

WIRTSCHAFT AUS ERSTER HAND

DEZEMBER 2019

manager

magazin

EXTRA

GAME CHANGER 2019

Sixt, Celonis und Zeiss: Drei Revolutionsführer
der deutschen Wirtschaft



Wahre Werte

Dass Digitalisierung genauso wenig „Gedöns“ (Gerhard Schröder) ist wie Familien- oder Frauenpolitik, hat sich herumgesprochen. Jedes Unternehmen versucht sich inzwischen daran oder spricht zumindest darüber. Doch so notwendig die Anpassung an den wirtschaftlichen Zeitgeist sein mag, so wenig garantiert sie den Erfolg.

Was es wirklich braucht, um ganz vorn das Spiel neu zu eröffnen, ist Substanz und Ernsthaftigkeit. Das zeigen die Preisträger des diesjährigen Wettbewerbs „Game Changer“, den die Unternehmensberatung Bain & Company und manager magazin gemeinsam ausrichten. Der Autovermieter Sixt traut sich ins Geschäft mit der neuen Mobilität, weil er seine Kunden besser versteht als die Konkurrenz. Zeiss hat 20 Jahre lang geduldig geforscht, um die Halbleiterindustrie auf ein neues Level zu heben. Und die Münchener Gründer von Celonis verzichteten auf Ego-Marketing und bieten stattdessen eine Software an, die ganz einfach Effizienzreserven in Unternehmen hebt.

So entstehen wahre Werte.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihr

- 4 DIGITALE GEWINNER**
Worauf es ankommt, wenn der Wandel schnell kommt – ein Besuch bei früheren Preisträgern.
- 10 SIXT**
Warum der Autovermieter exzellente Chancen im Geschäft mit der neuen Mobilität hat.
- 14 CARL ZEISS**
Wie das Stiftungsunternehmen mit viel Geld und viel Geduld die Halbleiterindustrie revolutioniert hat.
- 18 CELONIS**
Was die Gründer des Münchener Softwareunternehmens anders machen als die meisten digitalen Start-ups.
- 22 INTERVIEW**
CVC-Deutschland-Chef Alexander Dibelius sagt, welche Game-Changing-Qualitäten Private Equity hat – und was sich die Branche nicht zutraut.
- 26 METHODIK**
Regeln und Auswahlprozess beim Game Changer Award.

IMPRESSUM

Anschrift des Verlags

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

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

Redaktion: Michael Freitag, Claus Gorgs (frei), Christina Kyriasoglou, Eva Müller

Gestaltung: Darius Wakilzadeh

Bildredaktion: Martin Richter

Schlussredaktion: Bettina Storm-Rother (Ltg.); Simone Boldt, Klaus Wirtz

Dokumentation: Torsten Biendarra (Ltg.); Dennis Barg, Fritz Becker

VON 0 AUF 95

Sechs Jahre nach seiner Gründung ist das Fernbusunternehmen FlixBus Marktführer in Europa – und beherrscht den deutschen Markt mit einem Anteil von rund 95 Prozent



Kommunismus und Kapitalismus liegen in der Berliner Karl-Liebknecht-Straße nah beieinander. Vor dem Gebäude der Stasi-Unterlagenbehörde grüßt die Bronzestatue eines sozialistischen Arbeiters. Nur ein Haus weiter residiert ein Unternehmen, das es fertiggebracht hat, sich in Rekordzeit vom Start-up zum Quasimonopolisten aufzuschwingen.

Liebknecht und FlixBus – mehr Gegensatz geht eigentlich nicht. Während der KPD-Mitgründer vor mehr als hundert Jahren Verstaatlichung predigte, hat der Fernbusanbieter eine kapitalistische Erfolgsgeschichte geschrieben (und ganz nebenbei den Staatsbetrieb Deutsche Bahn vorgeführt). FlixBus, wie das Unternehmen inzwischen heißt, bringt es heute auf mehr als 1000 Mitarbeiter und rund 580 Millionen Euro Umsatz. Das entspricht einer durchschnittlichen Wachstumsrate von 172 Prozent – pro Jahr. Der Firmenwert wird auf mehr als zwei Milliarden Euro taxiert (siehe Tabelle Seite 6).

Mit seinen giftgrünen Bussen und Niedrigpreisen hat FlixBus das Reiseverhalten vieler Menschen verändert und die Spielregeln einer ganzen Branche neu definiert. Ähnliches zu tun schickt sich gerade das Berliner Start-up Auto1 an, das Onlineplattformen für den Ge- ➤

Foto: Julian Baumann

Maß der Dinge

DEUTSCHE SPIELMACHER

Es gibt sie, die digitalen Gewinner aus Deutschland. Viele Preisträger des Game Changer Awards haben sich rasant weiterentwickelt. Ein Blick auf ihre Rezepte verrät, wie sich heimische Unternehmen aufstellen müssen, um im digitalen Zeitalter zu bestehen.

brauchwagenhandel betreibt. Dem Chiphersteller Infineon gelang es, mit der intelligenten Vernetzung seiner Fabriken die Produktionsmethoden in der Halbleiterindustrie zu revolutionieren. Und das Druck- und Verlagshaus Axel Springer baute sich selbst zum digitalen Dienstleister um und legte damit eine Gewinn- und Aktienkursentwicklung hin, die in der Medienbranche ihresgleichen sucht.

Die genannten Firmen haben außer einer sehr gedeihlichen wirtschaftlichen Entwicklung noch etwas gemeinsam: Sie gehören zu den bislang 15 Unternehmen, die den Game Changer Award erhielten, den die Unternehmensberatung Bain & Company und manager magazin 2015 ins Leben gerufen haben. Damit werden Unternehmen gewürdigt, die das digitale Zeitalter selbst gestalten, statt sich nur irgendwie anzupassen. Es ist eine Auszeichnung, für die man sich nicht bewerben kann. Die Preisträger werden ausgewählt (siehe Kasten Seite 26).

In diesem Jahr geht der Award an den Autovermieter Sixt, den Technologiekonzern Carl Zeiss und den Softwareanbieter Celonis (siehe Beiträge ab Seite 10). Doch nach fünf Jahren lohnt auch ein konzentrierter Blick auf die Entwicklung der bisherigen Titelträger, der mehr offenbart als individuelle Exzellenz. Es werden Muster erkennbar, wie sich Erfolg unter rasant veränderten Bedingungen erreichen lässt.

Kunden, Klicks und Kapital

Die zentralen Weichenstellungen, die es Adidas ermöglicht haben, bei der Marge an den ewigen Rivalen Nike heranzukommen, sind dieselben, die FlixBus befähigen, einen Auslandsmarkt nach dem anderen in Angriff zu nehmen, nebenbei ins Bahngeschäft einzusteigen und dabei auch noch Gewinne zu erzielen. „Die Fähigkeit, digital zu denken, ist ganz entscheidend“, sagt Walter Sinn, Deutschland-Chef von Bain & Company und seit fünf Jahren Mitglied der Game-Changer-Jury (siehe

Kasten Seite 8/9). „Darüber hinaus braucht es eine klare Kundenorientierung und den Zugang zu ausreichend Kapital.“ Wo diese Faktoren zusammenkommen, können Erfolgsgeschichten entstehen.

Dass aus ihm einmal ein Busunternehmer werden würde, wäre Daniel Krauss (36) nicht im Traum eingefallen. Der ehemalige Microsoft-Manager ist ein Techie durch und durch. Gedruckte Visitenkarten hat er nicht, statt Post-its als Gedächtnisstützen zu schreiben, schickt er sich Erinnerungsmails. Gemeinsam mit seinen Mitgründern André Schwämmlein (38) und Jochen Engert (38) war er 2011 auf der Suche nach einer Geschäftsidee. Etwas Neues, Wegweisendes sollte es sein, nicht nur einfach die nächste App. „Eines Tages erzählte André, dass in Deutschland das Verbot von Fernbussen fällt. Da haben wir gesagt: ‚Gut, dann eben Busse.‘“

Sechs Jahre später sind die drei Gründer auf dem Sprung, zum Global Player unter den Mobilitäts-

anbietern zu werden. Der Marktanteil bei Fernbussen liegt in Deutschland bei etwa 95 Prozent, vor wenigen Wochen füllten Finanzinvestoren, darunter Permira, TCV und BlackRock, erneut mehr als eine halbe Milliarde Euro Wagniskapital in den Tank. Mit dem Geld soll die noch junge Zugsparte FlixBus aus- und der Carsharingdienst FlixCar aufgebaut werden.

Zudem fließen Millionen in die internationale Expansion. Den USA-Markt hatte FlixBus bereits im vergangenen Jahr in Angriff genommen, nun sollen Südamerika und Asien folgen.

Mobilität als Naturgesetz

Das Herzstück des Unternehmens ist ein Algorithmus, der die Fahrpläne errechnet, die Streckenführung plant und die Preisgestaltung vorgibt – also gewissermaßen das Gehirn der grünen Flotte. Daniel Krauss hat ihn entwickelt.

Anfangs zählten sie die Fahrgäste, die in einen ICE ein- und ausstiegen, besorgten sich Daten von Mitfahrzentralen und tippten alles in eine Excel-Tabelle. „Damit haben wir unsere ersten Fahrpläne modelliert.“

Heute durchkämmen selbst entwickelte Crawler das Netz und analysieren Konkurrenzangebote; die Busse auf den täglich mehr als 300.000 Verbindungen melden in Echtzeit Auslastung und Umsteigeverhalten; GPS-Sensoren erfassen Geschwindigkeit und Verkehrsdichte, sodass Langzeitbaustellen und Stauschwerpunkte in die Fahrpläne einfließen können. „Wir haben



FABRIKEN FOR FUTURE

Mit seiner Speedfactory gilt Adidas als Vorreiter der individuellen Fertigung durch 3-D-Druck (o.). Infineon hat mit der Automatisierung und Vernetzung seiner Werke Maßstäbe gesetzt (r.).



jede jemals getätigte Suchanfrage in der Cloud gespeichert“, sagt Krauss, „das sind mehrere Terabyte an Daten.“

Inzwischen brauchen die 250 hauseigenen IT-Spezialisten nur die Größe von Städten, die wichtigsten Verkehrswege und die Zahl der Pendler zu kennen, um präzise Vorhersagen über die Reisetätigkeit der Menschen zu machen – das gilt selbst für Länder, in denen zuvor noch nie ein FlixBus gefahren ist. „Verkehr ist wie Gravitation“, erklärt Krauss. „Es gibt eine Konstante, die überall auf der Welt gleich ist.“

Mithilfe von Big Data passt das Unternehmen Streckenplanung und Taktung an die Bedürfnisse der Kunden an und sorgt gleichzeitig für eine hohe Auslastung, was wichtig für die Profitabilität ist. „FlixBus hat es geschafft, eine überlegene Kundenorientierung mit einer spannenden Wachstumsgeschichte zu verbinden“, lobt Bain-Experte Sinn.

Während junge Unternehmen wie FlixBus oder Auto1 ihre Angebote ganz auf die gewünschte Zielgruppe zuschneiden können, bedeutet die Anpassung an das digi- ➤

ERFOLGREICHE DEUTSCHE REGELBRECHER

Die Performance der bisherigen Preisträger des Game Changer Awards

Unternehmen	Award erhalten	Umsatz 2018, in Mio. €	Zahl der Mitarbeiter	Wachstumsrate ¹ in %	Gewinn (Ebitda) 2018, in Mio. €	Gewinnwachstum ² in %	Marge (Ebitda) 2018, in %	Firmenwert ³ in Mrd. €	Wertentwicklung ⁴ in % seit 2015
Adidas	2017	21.915	49.563	9,0	2762	25,8	12,6	56,15	122,4
Auto1	2017	2900	4000	55,8	k. A.	k. A.	k. A.	2,90	k. A.
Axel Springer	2015	3181	16.350	-1,2	709	13,2	22,3	6,91	36,6
BASF	2018	62.675	119.178	-3,8	8523	-6,9	13,6	60,65	0,1
BMW	2015	97.480	134.682	1,9	12.583	-0,5	12,9	43,41	1,7
EOS	2015	345	1000	9,2	34	-1,4	9,9	k. A.	k. A.
FlixBus	2016	580 ⁴	1000	171,5	k. A.	k. A.	k. A.	2,00	100,0 ⁵
Infineon	2016	7794	41.020	7,8	2140	15,0	27,5	20,29	47,5
Motel One	2018	487	2600	12,8	150	2,3	30,8	1,50	k. A.
SAP	2016	24.707	96.498	5,9	6773	3,2	27,4	141,69	75,4
Siemens Digital Factory	2017	12.932	78.000	9,0	2586	15,4	20,0	k. A.	k. A.
Zalando	2018	5388	14.802	22,1	173	15,7	3,2	10,50	77,2

¹ Durchschnittliche jährliche Wachstumsrate seit 2015 (CAGR); ² durchschnittliches Ebitda-Wachstum seit 2015 (CAGR); ³ Börsenwert am 21.10.2019; nicht börsennotierte Gesellschaften geschätzt; ⁴ geschätzt; ⁵ bezogen auf 2016, geschätzt. Quelle: Bain & Company, Reuters, mm-Recherche

tale Zeitalter für Großkonzerne eine gewaltige Kraftanstrengung.

Dass es möglich ist, auch als etablierter Anbieter die Spielregeln zu verändern, beweisen die Dax-Konzerne Infineon und Adidas. Seit der Konzern mit den drei Streifen 2017 den Game Changer Award gewann, hat er sowohl beim Umsatz als auch bei der Marge deutlich zugelegt. In den vergangenen fünf Jahren schaffte der Sportartikelhersteller ein durchschnittliches Gewinnwachstum von knapp 26 Prozent. „Adidas hat bei der operativen Exzellenz einen deutlichen Schritt nach vorn gemacht“, sagt Andreas Dullweber, Partner bei Bain & Company. „Das Unternehmen hat viele Investitionen in Richtung Digitalisierung und Kundenerlebnis verschoben. Da ist richtig viel passiert.“

Für James Carnes (45) ist es zweitrangig, ob die Onlineumsätze der Branche von heute rund 25 demnächst auf 40 bis 50 Prozent steigen, wie Experten erwarten. „In fünf

Jahren wird kein Mensch mehr von Digitalisierung reden“, sagt der US-Amerikaner, der bei Adidas für die weltweite Markenstrategie verantwortlich ist. „Es wird einfach normal sein. Es fragt ja auch keiner mehr, ob eine Fabrik elektrischen Strom hat.“

Scannen, ausdrucken, fertig

Der Konzern muss allerdings gleich mehrere Wettkämpfe zeitgleich bestreiten. Zum einen ändert sich das Kundenverhalten rasant. Der neueste Hype auf Instagram, der Wunsch nach mehr Nachhaltigkeit, lokale, nationale und weltweite Trends – alles passiert gleichzeitig. „Wir erleben eine völlig neue Dynamik“, sagt Carnes. „Heute braucht die Entwicklung eines neuen Produkts etwa 18 Monate Vorlauf. Das wird sich deutlich beschleunigen.“

Mindestens ebenso schnell wie die Kundenwünsche verändern sich Produkte und Herstellungsverfahren. Laufshirts, die die Herzfrequenz messen, Schuhe, die Daten

direkt an die Smartwatch senden, die daraus Trainingstipps ableitet – alles machbar. Vor zwei Jahren nahm Adidas die Speedfactory in Betrieb, in der individuelle Sportschuhe im 3-D-Druckverfahren hergestellt werden. In drei bis vier Jahren, verspricht Konzernchef Kasper Rorsted, sollen solche Drucker in den großen Flagship-Stores stehen. Fuß scannen, Schuh ausdrucken, fertig.

Schon heute sei Adidas der weltgrößte Hersteller von Produkten aus dem 3-D-Drucker, so Carnes. Langfristig sei es auch denkbar, sich den online bestellten Schuh direkt zu Hause auszudrucken. „Davon sind die aktuellen 3-D-Drucker aber noch drei bis vier Generationen entfernt.“

Wenn sich Kundenverhalten und Produkte gleichermaßen verändern, gilt es, erst einmal genau zuzuhören. „Alle reden über Daten und noch mehr Daten. Viel wichtiger ist die Frage, welche Daten wirklich relevant sind und was sie aussagen“, so Carnes. So sei es zwar hilfreich zu

„**DEUTSCHLAND IST ALS INVESTMENT- STANDORT FÜR UNS HOCHATTRAKTIV.**“

Christian Ollig,
KKR-Deutschland-Chef

konzentrieren wolle, quittiert der Strategiechef mit einem Lächeln. Adidas will beides schaffen.

Radar unter der Motorhaube

Rund 200 Kilometer südlich von Herzogenaurach plant man ähnlich optimistisch. Mehr als 100 überwiegend junge Leute wuseln an einem verregneten Oktober-Tag durch die Infineon-Zentrale und präsentieren ihre neuesten Entwicklungen. Makeathon heißt diese hausinterne Innovationsschau. Dem besten Team winkt, mit etwas Glück, die Umsetzung seiner Produktidee.

„Das Entscheidende in unserem Geschäft ist, die langfristigen Trends vorherzusehen“, sagt Helmut Gassel (55). Der Chefstrategie des Chipherstellers sitzt in seinem Vorstandsbüro ein Stockwerk über dem Getümmel. Anders als seine Kollegen bei Adidas muss er nicht auf kurzfristige Moden reagieren, auch regionale Besonderheiten spielen im globalen Halbleitergeschäft eher keine Rolle. „Wir müssen unsere Kernmärkte mit einer Perspektive von zehn Jahren und länger auswählen. Das bedeutet, wir müssen unsere Kräfte bündeln und uns auf die richtigen Felder konzentrieren.“

Den Trend zu mehr passiver Sicherheit und elektronischen Assistenzsystemen in Autos sahen die Steuerungsexperten bereits zu Beginn des Jahrtausends kommen und entwickelten die dazu passenden Abstandssensoren und Radarsysteme

wissen, dass sich ein bestimmtes Modell in Russland gut verkaufe. Entscheidender sei jedoch: warum?

Um das herauszufinden, nutzt Adidas aktuelle Verkaufszahlen, das Nutzungsverhalten von Instagram-Accounts, Daten der Website Adidas.com sowie Informationen aus Kundenbefragungen und lässt, unterstützt von künstlicher Intelligenz (KI), Marktanalysten ihre Schlüsse daraus ziehen. Im Januar startete Adidas eine Kooperation mit dem französischen Start-up-Inkubator Station F, die neue Ideen und Impulse bringen soll. Gleich ganze Datenanalysefirmen zu kaufen, wie Nike es vormacht, ist derzeit in Herzogenaurach nicht geplant. Ausschließen will man es jedoch auch nicht.

„Wir müssen uns jeden Tag aufs Neue fragen, wie wir für den Kunden relevant bleiben“, sagt Carnes. Die Frage, ob sich der Konzern angesichts einer schwächelnden Weltkonjunktur eher auf weitere Umsatz- oder Gewinnsteigerungen

DIE JURY

Diese sieben Wirtschaftsexperten entschieden über die diesjährigen Preisträger des Game Changer Awards von manager magazin und Bain & Company.



ANDREAS VON BECHTOLSHEIM

Der Mitgründer von Sun Microsystems zählte zu den ersten Investoren bei Google. Heute ist er ein gefragter Berater und Kapitalgeber im Silicon Valley sowie Chairman und Cheftwickler des Netzwerkausrüsters Arista.



DELIA FISCHER

2011 startete sie gemeinsam mit vier Co-Gründern das Onlineeinrichtungsportale Westwing, das seit gut einem Jahr börsennotiert ist. Die Ex-Journalistin zählt zu den bekanntesten Frauen der deutschen Start-up-Szene.



PHILIPP JUSTUS

Seit 2013 ist der Google-Manager für die Geschäfte in Deutschland, Österreich und der Schweiz zuständig. Zuvor leitete er unter anderem das Europa-Geschäft bei eBay und später das Global Markets Team bei PayPal.



JOE KAESER

Sein ganzes Berufsleben hat er bei der Siemens AG verbracht, seit 2013 ist er Vorstandschef – und hat gerade den größten Umbau der Unternehmensgeschichte angestoßen. Zuvor war er Finanzvorstand des Dax-Konzerns.



HARALD KRÜGER

Der Diplom-Ingenieur baute für BMW das erste US-Werk in Spartanburg mit auf, wurde 2008 in den Vorstand des Autobauers berufen und 2015 zum CEO ernannt. Im August gab er das Amt an seinen Nachfolger Oliver Zipse ab.



MARTIN NOÉ

Als Chefredakteur des manager magazins begleitet er engen Wandel, den die gesamte deutsche Industrie gerade durchläuft. Der Historiker war vor dem Wechsel nach Hamburg Chefreporter des „Handelsblatts“.



WALTER SINN

Der Betriebswirt leitet das Deutschland-Geschäft der Strategieberatung Bain & Company. Er gilt als intimer Kenner der deutschen Wirtschaft und hat sich vor allem als Berater in der Finanzbranche einen Namen gemacht.

Fotos: Pastor / Polaris / Inf / Getty Images, Jutrozenka / dpa / picture alliance, Hanschke / Reuters, Hase / dpa / picture alliance, Jan Riephoff für mm, Christoff Mates für mm

Klein, stark, schnell

SIXT

Regelmäßig übertrumpft der Vermieter seine Konkurrenten. Jetzt schickt sich die Familie an, die Autokonzerne im Geschäft mit der neuen Mobilität abzuhängen.

Eigentlich stand alles fest. BMWs Carsharing-Tochter DriveNow würde in den USA durchstarten. Der Konzernvorstand in München hatte zugestimmt, auch jenseits des Atlantiks sollten Minis und kleine BMWs zur Kurzzeitmiete bereitstehen. In San Francisco hatte man zwei Jahre lang getestet, zwei Städte sollten nun pro Quartal dazukommen. Der mit 50 Prozent an DriveNow beteiligte Autovermieter Sixt sollte auch in den USA dabei sein, DriveNow-Geschäftsführer Nico Gabriel (42) plante schon seinen Umzug.

Indes, es kam nicht so; und zwar weil die Sixt SE sich dann doch anders entschieden hat. Angekündigt hatte sich der Bruch in der DriveNow-Partnerschaft mit bohrenden Fragen von Alexander Sixt (40), einem der beiden Söhne der Branchenlegenden Erich (75) und Regine (76) und im Vorstand für die Strategie verantwortlich. Bei einer letzten Besprechung stellte er noch

einmal das komplette Geschäftsmodell für die USA infrage – und sagte am Ende Nein. Die DriveNow-Expansion in die USA war ihm zu riskant; er sah in den meisten Metropolen kaum Aussicht auf Gewinn.

Das war Anfang 2015. Und es war der Einstieg in den Ausstieg. Ende 2016 starteten die damaligen Vorstandsvorsitzenden Dieter Zetsche (66; Daimler) und Harald Krüger (54; BMW) Gespräche über die Fusion ihrer Mobilitätstochter. Für Sixt war da kein Platz mehr; nach zähen Verhandlungen und gegen gut 200 Millionen Euro Abstandszahlung stieg der Autovermieter im Frühjahr 2018 bei DriveNow aus.

Herausgedrängt, abgefunden, einer gewaltigen Chance beraubt. So schien es.

Aber so war es nicht. Der Stärkere war ausgestiegen. Die Entscheidung steht beispielhaft für die Erfolge und das Selbstbewusstsein der Sixt SE; eines Unternehmens, das die Branche der Autovermieter seit vielen Jahren outperformt – und das sich

jetzt sogar anschickt, der scheinbar übermächtigen Autoindustrie die Grenzen im Geschäft mit der Mobilität aufzuzeigen.

Die Münchener waren schon immer so etwas wie das freie Radikal ihrer Branche. Seit 1969 von Erich Sixt mit mutigen Entscheidungen und extremer Kundenorientierung groß gemacht und 1986 an die Börse gebracht, dann im Team mit Ehefrau Regine und heute auch den Söhnen Alexander und Konstantin (36; Vertriebsvorstand) gesteuert.

In den vergangenen zehn Jahren verzweieinhalbfachte sich der Gewinn und verzehnfachte sich der Börsenwert (siehe Grafiken „Jahre des Wachstums“ Seite 13). Die Umsatzrendite liegt teils deutlich über der Konkurrenz. Während einst überlegene Rivalen wie Hertz und Europcar von den Autoherstellern Ford und Volkswagen übernommen wurden, stieg Sixt in Europa zur Nummer eins auf.

Nun geht die Firma den nächsten Schritt: „Wir wollen Sixt zum ►

DER STRATEGE

Carsharing? Ist nur eine Art der Autovermietung. Alexander Sixt denkt die Mobilitätswelt anders als die Autohersteller – und hält Sixt an der Spitze.



profitabelsten Anbieter von Mobilitätsdienstleistungen machen“, sagt Alexander Sixt, bei „allem, was sich selbst fahren lässt“.

Als Game Changing, also spielverändernd, bewertete die Jury der Beratung Bain Consulting und des manager magazins die Leistungen des Autovermieters in den vergangenen Jahren. Als „global führender Premiumautovermieter“ bietet Sixt individuelle Mobilitätslösungen und outperforme die Branche konstant auch dank exzellenter Kundenorientierung. Ex-BMW-Chef und Jurymitglied Harald Krüger lobt insbesondere den „starken IT-Backbone und die Bereitschaft, mutig nach vorn zu gehen“.

Als richtig erwies sich auch der Ausstieg bei DriveNow. Sixt war noch nicht draußen, der Ausstieg bei dem Carsharing-Projekt noch nicht offiziell verkündet, da meldeten sich

„WIR WOLLEN SIXT ZUM PROFITABELSTEN ANBIETER VON MOBILITÄTSDIENSTLEISTUNGEN MACHEN.“

Alexander Sixt

neue Interessenten. Volkswagen etwa wollte Sixt als Partner gewinnen. Der größte Autohersteller der Welt hatte sich mit seinen Versuchen als Mobilitätsdienstleister verzettelt; Sixt, das hatte sich in der Szene herumgesprochen, hatte bei BMW für deutlich bessere Zahlen gesorgt, als Daimler sie mit dem Partner Europcar bei seinem Carsharing-Dienst Car2Go erzielt hatte.

Diverse Formen der Zusammenarbeit wurden diskutiert; doch die

Forderungen der Sixt-Familie empfand man in Wolfsburg als „unverfroren“. Von milliardenschweren Einstiegszahlungen in ein mögliches Gemeinschaftsprojekt und von massiven Rabatten soll die Rede gewesen sein. „Wir hatten das Gefühl, die wollen uns ausrauben“, sagt einer der Beteiligten.

Inzwischen weiß er, worauf die starke Verhandlungsposition der Münchener beruhte – und warum Sixt es bei einer kleineren Kooperation mit Audi beließ.

Die Münchener spielten ihren Mobilitätsvorteil im Alleingang aus. Im Februar 2019 präsentierten die Brüder Alexander und Konstantin ihren Plan lautstark-aggressiv der Öffentlichkeit: die Sixt-App. Sixt würde auf eigene Art ins Carsharing einsteigen, Sixt würde Fahrten im Taxi und bei Ride-Hailern wie Lyft anbieten, schloss künftig 1500 An-

CUSTOMER EXPERIENCE: DIE FINALISTEN

DEEPL

Das Onlineübersetzungstool basiert auf künstlicher Intelligenz und erzielt damit Ergebnisse, die der gesprochenen Sprache näher kommen als jede andere maschinelle Übersetzung. Das vom früheren Google-Mitarbeiter Gereon Frahling gegründete Unternehmen ist seit Jahren profitabel – dank der Werbeerlöse seines Online-Wörterbuchs Linguee. DeepL beherrscht aktuell neun Sprachen. Zu den Kapitalgebern gehören die Investoren Benchmark Capital und BTOV Partners sowie Konstantin Sixt.

DM

Deutschlands beliebtester Drogeriemarkt verbindet günstige Preise mit einem hohen Serviceniveau. Seit 2014 wächst das Familienunternehmen im Schnitt um 7 Prozent pro Jahr und damit schneller als der Markt. dm, 1973 von Götz Werner gegründet, verfolgt eine ganzheitliche Philosophie, die Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen in den Mittelpunkt stellt und damit hohe Zufriedenheitswerte erreicht. Mit 10,7 Milliarden Euro Umsatz (2018) und 62.000 Mitarbeitern ist dm Marktführer in Europa.

ENGELBERT STRAUSS

Der Textilhersteller hat sich als führende Marke für Arbeitsbekleidung etabliert – und durch die Verbindung von Qualität, Funktionalität und Lifestyle eine Nische geschaffen, die weit über die ursprüngliche Zielgruppe hinausgeht. Das Label Engelbert Strauss steht für Stolz und Spaß bei der Arbeit und wird mittlerweile auch in der Freizeit getragen, sogar eine Kinderkollektion gibt es. Das Familienunternehmen wächst seit Jahren zweistellig und erreichte 2018 einen Umsatz von rund einer Milliarde Euro.

WÜRTH

Das Familienunternehmen gehört zu den weltweit führenden Produzenten von Schrauben und Werkzeug im Profisegment. Mit mehr als 400 Tochterfirmen setzt es rund 13,6 Milliarden Euro um. Würth ist dabei nicht nur Hersteller, sondern übernimmt für seine Kunden das gesamte Materialmanagement. Automatisierte Lagersysteme sorgen für mehr Transparenz und eine bessere Nutzung von Lagerflächen, was Bestände und Kosten deutlich reduziert. An der Spitze steht seit 2005 CEO Robert Friedmann.

bieter in einer App zusammen und böte natürlich zuallererst Zugang zu den eigenen Mietwagen; nur jetzt einfacher.

Auf den ersten Blick wirkt das Projekt wie Größenwahn. Ein Angriff auf die großen Autohersteller, aber auch auf die Mobilitätsgiganten Uber, Lyft und Didi und ihre mit den Milliarden der Investoren gefüllten Kassen; wie sollte das gut gehen?

Die Logik liegt im Verborgenen: Carsharing by Sixt erfordert deutlich weniger Kapitaleinsatz als bei Daimler, BMW oder VW. Zumindest in der Anfangsphase benötigt der Vermieter kaum zusätzliche Autos, muss seine Flotte nur technisch so aufrüsten, dass sich die Fahrzeuge per Smartphone öffnen lassen.

Carsharing wird vor allem am Wochenende nachgefragt, Autovermietung meist innerhalb der Woche; das ergänzt sich. Die Mietwagen müssen nur von den Parkplätzen der Sixt-Stationen an die Straße gefahren werden, schon stehen sie für Sharing-Kunden bereit.

Mobilität komplett

Etwa eine Million Euro zusätzlichen Umsatz pro Tag brächten die Buchungen über die App bereits, sagt Alexander Sixt. Dabei starte man vorsichtig und beschränke sich beim Carsharing zunächst auf Hamburg, München und Berlin. 2020 soll es dann auch ins Ausland gehen.

Und der Angriff auf Uber? Ist nicht wirklich als Angriff gemeint. Ride-Hailing, also das taxiähnliche Abholen der Kunden von einem Mobilitäts-

DIE CHEFS

Ohne Regino und Erich Sixt geht weiterhin nichts bei dem Münchener Autovermieter



dienstleister, sei für Sixt „wie der Schokoriegel an der Kasse, den man im Supermarkt schnell noch in den Einkaufswagen legt“, erklärt Alexander. Am Ride-Hailing selbst verdiente Sixt „so gut wie nichts“, sagt der Stratege, „das ist nicht unser Geschäft“.

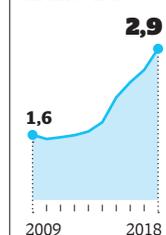
Doch Sixt will den Kunden eben auch Taxen und Lyft-Autos und später vielleicht mehr bieten, damit sie nicht zu einer anderen App wechseln. Am Ende ist die App ein Katalysator. Alexander Sixt will weiter vor allem Autos vermieten. So haben sein Bruder Konstantin und er es von den Eltern gelernt.

Dazu bietet er „Mobilität komplett“ an, wie Bain-Autochef Ralf Kalmbach die Strategie lobt. „Die Sixts waren immer schon flexibler als andere, sie hatten früh die bessere IT, und sie haben ihr Geschäft von jeher mit einem sehr starken Marketing gepusht.“

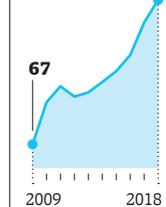
Kalmbach kennt Erich Sixt schon seit gut 30 Jahren,

JAHRE DES WACHSTUMS

Umsatz Sixt, in Mrd. Euro



Ebit Sixt, in Mio. Euro



Quelle: Unternehmen
Grafik: mm



er hat ihn erlebt als „echten Unternehmer“, als jemanden, der „Chancen sieht, wo andere keine sehen; und der diese Chancen dann konsequent durchdenkt und umsetzt“. Sixt sei früh der Premiumanbieter gewesen, am Flughafen bekam man zuverlässig die besten Autos und den besten Service.

Der Kunde zuerst, das ist Erich Sixts Philosophie. Der Gründer ist mit 75 nicht nur dem Namen nach, sondern auch de facto der Vorstandschef. „Erich ist weiter der Chef, ohne ihn geht es nicht“, sagt einer, der die Familie gut kennt, „die Söhne haben natürlichen Respekt vor ihm.“ Und seine Leidenschaft bringt der Gründer insbesondere dort immer wieder ein, wo der Weg zur App begann: in den USA.

Knapp 400 Millionen Euro hat Sixt dort 2018 umgesetzt, 2019 sollen daraus etwa 500 Millionen Euro werden; mittelfristiges Ziel ist eine Steigerung auf eine Milliarde Euro. Der Markt ist extrem umkämpft, die Digitalisierung dort noch wichtiger, ein Erfolg in der Heimat der Autovermietung wäre so etwas wie der letzte Beweis für die eigene Stärke.

Damit das funktioniert, hat Sixt ausgerechnet den Mann in die USA geschickt, der dort eigentlich DriveNow erfolgreich machen sollte: Nico Gabriel.

Sein Mindestziel: besser sein als die ehemaligen Kollegen von BMW. Die haben sich seit 2016 stärker in den USA versucht. Als ReachNow. Ohne Sixt. Und ohne Erfolg. ■ Michael Freitag

MONDFAHRT-PROGRAMM

Mission erfüllt: Die EUV-Chip-technologie war das wichtigste Zukunftsprojekt von Zeiss-CEO Michael Kaschke. Die Punktlandung wird nun ausgezeichnet.



Die nach den Sternen greifen

CARL ZEISS

Das Traditionsunternehmen katapultiert die Chipproduktion in die nächste Galaxie. Nach 20 Jahren Forschung und einer Milliarde Euro Investitionen schafft eine neuartige Optik aus Oberkochen bisher undenkbar winzige Strukturen.

Die Perspektiven des Digitalen entstehen im Silicon Valley, in Seoul oder Shanghai – und eine Bummelzugstunde von Ulm entfernt. Eine Technologie der Carl Zeiss AG lässt autonome Autos fahren, künstliche Intelligenz Schlüsse ziehen und Roboterfabriken werkeln. Tief im Schwäbischen entsteht das Herzstück für die Produktion der nächsten Chipgenerationen: Halbleiter mit Strukturen von ein paar Dutzend Atomen Dicke.

Nur derart winzige Transistoren können die Datenmengen, die beim Selbstfahren oder Maschinenlernen entstehen, auch künftig schnell genug für den digitalen Fortschritt verarbeiten. Im Städtchen Oberkochen (8360 Einwohner) tüftelte Zeiss (weltweit 30.000 Mitarbeiter) 20 Jahre an diesem technologischen

Sprung. Rund eine Milliarde Euro hat das Stiftungsunternehmen mit seinen Partnern ASML und Trumpf in die Eroberung einer weiteren Halbleiterdimension investiert.

Jetzt kann Vorstandschef Michael Kaschke (62) den Erfolg „unserer NASA-Mission“ feiern. Die neue Technologie namens EUV wird bereits in der Serienfertigung von Chips eingesetzt. Die ersten 50 der 120 Millionen Euro teuren Wafer-Scanner sind vom Maschinenbauer ASML an Chiphersteller wie Samsung, AMD oder Apple-Lieferant TSMC ausgeliefert. Seit September dieses Jahres werden iPhones mit EUV-belichteten Chips verkauft.

Gefragt ist diese Technik, weil es der konventionellen Lithografie nicht mehr gelingt, diese unvorstellbar kleinen Elemente zu erzeugen. Das mooresche Gesetz, nach dem

sich die Kapazität von Chips alle zwei Jahre verdoppelt, schien noch bis vor Kurzem physikalisch am Ende – und der technische Fortschritt in Gefahr.

Das Revolutionäre an der Zeiss-Entwicklung: Statt wie bisher ultravioletes Licht nutzt sie sogenannte Extrem-UV-Strahlung (EUV) für die Belichtung der Wafer. Deren Wellenlänge ist mit 13,5 Nanometern um mehr als den Faktor zehn kürzer als die bisherige Lichtquelle. Damit lassen sich auch zehnmals kleinere Strukturen in den Fotolack brennen. „Wir haben die Grenze des Machbaren verschoben“, erklärt Kaschke. Das seit Jahrzehnten gewohnte hohe Tempo der Leistungssteigerung der Siliziumelektronik bleibe damit „über 2030 hinaus“ erhalten.

Die bahnbrechende Innovation begeisterte die Game-Changer- ➤

Jury und führte zur Auszeichnung in der Kategorie „Product & Service Innovation“. „Damit hat sich Zeiss eine weltweite Alleinstellung geschaffen“, begründet Bain-Partner Klaus Neuhaus.

Die Konkurrenten Nikon und Canon sind schon vor Jahren aus der Erforschung der neuartigen Technik ausgestiegen – zu komplex in der Konstruktion, zu aufwendig in der Produktion. Alternative Methoden sind entweder nicht für den Massenmarkt geeignet oder noch weit von der Serienreife entfernt. Derzeit kann einzig Zeiss die globale Chipindustrie mit EUV-Lithografie beliefern. „Mit ASML und Trumpf“, beiläufig Kaschke, die Partnerschaft beim Bau der EUV-Anlagen zu betonen.

Hightech im Mischwald

Nur dank „hochgradig abgestimmter Prozesse“ sei die Montage der 17 Tonnen schweren Wafer-Scanner mit rund 450.000 Einzelteilen überhaupt möglich. Trumpf liefert die superstarken Laserkanonen. Sie verwandeln mit 50.000 Impulsen pro Sekunde jeweils einen Tropfen Zinn in Plasma, das EUV emittiert. Der niederländische Maschinenbauer ASML beherrscht die Wafer-Technik und fügt die hochsensiblen Bestandteile, die nur im Vakuum funktionieren, zum Komplettsystem zusammen. Damit die Symbiose reibungslos funktioniert, sind ständig gut 100 Mitarbeiter von ASML und 30 von Trumpf in Oberkochen. Die Vorstandschefs treffen sich alle zwei Monate zur Abstimmung.



HERZ AUS GLAS

Eine Optik aus hochreflektierenden Spiegeln bildet den Kern der EUV-Chiptechnologie

Der innovative Kern der Technik stammt aus der Zeiss-Tradition. Der Miteigentümer Ernst Abbe formulierte den physikalischen Zusammenhang zwischen Wellenlänge des Lichts und Auflösungsvermögen, auf dem auch die EUV-Lithografie beruht. Die Präzisionsbesessenheit des Mechanikers Carl Zeiss schuf die Grundlage für die Produktionskompetenz, von der Nobelpreisträger schwärmen. „Die Schwierigkeiten der Herstellung sind so groß, dass gegenwärtig nur Zeiss so was machen kann“, lobte schon 1925 Albert Einstein.

Heute lassen sich die Fähigkeiten der Zeiss-Techniker zwischen Pferdeweißen und Mischwald besichtigen. In neuen Fabrikhallen, in denen konstant 22 Grad und 45 Prozent Luftfeuchtigkeit herrschen, stehen Vakuumkessel mit fünf Meter Durchmesser. Darin schleifen Roboter aus mehreren Hundert Kilo schweren Spe-

zialglasblöcken in rund 40 Arbeitsschritten die metergroßen Parabolspiegel. Die Reflektoren bündeln den geringen Anteil des EUV-Lichts aus dem Plasmaschimmern und lenken es konzentriert auf die Wafer.

Damit die Lithografie funktioniert, müssen die Spiegel den Spezifikationen auf den Nanometer entsprechen. Schleifanlagen eliminieren einzelne Moleküle mit Ionenstrahlen. „Umgerechnet auf die Größe Deutschlands beträgt die höchste Erhebung einen halben Millimeter“, illustriert Kaschke die Akkuratess.

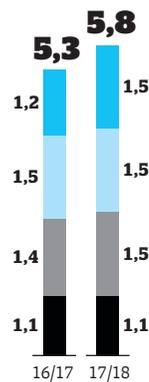
Ein durchaus als stolz zu interpretierendes Lächeln umspielt die Lippen des promovierten Physikers, als er die Kalibrierungstechnik beschreibt. Die regle die insgesamt acht Spiegel der zentralen Optik, die frei auf Magnetfeldern schweben, so präzise, dass sie auch „eine CD auf dem Mond“ punktgenau treffen würde.

Die Technologieführerschaft zahlt sich bereits aus. Im Geschäftsjahr 2017/18 (zum 30. September) sprang der Umsatz der Halbleitersparte um 26 Prozent auf 1,53 Milliarden Euro. Die Nachfrage nach der EUV-Technologie steigt rasant weiter. „Sie sichert uns das Wachstum, auch wenn die Konjunktur uns keinen Rückenwind mehr gibt“, sagt der Vorstandschef. Für die nächsten zehn Jahre Sorge die Innovation für Dynamik bei Zeiss. Zu bestechend seien die Vorteile: mehr als 20 Prozent höhere Dichte der Transistoren und bis zu 20 Prozent weniger Energieverbrauch des Chips.

CHIP, CHIP, HURRA!

Die Halbleitersparte pusht den Zeiss-Umsatz, in Mrd. Euro

- Halbleiter
- Messgeräte & Mikroskope
- Medizintechnik
- Brillengläser & Foto-Optik



Alle Werte gerundet, Geschäftsjahr zum 30.9. Quelle: Unternehmen Grafik: mm

Foto: Manfred Stich

„MIT UNSEREN INNOVATIONEN WOLLEN WIR NICHT NUR TECHNISCH FÜHREN, SONDERN NEUE MÄRKTE SCHAFFEN.“

Zeiss-CEO Michael Kaschke

Im Geschäftsjahr 2018/19 wird der Konzernumsatz laut Kaschke auf rund 6,4 Milliarden Euro steigen. Der CEO jedenfalls erwartet ein sehr gutes Ergebnis, das sich aus einem über dem Markt liegenden Wachstum in allen vier Sparten ergebe.

Game Changer für alle

„Wir haben uns vom Technologieführer zu einem Unternehmen entwickelt, das die Märkte der Zukunft gestaltet“, fasst Kaschke den Erfolg zusammen. In all dem schwäbischen Understatement, das der gebürtige Thüringer routiniert pflegt, schwingt Abschiedsstimmung mit. Der Techveteran verlängert nach fast 20 Jahren im Zeiss-Vorstand seinen Vertrag nicht mehr. Im April 2020 übernimmt Karl Lamprecht (55).

Der Physiker hat als für die Halbleiterei zuständiger Vorstand die Goldgrube EUV ausgehoben. Nun

soll er auch die anderen drei Zeiss-Bereiche auf Game-Changer-Kurs bringen. Recht gut funktioniert der Gestaltungsanspruch schon in der Medizintechnik. Die bis 2010 von Kaschke geführte Meditec residiert seit der schmerzreichen Zusammenführung der west- und ostdeutschen Zeiss-Teile in den 1990ern in Jena. Sie hat in der Augenheilkunde mit einer laserbasier-

ten Technologie die Diagnose und Behandlung von grauem Star revolutioniert. Neuartige Operationstechnologien für Neurochirurgie oder Zahnmedizin gewinnen schnell Kunden. Die Medizintechnik wuchs zuletzt um 8 Prozent.

Die Industriesparte mit Messgeräten und Mikroskopen sowie das Konsumergeschäft mit Brillengläsern wuchsen 2018/19 wieder spürbar, doch da muss Lamprecht noch wegweisende Neuerungen identifizieren. Geld genug für die Entwicklung von Innovationen steht ihm jedenfalls zur Verfügung. Von den Gewinnen fließt nur ein Teil an die Zeiss-Stiftung, in Förderprojekte und Mitarbeiterbeteiligungen. Mehr als 70 Prozent des Jahresüberschusses kann der CEO gewöhnlich in Techentwicklungen investieren – davon können börsennotierte Unternehmen nur träumen. ■ Eva Müller

PRODUCT & SERVICE INNOVATION: DIE FINALISTEN

MUNICH RE

Der Konzern definiert sein Kerngeschäft um. Zusätzlich zur Reassekuranz baut CEO Joachim Werning (54) eine digitale Plattform für Versicherungsdienste, um den bei 50 Milliarden Euro stagnierenden Umsatz zu pushen. So offeriert Munich Re Digital Partner ein Ökosystem für die Entwicklung neuartiger Versicherungsprodukte oder übernimmt Prozesse für Fintechs. Zudem stößt das Unternehmen in neue Felder vor wie das Versichern von Cyberrisiken oder Pandemien.

RÜGENWALDER

Viele Vegetarier mögen zwar den Geschmack von Fleisch, wollen aber aus ethischen Gründen keine Tiere essen. Der Wurstfabrikant entwickelte daher ab 2014 aus Eiern, Weizen, Soja und Erbsen täuschend ähnliche Schinken-Spicker oder Frikadellen. Mit den Ersatzprodukten traf Geschäftsführer Godo Röben (50) den Nerv der Kunden: 2018 war mit 210 Millionen Euro Umsatz das beste Geschäftsjahr des Mittelständlers. Der Bereich Fleischsubstitute wächst um 33 Prozent.

SARTORIUS

Jedes dritte neue Medikament stammt aus der Biotechnologie. Die passende Laborausstattung liefern die Göttinger als spezialisiertes Einmalprodukt für jedes Erzeugnis. Mit einer Plattform für diese Individualanfertigungen hat CEO Joachim Kreuzburg (54) das Unternehmen mit 1,6 Milliarden Euro Umsatz auf profitables Wachstum geeicht. Die Ebitda-Marge stieg auf 26 Prozent. 2025 will der Börsenliebling einen Umsatz von vier Milliarden Euro generieren.

TEAMVIEWER

Tausende PC aus der Servicezentrale updaten, eine Fabrikhalle per Tablet überwachen – mit kostensparender und praktischer Wartungssoftware überzeugen die Schwaben immer mehr Unternehmen. 90 Prozent der „Fortune 500“ verlassen sich bereits auf die Cloud-Lösung von TeamViewer. Der Börsenneuling steigerte den Umsatz mit seiner Plattform zuletzt um 30 Prozent. CEO Oliver Steil (47) verspricht seinen Aktionären eine Ebitda-Marge von mehr als 55 Prozent.

Trio Bravo

CELONIS

Die Münchener Gründer haben einen ganz neuen Softwaremarkt erschlossen. Ihr Programm hilft Weltkonzernen, effizienter zu werden.

Die Aktion, die sein Unternehmerdasein verändern sollte, startet Alexander Rinke (30) aus einer Laune heraus. Bei einem Kunden in Frankfurt erfährt er von einem Neujahrsempfang mit SAP-Gründer Hasso Plattner (75) am gleichen Abend in Potsdam. Rinke, der ursprünglich aus Berlin-Wannsee kommt, ruft zu Hause an und verkündet einen spontanen Familienbesuch. Sein Ziel: Er will Plattner abfangen. Gute sechs Stunden später hört er den Unternehmer reden, und als sich der Milliardär danach einen Moment aus der VIP-Zone herauswagt, prescht Rinke vor. „Ich habe ihm Screenshots von unserer Software gezeigt, und er hat sofort verstanden, was wir machen.“

Der Ausflug im Februar 2013 markiert den Beginn für das rasante Wachstum des Start-ups Celonis, das Rinke mit seinen Studienfreunden Bastian Nominacher (34) und Martin Klenk (32) gegründet hat –

und das Investoren heute mit einer Milliarde US-Dollar bewerten. Plattner stellt die ersten Kontakte zu SAP her, zweieinhalb Jahre später verkauft der Weltkonzern die Software der Münchener Firma über die Preisliste an seine Kunden.

Denn Celonis hat, was andere gern hätten: den Überblick über die Prozesse in einem Unternehmen per Mausclick – und damit Einblick in alles, was schief läuft und unnötig Geld kostet. Zu den Kunden zählen Siemens und Airbus genauso wie BMW, L'Oréal oder Unicredit. Als die SAP-Partnerschaft im Herbst 2015 geschlossen wurde, arbeiteten gerade mal 60 Mitarbeiter für das Start-up, heute sind es mehr als 800. In den USA hat Celonis einen zweiten Hauptsitz in New York eröffnet und Niederlassungen etwa in London, Zürich oder Tokio.

In der deutschen Start-up-Branche ist Celonis ein ungewöhnlicher Fall. Meist richten sich die Gründer an Konsumenten aus und wach-

sen schnell mit viel Wagniskapital. Celonis dagegen fand für sein Unternehmenskundengeschäft lange Zeit keine Investoren („zu junge Gründer“, „zu umfangreiche Software“) und musste sich selbst finanzieren. Daher blieb den Gründern nur, von Anfang an Profite zu schreiben. Anderen Start-ups mit Milliardenbewertung wie der Bank N26 oder der Lieferplattform Delivery Hero gelingt das auch viele Jahre nach der Gründung noch nicht.

Die typischen Aufsteiger der Szene positionieren sich als Angreifer (N26: „Eat the rich“); werben damit, ganze Branchen umzuwälzen. „Die Celonis-Gründer aber sind keine klassischen Disrupter. Sie haben sich einem Problem ihrer Kunden gewidmet“, sagt Daniel Milleg, Partner bei der Unternehmensberatung Bain, der selbst mit der Software arbeitet. Prozessoptimierung klinge für ein Start-up vielleicht erst einmal uncool. „Aber das Problem, Abläufe in Unternehmen richtig zu verste- ➤

DIE DATEN-SPÜRHUNDE

Vom Studentenprojekt zum Start-up mit Milliardenbewertung: die Celonis-Gründer **Martin Klenk, Alexander Rinke** und **Bastian Nominacher** (v. l.)



hen, gibt es seit vielen Jahren.“ Celonis habe da einen ganz neuen Markt geschaffen.

Dabei sah das Ganze gar nicht groß aus, als es losging. Rinke, Klenk und Nominacher trafen sich 2008 in der studentischen Unternehmensberatung Academy Consult in München. Rinke studierte Mathematik, Klenk Informatik, Nominacher Finance and Information Management. Ihr erstes Projekt kam vom IT-Leiter des Bayerischen Rundfunks (BR), der die Zeit verkürzen wollte, in der Fehlermeldungen etwa für defekte Drucker bearbeitet wurden. Im Schnitt brauchte es fünf Tage pro Ticket. „Wir führten klassische Beraterinterviews, aber wir kamen den Gründen nicht auf die Spur“, sagt Nominacher.

Die Idee kam auf, dass alle nötigen Informationen, um die Probleme zu verstehen, bereits digital

„**WIR HATTEN EIGENTLICH ALLE DREI NICHT VOR, EIN UNTERNEHMEN ZU GRÜNDEN.**“

Bastian Nominacher

vorhanden sind. „Wir mussten es irgendwie schaffen, sie herauszuziehen“, sagt Klenk, der heute noch den technischen Teil verantwortet. Dieses sogenannte Process-Mining kannten die Studenten aus der Lehre: Der Informatikprofessor Wil van der Aalst hatte die Theorie erdacht.

Über Wochen bastelten die Studenten bis in die frühen Morgenstunden an ihrem Programm. Etwa drei Monate später gab es eine erste Version. Stundenlang mussten Da-

ten vorformatiert werden, und es dauerte eine Stunde, bis ein Schaubild errechnet war. Das aber zeigte die Abläufe im IT-Service des BR – und das größte Problem: Die Fehlermeldung wanderte von Abteilung zu Abteilung und fraß unnötig Zeit.

„Wir hatten eigentlich alle drei nicht vor, ein Unternehmen zu gründen“, sagt Nominacher. Er wollte zu McKinsey in die Beratung, Martin Klenk zu Google in die Softwareentwicklung und Alexander Rinke weiter Mathe studieren. Über den Bayerischen Rundfunk aber kamen Kontakte zu weiteren Unternehmen, die schon das rudimentäre Tool nützlich fanden.

Also entwickelte das Trio aus dem Werkzeug ein Produkt, um IT-Services zu optimieren. Als sie 2011 in einem Elektromarkt standen und 1500 Euro für den ersten Server zusammenlegten, war die Gründung

OPERATIONS OF THE FUTURE: DIE FINALISTEN

RITTAL

Mit rund 10.000 Mitarbeitern ist Rittal das bekannteste und größte Unternehmen der Friedhelm Loh Group, die jährlich 2,6 Milliarden Euro umsetzt. Die Hessen stellen Schaltschränke und -anlagen, Gehäuse und Klimälösungen her. Miteinander vernetzt zu einer Systemplattform, ermöglichen die Produkte von Rittal zum Beispiel die Steuerung verschiedener Produktions- und Logistikstätten. Auch auf diese Weise kommt die Industrie 4.0 in die Fabriken.

SICK

Ob für autonome Transportvehikel oder automatisierte Produktion – Sick fertigt mehr als 40.000 verschiedene Sensoren und gilt als führender Anbieter weltweit. Das Familienunternehmen aus Waldkirch wächst seit 1988 organisch und erreichte zuletzt einen Umsatz von 1,6 Milliarden Euro. Industrie-4.0-Anwendungen nutzt Sick auch in der eigenen Produktion; damit können selbst kleinere Chargen verschiedener Sensortypen für Nischenmärkte produziert werden.

TRUMPF

Mit seinen smarten Fabriklösungen für kleine und mittelgroße Unternehmen erreichte Trumpf einen Wachstumssprung auf zuletzt 3,6 Milliarden Euro Umsatz und bessere Margen als die Konkurrenz (15 Prozent). Das Familienunternehmen entwickelt neben Maschinen für Industrielaser und die Metallverarbeitung auch Softwarelösungen für die Industrieprozesse und erweitert sein Hardwareportfolio um neue Segmente. Trumpf war etwa ein früher Anwender des 3-D-Drucks von Metallteilen.

ZF FRIEDRICHSHAFEN

Der Automobilzulieferer hat rasante Jahre hinter sich: Seit 2014 verdoppelte ZF Friedrichshafen seinen Umsatz auf 36,9 Milliarden Euro und ist damit einer der Topzulieferer weltweit. Dabei spielten große Übernahmen eine zentrale Rolle. Das Stiftungsunternehmen hat dadurch gerade die Bereiche Elektronik und Bremsen vorgebracht. Inzwischen hat ZF etwa die Beschaffungsprozesse weltweit digitalisiert, standardisiert und von vier Plattformen auf eine einzige gebracht.

beschlossen. Mit dem starken Wachstum stießen erst 2016 Wagniskapitalgeber dazu.

Heute wertet Celonis alle möglichen Prozesse aus. Aus Unternehmenssoftware wie SAP, Salesforce oder Microsoft zieht die Technologie Daten, die dann in der Celonis-Cloud genutzt werden. Abläufe werden visualisiert; damit können Firmen Probleme finden. Sie können Änderungen simulieren, um zu sehen, ob sie tatsächlich den Prozess verbessern. Die sogenannte Action-Engine soll konkrete Hinweise an Mitarbeiter senden, damit der Alltag läuft.

Börsengang im Blick

Die Lufthansa etwa nutzt die Software für die Bodenabfertigung ihrer City Line. Passagiere steigen aus und wieder ein, es wird getankt, geputzt und gecatert. Klappert nur ein Arbeitsschritt nicht, setzen sich die Verspätungen oft über den ganzen Tag fort, da die Maschinen auf den Kurzstrecken eng getaktet fliegen. Man habe die Pünktlichkeit der Flüge mit Celonis um 17 Prozent gesteigert, so die Lufthansa.

Ein Beispiel: Ist der Tankwagen nicht rechtzeitig auf Position, kann per Action-Engine veranlasst werden, dass ein Feuerwehrwagen zum Flugzeug fährt. Denn steht der vor Ort, dürfen Passagiere während des Tankens boarden, was normalerweise verboten ist. Die Airline will die Software nun auf alle Flüge ausweiten.

So gern Celonis über seine Beispielkunden spricht, so schweigsam wird das Start-up bei den eigenen Zahlen. Seit



ON TIME
Bei der Bodenabfertigung kommt es schnell zu Verspätungen. Celonis hilft, schneller zu reagieren.

CELONIS IN ZAHLEN

Umsatz und Wachstum¹

circa **200** Prozent Wachstum 2017/18²

circa **60** Mio. Euro Umsatz 2017/18²

mehr als **100** Mio. US-Dollar Auftrags-eingang 2018/19²

1| Jeweils gerundet; 2| Geschäftsjahr. Quelle: Unternehmen

2016 wurde kein Jahresabschluss mehr eingereicht. Zuletzt gab das Unternehmen bekannt, dass der Umsatz im Geschäftsjahr 2016/17 bei etwa 20 Millionen Euro lag; ein Jahr später war er dreimal so hoch. Danach änderte Celonis die Metrik und kommunizierte den Wert der neuen Aufträge. In den zwölf Monaten bis Ende Mai 2019 betrug er mehr als 100 Millionen Dollar.

Womöglich will Celonis, das seit Jahren dreistellige Wachstumsraten verzeichnet, erst beim Börsengang mit dem Gesamtbild auftrumpfen. 2017 hieß es vom Management noch, der IPO werde 2020 angestrebt. Jetzt sagen die Gründer, sie hätten es nicht eilig – das Timing hänge vom Markt ab. Die Investoren – 83North und Accel – werden irgendwann ihre Anteile versilbern wollen. Da die Gründer allerdings rund 70 Prozent ihres Start-ups halten, kontrollieren sie die nächsten Schritte.

Es gibt noch viel zu tun: Kooperationen mit Universitäten sollen helfen, die Soft-

ware weiter zu verbessern. Als Nächstes will Celonis vor allem weiter an selbstlernenden Anwendungen arbeiten. Damit verbessern sich idealerweise automatisch die Prozesse in Unternehmen. Ein Beispiel für eine App, die Kunden in der Celonis-Cloud nutzen können: Text Mining. Die Textanalyse findet Rechnungen, die doppelt bezahlt wurden. Bei Treffern wird die Buchhaltung gewarnt. „In jedem Unternehmen, wo wir das bisher angewendet haben, konnten wir sechs- bis siebenstellige Beträge sparen“, wirbt Rinke.

Es läuft gut für Celonis, und gerade deshalb muss sich vieles ändern. Um das immer größer werdende Unternehmen zu managen, haben sich die Gründer bereits Hilfe von außen geholt. Vor Kurzem stießen Marcell Vollmer und Hala Zeine zur höchsten Celonis-Führungsriege. Sie kamen mit sehr guten Insiderkenntnissen zu Celonis. Beide waren vorher bei Hasso Plattners SAP. **Christina Kyriasoglou**



KNOTENPUNKT

Alexander Dibelius kennt fast alle. Ob sich das am Ende für seinen Arbeitgeber CVC und ihn selbst auszahlt? Er arbeitet dran.

INTERVIEW

„Wir machen einfach. Ende, aus.“

ALEXANDER DIBELIUS

Der Deutschland-Chef des Finanzinvestors CVC über Game-Changing-Qualität von Private Equity – und deren Grenzen.

Als Deutschland-Chef von Goldman Sachs war Alexander Dibelius (59) meist eine verwegene Idee schneller als seine Konkurrenten. Sein Lohn, neben beträchtlichem Salär: Legendenstatus unter den Fusionsberatern der Republik. In seiner neuen Rolle als Deutschland-Chef des Private-Equity-Hauses CVC ist seine Bilanz noch offen. Bislang geht er vergleichsweise behutsam vor, was auch daran liegen mag, dass er privat praktisch immer mitinvestiert. Gekauft hat er bislang unter anderem

den Wettanbieter Tipico, die Uhrenmarke Breitling oder die Verpackungssparte von Bosch. Die bekannteste Firma in seinem Portfolio, zugleich auch sein Sorgenkind, ist die Parfümeriekette Douglas. Zum Gespräch mit mm in Berlin, seinem Wohnsitz, kommt er in aufgeräumter Stimmung. Es soll schließlich um das große Ganze gehen.

MM Herzlichen Glückwunsch.

ALEXANDER DIBELIUS Vielen Dank, aber wozu genau?

Zum ersten Mal in Ihrem Leben arbeiten Sie in einer Branche,

die sich steigender Beliebtheitswerte erfreut. Politiker sehen Sie nicht mehr als feindselige „Heuschrecke“, Unternehmer und Vorstände empfangen Sie mit offenen Armen. Es scheint fast: Wer irgendwie kann, verkauft sich an einen Finanzinvestor.

Ganz so ist es nicht. Aber wir haben momentan keinen Mangel an Kaufoptionen, und auf grundsätzliche Vorurteile stoßen wir wirklich praktisch gar nicht mehr, das stimmt schon.

Wie hat Ihre Branche das geschafft? ➤

Fotos: Dominik Butzmann für manager magazin

Es gab viele Jahre sicherlich eine gewisse Unkenntnis dessen, was Private Equity eigentlich macht, es gab aber auch wirklich Unfälle und Übertreibungen – Unternehmen, die mit Schulden überladen und so um ihre Chancen gebracht wurden. Das haben meine Kollegen und ich zuletzt zum Glück vermieden, allerdings half uns dabei natürlich auch die stabile Konjunktur. Zudem wissen inzwischen alle, woran sie bei Private Equity sind. Wir kommen mit einem klaren Plan in ein Unternehmen, um dessen Wert zu steigern. Und den ziehen wir dann konsequent durch ...

... man kann auch sagen: ohne Rücksicht auf Verluste. Sie haben zum Beispiel keine Geduld mit Ihrem Spitzenpersonal bei der Parfümeriekette Douglas.

Wenn die Zahlen nicht passen, müssen auch mal Manager ausgetauscht werden, ohne Verbesserungen lässt sich der Wert eines Unternehmens nicht steigern. Das wissen die Manager in den Portfoliounternehmen von Private-Equity-Fonds. Sie können aber auch, wenn es gut läuft, direkt und ordentlich

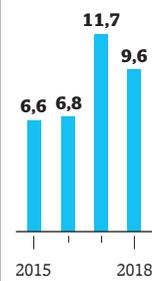
an der Wertsteigerung partizipieren.

Im Grunde betreiben Sie Shareholder-Value in Reinform. Der Zeitgeist entwickelt sich aber gerade in die umgekehrte Richtung. Im August haben rund 200 Topmanager in den USA ein Manifest des „Business Roundtable“ unterschrieben. Im Kern: Die Fokussierung nur auf den Eigentümer ist schädlich, das Management muss allen Beteiligten gleichermaßen dienen.

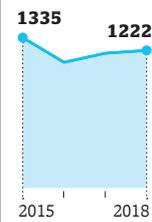
Mir ist das zu verbrämt. Unsere Geldgeber und wir achten selbstverständlich sehr darauf, dass unsere Investments auch nach Governance-, Sozial- und Umwelt-Gesichtspunkten sauber und professionell geführt werden. Für mich ist der Shareholder-Value-Gedanke dafür aber der logische Ausgangspunkt. Und kein Widerspruch. Wir schaffen keinen nachhaltigen Wert, wenn Anliegen wichtiger Interessengruppen unberücksichtigt bleiben – wenn ich Umweltschützer, Arbeitnehmervertreter, die Politik oder gar die gesamte Öffentlichkeit gegen mich habe, schafft man höchstwahrscheinlich keine Wertsteige-

KNAPPES KAPITAL

Private-Equity-Investitionsvolumen in Deutschland, in Mrd. Euro



Anzahl der finanzierten Unternehmen



Quelle: BVK
Grafik: mm

rung. Private Equity hat in diesem Spannungsfeld allerdings einen großen Vorteil.

Lassen Sie uns raten: Sie können das alles mit sich ausmachen.

Ungefähr richtig, zumindest in einem Aspekt: Wir müssen nicht im Quartalstakt Rechenschaft ablegen und rund um diese Quartalszahlen das professionelle Ökosystem aus Analysten, Stimmrechtsberatern, Aktionärsvereinigungen, Medienvertretern et cetera bedienen, wie dies für börsennotierte Unternehmen unabdingbar ist. Wir machen einfach, was aus unserer Sicht den Unternehmenswert erhöht. Ende, aus.

So argumentiert die Kommunistische Partei Chinas auch.

Das ist doch Quatsch. Auch Private Equity kommuniziert natürlich mit allen wichtigen Beteiligten, so ist der Dialog mit den Fondsinvestoren ausgesprochen intensiv und direkt. Das können wir abseits der breiten Öffentlichkeit viel effizienter und direkter kanalisieren. Mir sagen doch heute viele Vorstände börsennotierter Unternehmen, dass sie inzwischen gar nicht mehr dazu kommen, sich um ihr eigentliches Geschäft zu kümmern, weil immer ein Stakeholder ein Gespräch verlangt oder laut und öffentlichkeitswirksam klagt, dass seine Anliegen nicht ausreichend berücksichtigt werden. Das bringt permanente Ablenkung. Für Game-Changing-Wertsteigerungsprogramme ist es in Summe gefährlich, weil man sich nicht schnell und radikal genug auf

neue Märkte und Wettbewerber einstellen oder Änderungen sogar zum eigenen Vorteil nutzen kann.

Deswegen nimmt Mathias Döpfner, Game Changer des Jahres 2015, den Springer-Verlag auch von der Börse. Er will Ruhe haben, um das Unternehmen schneller umbauen zu können.

So habe ich das auch verstanden. Für unternehmerisch motivierte Manager ist Private Equity perfekt.

Das heißt dann doch auch, dass die Börse als Verkaufskanal für ihre Firmen unattraktiver wird.

SPRUNGBEREIT

Wann immer sich in Deutschland ein lukrativer Deal auftut – Alexander Dibelius ist dabei. Bei Douglas würde er dagegen gern rasch wieder aussteigen.



„DEUTSCHLAND TUT SICH MIT TECHNOLOGIEBRÜCHEN UNGLAUBLICH SCHWER.“

Alexander Dibelius

Tendenziell ja. Andererseits gibt es nicht für alle Unternehmen den einen logischen strategischen Investor – und es gibt auch Investoren, deren Renditeanforderungen und Risikobereitschaft nicht zu Private Equity passen, wohl aber zu Publikums-gesellschaften. Es kommt also immer auf den Einzelfall an. Und grundsätzlich gibt es sowieso keinen Grund für Mitleid: Für gute Firmen gibt es immer Käufer, egal ob auf Börsenmärkten oder in privaten Transaktionen.

Warum investieren sie dann weiter konventionell, man könnte auch sagen: hasenfüßig? Eine Konzernabspaltung hier, ein unterentwickeltes Familienunternehmen dort. Game-Changing-Momente, große konzeptionelle Würfe vermissen wir aus Ihrer Branche. Dabei besteht ja kein Mangel an Selbstbewusstsein.

An Risikobewusstsein und Respekt vor unternehmerischen Aufgaben aber eben auch nicht. Erstens investieren wir auch immer eigenes Geld. Das verlieren wir äußerst ungern. Zweitens behandeln wir das Geld unserer Investoren genauso, und wir bekämen keine Mittel mehr von Investoren, wenn wir mit deren Geld riskante Wetten eingehen würden. Dazu zählt auch, im Vergleich zur Fondsgröße zu große Einzelinvestments einzugehen. Es gibt kaum Private-Equity-Investments, bei denen ein Fonds allein mehr als eine bis 1,5 Milliarden Euro Eigenkapital pro Deal investiert. Nichtsdestoweniger hat PE natürlich den Ehrgeiz, auch unabhängig von den großen Würfeln selbst Game Changer zu sein. Oftmals kann man Gutes noch besser machen und wenn Sie so wollen, ist die PE-Eigentümerschaft an sich der Game-Changing-Moment.

Von Ihnen ist also keine Lösung für einen der größten Sorgen- ➤

„WENN DIE ZAHLEN NICHT PASSEN, MÜSSEN AUCH MAL MANAGER AUSGETAUSCHT WERDEN.“

Alexander Dibelius

fälle der deutschen Wirtschaft zu erwarten: die Strukturkrise der Autozulieferer. Sie könnten beispielsweise die Gunst der Stunde nutzen, aus den vielen schlingernden Anbietern einen neuen großen Zulieferer zu bauen mit entsprechender Verhandlungsmacht gegenüber den Autoherstellern.

Das ist zu unwägbare, zu risikoreich. Abgesehen davon weiß ich nicht, ob Ihre Investmentthese hier wirklich hält, vom Kartellamt ganz zu schweigen. Das Feld ist, wie sich zuletzt gezeigt hat, von zum Teil erratischen politischen Entscheidungen abhängig. Und egal, ob es künftig eher in Richtung Diesel, Elektro- oder Wasserstoffantrieb oder was auch immer geht: Die Branche wird hohe Technologieinvestitionen brauchen. Damit tut sich das traditionelle Large-Cap-Private-Equity-Geschäft etwas schwerer.

Wenn Sie sich am Technologiestandort Deutschland gegen Technologieinvestitionen entscheiden, ist das nicht gerade ermutigend.

Es passt einfach nicht zum Risikoappetit und dann doch zeitlich begrenztem Anlagehorizont des klassischen PE-Geschäfts. Dafür gibt es erfolgreiche Venture-Capital-Finanzierungsplattformen. Aber Sie haben recht: Dieser Investorenklasse fehlt es leider in Deutschland an Breite und Tiefe. Es gibt mittlerweile eine relativ erfolgreiche Wagniskapitalszene für Start-ups, aber es fehlen uns die Investoren dazwischen, die eine junge Firma mit hoffnungsvollen Produkten bis zur nachhaltigen Profitabilität begleiten, es gibt keinen echt liquiden Sekundärmarkt für Wachstumsunternehmen. In den USA übernehmen diese Rolle reiche Einzelinvestoren, Family Offices, dezidierte

Growth Fonds oder spezielle Börsensegmente. Vielfach werden solche hoffnungsvollen, aber eben nicht ganz risikoarmen deutschen Firmen dann aus diesen Gründen in die USA verkauft oder von dort aus weiter finanziert.

Sie sitzen auch im globalen Investment-Committee von CVC, bekommen also mit, was weltweit so an Firmen verkauft wird. Kommen die wirklich heißen Sachen inzwischen noch aus Deutschland, oder wird der Standort zum Industriemuseum?

Das wäre mir zu krass. Der industrielle Kern, zum Beispiel die mechanische Kompetenz im Maschinenbau, ist in Deutschland schon weiter außerordentlich und in der Breite beispiellos. Ebenso gilt weiterhin: Reife Firmen planvoll und sukzessive weiterzuentwickeln oder auch umzubauen, das können deutsche Ingenieure und Manager sehr gut und verlässlich – obwohl ich mir manchmal ein höheres Tempo wünschen würde. Was Sie aber merken: Deutschland tut sich mit Technologiebrüchen unglaublich schwer. Und ich fürchte, das wird auch nicht besser.

Der Eindruck ist eben: Es läuft auch so noch ganz gut, trotz aller Disrupt-yourself-Alarmsirenen.

Und wenn man im politischen Hintergrund die Vergesellschaftungsfantasien von Juso-Chef Kevin Kühnert wahrnimmt oder manche Umverteilungsabsurditäten, dann glaube ich schon, dass Deutschland nicht nur technologisch vor erheblichen Herausforderungen steht, sondern auch die gesellschaftliche Konsenskalibrierung mal wieder einige Game-Changing-Initiativen gebrauchen könnte. ▀

Das Interview führte mm-Redakteur Sven Clausen.

KLARE REGELN

Wie die Preisträger des Game Changer Awards ermittelt werden.

DIE AUSZEICHNUNG

Mit dem Game Changer Award kürten manager magazin und die Strategieberatung Bain & Company jährlich mutige deutsche Unternehmen, die mit einem disruptiven Ansatz die Spielregeln ihrer Branche verändert haben. Der Preis wird in drei Kategorien verliehen: Customer Experience, Product & Service Innovation sowie Operations of the Future.

DIE AUSWAHL

Unternehmen können sich nicht bewerben, sie werden ausgewählt. Die Nominierung erfolgt anhand von Kriterien wie Umsatzwachstum, Nachhaltigkeit und Innovationspotenzial, auf die mehr als 60.000 in Deutschland ansässige Unternehmen abgeklopft werden. Daraus entsteht eine Liste von 100 Firmen pro Kategorie, die einer gründlichen betriebswirtschaftlichen Analyse (Due Diligence) unterzogen und nach einem Punktesystem bewertet werden.

DIE AUERWÄHLTEN

Die fünf Punktbesten je Kategorie schaffen es auf die Shortlist und werden von einer Jury erfahrener Wirtschaftsexperten durchleuchtet: Wie erfolgversprechend ist das Geschäftsmodell? Wie disruptiv ist die Technologie? In einer abschließenden Diskussion der Jurymitglieder fällt die Entscheidung für die drei Game Changer des Jahres. Die feierliche Preisverleihung fand am 21. November 2019 in Berlin statt.



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 Entwicklung immer stärker 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 Leuchttürme 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 SIXT SE, Carl Zeiss AG und Celonis zu ihrer Auszeichnung. Die Preise wurden im Rahmen einer Galaveranstaltung am 21. November 2019 in Berlin verliehen.

CUSTOMER EXPERIENCE

SIXT SE

SIXT ist einer der international führenden Anbieter hochwertiger Mobilitätsdienstleistungen und steht seit über 100 Jahren für Innovationskultur mit starker Technologiekompetenz. Das Unternehmen bietet seinen Kunden in nur einer App ein einzigartiges integriertes Mobilitätsangebot in den Bereichen Autovermietung, Carsharing und Fahrdienste. Kennzeichen des Unternehmens ist die konsequente Kundenorientierung, der hohe Anteil an Premiumfahrzeugen und ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis. So zählt SIXT zu den profitabelsten Mobilitätsunternehmen weltweit.

PRODUCT & SERVICE INNOVATION

Carl Zeiss AG

ZEISS ist ein weltweit führendes Optik-Unternehmen, das innovative Lösungen unter anderem für die Halbleiterindustrie, die industrielle Messtechnik und Qualitätssicherung, Mikroskopie und Medizintechnik entwickelt, fertigt und vertreibt. Mit der Halbleiter-Sparte setzt ZEISS 2019 technologische Maßstäbe. Die EUV-Lithographie, gemeinsam mit dem Laserspezialisten Trumpf und dem langjährigen Systempartner ASML entwickelt, erlaubt Chipherstellern eine wesentlich bessere Auflösung, um die Miniaturisierung der Chipstrukturen über das nächste Jahrzehnt hinaus fortzusetzen.

OPERATIONS OF THE FUTURE

Celonis

Celonis ist der Weltmarktführer im Process Mining und eines der international erfolgreichsten deutschen Start-ups. Das Kernprodukt, eine automatisierte Lösung zur Visualisierung und Optimierung von Geschäftsprozessen, wird bereits bei 600 Unternehmen in 20 verschiedenen Industrien eingesetzt, um Prozesse zu optimieren. Celonis befähigt Kunden, signifikante Kosten- und Effizienzverbesserungen zu realisieren. Im Jahr 2011 von TU-München-Absolventen gegründet, zählt das Unternehmen seit 2018 zum kleinen Kreis der deutschen Einhorn- und wächst weiterhin rasant.

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen unsere Kunden auch darin, digitale Pole-Positionen zu erreichen. Weitere Informationen: www.bain.de und www.bain.de/vector