

WIRTSCHAFT AUS ERSTER HAND

DEZEMBER 2018

# manager

magazin

EXTRA

Martin Bruder-  
müller (BASF),  
Robert Gentz  
(Zalando) und  
Dieter Müller  
(Motel One)

GAME CHANGER 2018

# DIE DEUTSCHEN SPIEL- MACHER

Wie BASF, Zalando und Motel One  
ihre Branchen revolutionieren

# Machen Sie sich bereit für die **digitale Zukunft.**

Entdecken Sie unsere  
zertifizierten Hochschulkurse!

Digital Business Management

Design Thinking und Innovationsmanagement

Business Intelligence & Data Management

Industrie 4.0

Resilienz und Stressmanagement

## **Berufliche Weiterbildung auf Hochschulniveau:**

Aktuelle Tutorials, Austausch mit HochschulprofessorInnen, flexible Zeiteinteilung. Zusammen mit der SRH Fernhochschule bieten wir akademische Kompetenz und fundiertes Praxiswissen von Experten der SPIEGEL-Gruppe.

Informieren Sie sich unter  
[www.spiegel-akademie.de/angebot](http://www.spiegel-akademie.de/angebot)

 **SPIEGEL  
AKADEMIE**  
In Kooperation mit der SRH Fernhochschule



# VÖLLIG VON DEN SOCKEN

**W**as haben ein Hotel, eine Chemiefabrik und ein Onlineversender gemeinsam? Eigentlich nichts, außer der Tatsache, dass es sich allesamt um Wirtschaftsbetriebe handelt. Die Branchen könnten unterschiedlicher nicht sein, ebenso die Geschäftsmodelle – und die Menschen, die dort arbeiten.

Tatsächlich aber lassen sich die Hotelkette Motel One, der Chemiekonzern BASF und das Onlinemodehaus Zalando auf einen Nenner bringen. Sie wagen etwas Neues, und sie nutzen die Digitalisierung als ihr Werkzeug. Sie führen ihre Branchen an, sie setzen neue Standards, statt nur mitzuspielen – und sind damit Game Changer.

Die diesjährigen Preisträger des Wettbewerbs von manager magazin und der Unternehmensberatung Bain hat eine Jury handverlesen aus ursprünglich 60.000 Unternehmen (siehe Kasten Seite 7), um tatsächlich die Besten zu küren. Denn bewerben kann man sich nicht, allenfalls einen guten Eindruck machen. Als der Koordinator dieser Beilage, mm-Mitarbeiter Claus Gorgs, Motel-One-Gründer Dieter Müller besuchte, erschien der in Socken der Hausfarbe Türkis, zog das Hosenbein hoch und sprach: „Die habe ich extra für Sie angezogen.“

Ihr

- 4 INNOVATION**  
 Das Onlinegeschäft mit privaten Kunden war fest in der Hand von US-Konzernen. Doch einige deutsche Start-ups ändern das gerade und schwingen sich zu Global Playern auf.
- 8 BASF**  
 Der weltgrößte Chemiekonzern entdeckt früher als seine Konkurrenten die Chancen der Digitalisierung – und das nicht nur in der Produktion.
- 12 ZALANDO**  
 Der Modeversender wandelt sich zum Technologieunternehmen und ist mithilfe künstlicher Intelligenz sogar Giganten wie Amazon einen Schritt voraus.
- 16 MOTEL ONE**  
 Qualität und Design ganz oben, Preise ganz unten: So hat Dieter Müller seine Hotelkette groß gemacht. Jetzt erklärt er, wie er das Erfolgsmodell ausbauen will.
- 20 INTERVIEW**  
 Der Xing-Gründer und Start-up-Investor Lars Hinrichs über den Techstandort Deutschland und die Chancen, digitale Weltmarktführer hervorzubringen.

---

## IMPRESSUM

---

### Anschrift des Verlags

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

### Stellvertretende Chefredakteure:

Sven Clausen (V. i. S. d. P.)  
 Martin Noé (V. i. S. d. P.)

**Redaktion:** Claus Gorgs (frei)

**Gestaltung:** Darius Jan Wakilzadeh

**Bildredaktion:** Martin Richter

**Titelbild [M]:** Andreas Reeg, Claudius Pflug, Wolf Heider-Sawall/Wirtschaftswoche

**Infografik:** Mirja Loth

**Schlussredaktion:** Bettina Storm-Rother (Lt.); Simone Boldt, Rüdiger Frank

**Dokumentation:** Dennis Barg, Dr. Ulrich Werner Hoffmann, Christel Schulz

**KUNDENVERSTEHER** Die Chefs der wertvollsten deutschen Tech-Start-ups greifen im Konsumentengeschäft an (im Uhrzeigersinn): **Niklas Östberg** (Delivery Hero), **David Schneider**, **Robert Gentz** und **Rubin Ritter** (Zalando), **André Schwämmlein** (FlixBus), **Christian Bertermann** und **Hakan Koç** (Auto1), **Thomas Vollmoeller** (Xing), **Dominik Richter** (HelloFresh), **Ralph Dommermuth** (United Internet)

Epp 100



EKS 400 4



# AUFSTAND DER EINHÖRNER

Deutschland gilt als Weltspitze bei Spezialitäten wie Industrie 4.0, aber als ein Totalausfall im Geschäft mit Privatkunden. Uber? Ebay? Spotify? Alles nicht bei uns erfunden. Doch jetzt schicken sich einige deutsche Start-ups an, zu Global Playern im Massengeschäft aufzusteigen. Es gibt tatsächlich ein Leben neben Amazon.



**D**er Berliner Stadtteil Friedrichshain ist ein wahres Immobiliendorado. Am Ostufer der Spree wird gebaut, was das Zeug hält: Hotels, Büros und Luxuswohnungen – sehr zum Verdross eines breiten Bündnisses von den Grünen bis zum Schauspieler David Hasselhoff, das um den Charakter des Stadtteils und den Erhalt der East Side Gallery fürchtet, des längsten erhaltenen Mauerteilstücks.

Die Baustelle eine Seitenstraße weiter erregt weniger Aufsehen. Im Windschatten der Mercedes-Benz-Arena entsteht eine der modernsten Unternehmenszentralen der Stadt: 2700 Menschen sollen bald hier arbeiten, verteilt auf 42.000 Quadratmeter Open-Space-Bürofläche mit sechsstöckigem Atrium, eigener Kita und Sportplatz auf dem Dach. Das Gebäude wird der neue Sitz von Zalando, Deutschlands wertvollstem Start-up – falls man ein Unternehmen noch so nennen kann, das 4,5 Milliarden Euro Umsatz macht, fünf Jahre lang im Schnitt um 26 Prozent gewachsen ist und an der Börse mehr wert ist als Puma oder Metro.

Der Onlinemodehändler führt eine Riege von neun deutschen Techunternehmen an, von denen einige das Potenzial haben, zu den Großen im Internetgeschäft aufzuschließen. Und acht dieser Einhörner – Gründungen mit einer Bewertung von einer Milliarde Euro oder mehr – greifen im Konsumsektor an, im kleinteiligen, aber lukrativen Geschäft mit Privatkunden. ➤

Fotos: Steffen Roth / Agentur Focus, Daniel Hofer, Julian Baumann, Salvatore Vinci / 13 Photo, Kai Müller für mm, Jonas Holthaus / laif, Christoph Papsch, Rockosmos / iStockphoto / Getty Images



Das war bisher – vorsichtig formuliert – nicht gerade die Domäne der Deutschen. Weltmeisterlich ist die führende Industrienation Europas zwar bei der Digitalisierung von Produktionsprozessen, wo etwa BASF neue Standards in der Chemiebranche setzt (siehe Seite 8). Doch dass die digitale Revolution auch das Verhalten der privaten Kunden bis in die Kleiderschränke und Kinderzimmer grundlegend verändern würde, hatten die Erfinder des Autos, des Kühlschranks und der Aspirin-tablette lange ignoriert.

So entwickelten zwar Forscher in Deutschland das wegweisende MP3-Format für Musikdateien – doch das Geschäft damit machen heute Spotify und Apple. Zugleich wandert immer mehr Umsatz von Media-Saturn oder Kaufhof zu einem ehemaligen Buchversender aus Seattle: Amazon. Die meisten Versuche, erfolgreiche digitale Business-to-Consumer-Modelle (B2C) aus den USA zu kopieren, endeten in der Kapitulation: Das Onlineauktionshaus Alando wurde vom Vorbild Ebay geschluckt, das Freundschaftsnetzwerk StudiVZ von Facebook marginalisiert.

Woran liegt es? Und – um die 100-Milliarden-Dollar-Frage zu stellen – können wir das noch ändern?

Lars Hinrichs (41), Gründer des Karrierenetzwerks Xing, eines der wenigen langfristig erfolgreichen deutschen Tech-Start-ups, sieht hierzulan-

## KONSUMTEMPEL

Deutschlands wertvollste Tech-Start-ups, in Milliarden Euro<sup>1</sup>

Unternehmen, Geschäftsmodell, Zielgruppe<sup>2</sup>

1	<b>Zalando,</b> Onlinemodeshop, <b>B2C</b>	<b>8,4</b>
2	<b>United Internet,</b> Telekommunikation, <b>B2C</b>	<b>7,4</b>
3	<b>Delivery Hero,</b> Essenslieferdienst, <b>B2C</b>	<b>6,2</b>
4	<b>Rocket Internet,</b> Beteiligungsgesellschaft, <b>B2B</b>	<b>3,8</b>
5	<b>Auto1,</b> Gebrauchtwagenplattform, <b>C2B</b>	<b>2,9</b>
6	<b>Trivago,</b> Onlinereiseportal, <b>B2C</b>	<b>1,9</b>
7	<b>HelloFresh,</b> Kochboxversender, <b>B2C</b>	<b>1,7</b>
8	<b>Xing,</b> Karrierenetzwerk, <b>B2C</b>	<b>1,4</b>
9	<b>FlixBus,</b> Fernbusbetreiber, <b>B2C</b>	<b>1,0</b>

1 | Marktwert im Oktober 2018, teilweise geschätzt;  
2 | Business-to-Consumer (B2C), Business-to-Business (B2B), Consumer-to-Business (C2B).  
Quelle: Thomson Reuters Datastream, mm-Recherche  
Grafik: **manager magazin**

de ein Zuviel an Bürokratie und ein Zuwenig an großen, weltweit skalierbaren Ideen und Konzepten: „Wir Deutschen sind Weltmeister im Überoptimieren“, klagt Hinrichs, der heute als Investor tätig ist (siehe Interview Seite 20). „So

verlieren wir den Kampf um die globalen Märkte, weil die anderen einfach schneller sind.“

Doch das muss nicht so bleiben. „Deutschland hat eine Weile gebraucht, die Voraussetzungen für erfolgreiche Digitalunternehmen zu schaffen“, sagt Walter Sinn, Deutschland-Chef der Unternehmensberatung Bain. „Aber inzwischen ist da sehr viel gewachsen: Gründungskultur, Kapitalzugang und eine neue Generation mutiger Unternehmer. Nicht alle von ihnen werden Global Player werden, aber einige können es schaffen.“

Dazu gehören neben Europas größtem Onlinemodeversender Zalando, inzwischen in 15 Ländern aktiv, auch das Gebrauchtwagenportal Auto1 oder der Fernbusbetreiber FlixBus, der über seine digitale Mobilitätsplattform neuerdings auch Züge fahren lässt und in den USA expandiert. „Der Mut zu gründen hat zugenommen, der Zugang zu Kapital hat sich verbessert“, stellt Robert Gentz, Co-CEO von Zalando, fest. „Da hat sich in den letzten Jahren spürbar was verändert.“

Wer in diesem Geschäft etwas gewinnen will, muss die Wünsche und Bedürfnisse der Menschen nicht nur kennen, er muss sie voraussehen. Idealerweise so, wie es Apple oder Google getan haben, die neue Dinge des täglichen Bedarfs überhaupt erst geschaffen haben.

## DIE JURY

Diese Wirtschaftsexperten wählten die diesjährigen Preisträger des Game Changer Awards aus.



### ANDREAS VON BECHTOLSHEIM

Der Mitgründer von Sun Microsystems war einer der ersten Investoren von Google. Heute ist er ein gefragter Berater und Kapitalgeber diverser Tech-Unternehmen.



### DELIA FISCHER

Die Gründerin des Onlineeinrichtungsportals Westwing gilt als Vorzeigeunternehmerin der deutschen Start-up-Szene. Vor wenigen Wochen ging Westwing an die Börse.



### PHILIPP JUSTUS

Der frühere Unternehmensberater leitet die Google-Geschäfte in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Zuvor war er Manager bei Ebay und PayPal.



### JOE KAESER

Seit 38 Jahren arbeitet er für die Siemens AG, seit 2013 ist er Vorstandsvorsitzender. Zuvor war er Finanzchef und in leitenden Positionen bei US-Tochterfirmen des Konzerns.



### STEFFEN KLUSMANN

Der Volkswirt war bis September 2018 Chefredakteur des manager magazins. Jetzt führt er den SPIEGEL an.

Oder wenigstens so wie Zalando. Die Berliner bieten nicht mehr nur Mode an, sondern eine ganze Erlebnis- und Warenwelt, die dank künstlicher Intelligenz immer mehr auf die persönlichen Vorlieben des Einzelnen zugeschnitten wird (siehe Seite 12). Ein Vorteil gegenüber Allroundern wie Amazon ist die höhere Prognosegenauigkeit: Wer einem Kunden eine Jacke verkaufen will, tut sich leichter, wenn er weiß, welche Hemden und Hosen dieser trägt. Der liebste Krimiautor und die bevorzugte Zahnpasta helfen da wenig.

Auch die Hotelkette Motel One verdankt ihren Erfolg der Konzentration auf die wichtigsten Wünsche ihrer Gäste. Alles, was für deren Wohlbefinden nicht wesentlich ist, warf Gründer Dieter Müller kurzerhand über Bord. Und obwohl das Übernachten außer Haus immer eine Offlinetätigkeit bleiben wird, ist die Motel-One-Story auch eine Digitalisierungsgeschichte: 60 Prozent aller Kunden buchen ihr Zimmer heute online, die meisten über die Homepage oder die leicht bedienbare App des Münchener Unternehmens. Anders als dem Großteil der Konkurrenten ist es Müller gelungen, Buchungsportale wie Booking.com und HRS weitgehend außen vor zu halten. So bleiben nicht nur die Provisionen im Haus – sondern auch die Kundendaten. Und mit denen hat der Unternehmer noch einiges vor (siehe Seite 16).

## REGELN FÜR DIE REGELBRECHER

Wie der Game Changer Award funktioniert und nach welchen Kriterien die drei Preisträger ermittelt werden.

### DIE ZIELE

Die Digitalisierung verändert weltweit nahezu alle Wirtschaftsbereiche von Grund auf. Mit dem Game Changer Award zeichnen die Beratungsgesellschaft Bain & Company und manager magazin mutige deutsche Unternehmen aus, die mit einem disruptiven digitalen Ansatz die Spielregeln innerhalb ihrer Branche verändert haben.

### DIE KATEGORIEN

Der Preis wird in drei Kategorien verliehen:

1. Customer Experience: für die umfassendste Verbesserung des Kaufenerlebnisses oder der Dienstleistung für den Kunden.
2. Product & Service Innovation: für das beste und überraschendste neue Angebot in einem bestehenden Markt.

3. Operations of the Future: für die innovativste Digitalisierung in der Fertigungstechnik.

### DIE METHODE

Unternehmen können sich für den Game Changer Award nicht bewerben, sie werden nominiert. Die Auswahl erfolgt über ein mehrstufiges Verfahren: Aus den mehr als 60.000 in Deutschland registrierten börsennotierten, privaten und mit Risikokapital finanzierten Firmen wird anhand von Kriterien wie Mindestumsatz, Nachhaltigkeit und digitales Innovationspotenzial eine Longlist von 300 Unternehmen erstellt. Jedes einzelne wird anschließend zunächst einer der drei Preiskategorien zugeordnet und dann einer tiefer gehenden wirtschaftlichen Ana-

lyse (Due Diligence) unterzogen. Dabei werden Profitabilität, Innovationskraft und disruptives Potenzial nach einem Punktesystem bewertet.

### DIE FINALISTEN

Die fünf Punktbesten in jeder Kategorie schaffen es auf die Shortlist und werden von einer Jury ausgewiesener Wirtschaftsexperten (siehe Kasten unten) kritisch begutachtet und vor allem hinsichtlich der Nachhaltigkeit ihrer Geschäftsmodelle, der langfristigen Erfolgsaussichten und der Innovationsstärke bewertet. Am Ende dieser Debatte steht in jeder Kategorie ein Sieger fest, der als Game Changer des Jahres ausgezeichnet wird. Die Preisverleihung fand am 22. November 2018 in Berlin statt.



**HARALD KRÜGER**

Der Diplomingenieur stieg 1992 als Trainee bei BMW ein, baute das US-Werk in Spartanburg mit auf und rückte 2008 in den Vorstand auf. 2015 wurde er CEO.



**WALTER SINN**

Der Betriebswirt ist ein intimer Kenner der deutschen Wirtschaft, vor allem der Finanzbranche. Seit 2014 ist er Deutschland-Chef des Beratungshauses Bain & Company.

Beispiele wie Zalando und Motel One zeigen, dass die Deutschen Innovation und Kundenorientierung nicht verlernt haben und auch global erfolgreich sein können, wie BASF im industriellen Bereich. Daher zeichnen manager magazin und Bain diese drei mit dem „Game Changer Award 2018“ aus – ein Preis für diejenigen, die Regeln lieber verändern, als sich anzupassen.

Natürlich ist der Weg für die deutschen Einhörner, zu echten Global Playern zu werden, noch weit, sehr weit. Bei Amazon betrug allein die Umsatzsteigerung von 2016 auf 2017 rund 35 Milliarden Euro – mehr als die neun größten deutschen Tech-Start-ups zusammen erwirtschaften. Doch selbst

der Gigant aus Seattle kann nicht jedes Segment beherrschen. „Die Marktmacht der großen Plattformen wird nicht unbegrenzt weiterwachsen“, glaubt Sinn. Auch außerhalb Europas gewinnt das Thema Datenschutz an Bedeutung, die Kartellbehörden sind gegenüber den globalen Datenkraken kritischer geworden, und Politiker denken darüber nach, europäische Gegenwichte zu den großen US-Konzernen zu schaffen. „Mit gut skalierbaren Geschäftsmodellen kann man sich dagegenstellen“, ist Sinn überzeugt.

Ja, es gibt ein Leben neben Amazon. Aber den Raum müssen sich die Europäer auch schaffen. Einige Deutsche werden dabei sein. ■ **Claus Gorgs**

**KLARE LINIE**  
Martin Bruder-  
müller, seit einem  
halben Jahr an der  
Spitze der  
BASF, will den  
Chemiekonzern  
einfacher und  
schneller machen



# BIG BROTHER VOM RHEIN

## BASF

Der Chemiekoloss verfügt über die effizientesten Produktionsprozesse der Branche.

In seinen Anlagen steckt bald so viel Elektronik und Sensorik wie in einem Auto.

Der gewaltige Supercomputer „Curiosity“ soll den Vorsprung in der Forschung sichern.

**M**anche Goldfische glitzern nicht, sie sehen eher unspektakulär aus. Vor allem wenn sie sich nicht im Aquarium tummeln, sondern im Talentpool der Unternehmen, dem „Goldfischteich“. Fried-Walter Münstermann (54) ist so ein Typ. Hoch aufgeschossen, schlank, nüchtern vom Seitenscheitel bis zur Ledersohle. Man könnte ihn ohne Weiteres auf dem Uni-Campus antreffen, vorzugsweise in zahlenlastigen Fakultäten.

Vor gut einem Vierteljahrhundert war der Betriebswirt zu dem Chemiekonzern gestoßen. Er reifte in der Unternehmensentwicklung und in Großbritannien und den Vereinigten Staaten. Zumeist blieb er tief unter der Oberfläche. Erst die letzten fünf Jahre wurde er als Koordinator des weltweiten Einkaufs über den Konzern hinaus sichtbar.

Jetzt übernimmt Münstermann zum Jahreswechsel eine Aufgabe, die für ihn wie für die BASF den Unter-

schied machen könnte. Konzernchef Martin Brudermüller (57) hat ihn mit der Leitung einer Eingreiftruppe namens Process Simplification betraut. Das Einfache ist hochkomplex. Denn Münstermanns Taskforce soll im Grunde genommen eine neue Führungsformel für den Konzern entwickeln.

Die Truppe soll sich die interne Bürokratie des Kolosses mit seinem Umsatz von 65 Milliarden Euro vornehmen. Trotz kleiner Reformen ist die Verwaltung mit den Jahren und unzähligen Zukäufen überbordend geworden. Im Konzern herrschen nebeneinander 5 Segmente, 13 Unternehmensbereiche, 55 globale und regionale Geschäftseinheiten und 86 Produktbereiche.

Nicht wenige der 115.000 Beschäftigten fühlen sich durch verschlungene und überlappende Zuständigkeiten in ihrem Arbeitseifer und Erfindungsreichtum gebremst. Immer wieder beklagen sich auch Kunden, vor allem wenn es mal schnell gehen soll. Das passt nicht in eine Welt, in der findige Newcomer zunehmend Tempo und Regeln bestimmen. Und auch nicht zum eigentlichen Können der BASF.

Denn in vielem sind sie in Ludwigs-hafen voll auf der Höhe der Zeit. Die BASF gilt als größter Innovationsquell der Branche. In ihren Labors wurden und werden neue Formeln entdeckt, bahnbrechende Produkte wie der Isolierstoff Styropor entwickelt.

Legendär ist das Verbundsystem. Kunstvoll wie kein zweites Unternehmen der Branche versteht die BASF jedes noch so kleine Abfallprodukt des chemischen Produktionsprozesses gleich für den nächsten zu nutzen.

Inzwischen setzt die BASF aber auch in Sachen Digitalisierung Maßstäbe. Kaum ein anderer deutscher Industriekonzern nutzt Big Data so intensiv wie der pfälzische Chemiegigant. Sei es in der Produktion, der Forschung und zunehmend auch in der Warenkette oder für neue Geschäftsmodelle.

Besonders modern und effizient sind nach Meinung von Michael Schertler, Partner bei Bain & Company, die Produktionsprozesse des Kon- ➤



**SUPERHIRN**  
„Quriosity“ ist der weltweit leistungsstärkste Computer der Chemieforschung

zerns. „Beim Thema Smart Manufacturing macht der BASF niemand in der Branche etwas vor.“ Das Unternehmen sei in dieser Hinsicht besser als etwa die großen amerikanischen Wettbewerber. „BASF ist es gelungen, seine rund 400 Produktionsstandorte und die komplexen Lieferketten als Ganzes mithilfe von Digitalisierung nach vorn zu bringen.“

### Ein klarer Fahrplan

Das Rohrgeflecht auf den gewaltigen Chemiearealen in Ludwigshafen, Antwerpen oder Shanghai wirkt nur äußerlich wie alte Industrie. Tatsächlich steckt darin ähnlich viel Elektronik wie in einem Auto. Die Anlagen sind gespickt mit Sensoren und Messsystemen, die wiederum mit großen Rechnerkapazitäten verbunden sind.

CEO Bruder Müller, ein Chemiker und Kenner der Prozesse, weiß: „Wir sind vier Wochen vorher informiert, bevor ein Wärmetauscher den Geist aufgibt.“ Er weist auf die Tablets hin, mit denen Mitarbeiter an allen Stellen der Anlagen kinderleicht etwa Ventilstände überwachen. „Beides erhöht Ver-

fügbarkeit und Sicherheit einer Anlage, die rund um die Uhr im Einsatz sein soll.“

Dass der Konzern aus Ludwigshafen hier vorn liegt, dafür sorgt nicht zuletzt das Projekt BASF 4.0, aufgelegt 2015 unter dem damaligen Konzernchef Kurt Bock (60). Im Zuge des Programms entwickelte der heutige Werksleiter Ludwigshafen, Uwe Liebelt (52), eine digitale Roadmap für alle Geschäftseinheiten. „Wir mussten Ziele und Schwerpunkte zentral bestimmen. Denn beim Thema Digitalisierung kann man sich leicht verzetteln“, sagt Bruder Müller.

Tatsächlich ist es gelungen, die Kraft zu bündeln. Am deutlichsten greifbar wird das in einem hermetisch abgeriegelten 100 Quadratmeter großen Raum des Rechenzentrums in Ludwigshafen. Dort blinkt und surrt seit Mitte vergangenen Jahres mit Höchstgeschwindigkeit der Supercomputer „Quriosity“.

Er schafft 1,75 Milliarden Rechenoperationen pro Sekunde und belegt damit Platz 94 in der weltweiten Rangliste der Mega-

### DIE RANG-LISTE

BASF Nummer 94 unter den Top-500-Rechnern<sup>1</sup>

#### RANG 1

Oak Ridge National Laboratory (USA)

122,3

#### RANG 45

Facebook (USA)

3,3

#### RANG 94

BASF (D)

1,8

<sup>1</sup> In Milliarden Rechenoperationen pro Sekunde. Stand Juni 2018. Quelle: Martin Meuer, Uni Mannheim; Erich Strohmaier, Horst Simon, Lawrence Berkeley National Laboratory; Jack Dongarra, University of Tennessee. Grafik: mm

rechner. Nur der Ölkonzern Saudi Aramco – sofern man ihn überhaupt zur Chemiebranche zählt – verfügt in dem Industriezweig über eine noch größere Kapazität.

Die Forscher und Wissenschaftler nutzen das neue Handwerkszeug intensiv, die Maschine ist stets voll ausgelastet. Sie wird die herkömmliche Laborforschung mit Glas Kolben, Reagenzgläsern und Bunsenbrenner nicht komplett ersetzen, aber zum Teil deutlich beschleunigen. Bruder Müller beziffert den Effizienzgewinn auf 20 Prozent. Was den obersten Chemiker in Ludwigshafen besonders freut: „Es entstehen nun ganz neue Forschungs ideen.“

Der Computer half bereits bei der Modellierung eines neuen Kunststoffes. So konnten die BASF-Forscher aus über 10.000 Möglichkeiten die optimale Struktur berechnen. Durch Simulation im Rechner fand sich auch ein Möbellack, der allen bisherigen Varianten überlegen sein soll.

Das System wird kontinuierlich mit Daten anderer Forscher und auch aus der Produktion gefüttert. Mithilfe von Algorithmen lassen sich dann beispielsweise Performance und Lebensdauer von chemischen Katalysatoren besser und schneller vorhersagen.

Die BASF nutzt die Gewinnung und Verarbeitung von Daten nicht nur für eigene Zwecke. Konzernchef Bruder Müller will mit dem Fundus auch Zusatzgeschäfte mit anderen Firmen kreieren. Er weiß, dass die Zeit vorbei ist, in der den Kunden einfach Produkte offeriert wurden und sonst nichts. Wer in der Industrie dauerhaft Erfolg haben will, muss darüber hinaus möglichst viele Dienstleistungen

rund um das Kernprodukt bieten. Für ein knappes Dutzend Großkunden optimiert der Chemiekonzern beispielsweise deren Vorräte und Tankstände. „Das schafft eine tolle Kundenbindung“, begeistert sich Brudermüller. Der Konzernchef hofft, dass weitere Kunden und auch Lieferanten den Beispielen folgen werden und sich ein neues Betätigungsfeld für die BASF auftut.

Der Ludwigshafener Chemieriese nutzt seine Erfahrungen aus einzelnen anderen, bereits erfolgreichen Digitalplattformen. So bietet die BASF seit

einiger Zeit Energie- und Industrie-konzernen nicht mehr allein Gaswaschverfahren und Gaswaschmittel zur Abgassäuberung an. Sie können jetzt auch ihre Betriebsdaten in eine spezielle BASF-Software einspeisen und die Anlagen dann in Eigenregie steuern. Das erspart die Arbeit externer Ingenieurdienstleister – wie etwa Bilfinger – und bringt nach Darstellung der BASF Effizienzvorteile von bis zu 20 Prozent.

Verglichen mit den üblichen Geschäftsdimensionen der BASF sind die Digitalplattformen allerdings noch

kleine Münze. Die relevanteste ist die 2016 eingeführte Onlineplattform Maglis für die Agrarsparte, die zuletzt mit dem Saatgutgeschäft von Bayer verstärkt wurde.

### Daten für die Landwirte

Über das System stellt die BASF etwa Satellitendaten übers Wetter und Indikatoren zur Bodenbeschaffenheit zur Verfügung. Mit deren Hilfe können die Landwirte den optimalen Zeitpunkt für Aussaat, Düngereinsatz und Ernte bestimmen. Außerdem lassen sich Pflanzenkrankheiten und Schädlinge identifizieren – und natürlich die richtige Dosierung der Chemiekeule bestimmen.

Es ist ein Geschäft, auf das die BASF große Hoffnungen setzt. Auf den riesigen Agrarflächen in Süd- und Nordamerika wird das „digital farming“ mehr und mehr zum Standard. „Die Verknüpfung von digitalen Dienstleistungen mit Produkten der Chemie- und Pharmaindustrie ist der Schlüssel für zusätzliche Wertschöpfung“, erklärte unlängst erst wieder Ex-Konzernchef Bock, damals noch Vorsitzender des Verbandes der Chemischen Industrie.

Allerdings sind die meisten anderen Geschäftsfelder nicht so weit wie die Pflanzenschutz- und Saatgutsparte. Viele digitale Geschäftsideen sind noch im Werden, häufig existiert bislang nur eine Roadmap. „Wir haben begonnen mit dem Push. Jetzt muss der Pull kommen“, ermahnt Konzernchef Brudermüller seine Leute. „Wir erwarten, dass die einzelnen Geschäfte jeweils entsprechende Lösungen finden.“

Genau da kommt Goldfisch Müns-termann ins Spiel: Je kürzer die Entscheidungswege, je größer der Freiraum des Einzelnen, desto mehr Kreativität wird produziert. Wenn er seine Sache gut macht und wenn die Digitalisierung der BASF ihre hilfreichen Dienste leistet, dann wird sich der Welt größter Chemiekonzern an der Spitze festsetzen. „It’s the simplification, stupid.“

■ Thomas Werres

## OPTIMIERUNG AM FLIESSBAND

Die Finalisten in der Kategorie „Operations of the Future“ tragen die Digitalisierung in die Fabriken ihrer Kunden.

**BOSCH** Der Konzern ist nicht nur der weltgrößte Autozulieferer, sondern einer der Haupttreiber von Industrie-4.0-Lösungen in Deutschland. Mehr als 270 seiner Standorte hat CEO Volkmar Denner bereits mit eigener Technik digitalisiert, bis 2020 sollen so eine Milliarde Euro Kosten eingespart werden. Die Vermarktung der smarten Technologie unter dem Namen Nexeed soll noch einmal dieselbe Summe einbringen. Damit zählen die Schwaben (Umsatz 2017: 78 Milliarden Euro) zu den Vorreitern bei der Entwicklung des Internets der Dinge.

**DÜRR** Der schwäbische Maschinenbauer, der unter anderem Lackieranlagen für Autobauer und Holzbearbeitungsmaschinen herstellt, hat

sein Angebot konsequent digitalisiert und gehört zu den Mitbegründern von Adamos, einer herstellerunabhängigen Industrie-4.0-Plattform mit hohen Sicherheitsstandards. So schafft Dürr-Chef Ralf Dieter für seine mittelständischen Kunden ganzheitliche Lösungen und verringert die Abhängigkeit von der Automobilindustrie, die 55 Prozent des Umsatzes von 3,7 Milliarden Euro ausmacht.

**KRONES** Als Marktführer von Abfüllanlagen beschleunigt der MDax-Konzern die Digitalisierung der Getränkeindustrie. Mittelfristig soll der gesamte Wertschöpfungsprozess von der Verpackungsherstellung bis zum Versand digital erfasst und so eine Kostenersparnis für den Kunden von bis zu

20 Prozent erreicht werden. Krones (Umsatz: 3,7 Milliarden Euro) hat den Bereich Softwareentwicklung stark ausgebaut und ist in der Lage, seine Maschinen flexibel an die Bedürfnisse seiner Kunden anzupassen.

**RITTAL** Das Unternehmen aus Herborn in Hessen ist einer der führenden Schaltschrankproduzenten der Welt. Durch die Erstellung eines digitalen Zwillings wird jedes Modul virtuell nachgebildet und kann online exakt konfiguriert werden. Produktion, Montage und Wartung sind dadurch besser und genauer zu steuern, was bei den Kunden zu beträchtlichen Effizienzgewinnen führt. 2016 lag der Umsatz der Firma, die zur Friedhelm Loh Group gehört, bei 2,1 Milliarden Euro.

# DATEN ZIEHEN AN

## ZALANDO

Deutschlands erfolgreichstes Start-up wandelt sich vom Onlinemodehändler zum Techkonzern. Mithilfe künstlicher Intelligenz baut das MDax-Unternehmen seinen Vorsprung vor der Konkurrenz weiter aus.

**B**eats wummern durch die Arena-Halle in Berlin-Treptow, schwarz gekleidete Teenies lassen sich am neonpinkfarbenen Adidas-Stand ihre Sneaker piercen, einige Meter weiter schießen Mittzwanziger mit Farbkugeln auf unschuldige Kleidungsstücke – im Erfolgsfall macht der Splash-Effekt aus dem Allerwelts-T-Shirt ein Unikat. Auf der Streetwear-Messe Bread & Butter gibt es alles, was der Hipster so braucht und – noch wichtiger – was es so nirgendwo anders zu kaufen gibt. Wer sich seine Markenklamotten nicht direkt vor Ort personalisieren lässt, bestellt ein limitiertes Exemplar online – und zwar bei dem Unternehmen, das die quietschbunte Konsumshow veranstaltet: bei Zalando.

Früher als andere hat das erfolgreichste Start-up aus der Rocket-Internet-Familie erkannt, dass auch Onlinekunden mehr wollen, als nur möglichst unkompliziert ein Hemd oder ein Paar Schuhe zu bestellen. Sie wollen Spaß beim Shoppen und Produkte, die nur für sie gemacht sind – oder zumindest den Anschein erwecken. „Wir schaffen

einzigartige Erlebnisse für unsere Kunden und bringen sie zusammen mit den Marken, die sie lieben“, sagt Gründer und Co-CEO David Schneider (36) bei der Eröffnung ohne jede Scheu vor reklamigen Worten.

Für den direkten Kontakt zwischen Mode und Mensch hat Zalando die Bread & Butter vor drei Jahren für kleines Geld gekauft und das scheinote frühere Anhängsel der Berlin Fashion Week zu einer Zalando-Marketingmaschine umgebaut. Stars wie Lauryn Hill und Jaden Smith sorgen für die nötige Aufmerksamkeit, 400 bezahlte Influencer aus aller Welt dafür, dass das Event dort angemessen gewürdigt wird, wo sich die Zielgruppe des Onlineversenders so tummelt: auf Facebook, Instagram und den angesagten Modeblogs.

„Wie viele Besucher auf die Messe kommen, ist im Grunde egal“, sagt der britische Influencer George Goodwin. „Ungefähr 36 Millionen Follower werden in den sozialen Medien lesen, dass es toll war und wer alles da war. Das ist es, was bei jungen Leuten zählt.“

Wie das Marketing funktioniert das gesamte Unternehmen: Die wahre Re-

volution geschieht hinter der Benutzeroberfläche. In den vergangenen drei Jahren hat das Führungstrio David Schneider, Robert Gentz (35) und Rubin Ritter (36) Europas größten Onlinemodehändler zu einem Technologieunternehmen umgebaut. Mehr als 2000 Programmierer treiben mithilfe künstlicher Intelligenz die Personalisierung des Einkaufserlebnisses voran, ihre Algorithmen werten täglich Milliarden von Vorgängen aus.

„Zalando ist ein datengetriebenes Unternehmen, das konsequent vom Kunden her denkt“, lobt Siemens-Chef Joe Kaeser. Für Delia Fischer, Gründerin des Onlineeinrichters Westwing, sind die Kollegen „das absolute Mega-Role-Model“. Und für die Game-Changer-Jury die diesjährigen Preisträger in der Kategorie Customer Experience.

Dabei war das Jahr 2018 für das Unternehmen eines der härtesten seiner zehnjährigen Geschichte. Erstmals konnte das Management seine Wachstumsziele nicht einhalten, im September korrigierte es die Gewinnerwartung nach unten, eine Herabstufung ➤

## ANFÜHRER

Er verstehe weder etwas von Mode noch vom Programmieren, sagte **Robert Gentz** einmal über sich selbst. Heute ist Zalando Europas größtes Onlinefashionportal und er einer von drei Co-CEOs



durch Goldman Sachs und der heftigste Kursrückgang seit dem Börsengang 2014 waren die Folge.

Innerhalb weniger Wochen verlor die Aktie mehr als ein Drittel ihres Werts. Zalando begründete die Fehleinschätzung mit dem extrem heißen Sommer, der die Kunden ins Schwimmbad statt zum Shoppen getrieben habe. Doch viele Anleger überzeugte das offenbar nicht – zumal die britischen Rivalen Asos und Boohoo für denselben Zeitraum extrem positive Zahlen vorlegten.

Falls Robert Gentz die letzten Wochen nervös gemacht haben, lässt er es sich nicht anmerken. Der Zalando-Gründer sitzt im braunen Pullover an einem Dreierschreibtisch in einem Büro mit etlichen weiteren Arbeitsplätzen. Er könnte auch ein Marketingmitarbeiter sein oder irgendeiner aus dem digitalen Berliner Fußvolk. Auf Chefgehebe legt er keinen Wert, Vorzimmer und Ledersessel braucht er nicht, ein kleiner Glaskasten als Besprechungszimmer reicht.

„Wir waren auch überrascht von den Zahlen“, gibt er zu. „Sie haben uns gezeigt, dass wir noch flexibler werden und täglich für unseren Erfolg kämpfen müs-

sen.“ An der Zalando-Story ändere das aber nichts.

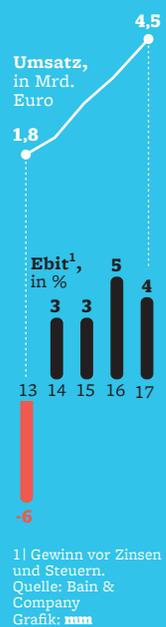
Und diese Story geht so: Nachdem sich der schrille Schuhversender („Schrei vor Glück!“) zum trendigen Onlinemodehaus gewandelt hat, vollzieht sich jetzt der Umbau vom reinen Internethändler zur umfassenden Plattform, die ihren Kunden nicht nur Outfits, Kosmetik und Accessoires verkauft, sondern sie auch ihren Vorlieben entsprechend berät. Eine Website als digitaler Lifestyle-Guide.

„Das Modegeschäft ähnelt in gewisser Weise der Musik- und Entertainmentindustrie“, sagt Gentz. „Die Kunden legen Wert auf ihren eigenen Stil, sie wollen unter den vielen unterschiedlichen Produkten schnell die für sie relevanten finden. Außerdem müssen die Sachen natürlich passen.“

Für Gentz sind diese Bedürfnisse Gleichungen, die sich mathematisch lösen lassen. Hier kommt der Robo-Berater ins Spiel, der bei Zalando Algorithmic Fashion Companion heißt. Aus der individuellen Bestellhistorie und 200.000 von Stylisten manuell kreierte

## WAHRE SCHÖNHEIT

Geschäftszahlen von Zalando



## ECHTES LEBEN

35.000 Besucher, 36 Millionen Follower: Die Streetwear-Messe Bread & Butter ist eine Zalando-Marketingshow

Outfits errechnet das System personalisierte Vorschläge für den richtigen Look. Langfristig soll jeder der 24 Millionen Kunden auf der Homepage eine Startseite sehen, die auf seinen Geschmack zugeschnitten ist.

## Flughöhe wie Lufthansa

„Wir machen den Computer zum Styleexperten und bringen ihm bei, Kundenwünsche zu erkennen – am besten bevor der Kunde weiß, dass er sie hat“, sagt Gentz. Auch das Größenproblem löst Zalando mithilfe künstlicher Intelligenz: Weil das System weiß, dass beispielsweise Jeans verschiedener Hersteller unterschiedlich ausfallen, berücksichtigt es das – und legt beim Kauf einer anderen Marke automatisch eine Nummer größer oder kleiner in die digitale Auslage.

600 Modeexperten füttern die Maschine mit Informationen: Welcher Rock passt zu welchem Top? Welche Lippenstiftfarbe sieht dazu gut aus? Und wenn die Kundin Teile zurückschickt, weil die Rottöne sich beißen oder die Jeans kneift, fließt diese Information sofort wieder in den Prozess ein. Der Robo-Berater lernt aus seinen Fehlern. „Kundendaten allein sind nicht das Gold des Internetzeitalters, sondern das, was man daraus macht“, sagt Oliver Merkel, Handelsexperte und Partner beim Beratungsunternehmen Bain & Company. „Zalando ist auf diesem Gebiet deutlich weiter als andere und hat die Expertise selbst aufgebaut, ist also von niemandem abhängig.“

Inzwischen öffnen die Berliner ihre Plattform für andere Hersteller und Händler und binden deren stationäre Geschäfte in ihr Netzwerk ein. Wenn ein Kunde Adidas-Schuhe bestellt, kann es sein, dass



Foto: Christian Vierig / Getty Images

diese aus einem Geschäft in der Innenstadt ausgeliefert werden, falls das schneller geht als über das Zalando-Versandzentrum. Kleineren Händlern ohne eigenen Webshop bietet sich das Unternehmen als Vertriebsdienstleister an – gegen Provision, versteht sich. Einige eigene Geschäfte gibt es inzwischen auch. Die aber dienen in erster Linie als hausinterne Resterampe, über die Retouren und Kleidungsstücke mit kleinen Fehlern vermarktet werden.

Die Skeptiker, die Zalando wegen der vielen Retouren und den daraus resultierenden Kosten den Untergang prophezeiten, sind inzwischen verstummt. Seit vier Jahren ist das Unternehmen mit aktuell rund 15.000 Beschäftigten und 4,5 Milliarden Euro Umsatz profitabel. Selbst nach dem Kurssturz vom September war das Start-up an der Börse immer noch 8,4 Milliarden Euro wert – etwa so viel wie Lufthansa. „Für mich ist Zalando mittelfristig ein Dax-Kandidat“, sagt Bain-Berater Merkel.

### Gegner mit maximaler Feuerkraft

Doch selbst wenn alle Pläne der Berliner aufgehen und sie in Zukunft die hohen Erwartungen ihrer Anleger wieder erfüllen können: Der Hauptrisikofaktor für ihr Geschäftsmodell lässt sich durch künstliche Intelligenz nicht ausschalten: Amazon. Anders als Zalando ist der weltgrößte Onlinehändler global vertreten und hat mit Cashreserven von 20 Milliarden US-Dollar nahezu unbegrenzte finanzielle Feuerkraft. Erklärtes Ziel der Amerikaner ist es, ihren Modeumsatz auf 50 Milliarden US-Dollar jährlich auszubauen – auch mit teurer Markenbekleidung. Ende Oktober eröffneten sie demonstrativ einen Pop-up-Store in Londons Baker Street.

Derzeit ist Amazon eher der Woolworth unter den Versendern: T-Shirts und Socken, okay, aber ein wirklich trendiges Outfit würde kein Influencer dort bestellen. Andererseits: Wer hätte gedacht, dass der Buchversender aus Seattle einmal ein führender Händler für Baumarktartikel sein oder gar Lebensmittel verkaufen würde? „Wer gegen Amazon bestehen will, muss sich

## DIE KUNDENVERSTEHER

Die Finalisten der Rubrik „Customer Experience“ machen es ihren Nutzern bequem – manchmal sogar babyleicht.

### DELIVERY HERO

Gründer Niklas Östberg ist es gelungen, das 2011 gegründete Start-up zu einer der weltgrößten Plattformen für Online-essensbestellungen auszubauen. Delivery Hero ist in mehr als 40 Ländern aktiv und arbeitete 2017 knapp 300 Millionen Aufträge ab, von der Pizza bis zum Drei-Gänge-Menü. Die Kunden profitieren vom großen Angebot, 200.000 Partnerrestaurants sind mit dabei, die Provisionen an Delivery Hero abführen müssen. 2017 lag der Umsatz bei 544 Millionen Euro, Gewinn erzielt das Unternehmen allerdings noch nicht.

**ING-DIBA** Mit neun Millionen Kunden und einem verwalteten Kapital von 163 Milliarden Euro ist die Tochter des

niederländischen Finanzkonzerns ING klarer Marktführer unter den Direktbanken in Deutschland und die Nummer eins in der Kundenzufriedenheit. Eine leicht verständliche App mit innovativen Funktionen wie Videoauthentifizierung sowie ein konsequentes Vorstoßen in digitale Geschäftsfelder wie Robo-Advisors tragen dazu bei, dass die ING-Diba deutlich besser abschneidet als die Branche insgesamt.

**LILLYDOO** In seinen knapp drei Jahren am Markt ist es dem Start-up der ehemaligen Procter-&Gamble-Manager Gerald Kullack und Sven Bauer gelungen, mit seinen Windeln zum ernst zunehmenden Rivalen von Pampers und Co.

aufzusteigen. Statt in klassischem Weiß kommt der Nässeschutz der Frankfurter bunt designt daher; besonders hautverträgliche Materialien, ein simples Abomodell und der Vertrieb über die Drogeriekette dm sorgten für einen Kundenzuwachs von mehr als 30 Prozent seit 2016.

**RAISIN** In Deutschland besser unter der Marke WeltSparen bekannt, nutzt die Plattform die europäische Einlagensicherung, um ihren Kunden per App Zugang zu risikofreien Festgeldanlagen von mehr als 50 Partnerbanken zu gewähren. Innerhalb eines Jahres konnte das Berliner Start-up das verwaltete Vermögen um zwei Milliarden auf sechs Milliarden Euro steigern.

eine Kategorie herausgreifen und die um Klassen besser spielen“, sagt Bain-Berater Merkel. „Zalando traue ich das zu.“ Auch Rocket-Internet-Chef Oliver Samwer (46) glaubt, dass das Zalando-Management das packen kann.

Robert Gentz will weiter angreifen. Mode sei ein komplexes Geschäft, insbesondere in Europa mit seiner regionalen Vielfalt, den unterschiedlichen Sprachen und Bezahlmethoden. „In diesem gigantischen Markt haben wir uns als größter Onlineanbieter für Mode etabliert – und halten gerade mal 1,3 Prozent Marktanteil der europäischen Modebranche. Das Potenzial ist also immer noch sehr groß.“ Darauf komme es ihm an.

Gerade hat Zalando seinen ersten Beautystore eröffnet und Kosmetikprodukte für Männer eingeführt. Haute Couture? Ein Premiumkonzept? Akquisitionen? Alles scheint möglich. „Ich habe keine Ahnung, wie Zalando in zehn Jahren aussieht, aber ich blicke mit großem Respekt auf die Herausforderungen, die noch vor uns liegen.“

Das, sagt Gentz, sei eine der Lehren, die er aus seiner ersten Start-up-Erfahrung gezogen habe. Anfang des Jahrtausends hatte er mit David Schneider ein soziales Netzwerk in Lateinamerika gegründet – und war pleitegegangen. „Das war wichtig für die Selbstreflexion“, sagt er heute. „Man darf sich selbst nie zu stark fühlen.“ ■ Claus Gorgs

**PREIS-  
BEWUSST**

Motel-One-Gründer **Dieter Müller** verzichtet in seinen Hotels auf Kostentreiber wie Restaurants, Fitnessräume oder Minibars auf den Zimmern – und hält so die Preise niedrig



# DAS GOLF-HOTEL

**D**er Ausgang aus dem Fußgängertunnel unter dem Mittleren Ring ist gesperrt, und das offensichtlich nicht erst seit gestern. Die Absperrgitter stehen leicht schief, auf den verwitterten Betonstufen sammeln sich Blätter und Plastikmüll, Unkraut sprießt aus den Fugen. Die Tegernseer Landstraße hier im Münchener Stadtteil Obergiesing hat schon bessere Zeiten gesehen. In den Fenstern der längst geschlossenen Sparkassenfiliale verbleichen die Werbeplakate, Geschäftigkeit herrscht lediglich an den beiden Tankstellen diesseits und jenseits der vierspurigen Fahrbahn. Und in einem schlichten 14-stöckigen Gebäude mit der Hausnummer 165.

Hinter dessen Eingangstür tut sich eine andere Welt auf. Designermöbel, indirektes Licht, junge Leute in Jeans und Sakko eilen über Fußböden in Holzoptik, nebenan in der Bar tippen Männer und Frauen in Ledersesseln in ihre Laptops. An den Wänden hängen großformatige Fotos mit Wohl-

## MOTEL ONE

Mit preiswerten Design-hotels hat das Münchener Unternehmen ein neues Marktsegment geschaffen und die Spielregeln der Branche umgeschrieben. Jetzt denkt Gründer Dieter Müller über den Gang an die Börse nach.

fühlambiente, nur auf einem ist ein Mensch zu sehen: Ein älterer Herr im dunklen Anzug sitzt vor einem Kaminfeuer, ein Glas Rotwein in der Hand. Er lächelt.

Der Mann auf dem Foto heißt Dieter Müller (64), er hat vor 18 Jahren die Hotelkette Motel One gegründet und damit die Spielregeln der Branche verändert. Qualität ganz oben, Kosten ganz unten – das hatte es so noch nicht gegeben. Auch der Firmensitz im schmucklosen Münchener Süden wirkt nicht nur wie ein Hotel, er ist auch eins. Dass die Manager auf dem Weg ins Büro den Gästen begegnen, ist gewollt. Dass der Geschäftsführer vor dem Aufzug schon mal warten muss, weil gerade vier Personen mit fünf Koffern zum Auschecken fahren, gehört auch dazu. Motel One macht ziemlich viel anders als andere. Und dabei ziemlich viel richtig. Das Unternehmen ist heute rund 1,5 Milliarden Euro wert.

Mit einer Gewinnmarge von 22 Prozent vor Zinsen und Steuern sowie einer Auslastungsquote von 77 Prozent setzt die Kette Maßstäbe in der Ho- ➤



## NEUE HEIMAT

Designmöbel und eine hochwertige Ausstattung geben den Motel-One-Häusern die besondere Atmosphäre, die viele Kunden schätzen

reich gibt es ebenso wenig wie ein Restaurant oder Telefon auf dem Zimmer. Dafür aber kostenloses WLAN überall. Die Zimmerpreise sind fix und liegen je nach Standort zwischen 59 und 111 Euro. „Mit dieser Strategie spricht Motel One Kunden von Drei-Sterne- bis hin zu Fünf-Sterne-Häusern an“, sagt Oliver Merkel, Partner und Hotelexperte bei Bain. „Das Preis-Leistungs-Verhältnis ist so gut, dass wirklich jeder ins Grübeln kommt.“

## Digitaler Check-in

Dieter Müller ist braun gebrannt und lächelt so entspannt wie auf dem Foto im Foyer, obwohl er gerade eine halbe Stunde im Stau stand und zu spät kommt. Noch ein kurzer Plausch mit dem Barkeeper, dann lässt er sich in die weiche Ledercouch sinken. „Ich weiß, dass ich jetzt der Gejagte bin“, sagt er. „Aber ich fühle mich nicht so.“

Mit seinem Erfolg in der Nische hat er jede Menge Wettbewerber angelockt, die mit vergleichbaren Konzepten um die reisefreudige Kundschaft buhlen. Von oben kommen Designhotels wie 25hours, die zwar höhere Preise verlangen, aber dafür ausschließlich Toplagen sowie mehr Bewegungsfreiheit bieten. Von unten sind es Hostels wie B&B, deren Bars zwar nicht 40 verschiedene Sorten Gin führen, die aber mit noch günstigeren Tarifen und kostenlosen Parkplätzen bei der preisbewussteren Klientel punkten.

In den vergangenen fünf Jahren steigerte Motel One seine Erlöse im Schnitt zwar um je 18 Prozent – das ist mehr als das Dreifache des Marktes, der im gleichen Zeitraum um etwa 5 Prozent wuchs. Insgesamt kommt die Gruppe allerdings

telbranche. Nach Berechnungen der Unternehmensberatung Bain & Company macht Motel One pro Zimmer 15 bis 20 Prozent mehr Umsatz als der Hauptwettbewerber Ibis.

Alle paar Wochen eröffnet irgendwo in Europa ein neues Haus, 71 sind es derzeit: von Lübeck bis Barcelona, zehn allein in Berlin; 24 weitere sind bereits projektiert. Und das alles finanziert aus laufenden Einnahmen, die letzte Kapitalerhöhung gab es vor mehr als zehn Jahren, als Morgan Stanley mit 35 Prozent einstieg. Müller selbst hält durchgerechnet 23 Prozent der Anteile, Daniel und Oliver Hopp, die Söhne des SAP-Gründers Dietmar Hopp, sind mit 21 Prozent beteiligt, den Rest teilen sich weitere private Investoren.

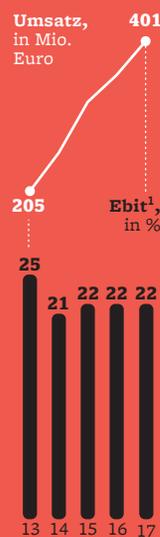
„Motel One ist es gelungen, in einem Markt, von dem man dachte, es gibt schon alles, ein neues Produkt anzubieten, das

die Kunden vollkommen überzeugt“, sagt Google-Deutschland-Chef Philipp Justus. Dieter Müller schaffte, was viele nicht für möglich hielten: den Komfort und das Design eines Oberklassehauses mit den Preisen eines Budgethotels zu verbinden und damit eine neue Hotelkategorie zu schaffen. Dafür zeichnet ihn die Jury mit dem Game Changer Award 2018 in der Kategorie Product & Service Innovation aus.

Bei der Umsetzung seines Konzepts folgte der langjährige Manager des französischen Branchenführers Accor einem einfachen Grundsatz: Alles, worauf die Kunden am meisten Wert legen, ist vom Feinsten: Bett und Bad genügen höchsten Ansprüchen, das Mobiliar ist stylish, die Bar exquisit. Dafür müssen sich die Gäste mit 16 Quadratmetern pro Zimmer bescheiden, einen Fitnessbe-

## GELDMASCHINE

Geschäftszahlen von Motel One



1 | Gewinn vor Zinsen und Steuern.  
Quelle: Bain & Company  
Grafik: mm

nur auf einen Jahresumsatz von rund 400 Millionen Euro – so viel macht eine gut gehende Luxushotelkette mit einem Zehntel der Standorte. Kritik, Motel One expandiere nicht schnell genug, um sich unangreifbar zu machen, wischt Müller jedoch vom Tisch: „Wachstum ist für mich kein Ziel an sich. Mir geht es ausschließlich um hervorragende Standorte, wie viele das sind, ist egal.“

Der Gefahr, dass sein 18 Jahre altes Erfolgsmodell aus der Mode kommen könnte, versucht der Unternehmer durch stetige Weiterentwicklung zu

entkommen. Jedes Haus hat ein individuelles Motto und wird alle fünf bis sieben Jahre einem Redesign unterzogen, damit auch Stammgäste bei ihren Besuchen immer noch etwas Neues entdecken können. „Motel One ist der VW Golf unter den Hotels“, sagt Bain-Experte Merkel. „Die Kette liefert verlässliche Qualität, hat einen hohen Wiedererkennungswert und gibt den Kunden einfach ein gutes Gefühl.“

Schon bald sollen Kunden in vielen Häusern auch digital einchecken und die Zimmertür mit dem Smartphone öffnen können. Der Weg zur Rezeption

entfiele dann ganz – außer natürlich, der Gast hat seine Zahnbürste vergessen oder braucht noch eine Restaurantempfehlung für den Abend. „Die Digitalisierung ermöglicht unseren Mitarbeitern, sich mehr um die Gäste zu kümmern, wie ein klassischer Concierge. So etwas ist plötzlich auch im Budgetsegment möglich“, schwärmt Müller.

### Der Abschied rückt näher

Vor wenigen Monaten hat die Kette ein eigenes Bonusprogramm namens Be One eingeführt, das noch ausgebaut werden soll. Personalisierte Angebote, Ausflugstipps schon vor der Anreise, den Lieblingsdrink zum Vorzugspreis: Alles möglich, sagt Müller, aber so weit sei man derzeit noch nicht. Auch Co-working-Spaces innerhalb der Hotels kann er sich vorstellen. Schon heute stehen Lobby und Bar nicht nur den Gästen zur Verfügung, Laufkundschaft ist ausdrücklich erwünscht. „Wir mögen diese Atmosphäre aus Leben und Arbeiten. Das passt zu uns.“

Seine persönliche Work-Life-Balance hat der Gründer zuletzt stärker in Richtung Life verschoben. Aus dem operativen Geschäft hält er sich nach eigener Aussage inzwischen weitgehend heraus, seit Januar 2018 fungiert sein Sohn Daniel Müller (40) als Co-CEO. Die alleinige Nachfolge des Vaters wird er aber wohl nicht antreten, demnächst soll ihm Entwicklungschef Stefan Lenze als weiterer Co-CEO zur Seite gestellt werden.

Damit rückt auch ein Szenario näher, das sich Dieter Müller für den Zeitpunkt seines Ausscheidens zurechtgelegt hat: der Börsengang seines Unternehmens. Denn obwohl er nach Kapitalanteilen nur noch Juniorpartner seiner Investoren ist, verfügt er nach wie vor über die Mehrheit der Stimmrechte. Um seinem Sohn nicht die gesamte Verantwortung aufzubürden und zu einer fairen Lösung auch für seine Tochter zu kommen, die nicht an der Unternehmensführung beteiligt ist, sei der Weg aufs Parkett eine mögliche Lösung. „Darüber denke ich schon nach.“ ■ *Claus Gorgs*

## TECH MIT GEFÜHL

Die Finalisten der Kategorie „Product & Service Innovation“ bringen humane und künstliche Intelligenz zusammen.

**ARAGO** 80 Prozent aller Prozesse lassen sich mithilfe künstlicher Intelligenz (KI) durch Algorithmen ersetzen, ist Gründer Chris Boos überzeugt. Er hat ein Maschinengehirn namens Hiro entwickelt, das sowohl aus eigenen Erfahrungen als auch aus dem Verhalten seiner menschlichen Kollegen lernt. Arago (Umsatz: rund 100 Millionen Euro) gilt als Hidden Champion in der KI-Branche und als eines der wenigen Unternehmen, die es technologisch mit Google aufnehmen können.

**CLAAS** Der ostwestfälische Landmaschinenhersteller wandelt sich zum Digitalkonzern. Seine Traktoren und Mähdrescher ernten nicht nur Getreide, sondern die Daten zu

Reifegrad und Bodenbeschaffenheit gleich mit. Über die cloudbasierte Plattform 365FarmNet werden alle relevanten Akteure und Informationen vernetzt. Mit einem Umsatz von 3,8 Milliarden Euro ist Claas Marktführer in Europa.

**OTTOBOCK** Die Schnittstelle zwischen Biologie und Technologie ist das Spezialgebiet des Herstellers von Prothesen und Mobilitätshilfen aus Duderstadt (Niedersachsen). Die direkte Verknüpfung digitaler Technik mit dem menschlichen Nervensystem ermöglicht es Patienten, einen künstlichen Körperteil annähernd so zu steuern und zu benutzen wie einen natürlichen. So werden selbst komplizierte Fingerbewegungen mit einer Handprothese

möglich. Das Unternehmen unter Vorstandschef Oliver Scheel ist der Innovationsführer seiner Branche und erzielte 2017 mit weltweit 7000 Mitarbeitern einen Umsatz von 927 Millionen Euro.

### SCALABLE CAPITAL

Mit seinem rasanten Wachstum und seinem innovativen Investitionsansatz ist das Münchener Fintechunternehmen zurzeit der Trendsetter der Finanzbranche. Über einen Algorithmus managt ein Robo-Berater das Geld seiner Kunden, die sich die Entwicklung ihres Portfolios jederzeit via App anschauen können. Nach vier Jahren am Markt verwalten die Gründer Erik Podzuweit und Florian Prucker inzwischen ein Vermögen von mehr als einer Milliarde Euro.

**H**err Hinrichs, lange schien es, als hätten die Deutschen den E-Commerce-Boom verschlafen. Inzwischen gibt es mit Zalando, Delivery Hero, Flixbus oder Auto1 eine ganze Reihe international erfolgreicher Unternehmen. Hat es endlich klick gemacht?

**LARS HINRICHS** Das sind alles tolle Unternehmen mit guten Geschäftsideen und Gründern, die unglaublich hart arbeiten. Ich wünsche allen, dass sie es schaffen, doch der Weg zu echten Global Champions ist noch weit. Wissen Sie, was der größte Unterschied zwischen deutschen Unternehmen und denen im Silicon Valley ist?

**Sagen Sie's uns.**

Fast alle Unternehmer im Silicon Valley wie Marc Benioff von Salesforce oder Mark Zuckerberg von Facebook sind Softwareentwickler oder Ingenieure. Die deutschen Stars von Rocket Internet bis Zalando haben überwiegend einen BWL-Hintergrund. Ich glaube, das ist einer der fundamentalen Gründe, warum Geschäftsmodelle hier wie dort sind, wie sie sind.

**Das müssen Sie erklären.**

Alle relevanten Anbieter digitaler Dienstleistungen für Privatkunden kommen aus Amerika. Amazon, Ebay, Google, all die Global Player. Warum? Weil sie nach dem Prinzip verfahren: Code it, ship it. Sie entwickeln Lösungen, von denen sie denken, dass die Kunden sie haben wollen, werfen sie auf den Markt und sehen, was passiert. Wir Deutschen sind Weltmeister im Überoptimieren. So verlieren wir den Kampf um die globalen Märkte, weil die anderen einfach schneller sind.

**Das einstige Tech-Start-up Wirecard hat gerade die Commerzbank aus dem Dax verdrängt. Spricht das nicht gegen Ihre These?**

Überhaupt nicht. Wirecard ist im Firmenkundengeschäft unterwegs. In so was sind wir Deutschen super, siehe SAP. Aber unter den 30 größten deutschen Firmen ist nicht ein Digitalkonzern, der sein Geld mit privaten Konsumenten verdient. In den USA sind es sieben, darunter die Plätze eins bis vier.

# „DIE ANDEREN SIND EINFACH SCHNELLER“

Mit dem Karrierenetzwerk Xing hat er eines der erfolgreichsten deutschen Start-ups aufgebaut, heute hadert Lars Hinrichs mit dem Standort und dessen Gründerszene.

Ein Gespräch über die Hindernisse, einen Weltmarktführer zu schaffen.

**Woran liegt das?**

Eine der fundamentalen Fehlentscheidungen der Politik war, dass sich Europa in den 90er Jahren beim Datenschutz für das sogenannte Opt-in-Verfahren entschieden hat, das heißt, es sind nur solche Dienstleistungen und Datennutzungen erlaubt, denen der Kunde ausdrücklich zustimmt. Amerika ist den umgekehrten Weg gegangen. Dort ist grundsätzlich alles erlaubt, es sei denn, der Kunde widerspricht ausdrücklich.

**Was ist schlecht daran, dem Kunden zu überlassen, welche Dienste er nutzen will und welche nicht?**

Man kann doch nicht die Leute fragen, was sie haben wollen, wenn sie es selbst noch nicht wissen. Innovation bedeutet, Dinge auszuprobieren, die noch keiner gemacht hat. Wie wollen Sie von einem Kunden eine Einver-

ständniserklärung zur Nutzung einer Software bekommen, von der niemand weiß, was sie am Ende kann? Wenn sich diese Denkweise bei uns nicht ändert, sehe ich schwarz für Deutschland als Technologiestandort.

**Inwiefern?**

Datenschutz-Grundverordnung, Leistungsschutzrecht: Das sind Mauern gegen den technologischen Fortschritt. Glauben Sie, Google oder Facebook werden vor dem Entwickeln neuer Features uns Europäer fragen, ob wir einverstanden sind? Wenn wir sie nicht zulassen, wird es sie bei uns nicht geben, dann sind wir draußen, Punkt. Der Fortschritt findet dann ohne uns statt.

**Sie fordern Marktwirtschaft pur?**

Natürlich müssen sich Unternehmen an gewisse Grundstandards beim Datenschutz halten, auch Apple und Google. Und Steuern zahlen müssen sie ➤



**VOM GRÜNDER  
ZUM INVESTOR**

Mit 26 gründete  
**Lars Hinrichs** das  
Karrierenetzwerk  
Xing, heute ist der  
41-Jährige mit sei-  
ner Firma Cinco  
Capital bei diversen  
Start-ups investiert

auch. Aber wir müssen aufhören, die US-Konzerne als etwas Böses zu betrachten. Sie sind so groß geworden, weil die Menschen ihre Produkte wollten. Niemand wird gezwungen, ein iPhone zu kaufen oder die Google-Suche zu nutzen. Das machen die Leute freiwillig, weil sie einen Nutzen davon haben. Wer wie die EU-Kommission auf maximalem Verbraucherschutz besteht, verhindert, dass in Europa globale Champions entstehen können.

**Wenn die Bedingungen für Techunternehmen bei uns so schlecht sind, warum sind Sie nicht längst im Silicon Valley?**

Ich habe zwei Kinder und einen Hund, und ich liebe Hamburg.

**Und Sie investieren in Start-ups.**

Ja, aber nur in Business-to-Business-Geschäftsmodelle.

**Zalando ist an der Börse – Stand 29.10. – 8,4 Milliarden Euro wert, Flixbus expandiert in den USA. Gibt es bei uns nicht doch Firmen mit dem Zeug zum Global Player?**

Ich bin überzeugt, dass auch wir Deutschen globale Internetunternehmen aufbauen können, aber der Weg dorthin ist lang und steinig. Langfristig werden nur die bestehen, die ein originäres Geschäftsmodell und einen weltweiten Markt haben. Und deren Gründer von einer Idee getrieben werden, nicht von Geld. Dann besteht die Chance, dass wir eines Tages neben SAP einen zweiten deutschen Techchampion haben werden.

**Fürchten Sie, dass die erfolgreichen deutschen Start-ups aufgekauft werden?**

Die Gefahr besteht. Flixbus ist schon mehrheitlich in der Hand amerikanischer Investoren. Und nicht jeder Gründer ist hungrig genug, den schwierigen Weg zum globalen Unternehmen selbst zu gehen. So mancher sagt irgendwann: Ein paar Hundert Millionen Privatvermögen reichen mir.

**Sie selbst haben das heutige TecDax-Unternehmen Xing vor Jahren verkauft. Waren Sie nicht mehr hungrig genug?**

Nein, ich hatte keine Lust mehr. Ich wollte wieder etwas Neues machen,

## ES GIBT DIE CHANCE AUF EINEN ZWEITEN DEUTSCHEN TECH-CHAMPION NEBEN SAP.

Lars Hinrichs

wieder mit Technikern arbeiten. Heute bin ich in mehreren Start-ups investiert, von denen einige das Potenzial haben, zu etwas ganz Großem zu werden.

**Sie sprechen vom IT-Dienstleister Enfore, der den Mittelstand vernetzen will?**

Ich setze große Hoffnungen in Enfore. Marco Börries ist ein Unternehmer, der schon mehrfach Erfolg hatte und der eine richtig große Vision hat. Handwerk und Gewerbe zählen zu den letzten großen Märkten, die man gewinnen kann, sie sind maximal fragmentiert.

**Ist der Mangel an großen Ideen, den Sie beklagen, nicht oft auch eine Frage der Finanzierung?**

Ja, auch. US-Investoren finanzieren eine gute Idee über zwei Jahre, ohne groß zu fragen. Hauptsache, man baut so schnell und so groß wie möglich. Deutsche Investoren wollen immer so schnell wie möglich wissen, ob sich die Sache rentiert, damit die nächste Finanzierungsrunde auch noch klappt. Was wir in Deutschland brauchten, wäre eine staatliche Mezzanine-Finanzierung für Start-ups, um die Lücke zu den USA kleiner zu machen.

**Wie soll das gehen?**

Warum stellt der Staat nicht für jede Million qualifiziertes Risikokapital, die ein Start-up einwirbt, zusätzlich zwei Drittel dieser Summe als langfristigen Kredit zur Verfügung? Das würde die Chancen, schnell eine relevante Größe zu erreichen, schlagartig erhöhen. Was

wir brauchen, ist eine flächendeckende Druckbetankung mit Kapital, ohne dass man erst lange mit Banken verhandeln und tausend Kriterien für ein KfW-Darlehen erfüllen muss.

**China gilt als größter Herausforderer der US-Konzerne. Wann kommen Alibaba und Co. nach Europa?**

Die sind längst da. Die Chinesen kaufen gerade ein KI-Unternehmen nach dem anderen auf. Die Japaner wie Rakuten oder Softbank mit dem Vision Fund übrigens auch. Die kaufen alle ein. Und zwar gehörig.

**Sie erwarten, dass sie eher über Zukäufe in Deutschland groß werden als mit eigenen Marken?**

Das eine schließt das andere nicht aus. China hat sich zum Ziel gesetzt, fünf der zehn größten Techunternehmen der Welt zu stellen und führend bei künstlicher Intelligenz zu sein. Die Unternehmen haben Zugang zu staatlicher Finanzierung und nahezu zehnmal so viele Ingenieure wie wir in Deutschland. Hinzu kommt dieser riesige, weitgehend von Konkurrenz abgeschottete Binnenmarkt. Das ist schon ein echt gutes Geschäftsmodell.

**Was passiert, wenn China den deutschen Markt zum strategischen Ziel erklärt?**

Hoffen wir, dass es genügend heimische Unternehmer gibt, die nicht verkaufen.

**Klingt sehr pessimistisch.**

Im B2B-Bereich haben wir Chancen, B2C würde ich abschreiben – bis auf ganz wenige Ausnahmen. Verglichen mit den Playern aus Amerika oder Asien sind die deutschen nach wie vor winzig.

**Gilt das auch für Xing?**

Zu Xing äußere ich mich nicht mehr. Das habe ich beim Verkauf versprochen, und daran halte ich mich.

**Xing ist heute 1,4 Milliarden Euro wert. Haben Sie je bereit, verkauft zu haben?**

Nein, keine Sekunde. Geld war noch nie mein Antrieb. Ich möchte Probleme lösen. ▀

Das Interview führte mm-Mitarbeiter Claus Gorgs.

# manager lounge

Der Businessclub des manager magazins



Alle Informationen und weitere  
Veranstaltungen unter  
contact@manager-lounge.com  
Tel.: +49 40 38080-505  
www.manager-lounge.com

## VORTRÄGE

### Die richtige Unternehmens- kultur als Schlüssel für den erfolgreichen Weg vom Heute ins Morgen.

Am **20.11.2018** in Nürnberg.



#### **DR. SIDONIE GOLOMBOWSKI-DAFFNER**

Leiterin der Novartis Pharma GmbH  
Country President Novartis Deutschland

### Netze der Zukunft – Warum Deutschland bei der digitalen Infrastruktur nicht den Anschluss verpassen darf

Am **12.12.2018** vor Ort  
bei Telefónica in München.



#### **MARKUS HAAS**

Chief Executive Officer (CEO) &  
Vorstandsvorsitzender Telefónica  
Deutschland Holding AG

### Vom Verlag zur Internet- Company – wie dieses Meister- stück gelingt!

Am **21.02.2019** vor Ort  
beim Re-Start-up  
„Wer liefert was“ in Hamburg



#### **PETER F. SCHMID**

CEO | geschäftsführender Gesellschafter  
„Wer liefert was“



# 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 Zalando SE, Motel One und BASF SE zu ihrer Auszeichnung. Die Preise wurden im Rahmen einer Galaveranstaltung am 22. November 2018 in Berlin verliehen.**

### CUSTOMER EXPERIENCE

#### Zalando SE

Zalando ist Europas führende Online-Plattform für Mode und Lifestyle und hat neue Standards im E-Commerce gesetzt. Zalando-Kunden profitieren von einem umfassenden Markenangebot, einer intuitiven App und Webseite und einem personalisierten Einkaufserlebnis. Zalando ist Vorreiter im Einsatz von KI, sowohl für ein individuelles, inspirierendes Einkaufserlebnis als auch im Bereich des personalisierten Marketings und in der Logistik. Trotz seines anhaltenden rasanten Wachstums und Europas größter Auswahl an Fashion und Trends konnte Zalando seine agile Organisationskultur bewahren und testet konstant neue Services und Ideen.

### PRODUCT & SERVICE INNOVATION

#### Motel One

Motel One ist eine schnell wachsende Budget-Design-Hotel Kette, die große, etablierte Ketten in die Defensive bringt, indem sie sich auf Style und Essenzielles fokussiert. Motel One überzeugt beim Design der Zimmer, dem Bar- und Loungebereich, der zentralen Lage und mit hochzufriedenen Mitarbeitern, die am Erfolg des Unternehmens beteiligt sind. Dabei gelingt es Motel One, durch Reduktion auf das Wesentliche bei Ausstattung und Service und gleichzeitig hohem Qualitätsanspruch einen attraktiven Preis anzubieten und ist führend in der Gästezufriedenheit. Motel One wächst kontinuierlich und etabliert sich in vielen europäischen Ländern.

### OPERATIONS OF THE FUTURE

#### BASF SE

BASF ist das führende Chemieunternehmen der Welt. Im Verbund werden Anlagen, Energiefluss und Infrastruktur intelligent miteinander vernetzt und Ressourcen besonders effizient genutzt. Entlang seiner gesamten Wertschöpfungskette setzt das Unternehmen verstärkt auf digitale Technologien und verknüpft große Datenmengen mit moderner Analytik. Der Supercomputer Curiosity beispielsweise unterstützt Forschung und Entwicklung mit wissenschaftlichen Modellierungen und Simulationen bei komplexen Fragen. Die Steuerung der Produktion wird über digitale Techniken wie „Augmented Reality“ und „Predictive Maintenance“ ständig optimiert.

**Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen unsere Kunden auch darin, digitale Pole-Positionen zu erreichen. Weitere Informationen unter [www.bain.de/www.baindigital.com](http://www.bain.de/www.baindigital.com)**