

SMART CLUB

Die Firma

Im Digitalbüro des Heiztechnik-Herstellers **Viessmann** arbeiten rund 30 junge Programmierer und Marketing-Experten. Insgesamt beschäftigt Viessmann knapp 12 000 Mitarbeiter weltweit.

Die Strategie

Im Wattx entwickeln Mitarbeiter unter anderem Software zur besseren Vernetzung von Heizkörpern.





Im Digitallabor der Deutschland AG

Immer mehr Firmen eröffnen **Innovationsbüros**, um den digitalen Anschluss nicht zu verpassen. Und revolutionieren damit ganz nebenbei auch ihre Unternehmenskultur

Große, helle Räume, auf jedem Schreibtisch ein Computer. Nichts unterscheidet das Klöckner.i in Berlin-Mitte auf den ersten Blick von einem ganz normalen Großraumbüro.

Erst wenn man die karg eingerichteten Konferenzräume passiert hat, ähnelt vieles einem Start-up: Holzpaletten, bunt zusammengewürfelte Kissen, Tischkicker. Mitarbeiter lümmeln auf Sofas, manche spielen Dart. Nebenan lärmen junge Männer vor Bildschirmen.

Seit drei Jahren betreibt der Stahlkonzern Klöckner das Digitallabor, ein sogenanntes Lab, in der Hauptstadt. Es ist der zweite Versuch des Duisburger Unternehmens, Anschluss an die Digitalisierung zu finden. Der erste Versuch, am Standort Duisburg ein solches Büro zu etablieren, scheiterte, wie Klöckner-Chef Gisbert Rühl erzählt: „Wir kamen nicht aus unserem Denken heraus, waren zu festgefahren in unserer Industrie.“ In Workshops sollten die Mitarbeiter lernen, wie man in einem Industrieunternehmen Innovationen vorantreibt – doch selbst unter professioneller Anleitung kam kein rechter Gründer- und Erfindergeist auf.

In Berlin sei das ganz anders, sagt Rühl. Hier bestehe ein ganz besonderer Mix aus kreativen, gut ausgebildeten und internationalen jungen Leuten. Dieses „Ökosystem“ sei für Klöckners Transformation genau richtig.

Berlin ist das Digital-Mekka

So wie Rühl geht es immer mehr Firmenchefs. Die deutsche Hauptstadt hat sich zum Digital-Mekka entwickelt. Aus dem riesigen Pool an Talenten schöpfen Unternehmen ab, was sie für ihren Erfolg benötigen: Programmierer, Software-Entwickler, Datenspezialisten.

Laut Wirtschaftsförderer Stefan Franzke von Berlin Partner eröffnen immer mehr Firmen Digitalbüros – davon mehr als die Hälfte in Berlin. Mittlerweile betreiben knapp zwei Drittel der Dax-Konzerne ein solches Lab, darunter der Versicherungsriese Allianz, Chemie-Gigant Bayer, die Commerzbank und auch Lufthansa. ▶

„Zu Innovationen gehören Fehler dazu“, sagt Klöckner-Chef Rühl

Birte Gall, Gründerin der Digitalberatung New Work Partners Berlin, rät Firmen ganz bewusst, ein Lab fernab der Zentrale zu eröffnen: „Damit die Mitarbeiter in den Digital Labs erfolgreich arbeiten und neue Konzepte entwickeln können, müssen sie sich auch räumlich abgrenzen können.“ Nicht selten revolutionieren diese Labs dann die gesamte Firma.

Durch Erfindungen der Labs sparen die Konzerne Millionen

Wie beim Stahlkonzern Klöckner. Zunächst schickte Firmenchef Rühl zwei junge Mitarbeiter aus Duisburg in den Coworking-Space Betahaus in Berlin-Kreuzberg. „Als Stahlhändler waren wir da ziemlich auffällig.“ Mit der Aufmerksamkeit wuchs auch das Team. In Berlin fand das Unternehmen für das Lab Mitarbeiter, die „wir niemals nach Duisburg bekommen hätten“.

Gleich das erste Projekt veränderte Einkauf und Lagerung des Konzerns grundlegend. Die Lab-Mitarbeiter entwickelten, ganz ohne Vorgaben der Zentrale, einen Online-Shop für Stahl. Dort können Klöckner-Kunden nun in Echtzeit Preise und Stahlbestände abfragen. Vorher dauerte dies per Telefon oder E-Mail zum Teil mehr als zwei Tage. Die neue Transparenz brachte Klöckner mehr Kunden und senkte die Lagerkosten.

Heute sind im Kloeckner.i rund 60 Personen tätig. Sie stehen auch für eine neue Fehlerkultur im Konzern. Früher wäre man bei Klöckner nichts geworden, wenn man Fehler gemacht hätte, sagt Rühl. „Heute wissen wir: Zu Innovationen gehören Fehler dazu.“

Für Sebastian Guth herrscht in diesen Start-up-ähnlichen Labs „eine grundsätzlich positive Sichtweise auf Projekte“. Der Marketingstrategie bei Bayer hat festgestellt, dass die Mitarbeiter in Bayers Digitalbüro „euphorisch“ sind und darauf schauen, „was



Tradition trifft Revolution

Die Firma

Weltweit hat der Stahlriese **Klöckner & Co.** unter CEO Gisbert Rühl rund 8700 Mitarbeiter. Etwa 60 davon arbeiten in der Innovations-schmiede Kloeckner.i

Die Strategie

Die digitalen Vorreiter sollen vor allem die ineffizienten Leistungs- und Lieferketten weiterentwickeln. Ihr erster Clou: ein Online-Shop für Stahlbedarf



Digitale Transformation mit Witz

Die Firma

Das Team „**Torben, Lucie und die gelbe Gefahr**“ um Boontham Temaismithi (r.) half unter anderem Klöckner bei der digitalen Transformation auf die Sprünge

Die Strategie

Die Unternehmensberatung und Kreativagentur widmet sich der Digitalisierung mit einer Mischung aus kühler Analyse und tatkräftigem Ausprobieren

alles gut gehen kann, während klassische Konzerne sich oft sehr auf das fokussieren, was alles schiefgehen könnte“.

Die Telekom hat auch deswegen ihren Inkubator Hub:raum in Berlin gegründet. Die jungen Kreativen können sich hier fernab der Bonner Zentrale frei entfalten. Wer Fragen hat, kann sich an seinen Mentor wenden. Den Lab-Mitarbeitern stehen im Rahmen des Programms T3000 Top-Manager als Paten und Ratgeber zur Seite.

Philip Brandts sieht die Digital-labors als Vehikel, um eingefahrene Strukturen in Unternehmen zu verändern – genauso wie die Unternehmenskultur. Der Berater bei Eventure hilft Firmen beim Aufbau ihrer Labs. Neue Denkprozesse würden angestoßen, erklärt Brandts. Außerdem könnten Mitarbeiter in Windeseile Ideen ausarbeiten, ihren Kollegen und potenziellen Kunden präsentieren – und direkt weiterentwickeln.

Schon Azubis können mit Ideen den Firmenalltag umkrempeln

In den Konzernzentralen dauere ein solcher Prozess dagegen manchmal Jahre, weiß Klöckner-Chef Rühl. Auf seiner konzern-internen Social-Media-Plattform Yammer postete kürzlich ein Klöckner-Azubi eine Idee zum papierlosen Büro. Die hätte es nie so schnell zu Rühl geschafft, wird jetzt aber von vielen Mitarbeitern umgesetzt.

Einen solchen Paradigmenwechsel verlangt auch Max Viessmann, Digitalchef des gleichnamigen Heiztechnik-Herstellers. Der 28-Jährige will das Familienunternehmen aus dem nordhessischen Allendorf im 100. Jahr des Bestehens durch die digitale Transformation schneller und effizienter machen. In der Produktentwicklung dreht sich inzwischen vieles um das Internet der Dinge, die Vernetzung und Steuerung der Anlagen. Doch die Digitalisierung ist wie ein Epizentrum mit Auswirkung auf viele andere Themenfelder. „Links und rechts benötigen wir noch die ein oder andere Kompetenz“, sagt Viessmann. ▶

Viessmann schickt Mitarbeiter für drei Monate in sein Digitallabor

In Berlin betreibt Viessmann das Lab Wattx. Rund 25 junge IT- und Marketingexperten tüfteln seit einem guten Jahr unter anderem an einer besseren Vernetzung von Heizkörpern und Lüftungen. Verspricht eine Idee Erfolg, wird ein Start-up gegründet, das die Wattx-Mitarbeiter in Eigenregie führen. Durch den Namen Viessmann, der im Hintergrund stehe, hätten es die Start-ups leichter als andere, beobachtet Wattx-Projektmanager Tristan Rouillard. „Viessmann verschafft uns eine bessere Glaubwürdigkeit.“

Das Unternehmen fördert außerdem den regelmäßigen Austausch zwischen hipper Gründerkultur und der eher behäbigen Zentrale. Mitarbeiter aus Allendorf werden für bis zu drei Monate im Wattx eingesetzt, um Start-up-Luft zu schnuppern und den Erfindergeist mit an den



Die Netzwerk-Avantgarde

Die Plattform

Das 2017 gegründete #openspace der **Commerzbank**, ein Netzwerk aus Experten und Start-ups für mittelständische Kunden, fördert Innovationskultur

Die Strategie

„Hilfe zur Selbsthilfe“: Transformationsprozesse werden angestoßen, Chancen der Digitalisierung für das eigene Geschäftsmodell genutzt

heimischen Arbeitsplatz zu nehmen: Digital Sabbatical in Berlin.

Jetzt gibt es in der Zentrale regelmäßige „Thank God it’s Monday“-Meetings, die live am Computer oder am Smartphone von allen knapp 12 000 Mitarbeitern weltweit gesehen werden können und in denen es neue Infos aus der Firma gibt. Die interne Kommunikation spielt sich in einer Firmen-App ab. Und per Deep-Learning haben insgesamt 600 Mitarbeiter die Digitalstrategie erarbeitet – damit sie Teil der Transformation werden.

„Viessmann ist ein wunderbares Beispiel dafür, dass sich erst das Bewusstsein in einer Firma ändern muss, damit sich auch Strukturen verändern können“, sagt Beraterin Gall.

Er habe eine Verantwortung seinen Mitarbeitern gegenüber, erklärt Unternehmer Viessmann. Daher trimme er seine Firma konsequent auf Digitalisierung. Er hofft auf noch mehr Nachahmer – denn bei der Digitalisierung habe die deutsche Industrie noch einen „weiten Weg“ zu gehen. ■

ALINE PRIGGE / PHILIPP LABERENZ

Faktenreport digitale Transformation

Was sich Unternehmen von der Zusammenarbeit mit Start-ups und **Digital Labs** erhoffen – und welche Probleme sie sehen

Gründe für die Zusammenarbeit von Start-ups und Konzernen



Zugang zu neuen Technologien ist laut der Digital schmiede Eventure der häufigste Grund für deutsche Firmen, mit Start-ups zusammenzuarbeiten. Schnellere Innovationen und Lösungen folgen direkt dahinter. Die typischen Start-up-Methoden ins Unternehmen zu bringen ist ebenfalls in den Top fünf

Top-drei-Hemmnisse bei der Digitalisierung



33% der Konzerne haben für die Digitalisierung eine Digitaleinheit aufgebaut



35% der Konzerne arbeiten mit Start-ups zusammen



Labs sind auf dem Vormarsch. Aber deutsche Firmen klagen über fehlende Erfahrung, festgefahrene Strukturen und zu wenig Zeit

Quelle: Eventure

Foto: Joachim Koehler