

SPEZIAL GAME CHANGER

MISSION POSSIBLE

GAME CHANGER Mit der Digitalisierung liegt Deutschlands Industrie in weiten Teilen hinter der Weltspitze zurück. Doch es gibt auch Ausnahmen. Drei Unternehmen, die beweisen, dass man nicht aus dem Silicon Valley kommen muss, um die Spielregeln zu ändern.





GAME CHANGER

MANAGER MAGAZIN | BAIN & COMPANY

Der einarmige Held ist circa 1,40 Meter groß, weiß und hört auf den Namen Hero.

Wobei das streng genommen nicht stimmt, denn hören kann der Helping Robot im Dresdener Chipwerk von Infineon nicht. Noch nicht. Sehen und tasten dagegen schon. Völlig autonom rollt der maschinelle Helfer durch die Gänge und versorgt die Belichtungsmaschinen mit neuen Siliziumwafern. Stellt man sich ihm in den Weg, bleibt er stehen. Während sein Greifarm die Box mit den Wafern an die richtige Stelle bugsiert, fährt ein kleiner Stecker in eine Buchse im Boden und lädt den Akku nach. Heros Schicht dauert 24 Stunden am Tag. Pausenzeiten: keine.

Verglichen mit anderen Ländern liegt Deutschland bei der Digitalisierung zurück: In einer vom Bundeswirtschaftsministerium in Auftrag gegebenen Studie rangiert die Bundesrepublik bei der digitalen Leistungsfähigkeit weltweit nur auf Platz sechs, mit deutlichem Abstand zum Spitzenreiter USA (siehe Grafik Seite 104). Alle maßgeblichen Innovationen der vergangenen Jahre hatten ihren Ursprung in Amerika – vom iPhone über Facebook bis hin zum Taxischreck Uber. Selbst das erste Oberklasseauto mit E-Antrieb wurde nicht in Stuttgart, München oder Ingolstadt entwickelt, sondern bei Tesla im Silicon Valley.

„Die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands hängt ganz entscheidend davon ab, wie die heimischen Unternehmen die großen Potenziale nutzen, die Digitalisierung und Automatisierung bieten“, sagt Walter Sinn, Deutschland-Chef der Beratung Bain & Company. ➤

ILLUSTRATION: EUPHORIA FÜR MANAGER MAGAZIN; FOTOVORLAGEN: BETTY IMAGES, PR

DER WETTBEWERB

Zielsetzung, Methodik und Auswahlverfahren des Game Changer Awards 2016

DIE IDEE Disruptive Geschäftsmodelle verändern ganze Industriezweige von Grund auf. Mit dem Game Changer Award würdigen die Beratungsgesellschaft Bain & Company und manager magazin deutsche Unternehmen, die durch eine beherrzte Digitalisierung der Geschäftsprozesse die Spielregeln innerhalb ihrer Branche neu definiert haben. Der Preis wird 2016 in drei Kategorien verliehen:

1. Customer Experience: für die beste Steigerung des Kundennutzens.
2. Product & Service Innovation: für das überzeugendste digitale Produkt oder die innovativste digitale Dienstleistung.
3. Operations of the Future: für die vielversprechendste Umsetzung intelligenter Produktionsverfahren (Industrie 4.0).

DIE VORGEHENSWEISE Die Auswahl der Preisträger erfolgte über ein mehrstufiges Selektionsverfahren. Zunächst wurde eine branchenübergreifende Übersicht von börsennotierten privaten sowie durch

Venture-Capital finanzierten Unternehmen erstellt – auf Basis aller in Deutschland registrierten Firmen. Diese Liste umfasst mehr als 21 000 Gesellschaften. Nach Kriterien wie Mindestumsatz und digitales Innovationspotenzial wurde diese Liste auf 300 Kandidaten eingeschränkt. Und es wurde sichergestellt, dass die ausgewählten Unternehmen weder unethisch noch gesetzlich auffällig sind. Die 300 Aspiranten wurden jeweils einer der drei Preiskategorien zugeordnet. Anschließend wurden sie einer tief gehenden Analyse (Due diligence) unterzogen. Zentraler Aspekt bei alledem: die digitale Anpassungsfähigkeit.

DAS FINALE Jedes der 300 Unternehmen auf der Longlist wurde nach einem Punktesystem bewertet, die fünf jeweils Besten einer Kategorie wurden dann noch einmal von einer fachkundigen Jury daraufhin untersucht, wie neu und einzigartig ihr Geschäftsmodell tatsächlich ist, wie stark es die Branche, die Kunden und den Wettbewerb beeinflusst und wie nachhaltig und profitabel das Wachstum einzuschätzen ist. Aus den 15 Finalisten gingen die Gewinner in den drei Kategorien hervor. Die Preisverleihung fand im Rahmen einer exklusiven Galaveranstaltung am 17. November 2016 im Gasometer in Berlin statt.

DIE JURY

Diese sieben Wirtschaftsexperten kürten die Sieger des Wettbewerbs



ANN-KRISTIN ACHLEITNER
Professorin,
TU München

Die Wirtschaftswissenschaftlerin lehrt Entrepreneurial Finance und ist Mitglied mehrerer Aufsichtsräte, darunter Metro, Linde und Munich Re.



ANDREAS VON BECHTOLSHEIM
Chairman,
Arista Networks

Der Mitgründer von Sun Microsystems ist ein gefragter Berater und Investor im Silicon Valley. Bei Arista fungiert er zusätzlich als Chief Development Officer.



PHILIPP JUSTUS
Managing Director,
Google DACH

Der frühere Unternehmensberater ist seit Jahren in der Onlinewelt zu Hause, arbeitete in Führungspositionen bei Zanox, Ebay und PayPal. Seit 2013 ist er bei Google.



HENNING KAGERMANN
Präsident,
Acatech

Seit 2009 steht der frühere SAP-Chef Deutschlands erster Wissenschaftsakademie vor. Zudem ist er Aufsichtsrat unter anderem bei Munich Re, BMW und der Deutschen Bank.



STEFFEN KLUSMANN
Chefredakteur,
manager magazin

Der Volkswirt war Chefredakteur von „Capital“ und „Financial Times Deutschland“. Nach einer Station beim „Stern“ führt er seit 2013 die manager-magazin-Redaktion.

Droht eine der größten Industrienationen der Welt wirtschaftlich abgehängt zu werden? „Noch haben wir Deutschen die Chance, ganz vorn mit dabei zu sein“, sagt Kanzleramtschef Peter Altmaier (CDU) im mm-Interview (siehe Seite 124). „In vier bis fünf Jahren sind die Anteile verteilt.“

Dass der Minister optimistisch ist, was die Zukunft der deutschen Wirtschaft anbelangt, liegt an Unternehmen wie Infineon. Weitgehend unbemerkt von der Öffentlichkeit hat sich der Chiphersteller zum Vorreiter bei der globalen Vernetzung der Produktion aufgeschwungen und damit innerhalb seiner Branche neue Maßstäbe gesetzt (siehe Seite 118).

Auch SAP ändert gerade die Spielregeln: Mit der virtuellen Datenbank Hana ermöglicht der Softwarehersteller aus Walldorf Firmen die Auswertung gigantischer Datenmengen in Echtzeit – und verschafft ihnen so Effizienzgewinne und Möglichkeiten für maßgeschneiderte Angebote (siehe Seite 112).

Dass es mitunter nur einer cleveren Idee bedarf, um mit einem digitalen Geschäftsmodell die Machtverhältnisse in einem traditionellen Wirtschaftszweig zu verändern, beweist FlixBus: Innerhalb von nur drei Jahren hat sich das Münchener Start-up zum Quasimonopolisten im deutschen Fernbusmarkt aufgeschwungen (siehe Seite 106). Dafür zeichnen *manager magazin* und Bain die drei Unternehmen mit dem „Game Changer Award 2016“ aus.

Die Preisträger stehen exemplarisch für die Überlegenheit digitaler Ge- ➤



HARALD KRÜGER

Vorstandsvorsitzender, BMW

Seine Karriere bei BMW startete er als Trainee. Er war Werksleiter, Personalchef, verantwortlich für Mini und Rolls-Royce. 2008 wurde er Vorstand, seit 2015 ist er CEO.



WALTER SINN

Deutschland-Chef, Bain

Der Betriebswirt verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Banken- und Finanzbranche. 2011 wechselte er zu Bain, seit 2014 leitet er das Deutschland-Geschäft.

schäftsmodelle. Eine Bain-Untersuchung von mehr als 400 Unternehmen ergab, dass diejenigen, die frühzeitig die interne Vernetzung vorantreiben, der analogen Konkurrenz in der Regel um Längen voraus sind. Der Studie zufolge ist die Wahrscheinlichkeit, zu den bestverdienenden Anbietern der Branche zu gehören, bei digitalisierten Firmen doppelt so hoch wie bei analog arbeitenden Konkurrenten. Die Chance, wichtige Entscheidungen schneller zu treffen als die Wettbewerber, ist sogar fünfmal größer. Und die Wahrscheinlichkeit, dass eine Entscheidung auch zum gewünschten Ergebnis – also zu einem Wettbewerbsvorteil – führt, ist dreimal so hoch wie bei Rivalen, die noch nicht auf Industrie 4.0 umgestellt haben. „In der digitalisierten Welt spielt es keine Rolle mehr, ob man Start-up, Mittelständler oder Großkonzern ist“, sagt Sinn. „Jeder kann mit einem disruptiven Ansatz die Spielregeln innerhalb einer Branche komplett verändern.“

Dem trägt auch der Game Changer Award Rechnung. Anders als bisher richten sich die Preiskategorien nicht mehr nach der Unternehmensgröße, sondern nach der Art der Innovation. In diesem Jahr wird jeweils ein Unternehmen ausgezeichnet, das den Kundennutzen am nachhaltigsten gesteigert hat (Customer Experience), das mit einem neuartigen Produkt oder einer Dienstleistung den Markt verändert (Product & Service In-

WEITER WEG AN DIE SPITZE

Digitale Leistungsfähigkeit im Ländervergleich, Index¹



1 | Monitoring-Report „Wirtschaft Digital“.
Quelle: BMWI/TNS Infratest Grafik: **manager magazin**

novation) und das neue Maßstäbe durch die Digitalisierung seiner Prozesse gesetzt hat (Operations of the Future). In jeder Kategorie mussten sich die Kandidaten einem harten Auswahlprozess sowie dem Votum einer Expertenjury stellen (siehe Seite 102/103).

Dass es mit Bosch, Siemens, der Deutschen Telekom oder dem Fotodienstleister Cewe diesmal viele Unternehmen aus der vordigitalen Ära in die Finalrunde schafften, zeigt, dass Disruption und Tradition kein Widerspruch sein müssen – obwohl gerade viele große Mittelständler sich mit der Umstellung auf Industrie 4.0 nach wie vor schwer tun (siehe mm 6/2016).

Dass es möglich ist, die klassische Industrieproduktion in ein neues Zeitalter zu katapultieren, beweist nicht zuletzt Hero, der kleine Roboter in Dresden. Seine Laufwege orientieren sich an denen seiner menschlichen Vorgänger, die Anordnung der Produktion wurde trotz Digitalisierung nicht verändert. Das wäre zu teuer gewesen. „Ich glaube, dass in der intelligenten Nachautomatisierung ein Riesenzugpotenzial für den Standort Deutschland liegt“, sagt Infineon-Chef Reinhard Ploss. „Dafür braucht man Meister, Techniker und Ingenieure, und die haben wir in unserem Land.“

Beste Voraussetzungen also für eine Aufholjagd in Sachen Digitalisierung. Die Mission ist machbar, das beweisen nicht zuletzt die diesjährigen Preisträger. Klar ist aber auch: Allzu viel Zeit sollte sich niemand mehr lassen.

■ *Claus Gorgs*

FAHRT INS GRÜNE

Die Revolution kommt pünktlich. Kurz vor acht rollt der grasgrüne Reisebus an die Haltestelle, und Kalle lädt schon mal die Koffer ein. Er stellt sich nur mit Vornamen vor, so machen das alle hier. Die Sitze sind etwas eng, aber bequem, grüne LEDs illuminieren den Dachhimmel, natürlich gibt es WLAN an Bord und eine Steckdose über jeder Reihe. Busfahren im 21. Jahrhundert soll nichts mehr gemein haben mit Kaffeefahrten und Rheumadecken, es soll günstig sein, ökologisch und cool. „Willkommen bei Flixbus“, sagt Kalle.

Kein Unternehmen hat den deutschen Reisemarkt in den vergangenen Jahren so aufgemischt wie das Start-up aus München. Und das mit einem Verkehrsmittel, das seine Zukunft längst hinter sich zu haben schien. Vier Jahre nach der Gründung hat Flixbus 900 Mitarbeiter, einen Umsatz von geschätzten 400 Millionen Euro und einen Marktanteil im Fernbusgeschäft von gut 90 Prozent. Konkurrenten wie Mein Fernbus, City2City, Deinbus oder Postbus wurden einfach überrollt. Als vorerst letzter gab die Deutsche Bahn entnervt den Straßenkampf auf. „Flixbus ist für mich das Uber des Busmarkts“, sagt der Tech-Investor Andreas von Bechtolsheim. „Es ist beeindruckend, wie das Unternehmen es geschafft hat, in so kurzer Zeit den Markt zu dominieren.“

Superniedrigpreise, Internetvertrieb, datenbasierte Streckenplanung: Die Neuen machen so ziemlich alles anders als etablierte Busunternehmen. Und gerade das macht sie erfolgreich. „Das Geschäftsmodell von Flixbus ist bestechend“, sagt Walter Sinn, Deutschland-Chef von Bain. „Sie haben schnell und konsequent einen sich öffnenden Markt aufgerollt und mit einem digitalen Ansatz die Spielregeln in der analogen Welt verändert.“ Dafür erhält der Newcomer den Game Changer Award in der Kategorie „Customer Experience“.

André Schwämmlein (35), offenes Hemd, Dreitagebart, sitzt in der neuen Firmenzentrale am Münchener Hirschgarten und staunt selbst noch ein wenig darüber, was in den vergangenen drei Jahren alles passiert ist. Und vor allem wie schnell. Rings um den modernen Büroturm ist alles immer noch Baustelle, in einigen der ikeaöblierten Räume stehen seit Monaten unausgepackte Umzugskartons. Nach der Übernahme des schärfsten Konkurrenten Mein ►

FLIXBUS In nur drei Jahren ist aus dem Start-up ein Monopolist auf dem deutschen Fernbusmarkt geworden. Wenn es nach den Gründern geht, ist das erst der Anfang.



www.FlixBus.de

FLIXBUS

FLIXBUS

SETRA

B, AT 6026

Fernbus 2015 platzte der alte Standort aus allen Nähten, jetzt kommt zusätzlich die Fernbuspartie der Deutschen Post dazu.

Schwämmlein und seine beiden Mitgründer Daniel Krauss (33) und Jochen Engert (34) legen ein ungeheures Tempo vor. Als Reiseunternehmer haben sie sich dabei nie gesehen: Sie begreifen Busse als Netzwerkgeschäft. So wie Facebook zum dominierenden Internettummelplatz wurde, weil es mehr und bessere Kontaktmöglichkeiten bot als andere, wollten die drei das beste Liniennetz auf der Straße anbieten. „Wir waren von Anfang an der Überzeugung, dass ein gutes Produkt allein nicht reicht, um zu gewinnen“, sagt Schwämmlein, der früher Berater bei der Boston Consulting Group war. „Netzwerke haben eine natürliche Konzentrationstendenz, deshalb war es wichtig, möglichst schnell möglichst viele Verbindungen anzubieten.“

Früher als andere hatten die Gründer erkannt, dass am Ende alles auf einen beherrschenden Player hinauslaufen würde. Mit einem überlegenen Konzept, externem Kapital und der nötigen Kaltschnäuzigkeit sorgten sie dafür, dass dieser Player Flixbus wurde.

Die Idee, ausgerechnet ein Fernbusunternehmen zu gründen, kam den Freunden bereits 2009. Damals war der Markt noch streng reguliert, doch als die Bundesregierung ihn 2013 freigab, waren die drei vorbereitet. Sie hatten ihre Rechner mit allen Reisedaten und Passagierströmen gefüttert, deren sie habhaft werden konnten, und daraus abgeleitet, welche Strecken am vielversprechendsten waren – und zu welchem Preis. „Fernbusreisen sind ein Endkundengeschäft, kein Infrastrukturgeschäft“, sagt Schwämmlein. „Unser Job ist es, das richtige Angebot zur richtigen Zeit zu haben.“

Mit den Daten von mittlerweile 50 Millionen eigenen Passagieren in ganz Europa wird es für die Researcher in der Münchener Zentrale immer leichter, Fahrgastaufkommen und Preissensibilität vorherzusagen und neue Strecken zu erschließen. „Keiner macht das so granular wie wir“, sagt Schwämmlein.

Das Fahren überlassen die Münchener derweil anderen. Betrieben werden die Routen, die der Rechner ausspuckt, von regionalen Busunternehmen im Auftrag von Flixbus. Angenehmer Nebeneffekt: Die Investitionen für die ►

KUNDENKÖNIGE

Diese Unternehmen schafften es in der Kategorie „Customer Experience“ bis ins Finale.

HUK COBURG Als erster deutscher Versicherer gründete HUK Coburg einen Onlineableger – schon im Jahr 2000. Heute sind die Oberfranken Marktführer bei Autoversicherungen und erreichen hohe Zufriedenheitswerte bei den Kunden. CEO Wolfgang Weiler hat die Digitalisierung zum Teil seiner Geschäftsstrategie gemacht und damit ein konstantes Umsatzwachstum auf zuletzt 6,6 Milliarden Euro generiert. HUK Coburg ist auf Facebook, Xing und per App ebenso für seine Kunden zu erreichen wie per Telefon oder über den Vertreter vor Ort. Als einer der Ersten in der Branche erkannte der Versicherer das Potenzial standardisierter Verfahren – und konnte seine Kosten dadurch signifikant senken.

OTTO Kaum ein Handelsunternehmen aus der analogen Welt hat die digitale so umarmt wie der einstige Katalogversender aus Hamburg. Mit intuitiv zu bedienenden Shoppingportalen, umfangreichen Social-Media-Aktivitäten und dem digitalisierten Lieferdienst Hermes behauptet sich das Familienunternehmen (Umsatz: 12,1 Milliarden Euro) als schärfster Amazon-Konkurrent hierzulande. CEO Hans-Otto Schrader, den alle Mitarbeiter ganz start-up-mäßig duzen dürfen, inves-

tiert zudem in digitale Bezahl- und Kundenloyaltätssysteme (Nubon) und Big-Data-Auswertungen (Blue Yonder).

PROSIEBENSAT.1 Fernsehen war gestern, die Zukunft gehört der Multimediaunterhaltung. Nach diesem Motto hat Vorstandschef Thomas Ebeling (siehe Interview Seite 80) die Münchener Sendergruppe zu einer diversifizierten Medienfirma umgebaut, die Vergleichsportale betreibt (Verivox), mobile TV-Nutzung ermöglicht (7TV App) und Reisen verkauft (7Travel). Die digitale Videothek Maxdome hat den Markt verändert, lange bevor Amazon Prime und Netflix die Bühne betraten. Mit Studio 71 betreibt ProSiebenSat.1 (Umsatz: 3,2 Milliarden Euro) ein eigenes Multichannel-Netzwerk und stieg im März 2016 als erster Medienkonzern in den Dax auf. Über die Tochter 7Ventures ist der Konzern zudem an zahlreichen Start-ups beteiligt.

ZALANDO Ein Start-up ist Europas führender Onlinemodehändler längst nicht mehr. Innerhalb weniger Jahre hat das Vorstandstrio Rubin Ritter, Robert Gentz und David Schneider aus dem schrillen Schuhportal einen ernst zu nehmenden Amazon-Rivalen mit knapp 3 Milliarden Euro Umsatz gemacht. Zum Onlineportal mit seinen 150 000 Artikeln und kostenfreiem Versand sind inzwischen weitere Vertriebskanäle hinzugekommen, darunter der Shoppingklub Zalando Lounge und die App Zipcart, die Lieferung noch am selben Tag garantiert. Die Aktie ist auf Rekordhoch – und Großaktionär Rocket Internet schreit vor Glück.

bis zu 460 000 Euro teuren Megaliner stemmen die Partner, nicht FlixBus.

Kalle, der Busfahrer, arbeitet also trotz grüner Krawatte nicht für FlixBus, sondern für einen Mittelständler aus Schleswig-Holstein. Wie der bei einem Ticketpreis von 9,99 Euro für die Fahrt von Hamburg nach Dresden, von dem er auch noch 25 Prozent nach München überweisen muss, zurechtkommt, bleibt sein Geheimnis. Die Firma schweigt – wie alle von mm kontaktierten FlixBus-Partner.

Grund für die Zurückhaltung: Seit der Übernahme von Mein Fernbus gibt es keine ernst zu nehmende Konkurrenz für das grasgrüne Start-up mehr. Und für Busbetreiber keine Alternativen. Das Geschäft mit Tagestouren und Urlaubsreisen trocknet aus, selbst Schulen buchen ihre Klassenfahrten inzwischen über FlixBus – weil die günstiger sind als der lokale Anbieter. „FlixBus nimmt den Busunternehmern die Kundenschnittstelle weg“, konstatiert Bain-Experte Sinn. „Dafür erhalten sie Zugang zu einem europaweiten Netz und einer mächtigen Marketing- und Vertriebsplattform.“

Die Fahrt von Hamburg nach Dresden ist für beide Seiten ein gutes Geschäft: Nur 8 von 49 Sitzplätzen sind unbesetzt, bei einer Auslastung von mehr als zwei Dritteln bringt die Tour Gewinn. Wären da nicht die drei Rentner mit Hut und das türkische Ehepaar, man könnte das Ganze für eine Studienfahrt halten: Die Mehrzahl der Reisenden ist zwischen 20 und 30 Jahre alt.

Kurz vor Berlin baumeln Ladekabel wie Infusionsschläuche von der Decke – die Smartphoneakkus sind alle. „FlixBus hat die Fernreise demokratisiert“, sagt BMW-Chef Harald Krüger. „Das ist für mich eine beeindruckende Disruption.“



JOCHEN ENGERT
GRÜNDER

Der gebürtige Würzburger studierte Technische BWL in Stuttgart. Bei FlixBus ist er verantwortlich für Unternehmensentwicklung, Strategie und Personal.



ANDRÉ SCHWÄMMLEIN
GRÜNDER

Der Wirtschaftsingenieur brach seine Promotion über innovative Verkehrssysteme ab, um FlixBus zu gründen. Er ist zuständig für das operative Geschäft, Marketing und Vertrieb.



DANIEL KRAUSS
GRÜNDER

Als CIO kümmert sich der IT-Entwickler um das digitale Herzstück von FlixBus. Der frühere Microsoft-Manager und Mitgründer Schwämmlein sind alte Schulfreunde.

Stolz ist Schwämmlein, der einst Fraktionsvorsitzender der Grünen im Landkreis Fürth war, dass seit der Freigabe des Fernbusmarkts mehr Menschen öffentliche Verkehrsmittel benutzen als vorher. „Die meisten unserer Kunden sind vorher Auto und Mitfahrzentrale gefahren“, sagt er. „Und die Bahn hat sogar Passagiere hinzugewonnen, seit es uns gibt.“ Dieselbetriebene Omnibusse und Klimaschutz sind für ihn kein Widerspruch: „Gemessen am CO₂-Ausstoß pro Passagierkilometer sind wir das umweltfreundlichste Verkehrsmittel überhaupt.“

Sein unternehmerisches Meisterstück lieferte das Gründertrio 2015 mit der Übernahme des größten Rivalen ab. „Die Gründer von Mein Fernbus hatten eine ähnliche Denke wie wir“, sagt Schwämmlein. Ein Zusammenschluss unter Gleichen, so stellen es die Beteiligten gern dar. Doch ganz so kuschelig war es nicht.

Unterlagen, die mm vorliegen, belegen, dass die Transaktion als Übernahme angelegt war. Die Mein-Fernbus-Gründer Torben Greve und Panya Putsathit wurden mit Millionenbeträgen abgefunden und halten heute nur noch 5,7 Prozent an der neuen Gesellschaft. Schwämmlein, Engert und Krauss 29,4 Prozent. Und das, obwohl die Berliner 2014 größer waren und 1,1 Millionen Euro Gewinn einfuhren, während FlixBus 5,6 Millionen Verlust schrieb.

Die Münchener waren einfach den entscheidenden Schritt schneller und rigoroser als der Rivale Mein Fernbus. Schwämmlein, Engert und Krauss hatten ihr Konzept von vornherein international ausgerichtet und ausreichend Treibstoff für die Expansion gebunkert: Mit General Atlantic holten sie sich einen potenten Private-Equity-Fonds an Bord, der einen langen Atem hat und nicht gleich Gewinne

ALLES UNTER KONTROLLE

Wie das FlixBus-Lager die neue Flixmobil GmbH dominiert



■ FlixBus-Investoren

■ Mein-Fernbus-Investoren

Quelle: Handelsregister

Grafik: mm

erwartet. Mit 35,4 Prozent ist der US-Investor heute der größte Anteilseigner. Dank General Atlantic hat FlixBus jetzt die Chance, ein ehemals mittelständisches Geschäft zu einer europaweiten Plattform auszubauen. Mit Vollgas zum Marktführer – da konnte Mein Fernbus nicht mithalten.

Die Expansion läuft bereits: In Italien und den Niederlanden ist FlixBus schon die Nummer eins, in Frankreich gibt es ein Kopf-an-Kopf-Rennen mit der Staatsbahn SNCF. Die grünen Busse rollen durch Österreich, Kroatien, Belgien, als Nächstes steht Skandinavien auf dem Fahrplan.

„Auf dem deutschen Markt werden wir dieses Jahr erstmals schwarze Zahlen schreiben“, verspricht Schwämmlein. Wann die Firma als Ganzes Gewinn macht? Ein freundliches Lächeln. Man hat Zeit, Geld und noch viel vor.

Vor wenigen Monaten hat sich die Holding in Flixmobil umbenannt. Carsharing, Taxi-Pooling – die drei Gründer können sich noch einiges vorstellen. „Es gibt da keinen Masterplan“, sagt Schwämmlein.

Er selbst fährt gern Bus, sein Vater organisiert in der fränkischen Heimat den Bürgerbus. Ins Büro nimmt er die S-Bahn oder das Fahrrad. Ein Auto besitzt er nicht. Nur wenn er nach Berlin reist, wo FlixBus nun seinen zweiten Sitz hat, nimmt auch der Bus-disruptor mal das Flugzeug.

■ Claus Gorgs

SPIEL- MACHER

SAP Der Walldorfer Softwarekonzern liefert mit seiner neuartigen Datenbanktechnologie die Basis für die Digitalisierung der Wirtschaft.

Die größte Überraschung beim diesjährigen DFB-Pokal bescherte den erstaunten Zuschauern der FC-Astoria Walldorf. Unter den Augen seines Sponsors Dietmar Hopp besiegte der Viertligist erst den Zweitligaverein VfL Bochum und schlug dann den Bundesligaklub SV Darmstadt 98.

Der Einzug ins Achtelfinale resultierte nicht allein aus der Spielfreude der Provinztruppe. Den entscheidenden Kick lieferte eine Software. Und zwar die „Weltmeistertechnologie“ der von Hopp mitgegründeten SAP. Der ortsansässige Konzern stellt dem Verein sein Programm Sports One zur Verfügung, das schon die deutsche Nationalmannschaft 2014 in Rio triumphieren ließ.

Mit der Software kann der Trainer sämtliche Daten aus den Matches der Gegner – von der Form jedes Spielers bis zu dessen einzelnen Aktionen – analysieren und damit seine Elf optimal einstellen. Und das sogar in Echtzeit während eines Spiels. Möglich macht die blitzschnelle Auswertung der gigantischen Informationsmengen die Datenbank Hana. Auf deren Big-Data-Analysen kann der Astoria-Coach via Cloud von seiner Bank aus zugreifen.

Die innovative Technologie verändert das Spiel. Nicht nur im Fußball. „Mit Hana und ihren Cloud-Angeboten hat SAP gezeigt, dass sie disruptive Veränderungen in Gang setzen und erfolgreich auf solche reagieren kann“, sagt Bain-Partnerin Melanie Bockemühl. Deshalb geht der Game Changer Award in der Kategorie Produkt- und Serviceinnovation an SAP.

„Ob etablierter Konzern oder Startup, mit Hana können wir alle Unternehmen bei der Digitalisierung unterstützen“, erklärt Bernd Leukert, der für Produkte zuständige SAP-Vorstand. Tatsächlich ermöglicht es die Unternehmenssoftware S/4 Hana, herkömmliche Prozesse vom Controlling bis zum Personalwesen ins digitale Zeitalter zu überführen. Neue datengetriebene Anwendungen können auf der Hana-Cloud-Plattform viel schneller als früher entwickelt und betrieben werden.

Die Integration von Echtzeitdatenbanktechnologie ins Stammgeschäft mit Unternehmenssoftware gilt als wegweisend. „Kein Wettbewerber verfügt derzeit über eine vergleichbare Lösung“, konstatiert Consultant Bockemühl. Noch ist die Zahl der konkreten An- ➤



wendungen überschaubar, das Potenzial ist indes gewaltig.

Nie zuvor in der 44-jährigen Geschichte des Konzerns nahm die SAP-Kundschaft ein Produkt so schnell an wie Hana. Innerhalb der vergangenen zwölf Monate hat sich die Zahl der S4-Kunden auf gut 4100 mehr als verdreifacht. Beim Vorgänger R3 dauerte es 24 Monate, bis dieser Stand erreicht war. Selbst Firmen, die keine SAP-Software nutzen, entscheiden sich für Hana. 40 Prozent der Abschlüsse stammen von Neukunden.

CEO Bill McDermott (55) glaubt, der Boom habe gerade erst begonnen. „Unsere Wachstumsmaschine läuft auf vollen Touren.“ Die Umsatzprognose für das Jahr 2016 hat der SAP-Chef Ende Oktober schon mal nach oben korrigiert. Und in den kommenden Jahren will er dank Hana noch dynamischer wachsen. Gerade auch in den USA, wo SAP bislang hinter Marktführer Oracle zurückbleibt. Dort soll das Hana-Geschäft zweistellig wachsen und Marktanteile hinzugewinnen.

Dabei stieß „Hassos Neue Architektur“, wie die Datenbank intern lange genannt wurde, zunächst auf große Skepsis. Bei der Vorstellung im Frühjahr 2010 hielten Branchenkenner den Angriff auf den Erzrivalen Oracle für eine Schnapsidee von Aufsichts-



BILL McDERMOTT
CEO SAP

Der Vorstandschef trimmte den Softwarekonzern voll auf Kundentreue und Innovation. Damit stieg SAP zum wertvollsten Unternehmen des Landes auf.

ratschef Hasso Plattner. Nerds glaubten, die In-Memory-Methode – bei der die Daten statt auf der Festplatte nur im Arbeitsspeicher gehalten werden – sei fehleranfällig und riskant.

Mittlerweile ist die Stimmung regelrecht in Euphorie umgeschlagen. „Heute wird Hana weltweit als disruptiv bewertet“, sagt Leukert betont nüchtern, kann sich aber ein triumphierendes Lächeln nicht ganz verkneifen. Die Unternehmen hätten erkannt, dass Geschwindigkeit in digitalen Zeiten entscheidend für den Geschäftserfolg sei. Hana habe durch die Vereinfachung der Datenstrukturen das Tempo der Verarbeitung extrem beschleunigt – in einigen Fällen sogar um das Tausendfache.

„Wir könnten künftig die gigantischen Datenmengen, die unsere 19 Millionen aktiven Kunden erzeugen, ohne Hana nicht so effizient bewältigen“, bestätigt Martina Hilzinger. Die Informatikerin leitet beim Onlinemodalhändler Zalando das SAP-Team und hat die Systeme auf Hana umgestellt. Täglich werden 850 000 Dokumente erzeugt, die über die „superschnelle und hochperformante Datenbank“ laufen. Dadurch sind viele Prozesse so optimiert, dass die morgendliche Zahlungsverarbeitung statt drei Stunden nur noch 60 Minuten dauert: „Wir haben so

wieder mehr Spielraum für die Umsetzung neuer Produkte und Ideen.“

Die Hana-Begeisterung in den Chefetagen verdankt SAP auch dem Marketingtalent des Vorstandschefs. Mit dem Slogan „Run simple“ trifft McDermott den innigen Wunsch so ziemlich aller Führungskräfte, die Software möge sie einfach und effizient beim Managen unterstützen und nicht als kostspielige Pflichtübung nerven.

Branchenanalyst Axel Angeli vom Beratungshaus Logosworld erkennt in diesem Marketingerfolg starke Parallelen zum Vorgehen der Tech-Ikone Apple: „Wie den Kaliforniern ist es SAP gelungen, eine gängige, aber weniger verbreitete Technik durch absolute Kundenorientierung zu einem extrem begehrten Produkt umzumünzen.“

Geschäftsmodelle bauen, Abläufe optimieren, Echtzeitdaten analysieren – Hana bildet den technischen Unterbau für die Digitalisierung der Wirtschaft. Doch bevor SAP diesen „Digitalen Kern“ (Eigenwerbung) schaffen konnte, musste sich der Konzern zunächst einmal selbst transformieren.

Rund 50 Milliarden Euro investierte McDermott seit 2010 in den Umbau. Knapp die Hälfte floss in den Kauf von Cloud-Unternehmen wie Ariba, Concur oder Fieldglass. Den größeren ➤

Teil aber gab der CEO für die Veränderung der internen Abläufe mithilfe von Design-Thinking-Methoden aus.

Heute baut SAP nicht mehr nach Plan perfekte Produkte und sucht dann Käufer. Mittlerweile entwerfen SAP-Teams aus allen Bereichen gemeinsam mit ihren Kunden iterativ Prototypen, die dann am Launch-Tag vom Pilotkunden vorgeführt werden. Für diese start-up-typische Vorgehensweise mussten massenweise Mitarbeiter geschult und auch ausgetauscht werden.

Gut 5000 Arbeitnehmer erhielten Abfindungen. Rund 10 000 neue Kollegen kamen in diesem Jahr neu hinzu. Zum Jahresende beschäftigt SAP weltweit rund 83 000 Menschen.

Tendenz stark steigend. Denn Leukert hat noch jede Menge innovativer Ideen. Etwa durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz. Damit liefern die Systeme neben der Analyse auch Handlungsempfehlungen. So kann sich ein Recruiter anzeigen lassen, welche Kandidaten am besten zum Profil einer Stelle passen. Auf der Hausmesse Sapphire im kommenden Mai will der Produktvorstand einen ganzen Katalog solcher intelligenten selbstlernenden Anwendungen vorstellen.

Aus Sicht von CEO McDermott muss SAP sogar zu einer Art innovativem Perpetuum mobile werden. Er glaubt, dass die nächsten fünf Jahre viel disruptiver werden, als es die vergangenen zehn waren. ■ *Eva Müller*

PRODUKTHELDEN

Die vier anderen Finalisten in der Kategorie „Product & Service Innovation“

BOSCH Der größte unter den Regelbrechern ist der Industriekonzern und Automobilzulieferer Bosch, mit mehr als 70 Milliarden Euro Umsatz und weltweit rund 375 000 Mitarbeitern zentral für die deutsche Wirtschaft. Das von CEO Volkmar Denner geführte Unternehmen gilt global als Technologieführer bei sogenannten cyber-physikalischen Systemen in der Produktion, in denen Maschinen und Software zu einem Konglomerat verschmelzen. Damit zählt Bosch zu den entscheidenden Akteuren der Digitalisierung in der Industrie. Zudem verfügen die Stuttgarter über viel Kompetenz beim autonom fahrenden Auto.

HERE Ein Kind der Autoindustrie ist auch der Kartenservice Here, seit ihn Audi, BMW und Daimler im Dezember 2015 gemeinsam von Nokia übernommen haben. Seither entwickelt sich das zunächst auf Navigationsdienste ausgerichtete Joint Venture mit seinem cloud-basierten Angebot immer mehr zur Basis für das autonome Fahren. Mithilfe der hoch aufgelösten Kartendaten lassen sich Fahrzeuge bis auf 20 Zentimeter genau lokalisieren und entsprechend exakt lenken. Nur so können sich selbstfahrende Wagen im Verkehr sicher bewegen.

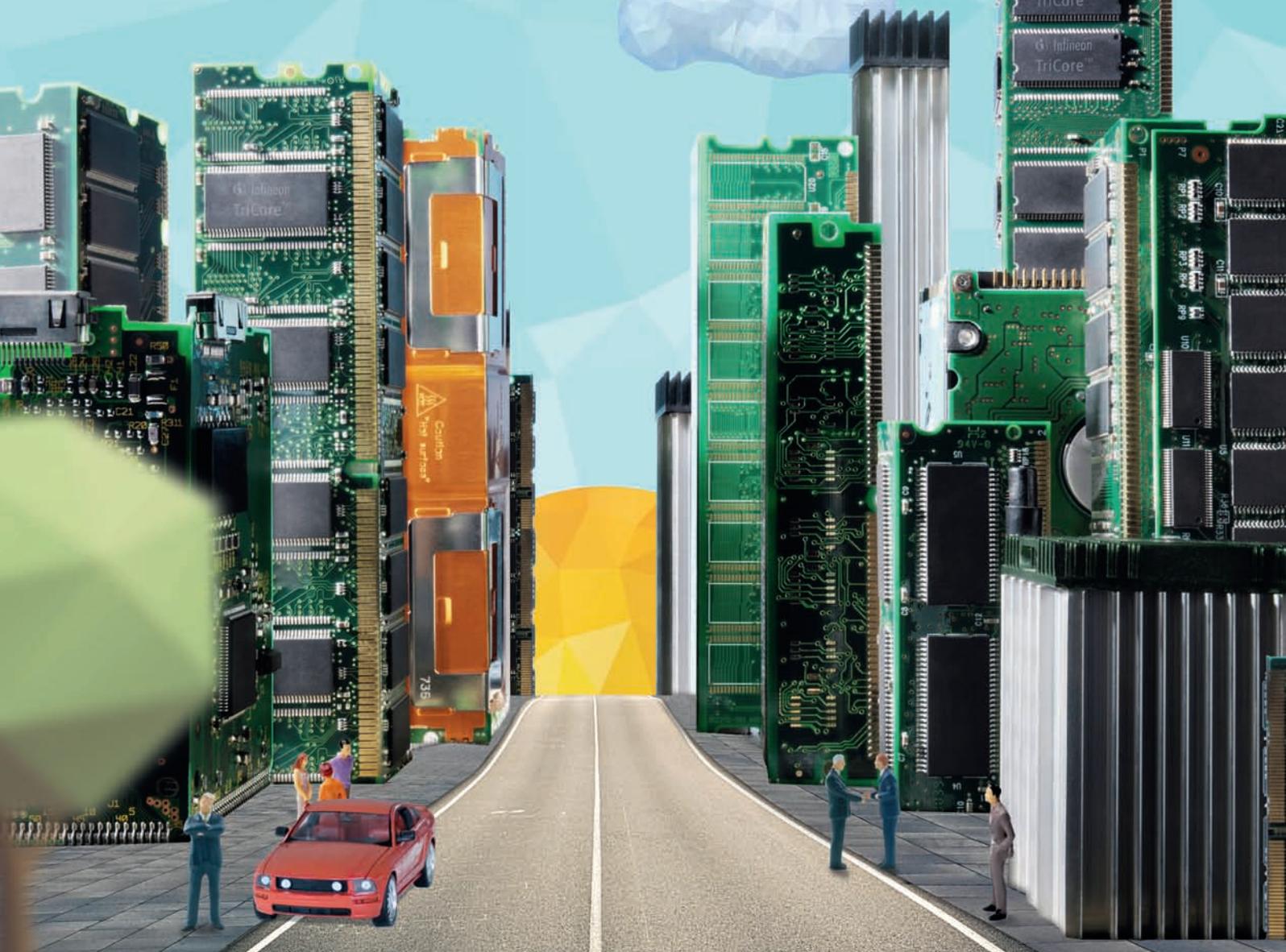
Diese Plattform will Vorstandschef Edzard Overbeek nun zum Standard für den Austausch von Positionsdaten zwischen Autos machen. Derzeit setzt Here mit seinem Lokalisierungsservice rund eine Milliarde Euro um.

SIGNAVIO Das 2009 in Berlin gestartete Unternehmen hat ein cloud-basiertes Planungsprogramm entwickelt, mit dem Unternehmen ihre internen Prozesse perfekt designen und managen können. Mitgründer und CEO Gero Decker holte sich sein technisches Rüstzeug am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam. Ex-SAP-CEO Léo Apotheker steht seinem Aufsichtsrat vor. Das mehr als 100 Mitarbeiter starke Unternehmen gilt mittlerweile als international führend bei der virtuellen Modellierung von Abläufen. Hotelkonkurrent Airbnb etwa baute mithilfe der Signavio-Software seine gesamte Organisation auf. Insgesamt nutzen 800 Unternehmen weltweit die Signavio-Lösungen. Weiteres Wachstum hat die jüngste Finanzierungsrunde über 31 Millionen Euro sichergestellt.

TRUMPF Der hocheffiziente Maschinenbauer tummelt sich unter Führung von CEO Nicola Leibinger-Kammüller mittlerweile auch ambitioniert im IT-Geschäft. Der Mittelständler mit 2,7 Milliarden Euro Umsatz und fast 11 000 Mitarbeitern gründete 2015 Axoom. Die Dienstleistungstochter hilft mit ihrer offenen Cloud-Plattform kleineren Herstellern, sich mit verschiedenen Modulen zu Partnern von Industrie 4.0 zu entwickeln.

SCHALTKREIS- DISRUPTOR

INFINEON Der Chiphersteller war eigentlich schon Geschichte. Bis er seine Fabriken von Grund auf neu dachte: vernetzt und virtuell. Seither schreiben die Münchener Digital-Geschichte.



Lautlos gleitet das schwere Metalltor zur Seite und gibt den Weg frei zu der langen, geschwungenen Auffahrt. Der Wachmann öffnet eine kleine Pforte neben den Drehkreuzen am Eingang, per Fahrstuhl geht es in die vierte Etage. In einer Umkleidekabine heißt es ausziehen bis auf die Unterwäsche, dann in blauer Jogginghose und weißem T-Shirt weiter den Gang entlang, unsere Gummilatschen schmatzen über klebrige Fußmatten zur nächsten Sicherheitschleuse. Helfende Hände streifen Ganzkörperanzüge aus dünner Kunstfaser über den Einheitsdress; mit Kapuze, Mundschutz und Gummihandschuhen ähnelt nun jeder einem Chefarzt kurz vor der OP.

Was anmutet wie eine Mischung aus Hochsicherheitsgefängnis, Intensivstation und „Raumschiff Enterprise“ ist eine der modernsten Chipfabriken der Welt. Hier am Rande der Dresdener Neustadt produziert Infineon sogenannte Leistungshalbleiter, kleinste elektronische Bauteile, die später Automotoren steuern, Handys laden oder Kreditkarten sichern. Jedes Staubpartikel kann die nur wenige Nanometer breiten Leiterbahnen beschädigen, daher die strengen Bekleidungsrichtlinien.

Reinhard Ploss (60) eilt zwischen den Schaltkästen hindurch wie ein Fremdenführer durch die Gassen der Dresdener Altstadt. Der Infineon-Chef kennt hier jeden Winkel, kann jeden Produktionsschritt erklären – und tut es auch. Roboter surren durch die in gelbes Licht getauchten Gänge, ein Greifarm zieht wie bei einer Jukebox silberne Scheiben aus einer Plastikkiste und legt eine nach der anderen auf einen Plattenteller. Nur dass der zweite Arm keine Musik abspielt, sondern eine hauchdünne Lackschicht aufträgt, auf die später

die Schaltkreise belichtet werden wie auf einem Diafilm.

Je nach Produkt passen bis zu 10 000 Chips auf einen solchen Wafer. „Welche der vielen unterschiedlichen Varianten produziert werden soll, erkennt die Maschine anhand eines Codes am Rande des Wafers“, erklärt Ploss. Die passende Struktur holt sich die Maschine aus dem Zentralcomputer. Fertig.

In seiner Vermummung ist Ploss nur durch das Namensschild als CEO zu erkennen, was ihm sehr recht ist. Gäbe es einen Preis für den unbekanntesten Vorstandsvorsitzenden aller Dax-Konzerne, Ploss hätte exzellente Titelchancen. Die öffentliche Inszenierung liegt ihm nicht, er bezeichnet sich als „schaumgebremst“, seinen Kaffee schenkt er sich am liebsten selbst ein.

Die Gefahr, hier im Allerheiligsten erkannt zu werden, wäre ohnehin gering. Man sieht die Orientierungshilfen für die Roboter am Boden, Transportbänder unter der Decke und viel glänzenden Edelstahl. Menschen sieht man nicht.

Die virtuelle Fabrik, die Manager und Wissenschaftler als Technologie der Zukunft preisen, ist in Dresden längst real. „Infineon hat bei der Vernetzung seiner Produktion Maßstäbe gesetzt“, sagt Bains Deutschland-Chef Walter Sinn. Nicht nur innerhalb des Werks weiß eine Maschine genau, was die nächste tut und welche Priorität jeder Auftrag hat. Alle 19 Fabriken weltweit kommunizieren miteinander – und mit den Rechnern der Kunden und Lieferanten. Kommt ein Auftrag rein, entscheidet das System, wann und wo die Order abgearbeitet wird. Das spart Zeit, senkt die Kosten und erhöht die Produktivität.

„Infineon hat eine überlegene und sehr überzeugende Geschäftsstrate- ➤

gie“, lobt Ann-Kristin Achleitner, Wirtschaftsprofessorin an der TU München. Kaum ein anderes Unternehmen ist bei der digitalen Vernetzung der Produktion so weit vorn. Dafür wird der Konzern mit dem Game Changer Award in der Kategorie „Operations of the Future“ ausgezeichnet.

Noch vor wenigen Jahren hätte niemand auf Infineon gewettet. Im März 2009 dümpelte der Aktienkurs bei 0,35 Euro. Der weltweite Chipmarkt war eingebrochen, das Unternehmen schrieb rote Zahlen. Pleite oder Übernahme – das Ende der früheren Siemens-Sparte schien nur noch eine Frage der Zeit zu sein.

Inzwischen hat das Unternehmen seinen Umsatz auf 5,8 Milliarden Euro mehr als verdoppelt, wächst schneller als der Markt und zählt mit einer Nettomarge von 15 Prozent zu den profitabelsten Chipherstellern der Welt. Wie war das möglich?

„Mir war immer klar, dass die Fertigung in Deutschland wegen der hohen Lohnkosten unter Druck geraten würde“, sagt Ploss. „Zudem werden unsere Produkte und Prozesse immer vielfältiger und komplexer. Als Mensch da noch den Überblick zu behalten und keinen Fehler zu machen ist unmöglich.“ Also begann er bereits in seiner Zeit als Produktionsvorstand, menschliches Wissen durch Maschinenwissen zu ersetzen. Er schaltete schneller als die Konkurrenz, rüstete Infineons Fabriken auf Industrie 4.0 um, als die meisten Big Data noch für den neuesten Blockbuster aus Hollywood hielten. „Die konsequente Fokussierung und der hohe Integrationsgrad in der Fertigung tragen ganz klar Ploss' Handschrift“, sagt Halbleiterexperte Hans Joachim Heider von Bain. Er habe Infineon zu einem weltweiten Vorreiter gemacht.



REINHARD PLOSS
CEO INFINEON

Der Verfahrenstechniker verbrachte sein ganzes Berufsleben im Siemens-Universum. Als die Chipsparte 1999 ausgegliedert wurde, ging er mit zu Infineon. 2007 wurde er Vorstandsmitglied, 2012 CEO.

Die Grundlage dafür hatte sein Vorgänger Peter Bauer gelegt, der 2012 aus gesundheitlichen Gründen aus dem Amt schied. Er lagerte die defizitäre Speicherproduktion aus, die später unter dem Namen Qimonda in die Pleite schlitterte, verkaufte den zu kleinen Handychipbereich an Intel.

Heute ist Infineon auf Hochleistungschips für Autos, Energiesteuerung und Sicherheit spezialisiert – Segmente, in denen sich mehr Geld verdienen lässt und die überdurchschnittlich wachsen. Automatisiertes Fahren, erneuerbare Energien, Internet-Security: „Wir haben die richtigen Märkte, andere hätten die gern“, sagt Ploss mit Blick auf die weniger ertragsstarken Rivalen.

Parallel dazu investierte der Manager in neue Technologien wie die Fertigung von Wafern mit 300 Millimetern Durchmesser, auf denen sich mehr Chips unterbringen lassen als auf dem bisherigen 200-Millimeter-Standard. „50 Prozent unseres Erfolgs ist Innovation“, sagt Ploss. Derzeit entsteht in Dresden die weltweit einzige 300-Millimeter-Fertigung von Leistungshalbleitern.

3,5 Milliarden Euro hat der Münchener Konzern in den vergangenen Jahren allein in den Standort Dresden investiert. „Viel Geld“, sagt Ploss, „aber es hat sich gelohnt.“ Stillstandszeiten gibt es praktisch nicht mehr, das Werk produziert an 365 Tagen im Jahr rund um die Uhr. Die mobilen Roboter laden ihre Akkus während des Betriebs wieder auf, durch die Automatisierung ist die Produktivität um fast 70 Prozent gestiegen – und die Zahl der Arbeitsplätze nicht gesunken. 2000 Mitarbeiter beschäftigte Infineon vor zehn Jahren in Dresden, genauso viele wie heute.

„Viele weniger qualifizierte Jobs wurden ersetzt, dafür sind neue hoch qualifizierte Tätigkeiten entstanden“, sagt der Vorstandschef. Die 4000 Stellen jedoch, die durch das Ende der Speicherchipproduktion verloren gingen, kehrten nicht zurück.

Ploss betont gern, dass viele Mitarbeiter, deren Aufgaben weg-

rationalisiert wurden, sich intern weiterqualifiziert und nun andere, bessere Jobs haben. Die Belegschaft, versichert der CEO, trage den Digitalisierungskurs voll mit. „Es kommt viel aus der Mannschaft heraus. Mir geht es darum, eine Kultur des Wagens und Dürfens zu schaffen, in der die Kollegen die Vorgaben selbst in konkrete Schritte übersetzen und die Erfolge selbst wahrnehmen.“

In Dresden sind sie stolz darauf, dass die Fehlerquote inzwischen bei weniger als eins zu zehn Millionen liegt. Doch Ploss legt die Latte schon wieder höher. „Auch dieser eine Fehler unter zehn Millionen Chips wird in Zukunft nicht mehr akzeptiert werden“, sagt er. „Wer möchte schon in dem autonom fahrenden Auto sitzen, in dem dieser eine Chip verbaut wurde? Wir werden uns in Richtung Null-Fehler-Toleranz bewegen.“

Um diesem Anspruch näherzukommen, verlässt sich der Dax-Konzern nicht nur auf seine eigenen Stärken. Anfang 2015 kaufte Infineon für drei Milliarden Dollar den Konkurrenten International Rectifier und stärkte damit seine Position auf dem US-Markt. Im Juli 2016 folgte die Ankündigung, für 850 Millionen Dollar WolfSpeed zu übernehmen. Die Amerikaner sind Spezialisten für Halbleiter auf Basis von Siliziumcarbid. Die Chips sind besser für höhere Spannungen geeignet, zudem lassen sich noch mehr von ihnen auf einem Wafer unterbringen. Das hilft, Kosten zu sparen. ➔

DIGITALDENKER

Vier weitere Firmen schafften es in der Kategorie „Operations of the Future“ in die Endrunde

CWE Kodak? Agfa? War da was? Viele klangvolle Namen aus dem Fotofilmgeschäft endeten auf dem analogen Firmenfriedhof. Nicht so Cewe: Der Fotofinisher aus Oldenburg (CEO: Rolf Hollander) schwenkte rechtzeitig auf Digitalfotografie um und verdient sein Geld heute mit Fotobüchern, personalisierten Postkarten-Apps und Digitaldruck. Wo früher Farbfilme durch Chemiebäder gezogen wurden, verarbeiten nun voll automatische Belichter die Kundenaufträge aus dem Internet. Cewe ist heute europäischer Marktführer für digitale Fotoprodukte und der Umsatz mit 554 Millionen Euro höher, als er zu analogen Zeiten je war.

DEUTSCHE TELEKOM Dass sich mit dem Telefongeschäft allein langfristig kein Geld mehr verdienen lassen würde, hat der Bonner Konzern (Umsatz: 69 Milliarden Euro) früh erkannt. Vorstandschef Tim Höttges trimmt den ehemaligen Staatskonzern daher zunehmend auf Zukunftsthemen wie Cloud-Computing, Internet-sicherheit und Big-Data-Anwendungen. Im Endkundengeschäft verschmelzen Festnetz und Mobilfunk, mit T-Home und Entertain ist die Telekom zum mächtigen Spieler im Multimedia- und TV-Geschäft geworden. Die intelligenten Netzwerk-

lösungen des Dax-Konzerns sind die Voraussetzung für viele industrielle Anwendungen von autonom fahrenden Autos bis hin zur Telemedizin.

SIEMENS Der Münchener Mischkonzern gehört zu den führenden Anbietern von Industrie-4.0-Lösungen in Deutschland. Das Dax-Schwergewicht (Umsatz: 76 Milliarden Euro) unterstützt seine Kunden mit seiner „Digital Enterprise Software Suite“ bei der Weiterentwicklung ihrer Produktion, von der automatisierten hin zur digitalen Fabrik. Auch intern treibt Vorstandschef Joe Kaeser die Digitalisierung voran, um die Kosten zu senken und die Produktivität zu erhöhen. Darüber hinaus investiert das Unternehmen über seinen Wagnisfinanzierer Siemens Venture Capital in Start-ups, die auf neue Produktionsverfahren spezialisiert sind.

SIXT LEASING Ein Auto online zu mieten ist längst normal. Doch Deutschlands größter herstellerunabhängiger Autovermieter hat die Digitalisierung noch viel weiter getrieben. So verwaltet Sixt Leasing ganze Firmenflotten virtuell, mischt dank seiner neutralen Handelsplattform Sixt Neuwagen beim Onlinehandel mit Neufahrzeugen mit – Konfigurator für alle gängigen Marken inklusive. Auf diese Weise ist es Vorstandschef Rudolf Rizzoli gelungen, mehrere Jahre in Folge ein solides Wachstum des Umsatzes auf zuletzt 665 Millionen Euro hinzulegen. Auch die internen Prozesse wurden umfangreich digitalisiert. Damit hat Sixt einen neuen Standard für die Branche gesetzt.

Von seinem jüngsten Zukauf, der Philips-Ausgründung Innoluce, erhofft Ploss sich neue Impulse für die Automobilsparte: Die Niederländer sind Spezialisten für laserbasierte Abstandsmessungen, die eine wichtige Rolle bei der Entwicklung autonom fahrender Autos spielen könnten.

Das Risiko, selbst zum Übernahmekandidaten zu werden, hält Ploss für überschaubar. „Wir sind bei der aktuellen Marktkapitalisierung (18 Milliarden Euro) nicht gerade ein Schnäppchen. Und je erfolgreicher wir sind, desto sperriger werden wir.“

Ausgeschlossen ist eine feindliche Offerte freilich nicht. Gerade hat der Branchenvierte Qualcomm die Übernahme des Infineon-Rivalen NXP für rund 47 Milliarden Dollar angekündigt. Die Niederländer sind gemessen am Umsatz die Nummer sieben der Branche, die Münchener stehen auf Platz zehn. Ploss gibt sich entspannt: „Ich bin da nicht nervös.“

Auf dem Rückweg von der virtuellen in die reale Welt steht er schon wieder im Anzug in der Umkleidekabine und eilt zur Tür, als alle anderen noch an den Reißverschlüssen ihrer Schutzanzüge nesteln. In zehn Jahren, schätzt er, könnten alle Fabriken auf dem Stand von Dresden sein, inklusive der Zukäufe. Sein Vertrag läuft noch bis 2020, bis dahin will Ploss weiterhin jährlich 8 Prozent Wachstum und eine Rendite von 15 Prozent abliefern. Infineon würde dann 8,5 Milliarden Euro Umsatz erzielen – über 2 Milliarden mehr als heute.

Und sein persönliches Ziel? Jetzt muss er überlegen. „Ich will ein Infineon hinterlassen, bei dem die nächste Generation nicht sagen muss: Jetzt müssen wir erst mal aufräumen“, sagt er schließlich. „Am besten wäre, wenn man gar nicht merkt, dass ich weg bin.“

■ Claus Gorgs



FOTO: FRANK ZAURITZ / ARCHIV ZAURITZ

Der Obstteller auf dem Schreibtisch ist unberührt, das Sakko hängt über der Stuhllehne. Peter Altmaier hackt schnell noch zwei Sätze in den Computer. Eigentlich hat der Kanzleramtsminister und Vertraute von Angela Merkel keine Zeit. Die Renten, die Flüchtlinge. Aber dann redet er doch fast anderthalb Stunden über die Digitalisierung der deutschen Wirtschaft. Seine Begeisterung für das Thema ist zu spüren. Seine Sorge auch.

MM Herr Altmaier, Sie waren der erste Spitzenpolitiker, der twitterte, heute hört man dort nur noch wenig von Ihnen. Sind Sie digitalisierungsmüde?

PETER ALTMAIER Auf keinen Fall! Twitter nutze ich nach wie vor, aber mehr, um mich zu informieren, als selbst zu posten. Wichtige Dinge, die auf der Welt passieren, bekomme ich so deutlich früher mit. Die Heizung bei mir zu Hause steuere ich bald über mein Smartphone. Als ich neulich einen Umbau an meinem Haus im Saarland hatte, konnte ich den Baufortschritt bequem digital von Berlin aus verfolgen. Politisch nutze ich öfter die Möglichkeit, per Video-Online-schaltung live zu sprechen. Das ermöglicht direkte Kommunikation, spart aber Zeit und Kosten und schon die Umwelt. Die Digitalisierung ist eine große und spannende Veränderung fast aller Lebensbereiche. Sie wird kommen, egal was die Politik dazu sagt. Deshalb tun wir gut daran, uns rechtzeitig mit den Folgen zu befassen.

In der deutschen Wirtschaft scheint diese Erkenntnis noch nicht überall angekommen zu sein. Alle großen Internetkonzerne sitzen in den USA, unsere Smartphones werden in China gebaut, Akkus für Elektroautos in Korea.

Deutschland hat schon viele ökonomische Herausforderungen gemeistert: Das Ende des Wirtschaftswunders, die Umwälzungen in der Unterhaltungs- und Optikindustrie, die „German Angst“ nach der Wiedervereinigung. Wir hatten damals mehrere Millionen Arbeitsplätze verloren, aber seither durch Reformen, die von einem großen parteiübergreifenden Konsens getragen waren, bewiesen, dass wir Globalisierung können. Wir haben uns Marktanteile zurückerobert, den China-Boom für uns genutzt. Das Ergebnis: Vier Millionen Jobs mehr als zu Zeiten der Wiedervereinigung. Wenn wir rechtzeitig die Weichen stellen, meistern wir auch die Digitalisierung, wird die Erfolgsgeschichte weitergehen.

Es geht aber nicht so weiter. Der China-Boom ebbt ab, die Digitalisierung ►

PETER ALTMAIER

Der Saarländer gilt als Angela Merkels Mann für die wichtigen Themen. Als Bundesumweltminister setzte er die Energiewende in Deutschland durch, aktuell koordiniert der CDU-Politiker als Kanzleramtschef die Flüchtlingspolitik.



**VIEL ZEIT
HABEN
WIR NICHT**



INTERVIEW Kanzleramtsminister Peter Altmaier erklärt, warum sich die Digitalisierung nicht genauso verordnen lässt wie die Energiewende – und wieso ihm das Sorgen bereitet.

droht selbst die Kernbranchen der deutschen Industrie zu marginalisieren.

Die Digitalisierung ist in der Tat ein Game Changer. Das Thema ist ja nicht neu, aber wir erleben gerade einen qualitativen Sprung, den man sich bis vor Kurzem so nicht vorstellen konnte. Deutschland ist einerseits gut aufgestellt, zeitweise hatten wir mehr Softwareentwickler als die USA; andererseits sind wir hier weltweit nicht unter den ersten drei. Die große Dynamik findet zurzeit woanders statt. Alle großen digitalen Plattformen, alle relevanten Social-Media-Netzwerke sind in den USA angesiedelt. In Sachen Industrie 4.0 sind wir schon besser aufgestellt, weil es da um hochtechnologische Prozesse geht, die mit der Digitalisierung verschmelzen. So etwas kann Google nicht. Allerdings ändern sich die Dinge gerade in einem enormen Tempo, etwa beim 3-D-Druck. Wir sind in der Spitze gut vertreten, müssen den Prozess aber in die Breite tragen.

Warum tun sich gerade viele große Mittelständler digital so schwer?

Es gibt dort noch viele, die sich vor Veränderung, vor dem Unbekannten fürchten. Wir brauchen eine Bewusstseinsänderung. Die Digitalisierung ist ja eine Riesenchance: Heute kann ein Unternehmer aus der Niederlausitz den Weltmarkt aufrollen.

Über und Tesla kommen aber weder aus der Niederlausitz noch aus Berlin, sondern aus Kalifornien.

Es gibt auch bei uns einige echte Leuchttürme: Traditionsunternehmen wie ThyssenKrupp, Bosch oder Siemens haben das Thema frühzeitig erkannt und sind schon sehr weit. Trotzdem müssen wir erkennen, dass wir es nicht mit einer evolutionären Veränderung zu tun haben, sondern mit einem Innovationssprung, bei dem die Claims neu abgesteckt werden. Das birgt große Chancen, aber auch Risiken, wenn die Innovation anderswo stattfindet. Der Umbruch ist deshalb so radikal, weil er kostengetrieben ist und Produktivitätsvorteile von bis zu 50 Prozent hervorbringt.

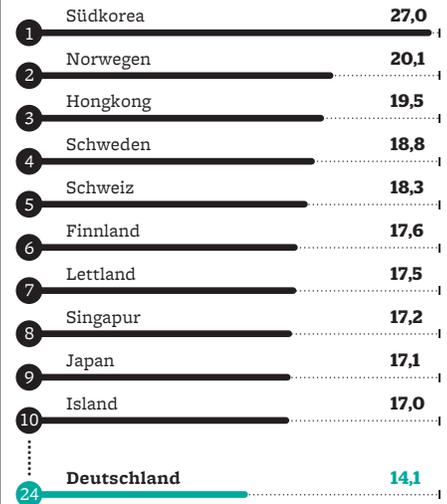
Wer solche Effizienzsprünge heben will, muss investieren. Da halten wir uns derzeit auffällig zurück.

Noch sind wir etwa sehr stark in künstlicher Intelligenz, was hochrelevant ist für das autonome Fahren. Doch wir stellen fest, dass Plattformen wie Google in diesem Feld enorm investieren und sich das Know-how über Joint Ventures oder Übernahmen deutscher Spezialisten holen.

Es wäre nicht das erste Mal, dass Deutsche die Technologien entwickeln und Amerikaner die Produkte verkaufen.

DEUTSCHLAND SURFT HINTERHER

Die Länder mit dem schnellsten Internetzugang 2016, in Mbit/s



Quelle: Akamai

Grafik: manager magazin

Noch haben wir Deutschen die Chance, ganz vorn mit dabei zu sein. In vier bis fünf Jahren sind die Anteile verteilt.

Gilt das auch für unsere ökonomische Lebensader, die Automobilindustrie?

Das Auto der Zukunft fährt möglicherweise mit Elektroantrieb, sein teuerstes Bauteil ist dann die Batterie. Wir haben aber hierzulande keine Batteriefertigung. Das Auto der Zukunft fährt voraussichtlich selbst. Bei dieser Technologie sind wir zwar nicht schlecht aufgestellt, aber andere arbeiten daran mit Hochdruck. Und keiner weiß, ob sich das Beste oder das Schnellste durchsetzt. Wenn am Ende 60 Prozent der Wertschöpfung eines Autos digital sind und 20 Prozent auf die Batterie entfallen, nützt es uns gar nichts, wenn wir 80 Prozent der Oberklasseautos bauen, aber nur noch 20 Prozent der Wertschöpfung im eigenen Land haben.

Dann greifen Sie als Bundesregierung doch ein. Als es um die Energiewende geht, haben Sie doch auch Milliarden bewegt und nicht lange gefackelt.

Ich bin ein Anhänger der sozialen Marktwirtschaft – in diesem Begriffspaar steckt sehr viel Markt und sehr viel Wirtschaft. Ich glaube, dass der Staat ein schlechter Investor ist. Deshalb haben wir bei der Energiewende starke Anreize gesetzt und Hilfen angeboten, aber nicht selbst Solaranlagen oder Windräder gebaut.

Das verlangt ja auch diesmal keiner.

Autoindustrie und Energiesektor sind nur bedingt vergleichbar. Es wird nicht Hunderte Batteriefabriken geben, sondern nur wenige. Und die Herausforderung, den ►

Koreanern und der Giga Factory von Panasonic und Elon Musk etwas entgegensetzen, betrifft ganz Europa. Deutschland ist da aufgrund seiner großen Kompetenz im Automobilbau natürlich prädestiniert.

Aber es passiert nichts.

Der Staat kann nur den Rahmen setzen. Deutschland war ja mal führend in der Batterieentwicklung. Um diese Expertise zu reanimieren, haben wir neue Lehrstühle geschaffen. Die Batteriefabrik indes müssen schon die Unternehmen bauen.

Bei der Energiewende haben Sie einen sehr rigiden Rahmen gesetzt und die Wirtschaft regelrecht zum Umsteuern gezwungen. Der Autoindustrie scheinen Sie ziemlich hörig zu sein.

Nein, aber durch das europäische Beihilferecht sind uns enge Grenzen gesetzt. Wir sind bereit, die Forschung zu fördern. Doch wir können durch Ordnungspolitik keine Batteriefabrik in Deutschland erzwingen.

Beim Atomausstieg waren Sie als Umweltminister der Ansprechpartner für die Unternehmen. Die Zuständigkeiten für Digitalisierung sind über vier Ressorts verteilt. Braucht das Land nicht dringend ein Digitalministerium?

Ich glaube nicht, dass man für jede neue Entwicklung unbedingt ein neues Ministerium braucht. Ich war als Umweltminister auch nur für die erneuerbaren Energien zuständig, nicht für Netze und konventionelle Kraftwerke. Ein eigenständiges Energieministerium gibt es bis heute nicht, trotz Energiewende. Zu Beginn der Legislaturperiode haben wir tatsächlich über ein Internetministerium diskutiert, und das war auch gut so, weil es allen die Wichtigkeit des Themas verdeutlicht hat.

Und Sie glauben, das reicht? Ein Thema, für das niemand wirklich verantwortlich ist, treibt auch keiner voran. Natürlich sollte man Entscheidungen von Zeit zu Zeit überprüfen. Aber ich werde jetzt nicht über den Ressortzuschnitt nach der nächsten Bundestagswahl spekulieren. Der Staat muss erst einmal selbst unter Beweis stellen, dass er die Digitalisierung im Griff hat, indem er eine Verwaltung entsprechend modernisiert.

Die Union ist seit elf Jahren an der Regierung. Das hätten Sie doch alles längst beweisen können.

Wir sind in den vergangenen drei Jahren schon gut vorangekommen, das ist nur nicht immer bis auf die Titelseiten vorgegangen, weil Themen wie die Flüchtlingskrise im Vordergrund standen. Wenn es um Digitalisierung geht, bin ich mir zum Beispiel mit Sigmar Gabriel in vielen Fragen

**„ES NÜTZT NICHTS,
WENN WIR 80 PROZENT
DER OBERKLASSE-
AUTOS BAUEN, ABER
NUR 20 PROZENT
DER WERTSCHÖPFUNG
IM LAND HABEN.“**

einig, und auch bei den übrigen Themen könnten wir schnell zu einer Einigung kommen. Allerdings sieht nicht jeder in seiner Partei die Notwendigkeit, die Möglichkeiten von Big Data in Deutschland zu nutzen.

Sie wollen den Datenschutz lockern?

Der technologische Fortschritt hat dazu geführt, dass man Daten in nahezu unbegrenzter Form speichern und in hoher Geschwindigkeit verarbeiten kann. Das heißt nicht, dass wir künftig weniger Datenschutz brauchen, aber dass wir ihn in Zukunft anders organisieren müssen, damit technologischer Fortschritt und Datenschutz unter einen Hut passen.

Viel wichtiger scheinen uns Investitionen in die digitale Infrastruktur.

Wir haben in dieser Wahlperiode große Fortschritte beim Breitbandausbau gemacht. Wir bringen das schnelle Internet in jeden Winkel Deutschlands ...

... mit einer Übertragungsrate, die schon nicht mehr ausreicht, bis Sie mit dem Ausbau fertig sind.

Mag sein, aber wir hören danach ja nicht auf. Parallel arbeiten wir bereits am Aufbau des ultraschnellen 5G-Standards, das ist quasi Datenübertragung in Echtzeit und wird die Voraussetzung sein für Telemedizin oder autonomes Fahren. Ein 5G-Netz würde uns einen großen Wettbewerbsvorteil verschaffen, auch gegenüber den USA.

Inwiefern?

Die Amerikaner sind dabei, das Auto intelligent zu machen. Wir Deutschen haben den Ehrgeiz, auch die Straße intelligent zu machen. Diese Strategie ist wesentlich besser als das, was Google vorhat. Die Frage ist nur, ob wir schnell genug damit sind und sich nicht in der Zwischenzeit der US-Standard durchsetzt. Die produzieren dann vielleicht ein paar Prozent mehr Unfälle, aber haben das automatisierte Fahren auf die Straße gebracht. Deswegen haben wir ein hohes Interesse an 5G.

Der Atomausstieg ist bei den Bürgern auch deshalb auf fruchtbaren Boden gefallen, weil ihnen die Umwelt am Herzen liegt. Das Digitale ist nicht wirklich Teil der deutschen Seele.

Historisch betrachtet gab es in Deutschland über viele Jahrzehnte hinweg eine große Technikbegeisterung. Die lange Debatte über die Nutzung der Atomkraft hat dazu geführt, dass sie in Skepsis umgeschlagen ist. Dabei sind Technik und Umweltschutz keine Gegensätze. Die Digitalisierung wird uns helfen, mit weniger Energie und weniger Rohstoffen zu produzieren. Sie wird uns helfen, die Energiewende umzusetzen und den Verbrauch fossiler Brennstoffe zu reduzieren. Ich habe die Hoffnung nicht aufgegeben, dass wir auch noch eine Begeisterung fürs Digitale entwickeln.

Am ehesten dürfte diese Begeisterung bei Kindern und Jugendlichen zu wecken sein. Unsere Schulen indes leben immer noch weitgehend in der analogen Welt, unsere Universitäten bilden Ingenieure aus statt Softwarespezialisten. Brauchen wir erst eine Ingenieurschwemme, bevor wir umsteuern?

So viel Zeit haben wir nicht mehr. Die Chance, zu Beginn einer Innovation von ihr zu profitieren, ist ungleich größer als im späteren Verlauf. Die Zyklen sind in jüngster Zeit noch viel schneller geworden. Deshalb kann es nur eine Schlussfolgerung geben: Wir müssen ganz vorn sein und den Bewusstseinswandel in den Unternehmen mit der gleichen Energie vorantreiben wie die Veränderungen in der Bildungspolitik. **Glauben Sie, dass die Mehrheit der deutschen Spitzenpolitiker die Bedeutung der digitalen Revolution überhaupt begriffen hat?**

Die Bundesregierung hat gleich zu Beginn der Legislaturperiode die Digitale Agenda auf den Weg gebracht, wir haben im Frühjahr eine Kabinettsklausur nur zu diesem Thema abgehalten, wir führen einen breiten Dialog mit Arbeitgebern, Gewerkschaften und anderen Gesellschaftsgruppen. Der Bewusstseinsstand ist heute ein ganz anderer als noch vor drei oder vier Jahren. Ich halte es durchaus für möglich, bei der Digitalisierung ein ähnliches Bewusstsein für die Größe der Herausforderung zu schaffen wie bei der Energiewende.

Wird die Digitalisierung zum zentralen Thema der nächsten Bundesregierung?

Das hängt von deren Konstellation ab. Bei Rot-Rot-Grün wohl eher nicht. ■

Das Interview führten Claus Gorgs und Steffen Klusmann.



GAME CHANGER

Eine Initiative von
manager magazin und Bain & Company

REVOLUTIONÄRE DER WIRTSCHAFT

Disruptive Geschäftsmodelle verändern ganze Branchen und das Zusammenwachsen der physischen und der virtuellen Welt treibt diese Veränderungen stark voran. Mit dem Game Changer Award – initiiert von Bain & Company und manager magazin – werden Unternehmen ausgezeichnet, denen es gelungen ist, die Spielregeln für sich und ihre Branche zu verändern.

Auch in diesem Jahr wurden Unternehmen auf Basis einer detaillierten Due Diligence sowie der Bewertung durch eine hochkarätige Jury darauf hin betrachtet, ob sie als Vorbilder im digitalen Zeitalter gelten können. Die Preisträger wurden in drei Kategorien prämiert: „Customer Experience“, dem vorbildlichen Gestalten des Kundenerlebnisses, „Product & Service Innovation“, der Einführung von bahnbrechenden Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, sowie „Operations of the Future“, dem Umsetzen innovativer Produktions- und Backoffice-Lösungen.

Wir gratulieren den Unternehmen SAP SE, Infineon Technologies AG und FlixBus zu ihrer Auszeichnung. Die Preise wurden im Rahmen einer Galaveranstaltung am 17. November 2016 in Berlin verliehen.

CUSTOMER EXPERIENCE

FlixBus

Seit der Liberalisierung des Fernbusmarktes 2013 ist es FlixBus gelungen, durch Einbindung mittelständischer Busunternehmen den Markt für Fernreisen in Deutschland und Europa zu revolutionieren. Der digitale Ansatz sowie der schnelle Aufbau eines europaweiten Fernbusnetzes zeigen, wie ein traditionelles Geschäft radikal verändert werden kann. Die kundenfreundliche Buchungsplattform, die Smartphone-App oder die Verfügbarkeit von WLAN in allen Bussen schaffen zudem ein positives Kundenerlebnis.

PRODUCT & SERVICE INNOVATION

SAP SE

Die Digitalisierung hat bei SAP den Wandel vom Anbieter klassischer Softwarelösungen hin zum Cloud-Unternehmen, powered by SAP HANA, eingeleitet. Mit der Entwicklung dieser Datenbankplattform und dem Fokus auf die Cloud hat SAP sein Geschäftsmodell erfolgreich an den digitalen Wandel angepasst. Unternehmen gewinnen somit eine völlig neue Agilität und Flexibilität. Durch diesen disruptiven Schritt begleitet SAP seine Kunden auf dem Weg in die digitale Zukunft.

OPERATIONS OF THE FUTURE

Infineon Technologies AG

Infineon ist führend bei der Anwendung von vernetzten Produktionssystemen, die eine hochautomatisierte Produktion erlauben. Zudem bindet Infineon konsequent seine Werke und Testcenter in ein globales virtuelles Produktionsnetzwerk ein. So kann schnell, flexibel und effizient produziert werden – bei optimaler Nutzung von Ressourcen. Mit Smart Manufacturing demonstriert Infineon schon heute, was durch Industrie 4.0 möglich wird, und bietet seinen Kunden Lösungen auf höchstem Niveau.

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen unsere Kunden auch darin, digitale Polepositionen zu erreichen. Weitere Informationen unter www.bain.de/www.baindigital.com