

EXTRA

+ RISING STAR Die Trendmarke Air Up plant neue Produkte

# manager

magazin

# GAME REINER CHANGERS 2024

Vorwärtsideen für die deutsche Wirtschaft

## STRATEGIE

Warum die Schwarz  
Gruppe an  
Konglomerate glaubt

## MARKETING

Womit Hugo  
Boss neue  
Kunden umgarnt

## DIGITALISIERUNG

Wie Konux  
die Bahn  
pünktlicher macht

Akademische Kompetenz ergänzt durch SPIEGEL-Praxiswissen

## Flexibles Weiterbilden mit Zertifikatskursen

Entdecken Sie unsere Kurse dieser vier Themenbereiche:

- + Tech Business
- + Management & Leadership
- + Digital Media & Marketing
- + Psychology & Communication

Kostenlos testen



Alle Kurse und Infos unter [akademie.spiegel.de](https://akademie.spiegel.de)

## EDITORIAL

Nach welchen Regeln wird gespielt? Die Antwort auf diese Frage steht im Zentrum jeder zivilisierten Gesellschaft. Besonders elegant ist, wenn Menschen einfach durch ihr vorbildhaftes Tun neue, bessere Regeln setzen. Für die Ökonomie hat Adam Smith auf die „unsichtbare Hand des Marktes“ gehofft, wir haben diese Hoffnung vor neun Jahren gemeinsam mit der Unternehmensberatung Bain & Company in den Game Changer Award gekleidet.

Seitdem gab es grobe, gewalttätige Eingriffe in das Rahmenregelwerk (Kriege und die Folgen), meist getrieben durch Despoten. Das Erfreuliche ist: Die Macht und die Kraft des Individuums halten sehr gut dagegen.

Sie finden in diesem Heft ausgezeichnete Beispiele dafür – unsere Game Changer 2024. Natürlich werden Air Up, Konux, Hugo Boss oder die Schwarz Gruppe nicht das Wüten Wladimir Putins beenden, die Gewalt religiöser Fanatiker stoppen oder den Vormarsch nationalistischer Politikerinnen und Politiker auf der Welt. Aber sie zeigen die Kraft und Macht von Ideen.

Das betrifft zugegebenermaßen bei unseren Preisträgern zum Teil nur Nischenmärkte. Doch in der Gesamtschau macht das Mut: In einer freiheitlichen Gesellschaft sind die Spielregeln veränderbar. Machen Sie mit!

Eine erkenntnisreiche Lektüre wünscht Ihnen Ihr

Sven Clausen, Chefredakteur

## INHALT

### 4 Innovation

Die Game Changer 2024 machen vor, wie Deutschlands Unternehmen aus der Formkrise kommen können.

### 8 Schwarz Gruppe

Der Mutterkonzern von Lidl und Kaufland belebt die Konglomerats-Idee neu.

### 12 Hugo Boss

CEO Daniel Grieder zeigt, wie der Fokus auf Kunden und lautes Marketing zu schnellen Erfolgen führt.

### 16 Konux

Das Tech-Start-up trimmt die Bahn mit künstlicher Intelligenz auf Pünktlichkeit.

### 20 Air Up

Ihre Trinkflaschen sind Kult bei jungen Leuten. Jetzt wollen die Gründer mehr.

### 23 Transformation

Der Publizist Anders Indset über deutsche Innovationen.

#### Anschrift des Verlags

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

**Chefredakteur:** Sven Oliver Clausen (V. i. S. d. P.)

**Redaktion:** Claus Gorgs (frei), Mirjam Hecking, Michael Machatschke, Tim Spark

**Layout:** Janina Kossmann (Lt.); Matthias Schmidt

**Cover:** Darius Jan Wakilzadeh

**Bildredaktion:** Martin Richter

**Grafik:** Jennifer Friedrichs, Rebecca Söhlke

**Schlussredaktion:** Bettina Storm-Rother (Lt.); Christoph Kirchner, Angelika Unger

**Dokumentation:** Torsten Biendarra (Lt.); Fritz Becker, Dr. Ulrich Hoffmann, Joana Ruthe



[www.blauer-engel.de/uz195](https://www.blauer-engel.de/uz195)

- ressourcenschonend und umweltfreundlich hergestellt
- emissionsarm gedruckt
- hauptsächlich aus Altpapier

Dieses Druckerzeugnis ist mit dem Blauen Engel ausgezeichnet.

# AUFBRUCH STATT ABBRUCH

Stagnation, Stellenabbau, schlechte Stimmung: Die deutsche Wirtschaft ist im Krisenmodus, hängt bei wichtigen Technologien hinterher. Doch wie dramatisch ist die Lage wirklich? Vier Unternehmen beweisen, dass Innovation made in Germany Zukunft hat.

**W**enn es der deutschen Wirtschaft an etwas nicht mangelt, dann an schlechten Nachrichten. Der Autozulieferer ZF will im Inland mindestens 12.000 Arbeitsplätze abbauen, der Spezialchemiekonzern Evonik 1500, Bosch mehr als 3000 – auch bei der Entwicklung und im Softwarebereich.

Lokführer, Flughafenmitarbeiter und Bauern legen nach Belieben den Verkehr lahm, die Bundesregierung regiert zwar, aber nur mit kleinstem gemeinsamen Nenner.

Das Ausland blickt mit Sorge auf die einstige Wirtschaftslokomotive Europas, deren Wachstum sich gefährlich nah an der Nulllinie entlanghangelt und als Impulsgeber weitgehend ausfällt. Bei den Direktinvestitionen gab es 2023 zum dritten Mal in Folge einen Nettoabfluss, was bedeutet, dass internationale Kapitalgeber Deutschland unattraktiv finden; und selbst heimische Unternehmen tragen ihr

Geld derzeit lieber in die Welt, statt es im eigenen Land arbeiten zu lassen. Im Rahmen der Techkonferenz SXSW warnte **Amy Webb** (49), Strategieberaterin und Professorin an der New York University, gar vor einem wirtschaftlichen Niedergang Deutschlands und warf einzelnen Unternehmen vor, „den Arsch nicht hochzubekommen“.

Es ist nicht schwierig, all diese Punkte zum düsteren Diagramm einer verzagten, überforderten Nation zu verbinden. Doch das ist allenfalls die halbe Wahrheit.

Denn es gibt auch Gegenbeispiele: Der Softwarekonzern Microsoft steckt in den kommenden zwei Jahren 3,2 Milliarden Euro in den Ausbau des Geschäfts mit künstlicher Intelligenz und Cloudcomputing am Standort Deutschland, der japanische Pharmakonzern Daiichi Sankyo lässt sich sein Zentrum für neue Krebsmedikamente im bayerischen Pfaffenhofen rund eine Milliarde Euro kosten, der dänische

Pharmagigant Novo Nordisk findet das erst acht Jahre alte Biotech-Start-up Cardior Pharmaceuticals aus Hannover so überzeugend, dass er möglicherweise mehr als eine Milliarde Euro für den Kauf ausgeben will. Und bei der Anmeldung neuer Patente liegt das angeblich so innovationsschwache Deutschland im weltweiten Vergleich hinter den USA auf Rang zwei – mit einem Plus von 1,4 Prozent gegenüber dem Vorjahr (siehe Grafik Seite 6).

„Die Rahmenbedingungen in Deutschland haben sich in den vergangenen Jahren verschlechtert, aber auf den Erfindergeist und die Innovationskraft der Unternehmen ist Verlass“, sagt **Walter Sinn** (58), Deutschlandchef der Strategieberatung Bain & Company. Da wäre zum Beispiel die Schwarz Gruppe, Mutterkonzern von Lidl und Kaufland, die mit Prezero eine der größten deutschen Recyclingfirmen aufgebaut hat und nun Milliarden in den Cloudanbieter Schwarz Digits investiert, der es mit Google und Amazon aufnehmen soll (siehe Seite 8). Oder der Anzugschneider Hugo Boss, dem es gelang, eine ergraute Marke aufzufrischen und sich neue Kundengruppen zu erschließen (siehe Seite 12).

Um Unternehmen zu würdigen und als Vorbilder zu feiern, die mit alten Regeln brechen und Neues wagen, haben das manager magazin und Bain & Company 2015 den Game Changer Award ins Leben gerufen. In diesem Jahr wird er erstmalig in vier Kategorien vergeben: Die neue Auszeichnung „Rising Star“ ist für Start-ups bestimmt, die noch keinen jahrelangen Trackrecord vorweisen können, deren Geschäftsmodell aber das Potenzial hat, die Spielregeln einer Branche nachhaltig zu verändern. Um keinen der vier Awards können Firmen sich bewerben: Die Preisträger werden ►



Auf Zukunft programmiert: In Heilbronn baut die Schwarz Gruppe einen Bildungscampus für Digitalisierung made in Germany auf

nach strengen Kriterien ausgewählt und müssen anschließend eine Jury aus Wirtschaftsexperten überzeugen (siehe Kasten unten).

Großes Potenzial für die heimische Wirtschaft sieht Bain-Berater Sinn etwa bei industriellen Dienstleistungen – besonders in Sektoren, in denen Deutschland traditionell stark ist: „Unsere Unternehmen haben das Wissen und die Fähigkeiten, die Industrie digital zu transformieren und auf das nächste Level zu heben.“ Dazu müsse das Land nicht führend bei der Entwicklung von Large-Language-Modellen sein. Den Anspruch, bei der Erfindung konkreter Anwendungen von künstlicher Intelligenz ganz

vorn dabei zu sein, sollte eine der größten Industrienationen der Welt aber schon haben, sagt Sinn.

So wie der Bahndienstleister Konux (siehe Seite 16). Das Münchener Unternehmen hat einen Sensor entwickelt, der ununterbrochen sein Ohr an der Bahnschiene hat. Auf Basis der Schwingungen und Erschütterungen, die das Gerät misst, errechnet ein Algorithmus den Zustand von Schienen und Weichen, sagt Wartungs- und Ersatzbedarf voraus und hilft, Baustellen so zu planen, dass sich die Turbulenzen für Reisende in Grenzen halten. Pünktliche Züge könnten damit wieder Normalität werden – sogar in Deutschland.

### Weltspitze Patentanmeldungen in Europa, 2023

USA	48.155
Deutschland	24.966
Japan	21.520
China	20.735
Südkorea	12.575
Frankreich	10.814
Schweiz	9410
Niederlande	7033
Großbritannien	5918
Schweden	5139

Quelle: Europäisches Patentamt  
Grafik: manager magazin

Konux-Chef **Andreas Loy** (33) war bei der Gründung erst 23 Jahre alt. So viel zum mangelnden Wagemut und fehlender Leistungsbereitschaft der jungen Generation.

Eine ähnliche Geschichte kann auch **Lena Jüngst** (31) erzählen. Nach dem Studium schlug sie einen Job als Produktdesignerin bei Philips aus, um sich mit vier Mitstreitern selbstständig zu machen. Statt mit der Amsterdamer U-Bahn ins Büro fuhr sie täglich 18 Kilometer mit dem Rad nach Garching zum Start-up-Zentrum der TU München – um das Geld für die Monatskarte zu sparen. Sechs Jahre später macht ihr Unternehmen Air Up 200 Millionen Euro Umsatz mit dem Verkauf

von Trinkflaschen, die dem Nutzer einen Geschmack vorgaukeln, obwohl er reines Wasser trinkt. Damit gelang den Gründern, was nur wenige deutsche Start-ups schaffen: Sie schufen eine neue, erfolgreiche Konsumgütermarke (siehe Seite 20).

### Leidenschaft statt Perfektionismus

„Menschen, die für etwas brennen, machen nicht alles richtig und scheitern auch mal“, sagt der Publizist und Berater **Anders Indset** (46). In deutschen Unternehmen würden solche Innovatoren jedoch eher ausgebremst als gefördert. „Wir wollen für jedes Problem sofort eine Lösung, je perfekter, desto besser.“ In einer Welt, in der Technologie alle Lebensbereiche durchdringt, seien 100-Prozent-Lösungen aber immer weniger gefragt. Stattdessen müssten Manager sich

mehr Zeit nehmen, künftige Entwicklungen zu durchdenken und dabei mehrere alternative Zukünfte durchzuspielen. „Kniebeugen für die Rübe“ nennt Indset das.

Wer bereit ist, ein paar geistige Kniebeugen zu machen und die Pessimismusbrille abzusetzen, erkennt, dass die Bedingungen für Innovationen in Deutschland durchaus günstig sind. Es gibt eine stabile gesellschaftliche Basis, gut ausgebildete Fachkräfte und starke industrielle Cluster zum Andocken.

Auch staatliche Förderung macht manches möglich. So hätten Jüngst und ihre Mitgründer ohne die 1000 Euro Monatseinkommen aus dem Gründerstipendium kaum den Schritt in die Selbstständigkeit gewagt. Nur dass einer der fünf in Vollzeit damit beschäftigt war, Rechenschaftsberichte zu verfassen und jeden Entwicklungsschritt minutiös zu dokumentieren, darauf hätten sie gern verzichtet.

Etwas mehr Leichtigkeit und Pragmatismus stünden Deutschland gut, keine Frage. In unserer sich rasant verändernden technologischen Welt gewinnt nicht zwingend der Bessere, aber oft der Schnellere.

Quälend lange Genehmigungsverfahren, unklare gesetzliche Regelungen und auf Perfektion ausgelegte Firmenstrukturen sind Barrieren, die Innovation ausbremsen. Diese abzubauen, den Blick von den Risiken wieder auf die Chancen zu richten, verschiedene Entwicklungsszenarien zuzulassen und auch mal unkonventionelle Wege zu gehen, sind Ansätze, mit denen sich die gefühlte Lethargie überwinden lässt. „Deutschland hat 85 Millionen Menschen. Wenn wir die aktiviert bekommen, wird das eine ganz neue Dynamik entfalten“, sagt Wirtschaftsdenker Indset (siehe Interview Seite 23). Die Game Changer 2024 zeigen, dass es möglich ist. **■ Claus Gorgs**

## SPIELREGELN FÜR SPIELVERDERBER

### Auszeichnung

Der Game Changer Award ist ein Preis für deutsche Unternehmen, die auf disruptive Weise die Spielregeln ihrer Branche verändert haben. manager magazin und Bain & Company verleihen die Auszeichnung in den Kategorien „Customer Experience“, „Product & Service Innovation“ sowie „Operations of the Future“. Die Kategorie „Rising Star“ ist erstmals dabei, um die Leistung aufstrebender Start-ups noch besser zu würdigen.

### Auswahl

Um den Preis können sich Unternehmen nicht bewerben – sie werden ausgewählt: nach den Kriterien Innovation, Disruptionspotenzial, Nachhaltigkeit und wirtschaftlicher Erfolg. Dafür werden die Daten von mehr als 70.000 in Deutschland ansässigen Firmen durchleuchtet, die 100 stärksten anschließend einer vertieften betriebswirtschaftlichen Analyse (Due Diligence) unterzogen und nach einem Punkteschema bewertet.

### Abschluss

Die fünf Punktesten jeder Kategorie werden von einer Fachjury kritisch hinterfragt und bewertet. Wie nachhaltig und disruptiv ist das Geschäftsmodell? Wie hoch die langfristige Erfolgswahrscheinlichkeit? Die Entscheidung fällt dann in einer abschließenden Diskussion. Die diesjährigen Awards wurden am 18. April 2024 bei einer Galaveranstaltung in Berlin verliehen.

## DIE JURY

Diese acht Wirtschaftsexpertinnen und -experten wählten aus 15 Finalisten die diesjährigen Preisträger des Game Changer Awards aus.



### Andreas von Bechtolsheim

ist Unternehmer und Investor. Er gehörte zu den Gründern von Sun Microsystems, dem Netzwerkausrüster Arista und zu den frühen Finanziers von Google. Heute arbeitet er als Berater und Kapitalgeber.



### Ayla Busch

führt als Mitinhaberin und Co-Vorsitzende den Vakuumpumpenhersteller Busch. Die Harvard-Absolventin zählt zu den 100 einflussreichsten Frauen der deutschen Wirtschaft.



### Sven Oliver Clausen

ist Chefredakteur des manager magazins. Zuvor war der Volkswirt Mitglied der Chefredaktion der „Financial Times Deutschland“ und Co-Chef des Investigativressorts der Welt-Gruppe.



### Philipp Justus

gehört seit 2013 zum Führungsteam von Google, seit 2015 verantwortet er als Vice President die Geschäfte des Techkonzerns in 36 europäischen Ländern, darunter auch Deutschland.



### Joe Kaeser

leitete als CEO die Aufspaltung von Siemens ein. Seit seinem Abschied 2021 ist er Chefaufseher bei Siemens Energy und Daimler Truck sowie Mitglied im Board of Directors bei Linde.



### Harald Krüger

machte Karriere bei BMW und stieg bis zum Vorstandschef auf. Seit seinem Ausscheiden 2019 ist er selbstständiger Berater und Aufsichtsrat bei der Deutschen Telekom und der Lufthansa.



### Verena Pausder

ist Vorsitzende des Bundesverbands Startups, Buchautorin, Podcasterin und Gründerin mehrerer Firmen. Zudem ist sie Miteignerin eines Berliner Frauenfußballteams.



### Walter Sinn

steht als Managing Partner an der Spitze der Strategieberatung Bain & Company in Deutschland und hat viele Unternehmen bei der digitalen Transformation begleitet.

# DIE FAST-ALLES-VERSUCHER

Die *Schwarz Gruppe* steigt vom Betreiber des Discounters Lidl zum weltumspannenden Konglomerat auf. Jetzt will Digitalchef Rolf Schumann die großen Techkonzerne angreifen.

**R**olf Schumann (49) weiß, wie er seine Botschaft in Szene setzt. Als der Co-Chef der Schwarz-Digitalsparte Digits im Januar auf einer Münchener Techkonferenz die große Bühne betritt, leuchtet hinter ihm eine mehrere Meter große Aufnahme der Erde auf. Wortgewandt, garniert mit passenden Witzen, privaten Anekdoten sowie aktuellen Daten ordnet der Manager die Lage ein. Wie die Welt zuletzt von einer Notlage in die nächste schlitterte. Und wie sie durch die Pandemie, Kriege und die Demokratiekrise zu einem immer unsichereren Ort geworden sei.

Schumann weiß, wie man Lösungen verkauft. Früher, so der grauhaarige Hüne, „basierte alles, was wir gemacht haben, auf Regeln“. Doch diese Zeiten sind vorbei. Schumanns sorgfältig eingeflogenes Plädoyer lautet daher: „Wir müssen unabhängig sein, wir müssen agil sein.“

Womit der Manager beim Geschäftsmodell von Schwarz Digits angelangt ist. Schumann hat Cybersicherheit, eine deutsche Cloud und bald womöglich deutsche KI im Angebot. Und das Versprechen an seine Kunden, dabei die volle Kontrolle über ihre Daten zu behalten. Schwarz Digits, seit 2023 am Markt, ist der jüngste Geschäftsbereich der Schwarz Gruppe. Doch sicher nicht der letzte Schachzug von CEO **Gerd Chrzanowski** (52), der den Konzern rund um Lidl und Kaufland zu einem weltumspannenden Konglomerat ausbauen will. Während Siemens, Bayer oder Daimler sich auf Druck der Investoren selbst zerlegen, schlägt der Discountprimus in Privatbesitz von Gründer **Dieter Schwarz** (84) die entgegengesetzte Richtung ein. Think bigger in Neckarsulm.

Rund um den Handelskern hat Chrzanowski in den vergangenen Jahren ein breites Produkt- und Unternehmensportfolio aufgebaut

und zusammengekauft: Mineralbrunnen, Kaffeeröstereien, Eis-, Papier-, Nuss- und Nudelfabriken. Dazu eine eigene Reederei, ein milliardenschweres Recyclinggeschäft und nun sogar einen Digitaldienstleister mit Software, einer Cloud und Cybersecurity im Angebot.

Die Schwarz-Welt umfasst 575.000 Beschäftigte in 32 Ländern. 2022 erwirtschaftete das Unternehmen aus Baden-Württemberg 154 Milliarden Euro – ein Drittel des Umsatzes von Amazon. Und Marktführern wie Amazon, Microsoft, Cisco, Hapag-Lloyd, Dr. Oetker und Remondis will Chrzanowski Paroli bieten. Als Riese mit württembergischer Seele.

„Die Schwarz Gruppe steht für Innovation in der Breite“, sagt **Marie-Therese Marek**, Partnerin bei der Strategieberatung Bain & Company. „Im Handel und bei der Nachhaltigkeit hat sie Maßstäbe gesetzt, mit Digits investiert sie mutig in eine ganz neue Welt.“ Für die Jury des Game Changer Awards, der gemeinsamen Initiative des manager magazins mit Bain & Company, ist das Unternehmen daher der klare Sieger in der Kategorie „Product & Service Innovation“.

Wenn Chrzanowski über sein Megaprojekt spricht, klingt die wilde Aufholjagd, in die seine Gruppe jedes Jahr rund 8 Milliarden Euro steckt, wie simple Geschäftslogik. Oder wie er es im Interview mit dem manager magazin ausdrückt: „eine schlichte Notwendigkeit“.

„Die Dinge, die wir tun, zahlen immer auf den Handelskern ein“, so das Mantra des Offenburgers. Sein Ansatz: Wenn der Konzern Lösungen für Prozesse braucht, werden diese zuerst intern aufgebaut. „Und wenn wir dabei ein Niveau erreichen, das unseren Anforderungen an Qualität entspricht, können wir es auch Dritten anbieten“, so Chrzanowski. ➤



Deutsche Wolke:  
Lidls IT-Vordenker  
**Rolf Schumann**  
baut eine Alternative zu Amazon und Microsoft auf



Einer für alle: Der haus-eigene Cloudservice bedient die Unternehmen der Schwarz Gruppe. Freie Kapazitäten verkauft CEO **Gerd Chrzanowski** auch an Dritte.

Das Produkt, das den Grundstein für das Schwarz-Konglomerat bildete, ist im Lidl-Imperium omnipräsent. Ob in den Konferenzräumen der Stiftung hoch über dem Heilbronner Bildungscampus oder im kassenlosen Selbstbedienungssupermarkt für die Studierenden nur wenige Schritte entfernt. Überall stehen sie: die blauen, grünen und türkisfarbenen Flaschen der Lidl-Wassermarken Saskia.

Der Kauf der Mitteldeutschen Erfrischungsgetränke (MEG) in Sachsen-Anhalt 2008 war der Startschuss für den Aufbau des eigenen Produktionsimperiums. Damals war Chrzanowski, der im Jahr 2000 frisch von der Uni als Inhouse-Consultant ins Unternehmen kam, gerade Lidl-Vorstand geworden, zuständig für die Zentralen Dienste – und nutzte die Position, um neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Und das mit einer Konsequenz und Geschwindigkeit, die Konkurrent Aldi nur stauend verfolgen kann. Die blaue Flasche wurde zur Blaupause. Um den Nachschub für die weltweite Discounter-Expansion sicherzustellen, fertigt der Handelsriese seit 2010

auch seine eigene Schokolade und verpackt Nüsse. 2012 ging die eigene Backwarenproduktion an den Start. 2017 folgte die Eiscremefabrik, 2022 eine Kaffeerösterei und im selben Jahr noch die Nudelproduktion und eine eigene Papierproduktion.

#### Taskforce Müll

Doch der Handelsriese beließ es nicht bei Investitionen in die Herstellung, um seine Unabhängigkeit von Lieferanten auszubauen. Kreislaufwirtschaft betreibt die Schwarz Gruppe inzwischen hausintern. Am anderen Ende des Produktzyklus baute das Unternehmen eine spezialisierte Abfallentsorgung auf.

Die Umsetzung folgte dem gewohnten Schema: Problem identifizieren – und erst einmal eine eigene Lösung dafür entwickeln. Zunächst fokussierte sich der neue Geschäftszweig also auf den Abfall aus den eigenen Handelsfilialen und Produktionsanlagen. 2009 entstand daraus GreenCycle, ein Wertstoffmanager, der seine Dienstleistungen seit Jahren auch an externe Kunden verkauft. Die schiere Größe des Mutterkonzerns hilft bei die-

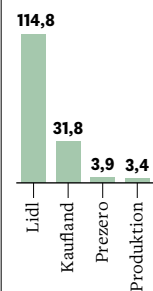
sem Konzept dem Unternehmen dabei, schnell zu wachsen, kurzfristig entstehende Gelegenheiten zu nutzen und sich so gegen Wettbewerber durchzusetzen.

Heute trägt Prezero, wie die Schwarz-Tochter inzwischen heißt, 3,9 Milliarden Euro Umsatz bei. Durch Zukäufe von RMG Recycling in den USA, des deutschen Abfallunternehmens Tönsmeier aus Porta Westfalica und von Teilen des französischen Entsorgungsmultis Suez mauserte sich die hausinterne Müll-Taskforce innerhalb weniger Jahre zur Nummer drei im europäischen Markt. Ein rasanteres Wachstum, das der neue Prezero-Chef **Wolf Tiedemann** (47) erst einmal bewältigen muss.

Chrzanowskis großes Ziel ist, durch die Vernetzung der Konzerntöchter ein weitgehend autarkes Ökosystem aufzubauen. So sind zum Beispiel die Rohlinge, aus denen die PET-Flaschen der Lidl-Getränke gefertigt werden, derart konzipiert, dass sie möglichst wenig Plastik verbrauchen und sich gut wiederverwerten lassen. Das Papier aus den Schwarz-Papierfabriken wird nicht nur für Werbroschüren und Verpackungen der eigenen Produkte verwendet, sondern oft vom

#### Die Masse macht's

Schwarz-Geschäftsfelder nach Umsatz, 2022, in Milliarden Euro



Quelle: Unternehmen  
Grafik: manager magazin

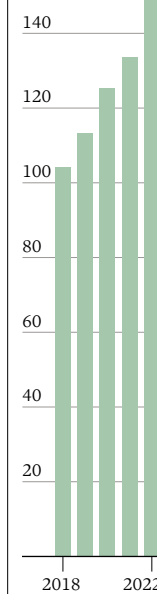
houseigenen Recyclingunternehmen auch entsorgt und wiederaufbereitet.

Die noch junge Techsparte bildet die digitale Klammer des Systems. Sie bietet den einzelnen Bereichen nicht nur einen sicheren, houseigenen Cloudservice an. Dieser lässt sich angesichts verschiedener Nutzungsspeaks der Geschäftsfelder auch so aussteuern, dass ungenutzte Kapazitäten an Dritte verkauft werden können. „Im Weihnachtsgeschäft braucht man im Handel enorme Cloudkapazitäten“, erklärt es ein Kenner von Lidls Digitalgeschäft. „Danach sinkt die Nachfrage dort wieder und kann stärker unter den anderen Sparten ausgesteuert werden.“

Auch die Cybersecurity-Lösung, die Chrzanowski Ende 2021 zum Schutz der eigenen Daten angeschafft hat, verkauft er mittlerweile an Kunden wie SAP, Bayern München oder die Commerzbank. Selbst der Einstieg bei

#### Gut im Futter

Umsatzentwicklung Schwarz Gruppe, in Mrd. Euro



Quelle: Unternehmen  
Grafik: manager magazin

Aleph Alpha, einem KI-Startup aus Heidelberg, könnte sich nicht nur aus Anleger-, sondern auch aus Anwendersicht für den Konzern perspektivisch rechnen. Lässt sich das Sprachmodell der Heidelberger doch von der Produktion über die Erstellung von Produktbeschreibungen bis zur Konzeption von Werbung in nahezu sämtlichen Feldern des Handelsuniversums einsetzen – und womöglich in Zukunft auch noch an die Cloudkunden verkaufen.

#### Immer neue Geschäftsfelder

Bei anderen Geschäftszweigen wie der Reederei Tailwind, unter deren Namen aktuell neun Containerschiffe – darunter zwei eigene – unterwegs sind, ist noch nicht klar, ob sie es zu einer eigenen Sparte bringen. Das Frachtschiffbusiness, gegründet im Coronajahr 2022 unter dem Eindruck massiver Lieferengpässe, birgt seine ganz eigene Komplexität: Schwankende

Preise oder Angriffe der Huthi-Rebellen im Golf von Aden machen das Kalkulieren schwierig. Dennoch – oder gerade deshalb – setzt Chrzanowski weiter auf Expansion. Mit Tailwind Intermodal durfte Spartenchef **Christian Stangl** (48) zuletzt eine neue Tochter gründen, die für den Händler und seine Kunden künftig auch abseits der großen Routen den Weitertransport der Ware ins Landesinnere organisiert.

Produktionschef **Jörg Alendkott** (56) ist stets auf der Suche nach Möglichkeiten, das Schwarz-Imperium weiter auszubauen – etwa mit Vertical Farming, wo Nutzpflanzen wie Salat, Tomaten oder Erdbeeren unabhängig vom Außenklima in hoch spezialisierten Gewächshäusern angebaut werden.

Digitalscherpa Schumann mag eine knifflige Aufgabe vor sich haben. Aber er ist damit nicht allein im Lidl-Reich.

■ *Mirjam Hecking*

## DIE FINALISTEN DER KATEGORIE „PRODUCT & SERVICE INNOVATION“

#### Kita Kinderzimmer

Das Unternehmen ist ein privater, gewinnorientierter Betreiber von Kindertagesstätten, der eine hochwertige Betreuung zu vertretbaren Kosten für Kinder aus allen sozialen Schichten anbietet. In zehn Jahren wuchs das Angebot auf 39 Kitas, der Umsatz auf 47 Millionen Euro; 82 Prozent der bis 2020 in Betrieb gegangenen Einrichtungen waren 2021 bereits profitabel. Mithilfe der Haniel-Gruppe als Investor will Kita Kinderzimmer nun auch ins Ausland expandieren.

#### Moonfare

Privatleuten Zugang zu denselben Anlageformen zu ermöglichen, die auch institutionellen Investoren offenstehen, ist die Idee von Gründer Steffen Pauls. Seine digitale Plattform ermöglicht es Privatanlegern, sich etwa an Private-Equity- oder Venture-Capital-Fonds zu beteiligen. Um die Mindesteinlagen der Fonds zu erfüllen, werden die Beiträge der Kleinanleger gepoolt. Moonfare ist in 22 Ländern aktiv und managt ein Gesamtvermögen von 2,8 Milliarden Euro.

#### Nemetschek Group

Als führender Anbieter von Softwarelösungen für die Bauwirtschaft ist Nemetschek ein Treiber der Digitalisierung in der Branche. Durch die Steigerung der Energieeffizienz neuer Gebäude leistet das Unternehmen zudem einen wichtigen Beitrag zum Klimaschutz. Der Umsatz hat sich in den vergangenen fünf Jahren auf mehr als 800 Millionen Euro nahezu verdoppelt, seit 2018 ist das von der Familie Nemetschek kontrollierte Unternehmen im M-Dax gelistet.

# JUST BOSS IT

*Hugo-Boss*-Chef Daniel Grieder hat die Modemarke in den Angriffsmodus versetzt. Jetzt beginnt die zweite Phase: Kann er auch die Marge steigern?

Nur damit das noch mal klar ist: Normal-Metzingen beherbergt rund 22.000 Einwohner irgendwo im Schwäbischen, ist Fachwerkrathaus mit Giebelfassade, ein mehr als 60 Jahre altes Kino, die Gasthöfe hier heißen „Hirsch“ und „Rebstöckle“.

Daniel Grieder (62) hat diese kleine Welt um sich herum ausgeblendet. Er führt schließlich Hugo Boss, den einzigen deutschen Modekonzern von Weltrang. Neben der Tür seines Büros hängt ein gerahmtes Trikot des FC Bayern München. Muhammad Ali blickt ihm von großen Fotos an der Wand über die Schulter.

Hinter dem Schreibtisch eine Fensterfront – mit Blick auf eine Baustelle. „Wir brauchen hier unbedingt mehr Platz“, erzählt Grieder. Ein neues Bürogebäude mit 350 Arbeitsplätzen entsteht. Seit Grieders Amtsantritt im Juni 2021 hat der Konzern allein in Deutsch-

land rund 900 neue Beschäftigte eingestellt, bis 2025 investiert Hugo Boss 100 Millionen Euro in den Standort.

Grieders „Nicht kleckern, sondern klotzen“-Strategie hat den Konzern zuletzt von Rekord zu Rekord eilen lassen. Der Modemanager hat das Unternehmen radikal transformiert: eine Zwei-Marken-Strategie inklusive neuen Logos für Boss und Hugo; unter diesen zwei Marken Comebacks von Sublinien wie Boss Orange oder Green und neu gelaunchte wie Hugo Blue, mehr Digitalisierung und ein ausgeprägter Omnikanal-Ansatz. Alles in kürzester Zeit, alles auf einmal – und mit Erfolg.

Der Lohn der Anstrengungen: der Preis des Game Changers 2024 in der Kategorie „Customer Experience“ – verliehen von der Jury des Game Changer Awards. Mit der Initiative zeichnen die Unternehmensberatung Bain & Company und das manager magazin Unter-

nehmen aus, die die Spielregeln ihrer Branche erfolgreich verändert haben.

Grieder hat den Umsatz seit seinem Start 2021 um 115 Prozent auf 4,2 Milliarden Euro hochgeschraubt, zwei Jahre früher als geplant. Sogenannte Casualwear, also etwa Hoodies, T-Shirts, Trainingsanzüge und Co., machen mittlerweile die Hälfte des Umsatzes aus. Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (Ebit) kletterte 2023 um 22 Prozent auf 410 Millionen Euro.

Grieders Erklärung für seinen Erfolg bei Hugo Boss? „Dass wir an unsere Strategie glauben und diese konsequent umsetzen.“ Über allem stehe, den Kunden wie niemals zuvor in den Mittelpunkt zu stellen. Was das bedeutet? „Wir designen und produzieren das, was nachgefragt wird“, erzählt Grieder. „Wir sammeln und analysieren Daten.“

Die digitale Transformation des Konzerns ist für Grieder ein Gamechanger. Seine Vision? Die weltweit führende technologiegesteuerte Modeplattform zu werden. Dass er das ernst meint, zeigt sich über 1000 Kilometer von Metzingen entfernt – in Porto und in Izmir. In der portugiesischen Hafenstadt hat Hugo Boss mit der Digitalberatungsfirma Metyis einen IT-Campus eröffnet, in der türkischen Hafenstadt seine größte Fabrik zu einer Smart Factory umgerüstet. „Ich kenne in der Fashionindustrie keine vergleichbare Fabrik“, sagt Grieder mit einem Funkeln in den Augen.

Man sei zwar immer noch ein Modekonzern, aber der erste Entwurf komme mittlerweile oft von einer KI. „Am Ende ist aber der Mensch beim Design entscheidend, vor allem wenn es um Details geht“, sagt Grieder.

Als er 2021 in der schwäbischen Provinz loslegte, war Boss nicht

Foto: Paolo Dutto / 13PHOTO

Gewinnertyp:  
Hugo-Boss-CEO  
Daniel Grieder

nur weit davon entfernt, ein technologiegesteuerter Modekonzern zu sein, sondern am Tiefpunkt angekommen. Nachdem der Versuch der Premiummarke gescheitert war, in die Luxusliga aufzusteigen, versank sie in Mittelmaß und Agonie. Grieder hingegen war zu dem Zeitpunkt auf dem Höhepunkt seines Schaffens. Als Konzernchef bei Tommy Hilfiger hatte er den einst übermächtigen deutschen Konkurrenten überholt.

„Es gab keinen Grund, von Hilfiger wegzugehen“, blickt Grieder zurück. „Aber es hat mich gereizt, Hugo Boss zurück auf die große Bühne und wieder zu Relevanz zu bringen.“ Während der Zwangspause – Hilfiger sperrte ihn vor seinem Wechsel

zum Rivalen für ein Jahr – analysiert Grieder akribisch. „Je mehr Details ich kannte, umso mehr Potenzial habe ich gesehen.“

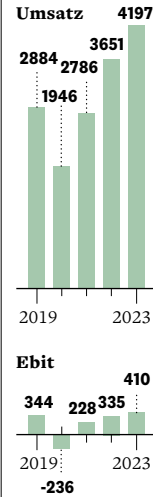
#### Marketingfeuerwerk gezündet

Grieder hat Hugo Boss weg von einer reinen „Suit-Company“, wie er es nennt, zu einer 24/7-Lifestyle-Brand transformiert. Die Chancen, die Grieders Kursänderung dem Modekonzern dadurch eröffnet, sind offensichtlich: Diversifizierung für Wachstum. „Jeder kann sein eigener Boss sein, egal ob Mann oder Frau“, sagt Grieder.

Allerdings wird das Treiben in Metzingen in Branchenkreisen zum Teil auch mit Skepsis beobachtet: Die Marke werde beliebig und nach unten positioniert. CEO

#### Kickstart

Umsatz- und Ebit-Entwicklung von Hugo Boss, in Mio. Euro



Quelle: Unternehmen  
Grafik: manager magazin

Grieder wiegelt ab: „Wir haben die Marke mit Boss Camel sogar noch höher positioniert und wir haben das Preis-Leistungs-Verhältnis über alle Produktgruppen hinweg gesteigert.“

Die Neuaufstellung funktioniert. Das vergangene Geschäftsjahr 2023 ist als Rekordjahr in die 100-jährige Firmenchronik eingegangen. Der Modekonzern gilt mit seinen Kampagnen und Kollektionen wieder als angesagt und relevant – und das weltweit. Die USA, in denen Boss lange Zeit seine Kollektionen fast nur noch in Outlets billig losschlagen konnte, sind mittlerweile der größte Einzelmarkt. In der wichtigen Wachstumsregion Asien-Pazifik wuchs der Umsatz 2023 um 23 Prozent.

Befeuert wird das Wachstum seit Grieders Amtsantritt von einem Marketingfeuerwerk. Stolz 7 bis 8 Prozent des Umsatzes werden investiert. Die Millionen fließen etwa in spektakuläre Fashionshows in der Wüste Dubais oder in Miami, in das Sportsponsoring in der Formel 1 und zu Werbeträgern wie dem TikTok-Superstar **Khaby Lame** (24), Super-Bowl-Gewinner **Patrick Mahomes** (28) oder dem Baseballspieler **Shohei Ohtani** (29). Das geht zwar zulasten der Marge, Grieder gibt sich aber gelassen, er habe nie ein Geheimnis daraus gemacht, dass Boss eine Wachstumsstrategie verfolge.

Die digitale Marketingoffensive geht auf. Kein anderer Wettbewerber wächst bei TikTok und Instagram so schnell wie Boss. Grieder mag

Foto: William Perez / BFA.com / Shutterstock

Größter TikTok der Welt: **Khaby Lame** auf einer Fashionshow von Hugo Boss in Miami

mit dem Influencermarketing zwar nicht die große, neue Idee gehabt haben, die Hugo Boss von den Rivalen abhebt – aber die Kampagnen seien klug orchestriert und würden über alle Kanäle konsequent gepusht, so das Fazit von **Christian Fenner** (50), Experte für Einzelhandel und Konsumgüter bei Bain & Company.

#### Auch hier: Gen Z

Für Grieder ist dabei das Wichtigste, dass die Markenbotschafter sich mit der jeweiligen Marke identifizieren. „Einer, der sagt, gib mir ein paar Hunderttausend und ich ziehe eure Kleidung an, der passt nicht zu uns“, sagt er. Auffallend ist der Fokus auf Sportler. Neben Ohtani und Mahomes stehen auch Leichtathletin **Alica Schmidt** (25) oder die Tennisspieler **Taylor Fritz** (26) und **Matteo Berrettini** (28) unter Vertrag. Den Modemanager faszi-

## „Jeder kann sein eigener Boss sein, egal ob Mann oder Frau.“

Daniel Grieder, CEO von Hugo Boss

niere der Fleiß, die Disziplin und Zuverlässigkeit von Sportlern, das passe auch zu Boss.

So wie Grieder Fan von Sportlern ist, will er Hugo-Boss-Kunden zu Fans der Marke machen. Mit Hugo buhlt er dabei um die Gen Z, die bis 2030 die größte Käufergruppe in der Konsumgüterbranche ausmachen wird. Also gibt es T-Shirts ab 50 Euro und Sweatshirts ab 90 Euro. 2023 lag der Umsatz von Hugo bei 653 Millionen Euro,

ein Wachstum von 22 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Und Grieder will weiter investieren, auch wenn in seiner zweiten Amtszeit (sein Vertrag wurde gerade bis 2028 verlängert) die Marge in den Fokus rückt. Bis 2025 soll die auf mindestens 12 Prozent anwachsen, von derzeit 9,8 Prozent.

Die Analysten interessieren sich nicht, ob das Produkt besser geworden oder der Campus schöner geworden sei, sagt Grieder, wenn man ihn auf den Kursrutsch der Aktie Anfang März anspricht. Zuvor hatte er verkündet, dass sich das Erreichen des Umsatzziels für das Jahr 2025 in Höhe von 5 Milliarden Euro verzögern könnte.

An den 7 bis 8 Prozent des Umsatzes für Marketingausgaben will Grieder festhalten – wie an seiner Strategie. Für Kleckern in Metzingen ist Grieder nicht zu haben.

■ Tim Spark

## DIE FINALISTEN DER KATEGORIE „CUSTOMER EXPERIENCE“

#### Birkenstock

Seit 250 Jahren verkörpert Birkenstock Funktionalität, Qualität und Tradition. Das Unternehmen aus Linz am Rhein hat sich zu einer globalen Supermarke entwickelt, die mit einer eigenen Produktkategorie herkömmliche Modestandards infrage stellt und neue Maßstäbe in Bezug auf Fußgesundheit und Langlebigkeit ihrer Produkte setzt. 2023 ging Birkenstock an die Börse und machte im vergangenen Geschäftsjahr knapp 1,5 Milliarden Euro Umsatz.

#### Commercetools

Das von Dirk Hörig (45) gegründete Softwareunternehmen Commercetools bietet eine cloudbasierte E-Commerce-Plattform für Mittelständler und Großunternehmen im B2B- und B2C-Bereich an. Zu den Kunden gehören Audi, BMW und Rewe. Durch seine Headless Solution und Baukastenstruktur ermöglicht Commercetools es seinen Kunden, auf einzigartige, skalierbare Weise herausragende Shopping-Erfahrungen für Endkunden zu kreieren.

#### Everdrop

Die eigenen vier Wände „entplastifizieren“. Aus dieser Idee entstand 2019 Everdrop, das nachhaltige feste, auflösbare Reinigungs- und Geschirrspülmittel sowie Körperpflegeprodukte auf den Markt gebracht hat. Mit seinen mittlerweile mehr als 40 Produkten vermeidet das Unternehmen Einwegplastik, unnötige Chemikalien, reduziert CO<sub>2</sub>-Emissionen und fördert so einen nachhaltigen Lebensstil. Auch der Onlineauftritt des Unternehmens überzeugt.

#### Komoot

2010 von sechs Freunden gegründet, arbeiten heute mehr als 100 Mitarbeiter bei Komoot, um Outdoor-enthusiasten eine herausragende Customer Experience für Routenplanung und Navigation zu ermöglichen. Wanderer, Radfahrer und andere Sportler können basierend auf ihren Wünschen individuelle Routen planen. Die Rückmeldungen der Nutzer verbessern kontinuierlich das Kartenmaterial, sodass Komoot herkömmliche Wanderführer überflüssig macht.



# Der Weiche-Faktor

Digitalisierung der Schiene – das klingt nach Milliardenkosten und Sankt-Nimmerleins-Projekt. Das Münchener Start-up *Konux* zeigt mit seiner Lösung, dass es auch ganz anders geht.

Der Treffpunkt erzeugt einen gewissen Nervenkitzel. Konux-Chef **Andreas Loy** (33) hat in einen kleinen Besprechungsraum in der Münchener Zentrale geladen. An der Wand: eine riesige Fototapete. Sie zeigt eine Bahnstrecke, und zwar so, als säße man mitten im Gleisbett. Schwierig, nicht ständig zur Seite zu schielen, ob nicht doch ein Zug anrauscht.

Die Sorge ist doppelt überflüssig. Es ist wirklich nur eine Tapete. Und selbst wenn da was anrollen könnte – kaum einer hat mehr Sensus für das Geschehen auf den Gleisen als dieser Andreas Loy.

Der fröhliche junge Mann fühlt gewissermaßen den Puls der Schiene. Gemeinsam mit seinem Team hat er einen Sensor entwickelt, der feinste Erschütterungen und Veränderungen im Gleis registriert. Mit eigener Software und künstlicher Intelligenz leiten sie daraus kluge Ratschläge ab: Was sollte ge-

wartet oder gar repariert werden? Und wann?

„Unser Produkt ist sozusagen ein digitales Stethoskop, das den Zustand des Gleises abhört, besonders an kritischen Stellen“, sagt Loy. Über die gewöhnliche Kontrolle geht Konux aber weit hinaus. Dank der Daten ist lange im Voraus zu sehen, wo Störungen drohen und die Wartung vorbeugend ansetzen sollte.

Zugleich entsteht in der Datenanalyse ein Gesamtbild des Verkehrs auf der Schiene. Für die Bahnbetreiber, die heute noch vieles so erledigen wie im 19. Jahrhundert, bedeutet das einen gewaltigen Fortschritt. Mit Konux spricht das Gleis – und sagt, wie's besser geht.

Eine technische Revolution, für die das Start-up jetzt gefeiert wird. Konux ist Sieger des Game Changer Award 2024 der Unternehmensberatung Bain & Company und des manager magazins, Kategorie: Operations of the Future. „Konux hat

Kunden in aller Welt mit neuartigen Lösungen für vorausschauende Instandhaltung überzeugt“, heißt es in der Begründung der Jury. „Das Unternehmen schafft Win-win-win-Konstellationen“, schwärmt Bain-Experte **Massimo Sabella**, „das System vermeidet Störungen, optimiert den Verkehr und steigert damit die Auslastung der Assets.“

Ein Erfolg nach langem Anlauf. „Wir mussten eine große Durststrecke überwinden, bis unser Produkt stand“, blickt Loy zurück. Der kleine gelbe Sensorkasten war erst 2022 komplett fertig, rund acht Jahre nach der Gründung des Start-ups 2014.

Nicht nur die Entwicklung verschlang viel Zeit, sondern auch die Zulassung. Zwei volle Jahre musste sich das Gerät bei Wind und Wetter bewähren, Temperaturen von minus 33 bis plus 70 Grad Celsius aushalten und auf dem Prüfstand dem Beschuss mit Eisblöcken widerstehen. Erst dann erteilten die Behörden das nötige Zertifikat.

Die Gründer haben den langen Vorlauf provoziert. „Wir wollten ein schwieriges Problem lösen und nicht nur die nächste App entwickeln oder Hundefutter von A nach B bringen“, erzählt Loy – und lacht über die eigene Kühnheit.

Sie waren zu viert: Andreas Loy, der damals noch den Nachnamen Kunze trug; **Maximilian Hasler** (34), **Dennis Humhal** (35) und **Vlad Lata** (33). Kennengelernt hatten sie einander an der Technischen Universität München, wo sie Studiengänge wie Informatik, Elektrotechnik und Maschinenbau absolvierten. Hasler ist noch als operativer Chef (COO) dabei, Humhal und Lata gehen heute anderen Interessen nach.

Zum Ende seines Studiums nutzte Loy zwei Auslandssemester in Kalifornien an der Stanford-Universität zur Investorensuche. Er ►

Da passt keine Bahn dazwischen: Konux-Gründer **Maximilian Hasler** (l.) und **Andreas Loy**





Zauberkasten: Der Konux-Sensor im Einsatz (l.). Die Analyse der gesendeten Daten (o.) ergibt ein genaues Bild der Zustände am Gleis.

gewann gleich zwei Techgrößen: **Michael Baum** (61), Gründer des Datenanalyse-spezialisten Splunk, sowie Multigründer **Andreas von Bechtolsheim** (68) – Letzterer ist auch Mitglied der Game-Changer-Jury, war aber an der Nominierung von Konux nicht beteiligt. Bei großen Fonds jedoch blitzten die Gründer zunächst ab. „Wir bekamen immer zu hören: Nennt uns doch mal ein Unternehmen, das so etwas, wie ihr es vorhabt, schon mal erfolgreich gemacht hat in den letzten zehn Jahren!“, erzählt Loy. Schweigen genügte als Antwort – es gab keines.

Unerwartete Starthilfe kam hingegen von der Deutschen Bahn (DB). Deren Tochter DB Mindbox, die sich gezielt um Start-ups im Bahnsektor bemüht, richtete einen Wettbewerb aus. Junge Gründer sollten ihre Ideen für die „Infrastruktur 4.0“ präsentieren, also für ein Bahnnetz mit digitalem Schub. Konux gewann und strich 30.000 Euro Preisgeld ein. Wichtiger noch war die Verbindung zum Bahn-Konzern.

Der Erfolg von Konux ist auch ein Sieg der Konzentration aufs Wesentliche. Das

System setzt nicht irgendwo am Gleisstrang an, sondern dort, wo die Bahn besonders verwundbar ist: an den Weichen. Störungen der Weichen zählen zu den Hauptursachen von Verspätungen. Der Sensorkasten – etwa so groß wie ein Buch und fünf Kilogramm schwer – wird deshalb auf einer Schwelle kurz vor einer Weiche montiert, binnen weniger Minuten. Die Box baut Konux nicht selbst, sondern ein Zulieferer

Die Messdaten, die per Funk an die Rechner gehen, lassen erstaunliche Rückschlüsse zu. Etwa wie viel Schotter die Züge weggeweht haben und wann mal wieder nachgestopft werden muss; wie Weichen sich mit der Zeit verändern, wann geschliffen, geschweißt oder ausgetauscht werden sollten. Sogar die

## „Das Unternehmen schafft Win-win-win-Konstellationen.“

Massimo Sabella, Bain & Company

Qualität einer Wartung lässt sich damit überprüfen. Ein Kreislauf der Erkenntnis. „Je mehr Daten durch unsere Analyse gehen, desto mehr sehen wir“, frohlockt Loy.

### Clever gegen den Stau

Der CEO und seine Mitstreiter denken schon über neue Dienste nach. Neben Konux Switch – der Weichenkontrolle – soll in diesem Jahr Konux Network an den Markt gehen. Der Service sagt bei hoch belasteten Netzen voraus, wo sich Verspätungen aufbauen und welche Umleitungen die klügsten sind. Später soll Konux Traffic folgen: digital basierte Beratung, wie sich die Kapazität eines Bahnnetzes maximieren lässt.

„Das System ist noch bei Weitem nicht ausgereizt“, meint Konux-Chairman **Klaus Kleinfeld** (66). Der frühere Siemens-Chef kam 2021 zu den Münchenern. Andreas Loy hatte ihn über einen Verbindungsmann angesprochen. „Erst dachte ich: Das ist ein Wahnsinn, sich eines solch komplexen Themas als Start-up anzunehmen“, erinnert sich Kleinfeld, „noch dazu in der konservativen Bahnbranche.“ Schnell aber war er restlos überzeugt. In dicht besiedelten Gebieten sei es kaum möglich, neue

Strecken zu bauen, sagt Kleinfeld. „Konux kann helfen, mehr Verkehr auf die vorhandene Infrastruktur zu bringen und gleichzeitig die Zuverlässigkeit zu erhöhen.“

Eine Perspektive, die inzwischen zahlreiche Investoren teilen. Die letzte Finanzierungsrunde Anfang 2021 brachte 80 Millionen Dollar ein. Insgesamt sind die Geldgeber mit 131 Millionen Dollar dabei.

### SOS des Gründers

Alles sah nach einem Durchmarsch aus. Doch kaum war das frische Geld da, funkte Andreas Loy SOS – in eigener Sache. Er fühlte sich matt, ausgelaugt.

Die ärztliche Untersuchung offenbarte Bedrohliches: Mehr als hundertmal täglich setzte sein Herz aus. Eindeutig eine Folge des jahrelangen Raubbaus an Körper und Seele, durch Dauerstress und Schlafentzug.

Der CEO übergab an einen neu eingestellten Manager und zog sich zurück. Yoga, Meditation, Bewegung, regelmäßige Mahlzeiten und Ausschlafen brachten Linderung; nach einem Jahr waren die Ausset-

zer ganz verschwunden. Seine Genesung führt der ehemals Rastlose aber vor allem auf einen Sinneswandel zurück. Er habe sich wieder selbst als fühlender Mensch entdeckt. Und nicht zuletzt bei sozialen Projekten in Afrika begriffen, dass es Wichtigeres gibt als den nächsten Geschäftstermin. Er habe heute eine andere Perspektive aufs Dasein, bekennt er: „Ich bin jeden Tag dankbar für mein Leben.“

Zum Zeichen seiner zweiten Existenz ließ er auch den Namen Kunze zurück und nahm bei der Heirat den Nachnamen seiner Frau an: Loy.

Seit Ende vergangenen Jahres ist er zurück als CEO, allerdings nur vorübergehend, wie er betont. Die Suche nach einem Nachfolger – der erste Ersatzmann hat nicht überzeugt – läuft. Zur Jahresmitte will Loy als Vize-Chairman in die Aufsicht wechseln.

Das Unternehmen hat trotz der prekären Phase große Fortschritte gemacht. Konux ist mittlerweile in zehn Ländern Europas angekommen und zählt 130 Beschäftigte, mit starker Tendenz nach oben. Der

Umsatz, zuletzt bei rund 50 Millionen Euro, soll sich in diesem Jahr mindestens verdoppeln.

Schwung brachte vor allem ein Großauftrag der Deutschen Bahn. Sie will das Konux-System auf ihrem Hochgeschwindigkeitsnetz ausrollen. Aktuell hat sie rund 4000 Boxen montiert. Im deutschen Gleisnetz gibt es ungefähr 70.000 Weichen, 30.000 gelten als kritisch für den zuverlässigen Betrieb.

Klaus Kleinfeld sieht in dem Bahn-Projekt eine erstklassige Werbung: „Die DB hat in technischen Fragen eine Leuchtturmfunktion in der Eisenbahnerwelt“, sagt er, „sie strahlt auf andere Märkte ab.“ Einen Börsengang – für jedes Start-up die Krönung – hält Chef aufseher Kleinfeld in drei bis fünf Jahren für „sehr realistisch“.

Andreas Loy sieht schon vorher lohnende Ziele. „Ich würde mich sehr freuen“, sagt er, „wenn zu spüren ist, dass unsere Produkte das Bahnfahren pünktlicher machen.“ Eine Freude, die Millionen Menschen gern teilen würden.

■ *Michael Machatschke*

## DIE FINALISTEN DER KATEGORIE „OPERATIONS OF THE FUTURE“

### Deutsche Börse

Die Gruppe Deutsche Börse ist schon lange nicht mehr nur ein Betreiber von Kapitalmärkten, sondern inzwischen auch ein großer Datenanbieter. Daten und Analytik, der Aufbau digitaler Plattformen gemeinsam mit Google sowie die Tokenisierung und Digitalisierung des Geschäfts treiben den Konzern um.

### BestSecret

BestSecret ist ein Modehändler, der auf Mitgliederbasis Premium- und Luxusartikel zu reduzierten Preisen anbietet. Nur Klubmitglieder haben Zugang zur Onlineplattform und den Geschäften. Premium- und Luxusmarken können ihren Überbestand sinnvoll abbauen und dabei ihr Markenimage und Preisniveau schützen.

### LeanIX

LeanIX ist ein Softwarehaus, das seine Kunden bei der Verwaltung ihrer IT-Systeme unterstützt. Es erstellt ein digitales Modell der Softwarearchitektur eines Unternehmens und skizziert Prozesse, Teams und IT-Schnittstellen. Im Herbst vergangenen Jahres kaufte der Weltkonzern SAP das Start-up – aus gutem Grund.

### Schaltbau

Schaltbau ist ein internationaler Lieferant von elektromechanischen Komponenten für Anwendungen in der Industrie, Elektromobilität und der Energie- sowie Eisenbahnbranche. Mit der weltweit ersten Gleichstromfabrik – der Next Factory – hat das Unternehmen Maßstäbe in nachhaltigem Anlagenbau gesetzt.

# Immer der Nase nach

Rasanten Wachstum, illustre Investoren: Mit seinem Trinksystem hat *Air Up* eine neue Nische in der Getränkewelt geschaffen. Jetzt plant das Münchener Start-up ganz neue Produkte.



Wünsche ergründen: Um neue Ideen zu entwickeln, will Air-Up-Mitgründerin **Lena Jüngst** ihre Kunden besser kennenlernen

Fotos: Martijn Steiner Lovisa / manager magazin

**K**allbunt wie die Tulpen auf dem benachbarten Blumenmarkt stehen sie aufgereiht im Regal. Teenager und junge Erwachsene wimmeln durch das Lädchen in der Amsterdamer Altstadt, wiegen die Trinkflaschen in der Hand, machen Selfies, riechen an Plastikstrohhalmchen mit aufgesteckten Duftkapseln, als seien es Blumen. „Ich dachte, die Marke gäb's nur im Internet“, wundert sich eine junge Frau mit Schweizer Akzent. Stimmt ja auch. Fast jedenfalls.

Air Up heißt die Marke, die bei Einheimischen und Touristen für Auftrieb sorgt, und ihr wichtigstes Produkt ist eine Illusion. Auf die Mundstücke der speziell geformten Wasserflaschen werden sogenannte Aromapods geschoben. Während des Trinkens strömt deren Duft über die Rezeptoren in der Nase, die circa 80 Prozent des Geschmackssinns ausmachen, und gaukelt dem Gehirn vor, das Wasser schmecke nach Apfel, Pfirsich, Eiskaffee oder Orangenschokolade. Air Up feiert das Konzept als gesun-

de und nachhaltige Alternative zu gezuckerten Limonaden. Und hat damit im vergangenen Jahr 200 Millionen Euro Umsatz erzielt.

Das Prinzip des „retronasalen Riechens“ ist lange bekannt, die fünf Gründer um die Produktdesigner **Lena Jüngst** (31) und **Tim Jäger** (32) sind nur die Ersten, die ein Geschäftsmodell daraus gemacht haben. Air Up zählt damit zu den ganz wenigen deutschen Start-ups, die mit einem Konsumprodukt für private Endkunden erfolgreich sind.

Mehr als fünf Millionen Flaschen haben die Münchener seit 2019 unters Volk gebracht, die Erlöse haben sich in nur drei Jahren fast verzehnfacht (siehe Grafik Seite 22). Verkauft wird überwiegend online, zum Teil auch über Handelspartner wie Rossmann in Deutschland oder dm in Österreich. Auf Instagram und TikTok preisen Influencer die bunten Buddeln, was bei der Zielgruppe der jungen Erwachsenen gut verfährt. Die erste Charge von 80.000 Stück war in sechs Wochen ausverkauft.

Der Pop-up-Store in Amsterdam ist das erste eigene Geschäft – für drei Monate, dann endet das Experiment schon wieder. „Flavor from thin air“ steht in großen gelben Lettern am Schaufenster. Damit zu werben, dünne Luft zu verkaufen, muss man sich erst mal trauen.

Doch die Start-upler wollen mehr. „Wir sind hier, um zu lernen“, sagt Lena Jüngst. In grünem Pulli, schwarzer Hose und weißen Sneakern sieht die Co-Gründerin aus wie eine ihrer Kundinnen. Als Chief Evangelist ist sie das Gesicht der Marke, doch zumindest hier im Laden muss sie niemanden mehr bekehren. Sie wuselt von einem zur Nächsten, erklärt Erstkäufern das Prinzip („Saugen, nicht kippen, sonst nimmt die Nase das Aroma nicht auf“), preist die neue Flaschengeneration („Usability verbessert“) und vertröstet eine Mutter, die nach einer Kindervariante fragt („Leider erst im Sommer“).

Wegen solcher Begegnungen ist Jüngst hier. Die Duftflasche ist für sie nur der Anfang, sie will wieder in die Produktentwicklung einsteigen. Nur: Um zu wissen, was als Nächstes kommt, muss sie mehr über die eigenen Kunden erfahren.

Jüngst steigt eine schmale, steile Treppe hoch, die jedem Arbeitsschutzbeauftragten den Schweiß

auf die Stirn treiben würde. In dem kargen Zimmer über dem nur wenige Meter breiten Verkaufsraum hat Air Up ein provisorisches Büro eingerichtet, in alten Regalen stehen Kartons mit Sneakern, die hier bis vor Kurzem verkauft wurden.

## Das nächste große Ding

In der Air-Up-Welt sind Kunden bisher vor allem Datensätze. Dank der Bestellhistorie im Onlineshop weiß das Unternehmen genau, wer wann was kauft und wie viel er oder sie zu zahlen bereit ist. So registrierten die Datenprofis in München schnell, dass sie zur Trendmarke auf Schulhöfen geworden waren – weil plötzlich die Zahl der Käufer zwischen 30 und 45 anstieg. Kinder können nicht im Netz bestellen, also spannen sie ihre Eltern ein.

Inzwischen ist die neue Kinderkollektion serienreif, nach der die Mutter im Laden fragte. Die kleinere Flasche mit mehr Variationsmöglichkeiten und leichter zu öffnendem Verschluss soll noch dieses Jahr kommen; für Erwachsene ist eine Premiumedition geplant, noch teurer als das aktuelle Spitzenmodell, die große Edelstahlflasche in Pitch Black für 65 Euro.

Was aber soll nun das nächste große Ding werden? Jüngst schiebt ein paar Papiere zur Seite und ➤



lässt sich auf einen alten Bürostuhl sinken. Keine Details, sorry, nur dass alle Ideen etwas mit der Verbindung von Nachhaltigkeit und Convenience zu tun haben. Und dass es um mehr geht als Getränke und über die Aromaschnuppertechnik hinaus.

**Liebling der Investoren**

Um die Kundenwünsche besser zu verstehen, könnten weitere Pop-up-Stores folgen, ein eigenes Ladennetz eher nicht. Zum einen sind Filialen personalintensiv und damit teuer, zum anderen lässt sich ein digitales Geschäftsmodell leichter international skalieren. Investoren lieben das.

Der aus der TV-Sendung „Die Höhle der Löwen“ bekannte Investor **Frank Thelen** (48) und der Frühphasenfinanzierer Oyster Bay des Getränkeunternehmers **Christoph Miller** (57) stiegen bereits kurz nach der Gründung bei Air Up ein. Zwei Finanzierungsrunden und etliche Anteilsverschiebungen später zählen die Verlegerfamilie Ippen, die Venture-Capital-Gesellschaft Five Seasons und der Softdrinkkonzern

Pepsico zu den größten Investoren (siehe Grafik unten).

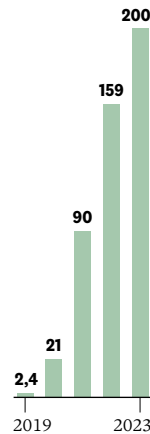
**Nikolaus Zacher** (44), Konsumgüterexperte der Strategieberatung Bain & Company, glaubt, dass Air Up auf „langfristigen Zukunftstrends aufbaut“. „Da wird eine völlig neue Produktkategorie geschaffen. Das könnte der Beginn einer ganz großen Story sein.“ Die Jury des Game Changer Awards sah das ebenso. Deshalb erhält das Unternehmen die Auszeichnung in der neu geschaffenen Kategorie „Rising Star“.

Dass sie auch Krisen meistern können, haben die fünf Gründer bereits bewiesen. 2022 nimmt das Onlinemagazin „Flip“ die Nachhaltigkeitsaussagen des Start-ups unter die Lupe und findet Ungereimtheiten und falsche Angaben. Und überhaupt: Wie nachhaltig ist es, in China hergestellte Trinkflaschen um die halbe Welt zu verschiffen, um darauf Aromaringe aus Einwegplastik zu stecken? „Überflüssig wie ein Kropf“ sei das Trinksystem, mäkelte die Deutsche Umwelthilfe.

Die Jungunternehmer begreifen schnell, dass Gefahr

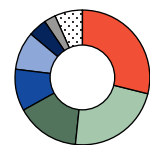
**Hochgesaugt**

Umsatzentwicklung von Air Up, in Mio. Euro



**Duft des Geldes**

Anteilseigner von Air Up, in Prozent



- 29,1 Gründer<sup>1</sup>
- 22,7 Ippen Media
- 15,2 Five Seasons Ventures
- 10,1 Freigeist Capital (Frank Thelen)
- 9,2 Pepsico
- 4,3 Winning Mindset Ventures
- 2,8 Oyster Bay Venture Capital
- 6,6 Sonstige

1 | Tim Jäger, Lena Jüngst, Jannis Koppitz, Fabian Schlang, Simon Nüesch.  
Quelle: Unternehmen, Handelsregister  
Grafik: manager magazin

für ihre Reputation droht – und reagieren. 90 Prozent der Produktion haben sie inzwischen nach Europa verlegt, Ende 2024 sollen es 100 Prozent sein. Die Flaschen werden heute in Deutschland und Österreich, die Pods in den Niederlanden hergestellt – und bestehen zu 40 Prozent aus Recyclat. Die Umstellung auf biobasierten Kunststoff ist geplant, und auch einen Nachhaltigkeitsbericht soll es geben. „Wir haben Fehler gemacht, aber es hat sich viel getan“, sagt Jüngst. „Wir können nur versuchen, Schritt für Schritt nachhaltiger zu werden. Und das tun wir.“

Aber wäre es nicht noch nachhaltiger, einen Schuss Fruchtsaft ins Wasser zu tun oder eine Scheibe Zitrone? „Natürlich!“ Jüngst lacht, die Frage hört sie öfter. „Die meisten Leute machen es nur einfach nicht.“ Deshalb gelte es, clevere Produkte zu entwickeln, um die Bequemlichkeit zu überlisten und die Menschen zu verführen, das Richtige zu tun. „Wenn du bereits Wasser trinkst: Fein, dann bist du nicht unsere Zielgruppe. Aber für alle, die oft zuckerhaltige Getränke konsumieren, ist Air Up die sehr viel bessere Alternative.“

Der Besuch in Amsterdam ist für Jüngst auch eine Reise in die eigene Vergangenheit. Für ein Praktikum als Produktdesignerin bei Philips zog sie nach dem Studium für sieben Monate her, das folgende Jobangebot indes schlug sie aus. „Ein Riesenfehler“, warnten sie ihre Kollegen damals. Es sieht nicht so aus, als sollten sie recht behalten.

■ **Claus Gorgs**

Foto: Martijn Steiner Lovisa / manager magazin

„Wir brauchen wieder eine positive Leistungskultur“

Der Publizist Anders Indset über die Schatten- und Sonnenseiten der deutschen Wirtschaft.



Er berät Führungskräfte in Politik und Wirtschaft und versucht Themen wie die digitale Transformation in größere zeitgeschichtliche Zusammenhänge einzuordnen. Seit mehr als 20 Jahren lebt der gebürtige Norweger Anders Indset (46) in Deutschland – und vermisst die Aufbruchstimmung.

**manager magazin: Die zentralen Innovationen kommen nicht mehr aus dem Land der Ingenieure. Hat Deutschland den Erfindergeist verloren?**

**Anders Indset:** Wir sollten unterscheiden zwischen Erfindung und Innovation. Beim Erfinden, der schöpferischen Zerstörung des Alten durch etwas radikal Neues, war Deutschland immer schon Spitze und ist es immer noch. Man denke an die vielen Hidden Champions, gerade im Mittelstand. Deutsch-

land ist ein Hardwareland. Die Innovationstreiber von heute sind aber Softwareunternehmen.

**Was heißt das?**

Innovation ist die Fähigkeit, die Zukunft zu antizipieren, einen Mehrwert für die Menschen zu schaffen. Das passiert heute vor allem datengetrieben. Die Nutzung von Daten eröffnet völlig neue Formen der Innovation – in einer unfassbaren Geschwindigkeit, die durch künstliche Intelligenz und Quantentechnologie weiter zunehmen wird.

**Warum liegen wir dabei hinten?**

Innovation lebt von Leidenschaft. Menschen, die für etwas brennen, machen Fehler und scheitern auch mal. Aber sie bleiben dran und geben nie auf. Mein Eindruck ist, dass solche Menschen in deutschen Unternehmen eher ausgebremst werden. Wir wollen für jedes Problem sofort die perfekte Lösung.

Spielerische Leichtigkeit, Optimismus und Offenheit für verschiedene Zukünfte sind weniger ausgeprägt – dabei sind das zentrale Innovationsfaktoren. Wir sind eine reaktive Gesellschaft geworden.

**Was schlagen Sie vor?**

Wir sollten uns die Zeit nehmen, über unsere Möglichkeiten nachzudenken. Welche Art von Technologie wollen wir? Wie setzen wir sie ein, ohne uns als Menschen überflüssig zu machen? Wir werden gerade wachgerüttelt von einer großen Umwälzung; darin liegt ein riesiges Potenzial für Wachstum. Die entscheidende Frage ist, wie wir den Alltag der Menschen verbessern. Dinge besser zu machen war eigentlich immer die große Stärke der Deutschen.

**Drei Tipps, wie Deutschland wieder innovativer wird?**

Erstens: Hört auf, den Menschen die Kreativität abzutrainieren! Kinder brauchen Freiräume, keine Schulen wie Kasernen und keine TÜV-zertifizierten Spielplätze. Zweitens: Werdet wieder das Land des positiven Fortschritts! Ihr könnt die Deutsche Bahn nicht von jetzt auf gleich sanieren, aber die kaputten Toiletten reparieren und den Service verbessern. Drittens: Antizipiert die Zukunft! Angenommen, die Ukraine gewinnt den Krieg: Welche Chancen bieten sich dort? Welche Märkte entstehen gerade in Afrika? Deutschland muss wieder weltoffener werden, statt sich nur mit sich selbst zu beschäftigen. **Bekommen wir das hin?** Ich bin da zuversichtlich. Wir brauchen wieder eine positive Leistungskultur wie in den 80ern: Jetzt wird wieder in die Hände gespuckt. Wenn wir 85 Millionen Menschen aktiviert bekommen, wird das eine ganz neue Dynamik entfalten. ■

Das Interview führte mm-Mitarbeiter Claus Gorgs.

Foto: Alex Kraus



Black Edition: 2024 sollen zwei neue Varianten der Air-Up-Flasche auf den Markt kommen



**GAME  
CHANGER**

MANAGER MAGAZIN | BAIN & COMPANY

# Revolutionäre der Wirtschaft

Disruptive Geschäftsmodelle verändern rasant Wirtschaft und Gesellschaft. Mit dem Game Changer Award – initiiert von Bain & Company und manager magazin – werden seit dem Jahr 2015 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 ausgezeichnet, die den disruptiven Wandel zum zentralen Bestandteil ihres Geschäftsmodells gemacht haben. Sie vereinen physische und digitale Welten und haben Nachhaltigkeit als ihren Maßstab bestimmt. Damit dienen sie als Leuchttürme im digitalen Zeitalter.

Die Preisträger werden in vier Kategorien prämiert: „Customer Experience“, dem vorbildlichen Gestalten des Kundenerlebnisses, „Product & Service Innovation“, der Einführung von bahnbrechenden Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, „Operations of the Future“, dem Umsetzen innovativer Produktions- und Backoffice-Lösungen, sowie „Rising Star“ für junge und aufstrebende Unternehmen.

**Wir gratulieren den Unternehmen Hugo Boss, Schwarz Gruppe, KONUX und air up zu ihrer Auszeichnung.**

**Die Preise wurden im Rahmen einer Galaveranstaltung am 18. April 2024 in Berlin verliehen.**

Customer Experience

## Hugo Boss

Das Premium-Fashion-Unternehmen Hugo Boss hat sich erfolgreich als „24/7-Lifestyle-Marke“ positioniert und eine außergewöhnlich kundenorientierte Strategie umgesetzt. Diese umfasst Influencer- und digitales Marketing, einzigartige Events, nachhaltigkeitsorientierte Produktentwicklung und einen ausgeprägten Omnichannel-Ansatz. Der Erfolg dieser Transformation hat die Dynamik im Markt maßgeblich verändert.

Product & Service  
Innovation

## Schwarz Gruppe

Die Schwarz Gruppe ist eine der weltweit führenden Handelsgruppen und deckt den gesamten Wertschöpfungskreis ab. Lidl und Kaufland bilden die Säulen im Einzelhandel. Die Schwarz Produktion ist in der Lebensmittelherstellung und PreZero in der Umweltdienstleistung aktiv. Die IT- und Digitalsparte Schwarz Digits bietet Produkte und Services in den Schlüsseltechnologien Cloud, Cybersicherheit und Künstliche Intelligenz an.

Operations of  
the Future

## KONUX

KONUX ist ein führendes deutsches KI-Scale-up-Unternehmen mit Kunden in ganz Europa und Asien. Es bietet eine innovative Lösung für die vorausschauende Wartung im Schienenverkehr, die auf Sensortechnologie und KI-Modellen basiert. Die Kombination aus Software und Hardware trägt maßgeblich zur Transformation des Bahnbetriebs bei und unterstützt eine nachhaltige Zukunft.

Rising Star

## air up

air up® ist ein deutsches Unternehmen, das das weltweit erste wiederverwendbare Trinksystem produziert, welches dem Wasser Geschmack nur durch Duft verleiht. Durch den Transport von Duftstoffen und dem sogenannten retranasalen Riechen wird ein Geschmacks-eindruck erzeugt, der tatsächlich nur Duft ist. air up® verbindet den Wunsch nach unbeschwertem Genuss mit den gesundheitlichen Vorteilen von reinem Wasser.