hat derzeit elf Mitarbeiter, die vorwiegend auf die Digitalisierung spezialisiert sind und der Muttergesellschaft entstammen. Die Arbeitsweise beider Unternehmen unterscheidet sich naturgemäß voneinander. So nutzen die Softwareentwickler der Muttergesellschaft typischerweise das Wasserfallmodell. Zudem haben die Projekte der SMS group sehr lange Laufzeiten. Ein Mitarbeiter gilt dort nach fünf Jahren noch als neuer Mitarbeiter, da er erst dann alle Facetten einer

Großanlage kennengelernt hat. Das Start-up dagegen arbeitet nach den in der digitalen Arbeit entwickelten iterativen Prinzipien und mit viel Visualisierung.

Arbeitsmethoden visualisieren

Die Ziele und die Größe von SMS digital, das Produkt und Alter der Firma sowie der Industriezweig haben Auswirkungen auf die Unternehmenskultur, die stark von der der Muttergesellschaft abweicht. Zum Beispiel haben die Mitarbeiter des Düsseldorfer Start-ups die Vision „Shaping the next Industrial Revolution with you“ zusammen entwickelt. Sie wählen auch neue Mitarbeiter gemeinsam aus. Methoden wie Design Thinking, Lean Start-up und Scrum, deren Arbeitsprinzipien iterativ sind und die stark visua-



Das Düsseldorfer Start-up hat gemeinsam mit dem Kunden ein Produkt entwickelt, bei dem Anwender die Ursache für Störungen der Anlage schneller ...

lisieren, zählen zu den üblichen Arbeitsmethoden.

Im Wesentlichen unterscheidet sich Design Thinking dabei von anderen Methoden der Innovationsarbeit durch den Ansatz, die Kunden intensiv direkt zu beobachten und sie nicht nur zu befragen. So bindet das junge Unternehmen seine Kunden sehr frühzeitig in die Produktentwicklung mit ein und besucht sie eventuell mehrmals mit den iterativ entwickelten Prototypen.

Radikale Nutzerorientierung spart Kosten

SMS digital arbeitet nach dem Prinzip des Minimum Viable Products, das heißt der minimal machbaren Lösungsidee.

In manchen Fällen gehen die Produktmanager nur mit einer Zeichnung der angedachten Lösung zum Kunden, um Feedback zu erhalten. Ein klassischer Ingenieur hingegen würde eine umfassende Lösung anstreben, bevor er den Kunden aufsucht. Mithilfe des frühen Feedbacks können die Entwickler von SMS digital Ideen für Projekte in einem Stadium stoppen, in dem das

„Wir binden unsere Kunden sehr früh in die Produktentwicklung mit ein.“

Nora Rühmann
SMS digital

Alle ziehen an einem Strang

Der Geschäftsführer des Start-ups bringt die strategische Richtung und die Business-Anforderungen gemeinsam mit dem Chief Operating Officer in den Entwicklungsprozess mit ein. Beide verstehen sich dabei nicht als Chefs im herkömmlichen Sinn. Vielmehr sehen sie ihre Aufgabe darin, die Strategie und Marktsicht im Unternehmen zu kommunizieren. Welche Aufgaben daraus erwachsen, bespricht dann das gesamte Team. Auch den Weg, der zum definierten Ziel führt, legen die Teammitglieder fest. Bei dieser Unternehmensgröße ist es zurzeit noch möglich, ohne weitere koordinierende Stellen auszukommen. Beide Führungskräfte kommen aus einem hierarchisch geprägten Umfeld. Deshalb nutzen sie externe Scrum-Berater, um die neue Führungskultur im Unternehmen zu verankern.

Fehlerfreundliches Umfeld schaffen

Ein hohes Maß an Vertrauen in die Mitarbeiter ist Voraussetzung einer guten Innovationskultur. Dabei fängt die Fehlerkultur beim Management an. Auch das Führungspersonal darf Fehler machen und lebt so den gewünschten Umgang mit Fehlern vor.

Manche klassischen Instrumente wie individuelle Zielvereinbarungen und Quartalsgespräche nutzt SMS digital

Unternehmen noch nichts investiert hat. Diese radikale Nutzerorientierung steht im Gegensatz zu der traditionell in der Industrie verbreiteten Haltung, die voraussetzt, dass die Entwickler wissen, was die Kunden brauchen.

Aber auch für die Kunden des Start-ups ist diese Arbeitsweise neu. SMS digital bringt dabei die Erwartungen der Kunden mit der neuen Arbeitsweise in Einklang. Jedoch besteht bei der Muttergesellschaft mitunter die Sorge, dass diese Herangehensweise deren eigene Kundenbeziehung stören könnte.



Foto: MRFumo/iStockphoto

aber auch in der Mitarbeiterführung. Allerdings gibt es keine Zeiterfassung und Homeoffice ist selbstverständlich.

Gegenseitig inspirieren

Das Verhältnis des Start-ups mit der Muttergesellschaft und den Kunden ist ein Dreiecksverhältnis. Die SMS group hat den Kontakt zu den Kunden, während die Düsseldorfer Tochter die digitale Kompetenz innehat. Manchmal übernimmt SMS digital eine Vermittlungsfunktion, zum Beispiel wenn Digital-Experten unter einem Prototyp etwas anderes verstehen als ein Maschinenbauingenieur. Das Start-up wirbt zudem bei der Muttergesellschaft und bei Kunden mit Erfolg um Verständnis für die typische digitale Arbeitsweise. Die Kollegen von der SMS group interessieren sich für die Arbeitsweise bei SMS digital und informieren sich vor Ort. Dieser gegenseitige Austausch und die wertschätzende Kommunikation sind essenziell für den Geschäftserfolg. ■

AUTOREN

Maximilian Wagner
Chief Executive Officer bei der SMS digital GmbH, Düsseldorf

Nora Rühmann
Chief Operating Officer bei der SMS digital GmbH, Düsseldorf

KONTAKT

Andrea Veerkamp-Walz
VDMA Betriebswirtschaft
Telefon +49 69 6603-1488
andrea.veerkamp-walz@vdma.org



Fotos: SMS group

... finden und beseitigen können.