

WIRTSCHAFT AUS ERSTER HAND

DEZEMBER 2015

manager

magazin

EXTRA



GAME CHANGER 2015

DIE REGELBRECHER

Preisträger: BMW, Axel Springer, Eos



Spielmacher gesucht

DER WEG ZU EOS führt vorbei an sauberen Einfamilienhausreihen, durch viel Wald und Wiesen. Als Hans Langer die Spezialfirma für industriellen 3-D-Druck vor mehr als 25 Jahren gründete, war ihm wichtig, von seinem Wohnort Gräfelfing nicht zu weit zur Arbeit fahren zu müssen. Und dass seine Mitarbeiter zwischendurch mal an die frische Luft kommen.

Eine knappe Stunde ist man vom Münchener Flughafen zur Eos-Zentrale in Krailling unterwegs. Eine Tour, die immer mehr Pilger aus aller Welt auf sich nehmen. Denn Langers Unternehmen schickt sich mit seiner Drucktechnologie an, die Wertschöpfungsketten zahlreicher Branchen durcheinanderzuwirbeln.

Gemeinsam mit BMW und Axel Springer wird Eos deshalb von der Unternehmensberatung Bain & Company und manager magazin erstmals mit dem „Game Changer Award“ ausgezeichnet. Der Preis geht in diesem Jahr an Unternehmen, die es in vorbildlicher Weise geschafft haben, den digitalen Wandel in ihr Geschäftsmodell einzubauen und ihn nicht als Bedrohung, sondern als Chance zu sehen. Für die deutsche Industrie, die vor allem in traditionellen Branchen stark ist, der einzig taugliche Ansatz, um langfristig zu überleben.

Zur besseren Vergleichbarkeit wurden die Firmen in drei Katego-

rien unterteilt: „Challenger“ (Eos), „Focused Players“ (Axel Springer) und „Incumbents“ (BMW). 328 Unternehmen quer durch die Branchen hat Bain analysiert und ihre Antworten auf die Digitalisierung bewertet. Aus der Shortlist von 15 Firmen wählte eine hochkarätig besetzte Jury die Gewinner.

Was alle drei Sieger verbindet: Zu Beginn der disruptiven Umwälzungen wurden sie von ihresgleichen noch mit Argwohn betrachtet: Eos etwa formt aus Metall- oder Kunststoffpulver im Laser-Sinter-Verfahren enorm komplexe Werkstücke, die lange als Nischenprodukte abgetan wurden. BMW wurde für den ersten „iDrive“-Drehknopf noch verspottet und Springer-CEO Mathias Döpfner schon als Totengräber der Medienbranche beschimpft.

„Wer die Spielregeln ändern will, braucht viel Selbstbewusstsein und einen sehr langen Atem“, so das Fazit von mm-Reporter Klaus Werle, der die drei Sieger-Unternehmen porträtiert und dieses Heft konzipiert hat.

Herzlichst Ihr

Inhalt

- 4 **Digitalisierung** Die erste Halbzeit ging an US-Unternehmen, jetzt müssen deutsche Firmen endlich stürmen.
- 8 **Game Changer 2015**
- 8 **BMW** denkt das Auto neu.
- 12 **Axel Springer** macht aus der Medienkrise das Beste.
- 16 **Eos** revolutioniert mit 3-D-Druckern die Produktion.
- 20 **Kolumne** Florian Heinemann weist der traditionellen Industrie den Weg.
- 22 **Jury** Sieben Experten kürten die Sieger.

IMPRESSUM

Anschrift des Verlags
Ericusspitze 1, 20457 Hamburg
Telefon: (040) 30 07-25 51,
Fax: (040) 30 07-22 47

Chefredakteur: Steffen Klusmann
(V. i. S. d. P.)

Redaktion: Klaus Werle

Gestaltung: Judith Mohr,
Anna-Franziska Wolf

Bildredaktion: Anna Schäfer

Titelbild: Euphorika für
manager magazin

Schlussredaktion: Tim Gallwitz
(frei), Heike Meyer-Ludwig (frei)

Dokumentation: Torsten Biendarra,
Joana Klotz, Christel Schulz

Start ins Neuland

DISRUPTION Die Digitalisierung schreitet unaufhaltsam voran. Wer glaubt, er könne ihr entkommen, erlebt eine böse Überraschung – wie schon so viele.

Am Anfang des Niedergangs stand die Arroganz der Macht, ein offen demonstrierter Hochmut. „Nicht jeder kann auf einem Stück Glas heruntippen. Jeder Laptop und nahezu jedes andere Telefon hat eine tastbare Tastatur. Unser Design ist unser Vorteil“, sagte BlackBerry-Chef Mike Lazaridis nach der Präsentation des ersten iPhones. Sein früherer Co-Chef Jim Balsillie glaubte: „Es wäre übertrieben, von einer großen Veränderung für BlackBerry zu sprechen.“

Übertrieben war am Ende nur Blackberrys vermeintliche Überlegenheit. Im Herbst 2007, als Apples iPhone frisch auf dem Markt war, war der Handyhersteller noch Kanadas wertvollster Konzern, Marktwert: 67,35 Milliarden Dollar. Die BlackBerry-Manager wähten sich in Sicherheit. 2011 erzielte das Unternehmen noch einmal einen Umsatzrekord. Dann folgte nahezu die Zersetzung. Der Marktwert ist inzwischen auf 3,7 Mil-

liarden Dollar zusammengeschrumpft. Mittlerweile fragen sich Manager des Unternehmens schon öffentlich, ob das Geschäft mit Telefonen für sie noch das Richtige ist. Aus Selbstüberschätzung sind Selbstzweifel geworden.

Es wollten nämlich doch Millionen Menschen auf Glas heruntippen. Apple war nicht nur ein neuer Teilnehmer, sondern Taktgeber des Marktes. Ein gutes Jahr nach der Vorstellung des iPhones kam der App Store – und Tausende unabhängige Entwickler machten aus dem Smartphone eine omnipotente Verkaufsmaschine. Das neuartige Zusammenspiel von Hard- und Software wirkte auf etablierte Spieler zerstörerisch.

Apple sollte nicht der einzige Neuankömmling im Handygeschäft bleiben. Im Oktober 2008 kam das erste Smartphone mit Googles Betriebssystem Android auf den Markt. Handyhersteller durften die Software kostenlos nutzen. In Kombination mit sinkenden Komponentenprei-

DIGITAL SCHLÄGT ANALOG

Die wertvollsten Unternehmen der Welt gemessen am Börsenwert, in Mrd. Dollar

Oktober 2015

1	Apple	649
2	Alphabet (Google)	457
3	Microsoft	382
4	Exxon Mobil	337
5	Berkshire Hathaway	331

Oktober 2005

1	General Electric	358
2	Exxon Mobil	349
3	Microsoft	264
4	Time Warner	230
5	Citigroup	224

Quelle: Bloomberg

Grafik: **manager magazin**

sen wurden Smartphones für Millionen Menschen erschwinglich. Der technologische Wandel war für Massen greifbar.

In Europa fegte es einen Weltmarktführer hinweg. Aus Nokia wurde ein Sanierungsfall, dann ein Verkaufsobjekt, schließlich blieb nicht einmal der Schriftzug auf Geräten übrig. Auch die Finnen hatten sich für unangreifbar gehalten.

Es gibt viele Beispiele, die zeigen, dass Unternehmen technologische Innovation und den damit einhergehenden digitalen Wandel nicht wahrhaben wollten und zu spät reagierten. Und dann mehr oder minder abgewickelt wurden. Die Frage ist: Wen trifft es als Nächstes?

Fast alle Branchen hat die Digitalisierung bereits erfasst. Binnen neun Jahren sind die Erlöse durch physische Bücher weltweit um 25 Prozent geschrumpft. Amazon lässt grüßen. Reisebüros spürten die Umsatzeinbußen durch Onlinebuchungen noch schneller. Nur sieben Jahre brauchte es für ein Minus von 25 Prozent. Videotheken brach in neun Jahren 50 Prozent des Geschäfts weg. Netflix, Amazon und iTunes trugen ihren Teil dazu bei. Noch schlimmer erwischte es die Musikindustrie. Sie verbuchte im gleichen Zeitraum 60 Prozent Einbußen. Die zerstörerische Kraft illegaler Downloadplattformen wirkt bis heute nach.

Handys, Musik, Film, Reisen, Handel, Medien oder auch Maschinenbau und Autos – die Digitalisierung betrifft nicht nur nahezu jede Branche, sie ist auch ein sich beschleunigender Prozess. Wollen Unternehmen überleben, müssen sie sich wandeln, von Getriebenen zu Treibern werden. Leicht gesagt. ➤

Bislang sind es vor allem Konzerne an der Westküste der USA, die die Kraft der Zerstörung entfalten – und daran wunderbar verdienen. Apple, Google, Facebook breiten sich von dort global aus, und selbst ein Börsenriese wie Microsoft muss sich beeilen, um nicht bald verloren dazustehen. Zumal Investoren im Sog der Großen zahlreiche Start-ups mästen, neue Angreifer wie den Taxidienst Uber.

Die erste Halbzeit der Digitalisierung hat Europa verpatzt, lautet die gern bemühte Analogie zum Fußball. Wir shoppen bei Amazon, wir suchen bei Google, wir nutzen iOS oder Android, schauen Videos bei Youtube, bleiben in Kontakt via Facebook und Whatsapp, glotzen Netflix, hörten lange Songs über iTunes, und manchmal urlauben wir mit Airbnb.

Wenn wir uns fragen, welche Unternehmen uns am besten kennen, dann fällt uns kein europäisches ein. Daten sind das Gold des 21. Jahrhunderts, und die Europäer haben relativ wenige geschürft. Gut, wir bestellen auch mal bei Zalando, streamen Musik bei Spotify oder fahren Car2Go oder Drive Now. Aber Multimilliardenumsätze und -gewinne werden im Silicon Valley gemacht.

In der zweiten Halbzeit müssen wir nun stürmen, stürmen, stürmen. Die Unternehmensberatung Bain & Company und manager magazin haben deshalb eine neue Auszeichnung ins Leben gerufen, um Unternehmen hervorzuheben, die wie Leuchttürme in die Industrien

strahlen und bei der Digitalisierung Orientierung geben. Gekürt werden die hiesigen „Game Changer“, Unternehmen, die ihr eigenes Haus und ihre Branche aufgemischt haben (siehe Kasten rechts). Jedes Jahr wählt eine Jury von Managern und Wissenschaftlern unter deutschen Unternehmen in verschiedenen Kategorien die Preisträger. Thema 2015: Digitalisierung.

Deutsche Paradedisziplin ist dran

Der Zeitpunkt könnte passen. Denn jetzt hat die Digitalisierung die etablierten Industrien erreicht und damit das Herz der hiesigen Wirtschaft: die Automobilbauer. Der Elektroautobauer Tesla fordert die Premiumhersteller heraus, auch Apple und Google planen den Angriff auf des Deutschen liebstes Kind. Sie wollen das vernetzte, das künftig auch selbst fahrende Auto genauso beherrschen wie heute das Smartphone. Doch die Deutschen halten dagegen, sie wollen nicht Zulieferer werden, sondern Gestalter bleiben.

Im Rennen ganz vorn dabei ist BMW und damit einer unserer Game Changer. Die BMW-Manager um den neuen Chef Harald Krüger (50) stellen dabei ihre Strategie infrage, sie denken das Auto neu (siehe Seite 8).

Alles ist auch eine Frage des richtigen Timings für die Umsteuerung. Unsere Paradedisziplin komme erst noch, heißt es oft: die Digitalisierung der Industrie oder auch Industrie 4.0 genannt. Hier sind Konzerne wie Bosch oder Siemens

gefragt, aber auch mittelständische Werkzeugbauer, die sich üblicherweise schwertun mit dieser ganz neuen Welt, die nun gestaltet werden muss.

„Deutsche Unternehmen sind keine Vorreiter in puncto Digitalisierung, vor allem an der Kundenschnittstelle werden sie oft von Branchenfremden angegriffen. Anders sieht es aus bei fertigungsnahen Technologien wie Big Data oder 3-D-Druck“, sagt Walter Sinn, Managing Director von Bain. Vorbildhaft ist etwa Eos. Das mittelständische Unternehmen aus Krailling bei München ist Pionier und Weltmarktführer – und wird deshalb auch als Game Changer gewürdigt (siehe Seite 16).

Eos ist ein Revolutionär aus eigenem Antrieb, der Verlag Axel Springer wurde von den Verhältnissen dazu gezwungen. Doch während viele klassische Medienkonzerne vom digitalen Wandel überrascht und überfordert wurden, setzte sich der Traditionsverlag mit Vorstandschef Mathias Döpfner (52) an die Spitze der Bewegung. Inzwischen kommen 75 Prozent der Gewinne aus dem Digitalgeschäft. Auch das ist einen Game Changer Award wert (siehe Seite 12).

„Digitalisierung ist eine gewaltige Change-Management-Aufgabe“, sagt Sinn. Warten und die eigene Stärke bejubeln gehört nicht zu den Erfolgsfaktoren der Gewinner. Oder sie sind bald die Gewinner von gestern – und folgen den Blackberrys, Nokias und vielen anderen. **■ Andrea Rungg**

NEUE HELDEN GESUCHT
Idee und Methode des „Game Changer Award“

DISRUPTIVE GESCHÄFTSMODELLE verändern ganze Industrien. Der „Game Changer Award“ von Bain & Company und manager magazin will beispielhaft Leuchtturmunternehmen würdigen, die die Spielregeln für ihre Branche neu definieren.

2015 werden drei Firmen zu Siegern in den Kategorien „Incumbents“ (Großunternehmen), „Focused Players“ (etablierte Unternehmen, Branchenführer) und „Challengers“ (kleinere Unternehmen mit innovativem Digital-Business-Charakter) gekürt.

DIE AUSWAHL DER FINALISTEN folgte einer strukturierten, vierstufigen Methodik: Zunächst wurde eine Longlist auf Basis der Grundgesamtheit aller Unternehmen in Deutschland erstellt, nach Kriterien wie Umsatz, Venture Capital und Innovationspotenzial. Die Liste umfasste 100 Incumbents, 150 Focused Players sowie 78 Challengers.

Da auch der finanzielle Erfolg ein wesentliches Preiskriterium ist, wurden im zweiten Schritt die Finanzdaten der Firmen untersucht. Bei den Challengers wurden zusätzlich – oder alternativ – Nennungen in den Medien als Kenngröße für wirtschaftlichen Erfolg herangezogen.

Anschließend bewerteten die Bain-Berater und externe, internationale Experten die „digitale Relevanz“ der Kandidaten, wobei einzelne Branchen wie etwa Energieversorgung herausfielen. Wichtige Aspekte bei der Bewertung waren unter anderem die Anpassung von Produkten, Vertriebskanälen oder der Geschäftsstruktur an die Digitalisierung. Für die Challengers wurde zudem analysiert, inwiefern das Geschäftsmodell tatsächlich disruptiv ist – also neu, einzigartig und mit großem Einfluss auf Kunden und Wettbewerber.

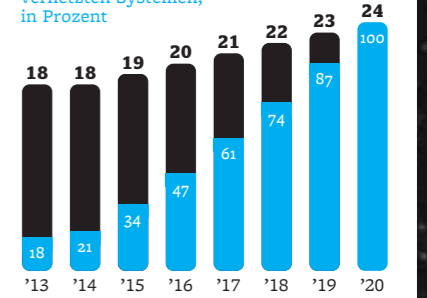
Am Ende standen pro Kategorie fünf Finalisten. Diese Unternehmen wurden einer erneuten detaillierten Prüfung unterzogen: Wie erfolgreich fiel ihre Reaktion auf die Digitalisierung aus, und wie stark beeinflussen sie ihre Industrie und ihre Wettbewerber? Sowie, bei den Challengers: Welchen Mehrwert für den Kunden bieten sie wirklich? Wie nachhaltig und profitabel ist ihr Wachstum?

AUF BASIS DIESER DUE DILIGENCE wählte die Jury (siehe Seite 22) nach intensiver Diskussion die Sieger in den drei Kategorien. Die Preisverleihung fand am 19. November auf einer Gala im Gasometer in Berlin statt.

SCHLAUE AUTOS

Anzahl der Neuzulassungen in Europa zwischen 2013 und 2020, in Mio.

davon Anteil der Fahrzeuge mit vernetzten Systemen, in Prozent

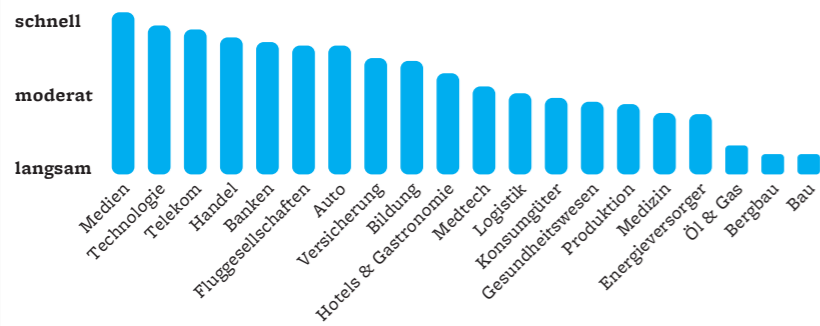


Quelle: Bain-Analyse, Experteninterviews
Grafik: manager magazin

ILLUSTRATION: EUPHORIA FÜR MANAGER MAGAZIN

DIGITALER WANDEL

Veränderungstempo nach Branchen, bis 2025



Quelle: Bain & Company

Grafik: manager magazin



KNOPF IM AUTO
Führte mit iDrive schon früh erstes intuitives Bedienkonzept ein

HERE GEHT'S LANG BMW agiert als treibende Kraft hinter dem Kauf des Kartenanbieters Nokia Here (mit Daimler und Audi)

KULTURWANDEL Schuf neue Konzerneinheit für digitale Dienste und Geschäfte sowie den Inkubator Startup Garage

GRÜNDERZEIT Über iVentures hat BMW etwa in JustPark, Life360 oder cityorientierte Verkehrshelfer wie Moovit investiert

CARSHARING
Gründete Drive Now, gemeinsam mit Sixt

VERNETZUNGSPIONIER
Bestückte als erster Autohersteller seine Fahrzeuge mit SIM-Karten

SIEGER IN DER KATEGORIE INCUMBENTS: BMW

Smartphone auf Rädern

CEO Harald Krüger will den Vorsprung beim vernetzten Fahren nutzen, um Google & Co. mit Premiumservices rund ums Auto die Stirn zu bieten.

Die Strategierunden, zu denen das Topmanagement von BMW regelmäßig auf Gut Schwärzenbach am Tegernsee zusammenkommt, sind im Konzern berüchtigt. Keine gemütliche Sause in malerischer Voralpenidylle steht dann auf dem Programm, sondern eine dichte Abfolge von Workshops, die tatsächlich und oft bis tief in die Nacht halten, was das Wort verspricht: Arbeit.

Die Vorstände präsentieren und analysieren Trends, diskutieren künftige Marschrouten für das Unternehmen; nach langen Tagen gibt oft noch ein Philosoph oder Physiker einen „Impuls“ von außen, was meist nur ein anderes Wort ist für: noch mehr Arbeit.

Im Herbst 2014 hätte es allerdings keiner externen Abendgäste bedurft, denn an Impulsen für Autoschaffende herrschte in den Monaten zuvor kein Mangel: Der Chauffeurdienst Uber tauchte auf, Apple deutete Pläne für ein Auto an, Google rückte autonomes Fahren öffentlichkeitswirksam in den Fokus. „Die An-

nahmen, auf denen unsere Strategie fußte, hatten sich in einigen Bereichen deutlich verändert“, erinnert sich Finanzvorstand Friedrich Eichner (60), der Kopf hinter den Schwärzenbacher Treffen. Der Vorstand beschloss, sich noch mal grundsätzlich mit dem Digitalen zu beschäftigen. Das Ergebnis, das die eigentlich bis 2020 geltende Strategie „Number ONE“ neu fassen soll, will BMW-Chef Harald Krüger (50) Anfang 2016 vorstellen.

Die Richtung aber ist bereits klar, und der an sich wohlüberlegte und besonnene Krüger lässt wenig Gelegenheiten aus, die Dramatik zu betonen: „Die Digitalisierung des Autos und der Mobilität insgesamt ist unsere mit Abstand wichtigste Aufgabe. Und unsere größte Chance.“ Wo sein Vorgänger Norbert Reithofer (59) mit der i-Reihe auf das Umweltthema reagierte, muss Krüger eine Antwort finden auf die Disruptoren aus dem Silicon Valley. Was für Reithofer der Strom war, sind für Krüger die Apps.

Für den BMW-Lenker kommt es darauf an, den Abstand zu Google & Co. zu

verkleinern – und den Vorsprung vor der automobilen Konkurrenz zu verteidigen. „In den digitalen Themen hat BMW viele neue Antworten gefunden und sein Geschäftsmodell deutlich breiter aufgestellt“, sagt Walter Sinn. Der Deutschland-Chef der Unternehmensberatung Bain & Company gehört zur Jury, die BMW im Game-Changer-Wettbewerb von Bain und manager magazin zum Sieger in der Kategorie Incumbents kürte. „Vieles steht noch am Anfang der Innovation, und die Bedrohung durch Apple und Google ist real – gerade wenn es um die Nutzung der beim Fahren generierten Daten geht.“

Der schrittweise Umbau des Automobils zum Smartphone auf vier Rädern ist die Paradedisziplin der Bayern, sie führen auf dem Feld der Connectivity. Als erster Autohersteller stattete BMW seine Fahrzeuge schon vor 15 Jahren mit SIM-Karten aus; mit dem intuitiven Bedienkonzept iDrive setzte der Konzern Maßstäbe. Auch bei den Fahrerassistenzsystemen gehörte BMW zu den Pionieren – mit ▶

ILLUSTRATION: EUPHORIA FÜR MANAGER MAGAZIN

Kollisionswarnungen oder Spur- und Abstandshaltesystemen. Der neue 7er, kürzlich auf der IAA präsentiert, markiert die vorläufige Spitze: Systeme für teilautonomes Fahren, Bediensystem mit Gestensteuerung, Fernsteuerung fürs Garagenparken. „Die Connectivity wird künftig neben Design und Fahrfreude eine entscheidende Rolle beim Autokaufen spielen“, sagt Krüger.

Die große Frage ist, wer diesen Zugang zum Käufer in Zukunft kontrolliert: BMW oder Google? „Wir Autobauer dürfen bei der Kundenschnittstelle auf keinen Fall in Abhängigkeit von den großen Spielern im Valley geraten“, sagt Eichiner. Doch weil es um Bits und Bytes geht und weniger um PS, machen digitale Strategie und Erfolge die Münchener zwar zu Vorreitern – doch es bleibt eine Abwehrschlacht, eine Strategie der Verteidigung. Vorwärtsverteidigung, wenn es nach Krüger geht.

Gestensteuerung des Navis, Lichthupe-App, fahrerlos einparken und Spotify aus den Boxen sind dabei nice to have – reichen aber nicht. Das Denken muss sich ändern. Darum grübeln die Vorstände auf Gut Schwärzenbach seit Jahren über Urbanisierungs- und Sharing-Economy-Trends. Darum entwickelte BMW Drive Now, schuf den Incubator Startup Garage und den hauseigenen VC-Fonds iVentures (der etwa in JustPark, ChargePoint oder MyCityWay investierte), kooperiert mit Apple im Bereich Connected Cars. Deshalb baute der Konzern in Chicago ein Start-up auf, das Apps entwickelt, und schneiderte eine Geschäftseinheit für digitale Dienste, mit eigener Struktur und Kultur. „Sicher, viele Innovationen stehen noch am Anfang, die Disruption ist für das Unternehmen noch lange nicht vorbei“, sagt Bain-Partner Klaus Stricker, „aber BMW ist in einer guten Position und bereit, sich weiter zu verändern.“

Der Game-Changer-Preis würdigt auch die Breitenwirkung, die ein gewandelter Konzern auf die gesamte Branche

haben könnte – ein gerade im Gaspedal-Universum entscheidender Effekt. Lange schien die kalifornische Disruption in den Augen der Automanager weit entfernt von ihrer Industrie, von den Bayerischen Motoren Werken zumal. War man nicht Renditekönig? Technikfürst? Fahrfreudekaiser?

Schon. Bloß: Was passiert, wenn Technik zum Standard wird und es keinen interessiert, wie viel PS unter der Haube brodeln, weil die Wagen autonom fahren? Wenn die Frage nicht ist: Wer baut das beste Auto? Sondern: Warum baut ihr überhaupt noch Autos?

Alles auf die Datenkarte

„Derlei Gedanken bereiten uns keine Sorgen: Wir bauen heute sehr gute Autos und werden auch bei der Mobilität der Zukunft einen guten Job machen“, sagt Finanzier Eichiner, der auch das i-Projekt initiiert hat. Sein Chef Krüger hat derweil gleich zwei Jobs: Eine kulturelle Tradition aufrechtzuerhalten, die sehr präzise sehr perfekte Wagen vom Band rollen lässt. Die im Jahr 2014 80 Milliarden Euro erlöste, dabei fast 6 Milliarden Euro Nettogewinn machte und knapp 120 000 Mitarbeiter beschäftigt. Und dieser Kultur zugleich beizubringen, „im digitalen Geschäft den Mut und das Risiko zu lieben“. Das ist es, was Krüger mit Digital Leadership meint, einem seiner Lieblingsbegriffe.

Krüger gilt als Menschenverstehender, als Denker und Infragesteller. Wenn er beobachtet, wie seine Kinder in der Küche kochen und das Rezept vom Smartphone ablesen, dann hat das Folgen, auch für BMW. Gern verweist er auf die zwei großen Disruptionen, die bereits in den Konzernannalen stehen: Mit dem X3 wurde der erste BMW fremdentwickelt und -gefertigt. Und natürlich die Erfindung der i-Reihe.

Mehr soll folgen. In China startete ein Modellversuch für Autoverkauf online; auch die i-Modelle werden zum Teil

schon via Web vertrieben. Gemeinsam mit Audi und Daimler kauft BMW den Kartendienst Here von Nokia für stolze 2,5 Milliarden Euro. Viele Fragen sind noch offen, sicher ist jetzt schon: Here ist eine der tragenden Säulen in der Abwehrschlacht. Denn Here sammelt und verarbeitet Daten. Die braucht Krüger, denn „in Zukunft wird der BMW Ihre Flüge und Hotels buchen oder Ihnen ein neues japanisches Restaurant empfehlen, weil er weiß, dass Sie gern Sushi essen“. Vor dem Restaurant sucht sich das Auto selbstständig ein freies Plätzchen und parkt allein ein.

Der Charme der Vision ist in zwei Wörtern gebündelt: Service und Premium. Wer in 30 Jahren noch ein Auto kauft, will Exzeptionelles. Will Markenglanz, Technikexzellenz und Serviceparadies. Hinter Marke und Technik kann BMW ein Häkchen setzen, Service im Premiumbereich ist Ziel der Digitaloffensive. „Die Kunden sind bereit, für gute Services, etwa Concierge-Dienste, zu zahlen“, sagt Bain-Automobilexperte Stricker.

Bis zum Sushi ist es noch ein ordentliches Stückchen Weg. Skepsis von außen muss überwunden werden, wie beim iDrive-Knubbel auf der Mittelkonsole, den die Branche zunächst verlachte und dann kopierte. Und intern müssen alle mitspielen. Als die i-Elektroautos entwickelt werden sollten, verzichtete der Vorstand bewusst auf die Wasserfallkommunikation die Hierarchien runter und ließ den 9000 Führungskräften vom Abteilungsleiter bis zum Fertigungsmeister die Strategie stattdessen in eintägigen Workshops erläutern. Motto: „Strategy on Tour“. „Es ist mitnichten so, dass alle sofort ‚Hurra‘ rufen, wenn ein Vorstand eine neue Strategie verkündet. Ohne die richtige Kommunikation wird auch die beste Strategie nicht funktionieren“, sagt Eichiner.

In diesem Herbst sitzen die BMW-Granden wieder auf Gut Schwärzenbach

und tüfteln. Es ist nicht einfach gerade, nach den Rekordjahren ist China eingebrochen, Daimler und Audi holen auf, und über allem liegt die Volkswagen-Affäre wie, nun ja, düsterer Dieseldunst.

Immerhin: Es sind die alten Probleme einer alten Zeit. Autobaueralltag, lässt sich regeln. Google, Apple und Tesla sind ein anderes Kaliber. Ob Premiumservices, Connectivity und Digitalumbau bald den Absatz beflügeln, kann niemand sicher sagen. Erst mal kostet der digitale Weg Milliarden, ähnlich wie die Elektroautos; Geld, das aus dem Kerngeschäft kommen muss, was die Rendite nicht hübscher macht.

Die i-Flotte soll jetzt ausgebaut werden, auch Kundenorientierung, Markensteuerung und natürlich Digitalisierung werden Eckpunkte der weiterentwickelten Strategie sein. Inklusiv direkterer interner Prozesse und dem ein oder anderen neu zu erwerbenden Start-up. Krüger setzt viel auf die Vernetzungs- und Datenkarte. Manches kann man sich durchaus von den Kaliforniern abschauen: Tesla etwa, das bislang allerdings Verluste produziert, setzt statt auf Händlernetze auf Callcenter und Onlinebetreuung und verkauft die Wagen komplett im Netz. Mit regelmäßigen Software-Updates wird die Elektronik der Autos auf neue Entwicklungsstände gehoben.

BMW will den Beweis erbringen, dass ein Big Player der Traditionsindustrie in dieser Valley-Dynamik reüssieren kann. Sollte es zwischendurch haken, könnte ein alter Plan neu auf den Tisch kommen: die schon unter dem heutigen Aufsichtsratschef Reithofer diskutierte und wieder verworfene intensivere Zusammenarbeit mit Apple, etwa beim Bau oder Vertrieb der i-Reihe.

Lieber aber wären die Bayern selbst das deutsche Apple. Born in Gut Schwärzenbach. ■ Klaus Werle

Deutsche Telekom

BOSCH

SAP

SIEMENS

WEGBEREITER DER INDUSTRIE 4.0

Die weiteren Finalisten in der Kategorie Incumbents

DEUTSCHE TELEKOM Der Bonner Konzern (Umsatz: rund 63 Milliarden Euro) gilt als wichtigster europäischer Treiber für den Netzausbau, Cyber-Security-Dienste und intelligente Netzwerklösungen. Sie werden die Industrie 4.0 prägen, vor allem den Gesundheitssektor, die Energiebranche und eine neue Generation vernetzter Automobile. CEO Timotheus Höttges richtet vor allem T-Systems konsequent auf die Zukunftsthemen Cloud-Computing, Big Data und Mensch-zu-Maschine-Kommunikation aus.

BOSCH Sein Stiftungscharakter ermöglicht dem Konzern auch mutigere Strategieschwenks. So erweiterte Bosch sein Kerngeschäft als Autozulieferer und gilt heute als wichtiger Anbieter von Industrie-4.0-Technologie und Connected Driving. Das Unternehmen (knapp 50 Milliarden Euro Umsatz, CEO: Volkmar Denner) wird geprägt von einer für einen deutschen Großkonzern ungewöhnlichen Start-up-Mentalität.

SAP Das einzige deutsche Softwareunternehmen von Weltrang (Umsatz: gut 17 Milliarden Euro) setzt alles auf die

Cloud und hat sich dafür radikal umgebaut: Das zentrale Produktversprechen wechselt von Lizenzsoftware zu „Software as a Service“. Herzstück der neuen Strategie ist die „In-Memory Computing“-Software Hana, mit der exponentielle Zeitersparnisse bei Berechnungen und Big-Data-Analysen erzielt werden können. Mit Hana disrupted SAP unter CEO Bill McDermott den Markt für Unternehmenssoftware.

SIEMENS Das Schwergewicht im Dax (rund 72 Milliarden Euro Umsatz) gehörte zu den ersten Anbietern vollintegrierter Lösungen für Soft- und Hardware über komplette Produktlebenszyklen hinweg. Die „Digital Enterprise Software Suite“ unterstützt Kunden bei der Transformation zu stärker automatisierter Produktion und hin zur „digitalen Fabrik“. Als einziger großer Spieler bietet Siemens die Software auch mittelständischen Unternehmen an. Auch nach innen richtet sich Siemens unter CEO Joe Kaeser rund um das Thema „digitale Fabrik“ neu aus, um Vernetzungspotenziale besser zu erschließen.

SIEGER IN DER KATEGORIE FOCUSED PLAYERS: AXEL SPRINGER

Neues Welt-Bild

Das Rubrikengeschäft im Netz liefert satte Gewinne. Aber Axel Springer will nun beweisen, dass auch digitaler Journalismus Geld bringt.

Nein, einen Pyjama Friday gibt es bei Axel Springer noch nicht. Aber es fehlt nicht mehr viel. Der einst streng gegelte Herr Diekmann hat die Haare jetzt wuscheliger, zwei Tattoos und die Ärmel hochgekrempt; außerdem ist er nicht mehr Herr Diekmann, sondern „der Kai“. CEO Mathias Döpfner (52) begnügt sich mit einem elf Quadratmeter kleinen Glasbüro, wo er die Vision für den Verlag in einer nonchalanten Mischung aus Valley-Sound und Bildungsbürgervokabular erläutert. Und wehe, ein Redakteur sagt, er arbeite bei der „Bild“-Zeitung. Denn das heißt jetzt: „bei ‚Bild‘“.

Wenn sich Unternehmen einen Kulturwandel verordnen, ist das oft nur ein anderes Wort für Stellenabbau; im angenehmsten Szenario werden ein paar Workshops angesetzt und neue Topfpflanzen ins Foyer gestellt. Nicht so bei Axel Springer. Kein deutsches Medienhaus, kaum ein Unternehmen aus anderen Branchen, hat sich, sein Geschäft, seine Mitarbeiter und sein Image in den vergangenen zehn Jahren so radikal verändert wie der Verlag, der einst nahezu mythenhaftes Symbol war für Konservatismus und Engstirnigkeit.

Traditionsblätter wie „Hörzu“ und „Hamburger Abendblatt“ – weg. Das Rubrikengeschäft – nahezu komplett online. Die große „Bild“ – im strategischen Gefüge nach hinten durchgereicht, im Coolness-Ranking abgeschlagen hinter akquirierten, im Web gewachsenen Perlen

wie Business Insider, Ozy und der News-Plattform Mic.com. „Eine beeindruckende Transformation“, sagt der Gründer und Valley-Milliardär Andreas von Bechtolsheim. „Die haben ihr eigenes Geschäftsmodell aus den Angeln gehoben“, staunt die Wirtschaftsprofessorin Ann-Kristin Achleitner.

Von Bechtolsheim und Achleitner gehören der Jury an, die Axel Springer in der Kategorie Focused Players mit dem Game-Changer-Preis von Bain & Company und manager magazin ehrte. „Springer hat ‚digital‘ extrem schnell gelernt, ist dynamisch und risikobereit“, sagt Imeyen Ebong, Partner bei Bain. „Gemessen am Veränderungsgrad, ist der Verlag eine Art Role Model für die Idee des Game Changer Award.“

Wer Regeln bricht, erntet nicht nur Begeisterung. Spötter sprechen von Springer als Private-Equity-Holding mit angeschlossenen Verlagsteil, Traditionalisten sehen in Döpfner mit seinen integrierten Redaktionen, Paid-Modellen und seinem Digitalaktionismus den Totengräber der Zukunft. Die Aktionäre jedoch freuen sich über den Börsenkurs, der sich seit Anfang 2010 nahezu verdoppelt hat; Berater loben die Financials: Die Ebitda-Marge liegt bei rund 13 Prozent, Tendenz steigend. Zwar kommen noch immer 38 Prozent der Erlöse aus Print – aber nur noch 23 Prozent des Ebitda. Die Früchte der Transformation fallen im Netz an: 2012 steuerten die Digitalaktivitäten erst knapp 40 Prozent zum

Ebitda bei, inzwischen sind es drei Viertel.

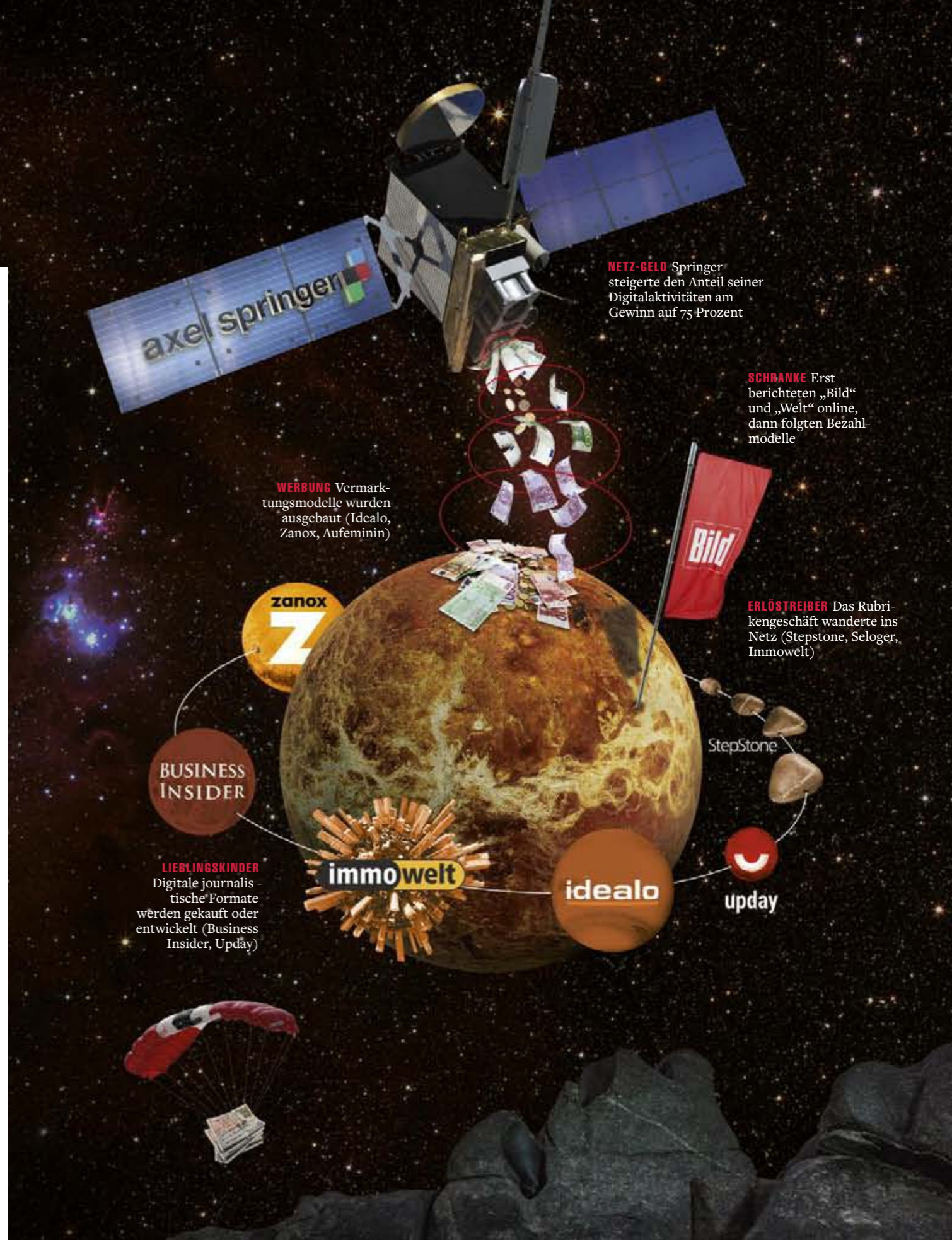
Die Frage ist: Wie hat Springer das gemacht? Und kann das zum Vorbild für die gebeutelte Verlagsbranche werden?

Spätestens seit dem Jahrtausendwechsel sind die Verleger weltweit konfrontiert mit einem bemerkenswerten Phänomen: Der technologische Wandel schuf „eine Internetumgebung voller freier Inhalte und gekappter Verbindungen zwischen denen, die Inhalte herstellen, und denen, die für Produkte und Dienste Geld bekommen“, schreiben Autoren der Stanford Business School in einer Fallstudie – über Axel Springer. Heute wird dem Verlag von der Eliteuni „strategische Führung“ in der digitalen Medientransformation attestiert, und das liegt an Timing und Radikalität.

Döpfner und sein Team erkannten früh, dass Veränderungskosmetik nicht lange ausreichen würde, denn „irgendwann kommt der Strömungsabriss“, wie „Bild“-Chef Kai Diekmann sagt: „Das ist wie eine dicke Schneeschicht auf dem Dach, die von der Frühlingssonne weggeschmolzen wird.“

Springer startet 2006. Zunächst sollte das altherwürdige Papiergeschäft fit gemacht werden für die Onlinewelt: Die Redaktionen von „Bild“ und „Welt“ wurden aus ihren Silos vertrieben: News werden postwendend multimedial verarbeitet, in Feeds, Posts, Bewegtbild, und einmal am Tag fällt auch eine Zeitung dabei ab. Objekte, deren digitale Zu- ➤

ILLUSTRATION: EUPHORIA FÜR MANAGER MAGAZIN



NETZ-GELD Springer steigerte den Anteil seiner Digitalaktivitäten am Gewinn auf 75 Prozent

SCHRANKE Erst berichteten „Bild“ und „Welt“ online, dann folgten Bezahlmodelle

WERBUNG Vermarktungsmodelle wurden ausgebaut (Idealo, Zanox, Aufeminin)

ERLÖSTREIBER Das Rubrikengeschäft wanderte ins Netz (StepStone, Seloger, ImmoWelt)

LIEBLINGSKINDER Digitale journalistische Formate werden gekauft oder entwickelt (Business Insider, Upday)

kunft fraglich war, wurden abgestoßen – die meisten Regionalzeitungen („Hamburger Abendblatt“) und Zeitschriften wie „Hörzu“ gingen 2013 für 920 Millionen Euro an die Funke-Gruppe.

Mit Zukäufen im Netz wie Idealo (2006) und Zanox (2007) wurde das schwächelnde Printgeschäft weiter gestützt. Vor allem der Umzug der Rubriken ins Netz erwies sich als lukrativ: Springer erwarb Webseiten wie Stepstone, Totaljobs, Immowelt oder Seloger, die heute das Erlösrückgrat des Konzerns bilden. Die Stellenanzeigen oder Wohnungsangebote im Netz erzielten märchenhafte Renditen von bis zu 50 Prozent – und wachsen stark. „Mit den Umbauten hat Springer sein Kerngeschäft von Print zu Multikanal erweitert und online gleichzeitig den Fokus von den Inhalten auf die Nutzer gelegt“, sagt Bain-Experte Ebong.

Interne Reibereien blieben nicht aus. Die Zeitungsleute sahen nicht ein, warum sie eine Immobilienanzeige, mit der sie vorher schöne 50 Euro verdient hatten, für nur 6 Euro online verramschen sollten. Alte Verlagskämpen rümpften ob gewisser Recruiting-Volten die Nase, etwa als Stephanie Caspar zur Geschäftsführerin der „Welt“-Gruppe ernannt wurde – sie hatte vorher den Onlineshop Mirapodo geleitet. Die Topführungskräfte maulten, als sie zu einer Firmentagung Economy nach San Francisco fliegen und dort im wenig glamourösen Tenderloin District nächtigen sollten. Alles nur, weil Kai Diekmann sich monatelang im Silicon Valley herumgetrieben und die Zusammenkunft unter ein vielsagendes Motto gestellt hatte: „Leaving the Comfort Zone“.

Erleichtert wurden die Umbauten durch glasklare Machtverhältnisse: Mit Mehrheitseigentümerin Friede Springer im Rücken kann Vorstandschef Döpfner durchregieren, Change ist im Verlag eine One-Man-Show. Döpfner, der studierte Musikwissenschaftler, gibt Tonart, Takt und Melodie vor, das Orchester folgt.

Solisten werden gefördert, sofern sie im Rhythmus bleiben; Misstöne – das Debakel mit dem Briefzusteller Pin, die gescheiterte Fusion mit ProSiebenSat.1 –, vom Dirigenten elegant weggewedelt.

„Der Kulturwandel hatte für mich vom ersten Tag an Priorität“, sagt Döpfner. Jetzt muss sich zeigen, ob der Konzern die neue Welt verstanden hat, denn vor rund drei Jahren startete Springer die nächste Stufe der Transformation. Ehrgeiziges Ziel: „Leading Digital Publisher“ werden. Spielfelder: Paid Content, Vermarktung (Idealo, Aufeminin, Kaufda, Zanox) und Rubriken.

Hipster-Perlen im Portfolio

Im ersten Schritt ließ Döpfner bei „Bild“ und „Welt“ die Bezahlschranke herunter; derzeit nutzen knapp 300 000 Abonnenten das Paid-Angebot „Bild Plus“. Bis 2020, glauben Experten, könne der Verlag die digitalen Vertriebs Erlöse auf 50 Millionen Euro steigern – das wäre ein Zehntel des heutigen nationalen Printumsatzes.

Derlei Rechenexempel allerdings sind für Döpfner Teil genau jenes „defensiven Rückwärtsmanagements“, das ihn so nervt. Viel lieber spricht der Springer-CEO darüber, wie „der digitale Journalismus, noch vor drei Jahren unterschätztes Aschenputtel, plötzlich unfassbar sexy geworden ist“. Vox Media, mit einer Milliarde Dollar bewertet, Vice Media, vier Milliarden, dazu BuzzFeed, Huffington Post und andere: „Das sind die Time Warners und Disneys der Zukunft, da würden wir gern mitspielen. Die werden höhere Renditen haben als die Großverleger der alten Printwelt.“

Und Springer soll natürlich dabei sein, wenn Content wieder King ist. Deshalb gründete der Verlag 2013 den Startup-Accelerator Plug and Play, deshalb beteiligte er sich an der Gründerschmiede Project A, deshalb tätigte Döpfner in den vergangenen Jahren Akquisitionen für knapp zwei Milliarden Euro, kaufte ein, nicht bei den Schon-Milliarden-Playern,

sondern in der zweiten oder dritten Reihe, bei den angesagten Hoffnungsträgern. Springer beteiligte sich etwa an der Millennial-Lifestyle-Gruppe Thrillist Media, kaufte das angesagte Wirtschaftsportal Business Insider oder brachte die Politpostille Politico per Joint Venture in Europa heraus.

Wenn Döpfner über die angehenden Digitalzaren spricht, gerät der Springer-Chef ins Schwärmen: „Die reden wieder über Tonalität, Illustrationen, über Haltung – nicht über sinkende Werbeumsätze.“ Es sind die neuen Hipster-Perlen im Portfolio, Döpfner nennt sie „Fuß-in-die-Tür-Investments“. Soll heißen: Hier wird nicht der schnelle Euro gemacht wie bei Runtastic, das Springer erwarb und kürzlich für 220 Millionen Euro an Adidas verkaufte, das Zehnfache des Einkaufspreises. Hier geht es um die Zukunft.

Noch sind Business Insider & Co. nur große Wetten, wenn auch aussichtsreiche. Doch schon jetzt hat Döpfner erreicht, dass selbst noch höhere Verluste bei der „Welt“ und ein Einbruch bei „Bild“ den Verlag nicht ruinieren würden. Das ist mehr, als die meisten Medienhäuser sagen können – aber für jemanden, der am liebsten in der Valley-Liga spielen würde, nicht genug.

Die „Financial Times“ hätte Döpfners Spiel auf eine neue Ebene heben sollen: eine weltweite Topmarke als Türöffner für den englischsprachigen Raum. Dazu intellektuell renommiert, es wäre eine Trophäe gewesen. Doch Nikkei schnappte sie weg, der Konzern zahlte 1,2 Milliarden Euro – 150 Millionen über Springers Schmerzgrenze. Kaufdisziplin: sehr gut, aber: Jetzt sind vergleichbare Objekte in dieser Wall-Street-Journal-Liga nicht mehr zu haben. Nachdem auch die Fusion mit ProSiebenSat.1 zum zweiten Mal gescheitert ist, steht nicht nur unter Analysten die Frage im Raum: What's next?

Die internen Spielregeln hat Springer gründlich entstaubt. Doch hat sein Weg auch das Zeug, den Rest der Branche zu

verändern? Beispielsweise indem die Paid-Idee in die Fläche gebracht wird – und langfristig das Verhalten der Mediennutzer verändert? Oder mehr Synergien zwischen altem und neuem Geschäft gehoben werden? Zudem droht der lukrativen Rubrikensparte Gefahr: Sogar Springer-Manager gehen davon aus, dass diverse Start-ups weltweit momentan versuchen, das Geschäft zu kannibalisieren. Auch die Expansion in den angelsächsischen Raum dürfte noch nicht vom Tisch sein.

Döpfner hat die Parole ausgegeben, der Verlag könne sich nun ganz auf die Netzwelt konzentrieren: „Nach Umbau und strategischer Neuausrichtung wollen wir in den nächsten zehn Jahren das digitale Wachstum treiben. Das ist der schönere Teil.“ Sein aktuell wichtigster Pfeil im Köcher ist Upday, eine Plattform für aggregierte Nachrichteninhalte, die nativ auf den Premiumhandys von Samsung installiert werden soll. Derzeit gibt es die Beta-Version, 2016 soll es dann richtig losgehen.

„WeltN24“-Chefredakteur Jan-Eric Peters wurde eigens als „Chief Product Officer“ abgestellt. Döpfner spricht von der App als wichtigster Innovation seit Erfindung der „Bild“. Gründung einer europäischen Digitalzeitung, strategische Partnerschaft mit einem globalen Hardwarekonzern, Zukunft hoch zwei – Upday ist ein Projekt ganz nach Wunsch und Ambition des Springer-Chefs.

Wird es ein Erfolg oder wird eines der Springer-Start-ups zum Milliardenspieler, wäre die von Döpfner beschworene neue goldene Ära des digitalen Verlegens ein Stückchen näher gerückt. Wenn nicht, wird etwas anderes ausprobiert. Wie heißt es noch? Try again. Fail again. Fail better.

Hat Samuel Beckett gesagt. Könnte aber auch der Kai aus dem Valley mitgebracht haben. ■ Klaus Werle

FOTOS, FERNSEHEN UND ROBOTER

Wer es bei den Focused Players noch ins Finale schaffte

CEWE Das führende europäische Fotofinishing-Unternehmen (CEO: Rolf Hollander) modelte sein Kerngeschäft komplett um: von analog zu digital. Dabei betont Cewe stark die eigene Marke und setzt auf Mehrwertprodukte wie Fotobücher, um zusätzliche Erlöse zu schaffen. Mehr als 80 Prozent des Umsatzes von 524 Millionen kommen heute aus dem Onlinegeschäft. Ein echtes Erfolgsbeispiel in der digitalen Ära.

FESTO Welche Rolle wird der Mensch in der digitalen Fabrik der Zukunft noch spielen? Unter anderem dieser Frage geht der weltweit wichtigste Anbieter pneumatischer und elektrischer Automatisierungstechnologie im schwäbischen Esslingen nach. Der Firmenfokus liegt auf der Vernetzung von Hard- und Software, unter CEO Eberhard Veit erreicht der Umsatz rund 2,5 Milliarden Euro. Festo wandelte sich vom Komponentenhersteller zum Anbieter integrierter Lösungen mit selbst-adaptiven Systemen, digitalen Lernkonzepten und bionischen Robotern, die den Übergang zur Industrie 4.0 unterstützen.

KUKA Mit seinen leichten, flexiblen und lernfähigen Robotern treibt der Hersteller unter CEO Till Reuter die robotergesteuerte Automatisierung der nächsten Generation – auch in weniger automatisierten Industrien. Damit verändert Kuka (Umsatz: 2,1 Milliarden Euro) die gesamte Wertschöpfungskette und bereitet ebenfalls den Weg in die Arbeitswelt der Industrie 4.0.

PROSIEBENSAT.1 Der TV-Konzern unter CEO Thomas Ebeling hat sich in den vergangenen Jahren erfolgreich von einem reinen Fernsehsender zur diversifizierten Medienfirma mit großem digitalem Angebot umgebaut, inklusive Video-on-Demand (Maxdome), E-Commerce und Gaming. Das Kerngeschäft wurde diversifiziert und um Digitalkanäle erweitert; mit Studio 71 betreibt ProSiebenSat.1 ein eigenes Multichannel-Netzwerk. Das Unternehmen ist an zahlreichen Start-ups beteiligt (vor allem in den Bereichen Beauty und Reisen), meist über Media for Equity, wobei Werbezeit für Firmenanteile verkauft wird. Der Umsatz beträgt 2,9 Milliarden Euro.

cewe
BEST IN PRINT

FESTO

KUKA

ProSiebenSat.1
Media SE

NEUE KONSTRUKTIONEN
Präzisere Fertigung durch Eos-Drucker – spart Sprit bei Einspritzdüse von GE

KNOW-HOW Technologieführer im Laser-Sintern und First Mover bei additiver Fertigung

RASANT Eos konnte seinen Umsatz von rund 60 Millionen Euro (2009) auf gut 260 Millionen (2015) steigern

KRONE UND BRÜCKE
Zahnersatz lässt sich schneller und präziser fertigen

ALLES ANDERS 3-D-Druck mit Disruptionspotenzial für die ganze Wertschöpfungskette (F&E, Logistik, Produktion)

GLANZ Mit 3-D-Druck keine Einschränkungen mehr im Design, etwa bei Goldschmuck

UMDENKEN Eos-Drucker machen neue Werkstücke möglich, mit Hohlräumen oder bionischen Bauteilen

SIEGER IN DER KATEGORIE CHALLENGER: EOS

Nur noch kurz die Welt drucken

Seit 25 Jahren entwickelt Hans Langer 3-D-Drucker. Heute schreibt seine Firma Eos die Gesetze von Produktion und Logistik um.

Vor einigen Jahren, im ICE nach Dortmund, saß Hans Langer (63) neben einem älteren Herrn. Der Mann, weißes Haar, skeptischer Blick, kam Langer vage bekannt vor, aber erst kurz vor Köln fiel ihm sein Name ein: Nicolaas Bloembergen, 1981 mit dem Physik-Nobelpreis für seine Beiträge in der Laserspektroskopie geehrt. Viele Jahre zuvor hatte Langer, der promovierte Physiker, mit dem Gedanken gespielt, bei ihm als Post-Doc zu arbeiten; nun sprach er ihn an.

„Was machen Sie jetzt so?“, fragte Bloembergen.

„Additive Fertigung.“

„Langweilig.“

„Ich glaube, Sie täuschen sich“, entgegnete Langer. „Wir arbeiten mit Lasern an Phasenübergängen in mikroskopischen Strukturen.“

Bloembergens Gesicht hellte sich auf: „Das klingt spannend.“

An hochgezogene Augenbrauen, wenn er von seiner Firma erzählte, war Langer gewöhnt. „Aber ich wusste schon

bei der Gründung 1989, dass das Ganze eines Tages richtig groß werden könnte.“ Heute ist Langers Unternehmen Eos Weltmarktführer mit Maschinen für industriellen 3-D-Druck. Konzerne wie General Electric, Siemens oder BMW zahlen bereitwillig hohe sechsstellige Summen – für eine davon. Fast alle Dax-Konzerne sind Kunden. Seit 2009 ist Eos im Schnitt mit 23 Prozent im Jahr gewachsen, 2014 waren es 36 Prozent. Zuletzt erwirtschafteten 740 Mitarbeiter weltweit rund 260 Millionen Euro.

Schön. Langer aber, jetzt kommt's, rechnet mit einer Verzehnfachung in den nächsten zehn Jahren. Denn das Potenzial ist gigantisch – auf 100 Milliarden Dollar könnte der Markt für industriellen 3-D-Druck in den kommenden Jahren wachsen. „Eos als First Mover hat die richtigen Patente, die Technologieführerschaft und einen Marktanteil von rund 50 Prozent“, sagt Klaus Neuhaus, Partner bei Bain & Company. Die Beratung hat Eos zusammen mit manager magazin zum Game Changer in der Kategorie Challenger gekürt.

„Das Disruptionspotenzial mit starken Wirkungen auf die gesamte Volkswirtschaft ist bei Eos enorm“, sagt SAP-Mitgründer und Jurymitglied Henning Kagermann. US-Präsident Barack Obama nannte die Drucktechnik die „nächste industrielle Revolution“.

Dabei ist Langer, jetzt wo alles von der magischen Welt des 3-D-Drucks schwärmt, vor allem damit beschäftigt, Missverständnisse auszuräumen. „Wir bauen keine Maschinen, wo man oben einen Datensatz reinwirft, und unten kommt ein Auto oder eine Pizza heraus.“ Der 3-D-Druck, der die Fantasie der Massen beflügelt, bewegt sich eher im Niedrigkostenbereich für Endkonsumenten; zuletzt erhielten die hochfliegenden Erwartungen hier einen deutlichen Dämpfer, die Aktienkurse von Anbietern wie Stratasy oder 3D Systems fielen.

Eos-Produkte dagegen sind auf den ersten Blick unauffällig wie die Unternehmenszentrale in Krailling bei München. Ehemaliges Militärlerngelände, heute Teil der „Kraillinger Innovationsmeile“ (KIM), direkt am Landschafts-

ISRA
VISION

SOUNDCLOUD

zalando

MODE, MUSIK UND SEHENDE ROBOTER

Wer noch zur Challenger-Shortlist zählte

ISRA VISION „Sehende“ Roboter sind das nächste heiße Ding in der Automatisierung – und Isra Vision (gut 100 Millionen Euro Umsatz) ist der führende Anbieter von Systemen für „maschinelles Sehen“, wie sie in der Oberflächeninspektion oder der automatisierten Qualitätskontrolle eingesetzt werden. Auch dreidimensional können die Roboter von Isra Vision unter CEO Enis Ersü ihre Umwelt schon erfassen – und damit den Robotiktrend weitertreiben.

CHECK24 Was heute weltmännisch „disrupten“ genannt wird, hieß früher schlicht „aufmischen“ – und das ist exakt, was Check24 (Umsatz: 207 Millionen Euro) mit der Assekuranzbranche gemacht hat. Das führende deutsche Vergleichsportal für Versicherungen besetzte die Schnittstelle zum Kunden, machte das Geschäft für diesen bequemer und transparenter – und erhöhte branchenweit Preisdruck und Wechselbereitschaft. Beobachter erwarten künftig einen Effekt auch auf andere Branchen (zum Beispiel Tourismus) durch aggressiveres Cross-Selling unter Geschäftsführer Henrich Blase.

SOUNDCLOUD Melodien für Millionen – das führende soziale Netzwerk für Musik ermöglicht nicht nur Nutzern ein intensiveres Erleben der Inhalte, sondern hat sich auch als virale Werbepattform für Künstler und Plattenfirmen etabliert. Mitgründer und CEO Alexander Ljung machte das „Youtube für Musik“ zu einer der großen deutschen Start-up-Erfolgsgeschichten, mit aktuell rund elf Millionen Euro Umsatz.

ZALANDO Wer vor einer Postfiliale die Menschen beobachtet, wie sie ein halbes Dutzend Zalando-Retourenpakete balancieren, braucht keinen weiteren Beleg mehr, wie das einstige Start-up nachhaltig das Kundenverhalten und damit den europäischen Handel mit Mode und Schuhen verändert hat. Mit schrillen Werbespots („Schrei vor Glück!“) und diversen Annehmlichkeiten für den Kunden (große Auswahl, kostenlose Retournierung bei Nichtgefallen) wurde Zalando zum führenden Onlinehändler und lehrte Otto & Co. das Fürchten. Nach etwas ruckeligem Start ist das Wachstum inzwischen des Öfteren profitabel, der Umsatz unter Vorstand Robert Gentz liegt bei 2,2 Milliarden Euro.

schutzgebiet und nur wenige Kilometer von Langers Wohnhaus. Ein silber schimmernder Flachbau mit optischem 3-D-Effekt, nachhaltige Materialien; gegenüber wird mal wieder gebaut, weil die Firma in den vergangenen Jahren regelmäßig aus den Nähten platzt.

In den Fluren Kaffee umsonst, die Kantinenspeisekarte auf Englisch und hinter der Glasfront im Erdgeschoss das Herzstück: Forschung und Entwicklung. Maschinen, die wie deutlich überdimensionierte Kühlschränke wirken, surren und brummen. Hinter dem Sichtfenster eine Arbeitsplatte. Darauf wird in dünnen Schichten von 20 bis 150 Mikrometern Pulver aus Metall oder Kunststoff aufgetragen – ein menschliches Haar hat einen Durchmesser von rund 100 Mikrometern.

Immer wenn eine Schicht fertig ist, wird sie mit der vorhergehenden per Laser verschmolzen – gesteuert von einer Software, die dem Lichtblitz sagt, welche Form am Ende gewünscht ist. „Im Grunde ist dieses Laser-Sintern dreidimensionales Schweißen, mit Tausenden aufeinanderfolgenden Schweißnähten“, sagt Langer. Sieht, vom zuckenden Laserstrahl abgesehen, etwas unspektakulär aus – doch wenn das Werkstück nach einigen Stunden oder Tagen aus dem überschüssigen Pulver geschält wird, sind die Möglichkeiten offensichtlich: Hohlräume, bionische Bauteile, Turbinenelemente aus einem Stück – wo einst für Fertigungsingenieure die Welt des Machbaren endete, da fangen Laser und Pulver erst an.

Eine Blutzentrifuge lässt sich plötzlich aus 3 statt 32 Teilen zusammensetzen; Scharniere, die früher mühsam zusammengefrickelt werden mussten, kommen in einem Guss heraus. Das Ziel: schneller, leichter, günstiger. Spannend ist das weniger für Endverbraucher, die im Wohnzimmer ein lebensrechtes Modell der Liebsten ausdrucken wollen. Sondern für Konzerne, die heute viele Millionen in die Entwicklung von Hightech-Teilen stecken – und mittels additiver Fertigung morgen gern einige Hundert davon

einsparen würden. „Die Reduzierung von Gewicht oder Fertigungskomplexität birgt nicht nur großes Sparpotenzial, sondern ebnet den Weg für ganz neue Teile und Produkte“, sagt Bain-Industriexperte Neuhaus.

In einer Vitrine im ersten Stock der Firmenzentrale liegen beigefarbene Kunststoffteile und dunkel glänzende Metallstücke – eine dreidimensionale Show bisheriger Firmenerfolge. Eos baut 3-D-Drucker, die Drohnen in einem Stück herstellen oder Maschinen, mit denen Tempo und Präzision in der Zahnprothesenfertigung potenziert werden. Nebenbei wirft die Firma das ein oder andere „Geht nicht“ der Goldschmiede über Bord oder entwickelte für Siemens eine Lösung, um Gasturbinen schneller und günstiger zu warten.

Eos' spektakulärstes Werkstück aber ist eine unscheinbare Einspritzdüse, die General Electric (GE) zusammen mit Langers Leuten entwickelte. Fünf Jahre hatte der Konzern nach der richtigen Anwendung für 3-D-Druck gesucht – und investierte dann in die Entwicklung dieses Teils einen dreistelligen Millionenbetrag. Bis 2020 will GE die additive Fertigung mit 3,5 Milliarden Dollar weiterentwickeln – unter anderem um die Einspritzdüse in Serie zu produzieren, mit 3-D-Druckern von Eos natürlich. Klingt wahnsinnig, hat aber Methode: Mit der neuen Düse kommen die Triebwerke von GE Aviation mit weniger Sprit aus – ein starker Wettbewerbsvorteil.

Auch der Aufstieg von Eos selbst war geprägt von kleinen Details mit großer Wirkung – und oft genug gefährdet. Eigentlich wollte Langer nach seinem Doktor am Max-Planck-Institut Professor werden. Doch die Aussichten waren mau, sein Doktorvater riet ihm zum Wechsel in die Wirtschaft, wo der Schnelldenker und -redner 1981 im Vertrieb eines Lasertechnikherstellers landete. Und reüssierte. „Technischer Vertrieb ist der Physik nicht unähnlich: Beide suchen nach Lösungen“, sagt er heute.

Später baute der gelernte Laserphysiker das Europa-Geschäft für die US-Firma General Scanning auf, die Laser-Positionier-Einheiten produzierte. Langer,

der heute neben Eos noch die Mehrheit an der ähnlich erfolgreichen Lasertechnikfirma Scanlab hält, sah die Möglichkeiten für den Prototypenbau und schlug vor, ein Unternehmen für 3-D-Druck zu gründen. Doch General Scanning scheute das Risiko, und Langer, der schlau ist und das nicht ungern zeigt, machte es selbst: „Wir haben das Potenzial der Laser-Sinter-Technologie mit als Erste erkannt.“ Bis zum großen Erfolg vergingen Jahre voller Patentstreitigkeiten mit Konkurrenten wie 3D Systems und endlosen Tüfteleien an Software, Lasereinstellungen und Material. Fast 20 Jahre dauerte es, „die ganzen Werkstoffthemen abzuarbeiten“ und sich für Pulver zu entscheiden. Im Prinzip lässt sich jedes schmelzbare Material als Pulver in die Riesendrucker geben, doch der Durchbruch kam mit den Metallpulverchen. Titan, Aluminium, Nickel – beinahe alles kann jetzt per Präzisionslaser zu Werkstücken verbacken werden. 2004 war der letzte Patentstreit beigelegt, die Firma global positioniert, und Langer hatte alle Anteile, die er Business Angels wie Falk Strascheg oder zwischenzeitlichen Rettern wie Carl Zeiss überlassen hatte, zurückgekauft. Es konnte weitergehen.

Goldenes Zeitalter der Gestaltung

Fast 2000 Anlagen wie etwa die Formiga P 110 oder die Eos M 290 hat Eos bislang weltweit verkauft, mindestens 500 sollen es im laufenden Geschäftsjahr werden. Jetzt muss das Unternehmen zusehen, dass die Firmenstruktur mit dem raschen Wachstum Schritt hält – und den Markt entwickeln. „Das Geschäft hebt gerade ab“, sagt Langer. Aber auch im Höhenflug muss gesteuert werden, sonst ist der Absturz umso härter. Um die Marktführerschaft zu verteidigen, muss Eos die Zuverlässigkeit seiner Systeme weiter optimieren und die Stückkosten senken. Ziel: Stärker in die Serienfertigung einzusteigen, wie das mit GE gerade gelungen ist.

Dafür fahndet Eos nach der lohnenden Anwendung seiner Drucker beim Kunden. „Das ist mit unsere größte Herausforderung“, sagt Entwicklungs- vorstand Tobias Abeln. Auf Knopfdruck

geht da gar nichts. Eos hat eine eigene Beratergruppe für das „Additive Manufacturing Consulting“ hingestellt; zusammen mit den Kunden muss mit Werkstoffen, Design und Anwendungen experimentiert werden, bis alles passt.

Trotz Aussicht auf Big-Player-Status will Eos seine „Start-up-Kultur behalten und durch definierte Abläufe ergänzen“, wie Abeln sagt. Nicht aus Freude an Turnschuhen und auffälligen T-Shirts, sondern weil Konzernstrukturen nicht gut geeignet sind, mit der dahingaloppierenden technologischen Entwicklung Schritt zu halten: Mehrere Materialien gleichzeitig, neue Werkstoffe wie weiche Kunststoffe oder hochschmelzende Metalle verarbeiten – das werden die nächsten Entwicklungssprünge sein.

Langer wäre nicht Langer, wenn er nicht schon über den nächsten Technikschrift hinausdenken würde. „Der 3-D-Druck hat das Potenzial, ganze Gesellschaften zu verändern“, sagt der Gründer selbstbewusst. Zuerst die Fertigung selbst: Neue Designs und bislang unvorstellbare Anwendungen bescheren den Entwicklungsingenieuren ein goldenes Zeitalter der Gestaltungsfreiheit. In der Folge werden sich Logistikkonzepte verändern – was heute noch tagelang über die Ozeane geschippert werden muss, kommt künftig aus der Fabrik um die Ecke. Neue Geschäftsmodelle entstehen, wenn etwa Schmuckdesigner ihre Entwürfe ins Netz stellen und bei Interesse einfach ausdrucken lassen. Fertigung wird dezentral, Daten werden irgendwo ins Netz gespeist und vor Ort ausgedruckt. „Wir werden große Teile der Produktion aus Niedrig- in Hochlohnländer zurückholen“, prophezeit Langer.

Diesmal ist er nicht allein. Obama hat die Förderung von 3-D-Druck als nationale Aufgabe benannt. Die Berater von Bain sagen der additiven Fertigung ein Marktvolumen von gut zwölf Milliarden Dollar im Jahr 2018 voraus. Andere Prognosen sehen für 2025 „ausgedruckte“ Waren im Wert von 550 Milliarden Dollar.

Niemand weiß genau, wie groß industrieller 3-D-Druck wird. Aber alle sind sicher, dass er groß wird. Hans Langer hat das immer schon gewusst. ■ Klaus Werle



FLORIAN HEINEMANN (39) ist Mitgründer und Geschäftsführer des Company Builders Project A Ventures. Zuvor war er Geschäftsführer von Rocket Internet.

KOLUMNE

Das Pipeline-Prinzip

Wer Digitalisierung jetzt noch selbst lernen muss, wird in der Webdynamik abgehängt. Klüger ist es, Kompetenz zu kaufen.

In der guten alten Zeit konnten Unternehmen viele Jahrzehnte lang komfortabel leben, ohne ihr Treiben grundlegend infrage zu stellen. Damit ist Schluss. Heute müssen Firmen schon nach wenigen Jahren mit einer Verdrängung durch neuere, elegantere Geschäftsmodelle rechnen. Die durchschnittliche Verweildauer im amerikanischen Standard&Poor's-500-Index nähert sich rasch der Zehnjahresmarke – ein harter, unmissverständlicher Indikator für die neue Dynamik.

Der stärkste Treiber dieser Entwicklung ist natürlich die Digitalisierung. Nachdem sie als Erstes Technologie, Medien und Handel traf, hat sie mittlerweile sämtliche Industrien erfasst. Der Anteil digitaler Elemente in ihren Geschäftsmodellen nimmt unentwegt zu. Oder wie Marc Andreessen schon 2011 schrieb: „Software is eating the world.“ Denn Software ersetzt bislang analoge Wertschöpfungsketten durch digitale Ansätze, die meist geprägt sind von höherer Effizienz und einem Vielfachen an Effektivität in der Problemlösung. Jeder weiß das, keiner will den Anschluss verpassen. Alle wollen dabei sein, aber nur wenige wissen, wie.

In dieser Situation profitieren Start-ups von der „Gnade der späten Geburt“. Sie sind schlicht zu jung für veraltete Strukturen. Per Definition verfolgen sie ein primär digitales Geschäftsmodell und haben eine digitale DNA. Etablierte Unternehmen dagegen stehen vor der Frage, wie sie ihr bestehendes, primär analoges Geschäftsmodell in die neue Welt überführen und sich – idealerweise gleichzeitig – neue digitale Geschäftsfelder

erschließen können. Für beides brauchen sie zwei Dinge: ein hohes Maß an Kompetenz in Daten und digitaler Technologie. Beides leider meist Felder, auf denen Traditionsfirmen häufig schwach aufgestellt sind: Denn früher – in der guten alten Zeit – waren diese Kompetenzen wenig erfolgskritisch.

„Wie werde ich also möglichst schnell digital?“ Um die richtige Antwort ringen derzeit viele Tausend Unternehmen auf der ganzen Welt. Eine der elegantesten und sinnvollsten Strategien ist der Pipeline-Ansatz. So wie es Pharmafirmen seit jeher tun, wird dabei das Portfolio aktueller und künftiger Aktivitäten erfasst und aktiv weiterentwickelt. Solch eine Innovationspipeline macht sehr rasch sehr deutlich, ob die zunehmende Dynamik angenommen und gemanagt wird – oder ob das Unternehmen der Zukunft in Schockstarre entgegenseht. Die Pipeline öffnet den Blick auf das, was nach dem angestammten Geschäftsmodell kommt – oder zumindest kommen könnte.

Es ist exakt die Perspektive, die sich amerikanische Technologieunternehmen zu eigen gemacht haben, mit einem hohen Maß an Passion oder Aggression – je nach Sichtweise. Einen großen Teil ihres freien Cashflows oder der Investorengelder investieren sie in ihre Pipeline. Denn dort, in der Zukunft, sehen sie die wesentlichen Hebel zur Steigerung des Unternehmenswerts. Defensiver gesagt: Sie sind überzeugt, ihr Überleben nur so langfristig zu sichern. Ausschüttungen an Aktionäre dagegen, hierzulande noch immer wesentlich für die Wertbeurteilung eines Unternehmens, sind aus diesem Blickwinkel sekundär.

Oft gelten sie sogar als Nachteil, zeigen sie doch, dass ein Unternehmen offenbar nicht in ausreichendem Maße vielversprechende Ideen in der Pipeline hat, die weitere Investitionen rechtfertigen würden. Es fehlt die „Story“.

Amerikanische, aber auch asiatische Unternehmen handeln zunehmend nach dieser Maxime – und dringen über den Digitalisierungshebel in immer mehr Geschäftsmodelle ein. Beispiel Google: Nest (Home Automation), Waze (Navigation) oder DeepMind (künstliche Intelligenz) – viele Unternehmenskäufe der vergangenen Jahre hatten weniger direkte Umsatzsteigerung zum Ziel als vielmehr den Erwerb von Kompetenz. Die Akquisition von Kiva Systems (Lagerroboter) durch Amazon ist ähnlich einzuordnen.

Auch Firmen in Europa und Deutschland sollten einen Pipeline-Ansatz entwickeln, in dem sich widerspiegelt, wie sie auf die Herausforderungen reagieren wollen. Nur: Die allerwenigsten tun es.

Ein Grund könnte der Irrglaube sein, nur klar ausdefinierte Geschäftsmodelle könnten Teil einer Pipeline sein. Das ist falsch und gefährlich, denn eine vollständige Konkretisierung ist angesichts des Innovationstempos völlig unrealistisch. Stattdessen müssen Unternehmen mit Hypothesen arbeiten: Welche technologischen Kompetenzen werden künftig mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit für neue Geschäftsmodelle relevant sein? Und wie entwickeln wir sie? Eine gute Pipeline ist zweigeteilt und liefert in beiden Strängen Antworten – wobei sich stets die klassische Frage von „Make or Buy“ stellt.

An dieser Stelle kommen Start-ups ins Spiel. Sie können den Aufbau dringend benötigter Digitalkompetenz fördern. Die mittlerweile obligatorische Pilgerreise von Topmanagern ins Silicon Valley kann dabei nur ein inspirierender Anfang sein, bei dem der „Raum des theoretisch Möglichen“ auf beeindruckende Weise aufgezeigt wird. Der Weg von diesem Optionenraum in die Lebensrealität deutscher Unternehmen erscheint dagegen vielfach sehr weit und sehr diffus.

Eine ebenso pragmatische wie effektive Abkürzung sind gezielte Kunden- und Lieferantenbeziehungen zu Start-ups, die an verschiedenen Stationen der Wertschöpfungskette digitale Lösungen anbieten. Mitarbeiter in den jeweiligen Unternehmensbereichen bauen so quasi im Vorbeigehen spezifische digitale Kompetenzen auf – und die Offenheit für die Relevanz digitaler Lösungen nimmt im gesamten Unternehmen zu.

Auch die Start-ups profitieren: Sie erhalten Zugang zu professionellen und zahlungskräftigen Kunden, die für sie elementar sind, um ein überlebensfähiges Stadium zu erreichen. Bei erfolgreichem Verlauf der Zusammenarbeit kann diese in strategisch wichtigen Bereichen auch in Zukäufe münden. Denn Beteiligungen oder Akquisitionen sind ein weiterer elementarer Bestandteil der Innovationspipeline. Google oder Amazon machen vor, wie so die eigene Kompetenzbasis erweitert werden kann.

In Deutschland ist die Strategie eher noch die Ausnahme, wenn auch die ein oder andere Firma sie schon verfolgt hat. So hat Zalando mehrere Start-ups gekauft, um spezifische Digitalkompetenz aufzubauen, etwa Metrigo im Bereich Werbetechologie. Auch die Akquise von Virtual Minds durch ProSiebenSat.1 ist dem Pipeline-Strang Kompetenzaufbau zuzuordnen.

Dabei bieten sich vor dem Hintergrund des noch immer unterentwickelten VC-Ökosystems gerade in Europa viele Gelegenheiten, um für vergleichsweise überschaubare Bewertungen höchst interessante digitale Kompetenzprofile einzukaufen. Eine große Chance für etablierte europäische und deutsche Unternehmen. Angesichts des Aufholbedarfs, der über weite Strecken in der Wirtschaft besteht, ist dieser Weg vermutlich alternativlos. ■

„Die mittlerweile obligatorische Pilgerreise von Topmanagern ins Silicon Valley kann nur ein inspirierender Anfang sein.“

Project A Ventures ist ein Frühphasen-Investor und Company Builder für Digitaltechnologien, der Start-ups mit Geld und Kompetenz hilft. An den Standorten Berlin und São Paulo arbeiten Spezialisten für IT, Marketing oder Organisationsaufbau. Zu den von Project A unterstützten Firmen gehören das Onlineauktionshaus Catawiki, der Onlineweinhandel Wine in Black oder die Vermögensverwaltungsplattform Liquid.

ILLUSTRATION: EUPHORIA FÜR MANAGER MAGAZIN; FOTO: MARTIN SCRIBEA



„Springer zeigt eine beeindruckende Transformation.“



Andreas von Bechtolsheim (60), Chairman Arista Networks

Der Sun-Mitgründer gehörte zu den ersten Investoren bei Google; sein Ruf im Silicon Valley als Investor, Gründer und Berater ist legendär. Im von ihm finanzierten Unternehmen Arista fungiert er zusätzlich als Chief Development Officer.



Schiedsrichter

DIE JURY Aus 15 Unternehmen der Shortlist die drei „Game Changer“ zu küren, das war Aufgabe der Juroren aus Wirtschaft und Wissenschaft. Nach lebhaften Diskussionen war der Konsens der Experten über die Sieger am Ende breit.



„Eos hat für 3-D-Druck den Transfer in die ‚echte Industrie‘ geschafft.“



Olaf Koch (45), Metro-Chef

Der studierte Betriebswirt startete seine Karriere 1994 bei Daimler, gründete zwischendurch eine eigene IT-Firma und wechselte später zu Permira. 2009 kam Koch zur Metro AG, wo er 2012 als Nachfolger von Eckhard Cordes den Vorstandsvorsitz übernahm.

FOTOS: BLOOMBERG / GETTY IMAGES; PR, MICHAEL DANNER FÜR MM, JENS KALAENE / DPA / PA, ANDREAS MÜLLER / VISUM, BAIN & COMPANY, DAVID MAUPLÉ



„Auf die Volkswirtschaft wird Eos enormen Impact haben.“



Henning Kagermann (68), Acatech-Präsident
Der promovierte Physiker hat SAP als CEO geführt. Heute leitet er den „Steuerkreis Innovationsdialog“ und ist Multiaufsichtsrat, etwa bei Nokia, Deutsche Bank und Munich Re.



„In der deutschen Industrie zeigt BMW Freude am Experimentieren.“



Philipp Justus (46), Managing Director Google DACH
Bevor er 2013 zu Google wechselte, war der ehemalige BCG-Berater CEO bei Xanox und arbeitete in verschiedenen Führungsjobs für Ebay, etwa als Deutschland-Chef.



„Springer hat das eigene Geschäftsmodell aus den Angeln gehoben.“



Ann-Kristin Achleitner (49), TU München
Doppelt promoviert (Wirtschaftswissenschaften, Jura), hält Achleitner den KfW-Stiftungslehrstuhl für Entrepreneurial Finance und sitzt in diversen Aufsichtsräten (Metro, Linde, Munich Re).



„Eos hat Disruptionspotenzial für die ganze Wertschöpfungskette.“



Walter Sinn (50), Bain-Deutschland-Chef
Der Betriebswirt verfügt über mehr als 20 Jahre Beratungserfahrung im Finanz- und Bankensektor. 2011 stieg er bei Bain & Company ein, 2014 wurde er zum deutschen Frontmann berufen.



„BMW macht viel richtig, muss aber jetzt Relevanz beweisen.“



Steffen Klusmann (49), Chefredakteur manager magazin
Der Volkswirt war Chefredakteur von „Capital“ und „Financial Times Deutschland“. Nach einer Station beim „Stern“ kam Klusmann 2013 zum manager magazin.