

+ ZEHN JAHRE GAME CHANGER AWARD: Warum die Sieger besser sind als der Dax

manager

JUBILÄUMS-EXTRA

magazin

GAME CHANGER 2025

Wie Deutschland aus der Krise findet

NEMETSCHK

Vom Start-up
zum SAP der
Bauindustrie

TRUMPF

Ein deutsches
Modell: KI trifft
Maschinenbau

TRADE REPUBLIC

Die Expansions-
pläne des
Neobrokers

PLANET A FOODS

Revolution
in der Schoko-
produktion

3 Monate Wirtschaft aus erster Hand. Mit 33 % Rabatt und Prämie.

Nur
€ 22



€-15-Amazon-Gutschein

Erfüllen Sie sich einen Wunsch aus dem umfangreichen Sortiment mit Millionen Büchern, Technikartikeln und vielem mehr. Ohne Zuzahlung.



Steckschlüssel-Satz, 130-tlg.

Mit Umschaltknarre, Verlängerung, T-Gleitgriff, Hakenschrauber und vielem mehr. Hersteller: Brüder Mannesmann. Zuzahlung: € 1.



PUMA Sporttasche

Strapazierfähig, mit gepolstertem und verstellbarem Schultergurt. In zwei Farben erhältlich. Maße: 77 × 33 × 32 cm. Zuzahlung: € 1.



Jetzt 3 Ausgaben für nur € 22 sichern:
abo.manager-magazin.de/mm3

EDITORIAL

D

Deutschland, so scheint es, findet aus dem Lamentieren heraus. Die Stimmung in der Wirtschaft hellt sich auf, trotz aller Unsicherheiten von Zollstreit bis Ukrainekrieg. Die Unternehmen hoffen auf Entlastungen durch die neue Koalition und das Milliardenpaket für Infrastruktur. Internationale Investoren lenken ihr Geld nach Europa. Die Hoffnung: dass der „Summer of 25“ den Beginn eines neuen Aufschwungs markiert.

Die Voraussetzungen dafür sind exzellent, wie die Gewinner des Game Changer Award eindrucksvoll belegen. Zum zehnten Mal zeichnen das manager magazin und Bain & Company in diesem Jahr Unternehmen aus, die mit frischen Ideen ihre Branchen revolutionieren und die Grundlagen für neues Wachstum legen. Der Maschinenbauer Trumpf, der Neobroker Trade Republic, der Softwarehersteller Nemetschek und das Lebensmittel-Start-up Planet A Foods zeigen: Wo Innovation und technologische Exzellenz aufeinandertreffen, ist Deutschland Weltspitze.

Eine spannende Lektüre und einen guten Sommer wünscht Ihnen Ihre

Isabell Hülsen

Isabell Hülsen, Chefredakteurin

INHALT

4 Erfindergeist

Die Game Changer 2025 zeigen, wie Innovation made in Germany deutschen Unternehmen einen Vorsprung verschafft.

8 Erfolgsbilanz

Die Preisträger aus zehn Jahren belegen: Game Changer erzielen auch auf lange Sicht bessere Ergebnisse als die Konkurrenz.

12 Trumpf

Der schwäbische Maschinenbauer schafft die Grundlagen für die Zukunft des Industriestandorts Deutschland.

16 Trade Republic

Wie Deutschlands wertvollstes Fintech Banken und Sparkassen technologisch vor sich hertreibt.

20 Nemetschek

Der Münchner Softwarehersteller trimmt die analogste Branche der Welt auf Digitalisierung: die Bauindustrie.

24 Planet A Foods

Das Start-up revolutioniert die Lebensmittelindustrie mit kakaofreier Schokolade, die nicht nur nachhaltig ist, sondern auch noch günstig.

Anschrift des Verlags

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

Chefredakteurin: Isabell Hülsen (V. i. S. d. P.)

Textchef: Claas Tatje

Redaktion: Claus Gorgs (frei), Katharina Slodczyk, Tim Spark, Hannah Steinharter

Layout: Christoph Hirsch (Ltg.); Jürgen Natter

Bildredaktion: Alexandru Pasca

Grafik: Jörg Stiehler

Schlussredaktion: Bettina Storm-Rother (Ltg.); Tim Gallwitz, Angelika Unger

Dokumentation: Fritz Becker, Dr. Ulrich Hoffmann, Joana Ruthe

Leuchtendes Vorbild:
Laserdemonstration
des Maschinen-
bauers Trumpf zum
Firmenjubiläum 2023



Sommer des Aufbruchs

Die deutsche Wirtschaft steuert auf das dritte Jahr Stagnation zu, doch die Zuversicht in den Unternehmen wächst wieder. Denn Zeiten des Wandels bieten immer auch Chancen für Mutige. *Vier Innovatoren* zeigen, was möglich ist.

Die Zahl wirkt winzig klein, doch die Überraschung war groß. Um 0,4 Prozent ist die deutsche Wirtschaft im ersten Quartal 2025 gewachsen. Nahezu nichts im Vergleich zu früher – und doch der höchste Wert seit drei Jahren. So lange schon sorgt die ökonomische Flaute im Land für Abstiegsängste und schlechte Stimmung. Kommt jetzt – endlich – die Wende?

Cyrus de la Rubia, Chefvolkswirt der Hamburg Commercial Bank, ist optimistisch. „Wir sehen eine Erholung in der Breite. Nicht nur bei den Exporten, auch bei den Investitionen und beim Konsum.“ Er liest daraus, dass die Zuversicht zurückkehrt, sowohl bei den Verbrauchern als auch in den Unternehmen. Der Geschäftsklimaindex des Münchner Ifo-Instituts, der die Zukunftserwartungen deutscher Unternehmen abbildet, bestätigt das: Seit Jahresbeginn klettert er nach oben. Langsam zwar, aber steig (siehe Grafik Seite 6).

„Wenn Krisen sich zuspitzen, kommt oft der Impuls für Veränderung“, sagt **Walter Sinn** (60), Deutschlandchef der Strategiebera-

tung Bain & Company. Die militärische Bedrohung durch Russland sowie das drohende Ende des regelbasierten Welthandelssystems hätten den Handlungsdruck in Europa verschärft, politisch wie ökonomisch. In seinen Gesprächen mit Topmanagern erlebt auch er seit einigen Monaten eine Veränderung. „Es ist, als würde ein Ruck durch die Vorstände gehen.“

Zwar seien die Rahmenbedingungen in vielen Schlüsselindustrien nach wie vor ungünstig, viele Unternehmen hätten Taskforces eingerichtet, um schnell und flexibel auf kurzfristige Änderungen, etwa in der US-Zollpolitik, reagieren zu können. Die Stimmung aber habe sich verändert, nicht zuletzt wegen der schnellen Regierungsbildung und der Sondervermögen für Verteidigung und Infrastruktur: „Man glaubt wieder daran, dass die Dinge besser werden.“

Dafür gibt es gute Gründe, nicht nur psychologische. Denn hinter der tristen Fassade des vermeintlichen industriellen Niedergangs läuft die Präzisions- und Innovationsmaschine weiter, für die Deutschlands Wirtschaft seit Jahr-

zehnten bekannt ist. Zur Wahrheit gehört auch: Es gab bereits in den vergangenen Jahren gute Gründe, an den Standort zu glauben. Zeiten des Umbruchs sind immer auch Chancen, bestehende Spielregeln zu verändern – und mit frischen Ideen ganze Branchen zu revolutionieren. Vielen heimischen Unternehmen gelingt das selbst in Krisenzeiten. Oder gerade deswegen.

Um diese innovativen Regelbrecher zu würdigen, haben das manager magazin und Bain vor zehn Jahren den Game Changer Award ins Leben gerufen. Firmen können sich um diese Auszeichnung nicht bewerben – sie werden nach strengen ökonomischen Kriterien ausgewählt und müssen anschließend eine Jury aus Wirtschaftsexpertinnen und -experten überzeugen (siehe Kasten Seite 7).

Viel Potenzial für den heimischen Standort sieht Berater Sinn insbesondere in der Verbindung der traditionellen Technologiekompetenz mit Digitalisierung und künstlicher Intelligenz (KI). „Wir haben in Deutschland viele globale Champions mit einem tiefen Verständnis der technischen Produktionsprozesse. Wenn es gelingt, diese technische Exzellenz mit smarten Fabriken und KI zu verbinden, könnten deutsche Unternehmen die großen Gewinner der digitalen Transformation sein.“ Es gehe um nichts weniger, als den industriellen Kern des Landes neu zu erfinden. Nicht die KI selbst ist made in Germany, aber die Anwendungen, die künstliche Intelligenz nutzbar machen.

Dass insbesondere zahlreiche Mittelständler auf diesem Weg bereits weit gekommen sind, teils sogar zur Weltspitze gehören, beweisen die diesjährigen Preisträger des Game Changer Award.

Seit 20 Jahren steht **Nicola Leibinger-Kammüller** (65) an der Spitze des Laserspezialisten Trumpf, hat in dieser Zeit das Familienunternehmen vom Werkzeugmaschinenbauer zum globalen Technologieunternehmen weiterentwickelt und den Umsatz na- ➤

hezu verdoppelt. Trumpf baut heute die stärksten gepulsten Industrielaser der Welt, das Herzstück für die Produktion der kleinsten Mikrochips der Welt, ohne die kein iPhone von Apple mehr auskommt. Darüber hinaus nutzt das Unternehmen sein Prozess-Know-how und seine Softwarekompetenz, um für seine Kunden ganze Fabriken zu digitalisieren – und damit die Produktionskosten zu senken und die Ausfallzeiten um bis zu 80 Prozent zu reduzieren.

Der Softwarehersteller Nemetschek schickt sich an, dasselbe mit einer Branche zu tun, die so analog ist wie kaum eine zweite: die Bauindustrie. Mehr als sechs Millionen Anwender in 142 Ländern nutzen die Programme, die mithilfe eines digitalen Zwillings die Planung des Architekten mit der Bauausführung verknüpfen. Vom ver-

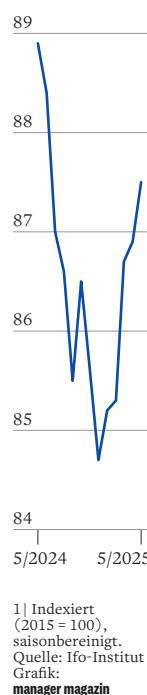
antwortlichen Ingenieur bis zum Handwerksbetrieb können alle den Baufortschritt in Echtzeit einsehen und wissen, was wann zu tun ist. So werden die Ineffizienzen und Verschwendungen vermieden, die verschiedenen Gewerke aufeinander abgestimmt. Ganz nebenbei erleichtert das Verfahren den späteren Betrieb der Immobilie, weil dank der Daten jederzeit ersichtlich ist, was wo verbaut wurde – und von wem. Wer ermessen will, welches Potenzial in dieser Technik steckt, braucht nur zum Stuttgarter Bahnhof zu fahren. Dort ist noch immer im Bau, was seit vier Jahren als Stuttgart 21 fertig sein sollte.

Die Hosentaschenbank

Dass sich Digitales aus Deutschland international nicht mehr zu verstecken braucht, beweist auch Trade

Trump zum Trotz

Ifo-Geschäfts-klimaindex¹, in Punkten



Republic. Das Fintech hat es geschafft, Wertpapierhandel und Bankgeschäfte in eine App zu verpacken – und deren Bedienung auch noch extrem einfach zu machen. Geldanlage am Kapitalmarkt wird so für jedermann möglich und zugleich wegen geringer Transaktionsgebühren erschwinglich. Per Smartphone lassen sich Aktien, Anleihen, ETFs und sogar Kryptowährungen kaufen und verkaufen oder Sparpläne abschließen. Der Neobroker spricht besonders junge Kunden an, für die Trade Republic häufig der erste Kontakt mit dem Thema Geldanlage ist.

Innerhalb eines Jahres konnte das Team um CEO **Christian Hecker** (35) die Kundenzahl von vier auf acht Millionen verdoppeln. Mehr als eine Milliarde Euro hat das Start-up seit 2015 von Investoren eingesammelt. Tra-

Die Jury

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



AYLA BUSCH

führt als Mitinhaberin und Co-CEO den Vakuumpumpenhersteller Busch Vacuum Solutions, darüber hinaus ist sie Aufsichtsratsvorsitzende bei Pfeiffer Vacuum Technology.



DOROTHEE BLESSING

ist Co-Chefin des globalen Investmentbankings bei J.P. Morgan. Sie berät Unternehmen finanziell und strategisch. Zuvor war sie mehr als 20 Jahre für Goldman Sachs tätig.



HARALD KRÜGER

ist Unternehmensberater, Aufsichtsrat bei der Deutschen Telekom und der Lufthansa sowie Senior Advisor des Canadian Pension Plan Investment Boards. Von 2015 bis 2019 war er CEO von BMW.



ISABELL HÜLSEN

ist seit 2024 Chefredakteurin des manager magazins, zuvor leitete sie das Wirtschaftsressort des SPIEGEL. Als Redakteurin wurde sie mit mehreren renommierten Journalistenpreisen geehrt.



JEANNETTE ZU FÜRSTENBERG

verantwortet das Europageschäft von General Catalyst. Bei den Tech-Start-ups Helsing und Mistral AI, die zum Portfolio der Venture-Capital-Gesellschaft gehören, ist sie Mitglied des Aufsichtsrats.



JOE KAESER

brachte als CEO die Aufspaltung von Siemens auf den Weg. Heute ist er Aufsichtsratschef bei Siemens Energy und Daimler Truck sowie Mitglied des Board of Directors bei Linde.

de Republic gilt als wertvollstes deutsches Fintech und ist trotz des rasanten Wachstums seit 2023 profitabel.

„Immer wenn Märkte sich grundlegend verändern, lässt sich Geld verdienen“, sagt Berater Sinn. Zwar seien die Rahmenbedingungen in Deutschland weiterhin verbessерungsbedürftig, vor allem in Schlüsselbranchen wie der Automobilindustrie. Biotech, Pharma und Technologie seien jedoch „hochdynamische Wachstumsfelder“.

Schokolade ganz ohne Kakao

Gut seien die Aussichten auch für Firmen, die nachhaltige, klimaschonende Produkte und Dienstleistungen anbieten. „An der Notwendigkeit, den CO₂-Ausstoß zu reduzieren, hat sich nichts geändert“, so Sinn. Bei nachhaltigen Technologien habe Deutschland eine Spitzenposition, „die wir keinesfalls aufgeben dürfen“.

Ein Unternehmen, das nach Überzeugung der Jury den Durch-

bruch auf diesem Gebiet noch vor sich hat, ist der 2021 gegründete Schokoladenhersteller Planet A Foods. Das Start-up hat ein Fermentationsverfahren entwickelt, mit dem sich aus Sonnenblumenkernen ein hochwertiger Kakaoersatzstoff herstellen lässt. Das Produkt mit dem Namen ChoViva kommt ohne echten Kakao aus und ist damit zehnmal nachhaltiger als herkömmliche Schokolade – und auch noch 20 Prozent günstiger. Ein Vorteil, der mit klimawandelbedingt steigenden Kakaopreisen von Jahr zu Jahr wichtiger werden dürfte.

Bekannte Firmen wie Rewe, Lindt, die Deutsche Bahn oder den Müslihersteller Kölln hat das Gründer- und Geschwisterpaar **Sara** (36) und **Maximilian Marquart** (39) bereits als Kunden gewonnen. Dank der Kombination aus Nachhaltigkeit und Preisvorteil stehen die Chancen gut, dass der Kreis der Lebensmittelhersteller, die ChoViva in ihre Produkte integrieren, weiter wächst.

Gilt das auch für die deutsche Wirtschaft insgesamt? Viel dürfte davon abhängen, ob die neue Bundesregierung die in sie gesetzten Hoffnungen erfüllt, die Standortbedingungen in Deutschland verbessert und die angekündigten Ausgabenprogramme für Verteidigung und Infrastruktur zügig umsetzt. „Alle Sektoren werden davon profitieren, weil der Standort Deutschland insgesamt wieder an Attraktivität gewinnt“, sagt Wirtschaftsexperte de la Rubia von der Hamburg Commercial Bank.

Natürlich kann niemand voraussehen, welche wirtschaftspolitischen Volten US-Präsident Donald Trump noch schlägt, welche geopolitischen Ereignisse neue Herausforderungen für die exportabhängigen deutschen Firmen mit sich bringen. „Die Unsicherheit wird bleiben, aber nicht mehr den Biss haben wie noch vor drei Monaten“, so de la Rubia. Es könnte gut sein, dass wir eines Tages sagen: 2025 war das Jahr, in dem der Aufschwung begann. ▀ Claus Gorgs



**PHILIPP
JUSTUS**

ist als Vice President von Google verantwortlich für die Geschäfte in 36 Ländern Europas, darunter Deutschland. Zuvor war er als Manager unter anderem bei Ebay und PayPal tätig.



**WALTER
SINN**

leitet als Managing Partner die deutsche Sektion der internationalen Strategieberatung Bain & Company. Er gilt als Kenner der deutschen Wirtschaft, insbesondere der Finanzbranche.

Regeln für Regelbrecher

Wie die Preisträger ausgewählt werden.

Die Idee Seit zehn Jahren zeichnen das manager magazin und die Strategieberatung Bain & Company deutsche Unternehmen mit dem Game Changer Award aus, die auf disruptive Weise die Spielregeln ihrer Branche verändert haben. Der Preis wird in den Kategorien „Customer Experience“, „Product & Service Innovation“ sowie „Operations of the Future“ vergeben. Seit 2024 gibt es mit dem „Rising Star“ einen Sonderpreis für besonders innovative Start-ups.

Das Verfahren Potenzielle Preisträger werden für die Auszeichnung nominiert, eine Bewerbung ist nicht möglich. Anhand der Kriterien Innovation, Disruption, Nachhaltigkeit und wirtschaftlicher Erfolg werden die Daten von mehr als 70.000 Unternehmen analysiert, die ihren Sitz in Deutschland haben. Die 100 Besten werden anschließend einer betriebswirtschaftlichen Analyse (Due Diligence) unterzogen und nach einem Punkteschema bewertet.

Die Entscheidung Eine Jury aus acht Wirtschaftsexperten bewertet die fünf Punktbesten jeder Kategorie und debattiert die Ergebnisse: Wie disruptiv und nachhaltig ist das Geschäftsmodell, wie hoch die langfristige Erfolgswahrscheinlichkeit? Die Unternehmen, die in den vier Kategorien die meisten Stimmen auf sich vereinen, erhalten die Auszeichnung. Die diesjährigen Awards wurden am 26. Juni 2025 bei einer Galaveranstaltung in Berlin überreicht.

MOTEL ONE

Hotelpionier:
Gründer
Dieter MüllerGAME
CHANGER
2025

CARL ZEISS

Laserscharf:
CEO Andreas
Pecher

DIE DAX-BESIEGER

Dieter Müller (71) hat so viele Preise gewonnen, dass sie ein eigenes Zimmer brauchen. Im „Award Room“ im ersten Stock der Motel-One-Zentrale in München stehen Trophäen aller Art: Hotelier des Jahres, Toparbeiter, den Designpreis Red Dot – und seit 2018 auch der Game Changer Award von manager magazin und Bain & Company. Er freue sich über jeden Preis, nehme aber nicht jeden an, sagte Müller seinerzeit im mm-Interview. „Seriosität ist mir wichtig, etwa dass eine kompetente Jury dahintersteht.“

Dasselbe gilt auch umgekehrt. „Durch die gründliche betriebswirtschaftliche Analyse und die

Beurteilung der Kandidaten durch Expertinnen und Experten stellen wir sicher, dass nur Unternehmen in die engere Wahl kommen, deren Geschäftsmodell nachhaltigen Erfolg verspricht“, sagt **Walter Sinn** (60), Deutschlandchef von Bain & Company. Der Fokus auf Qualität hat den Game Changer Award zu einem renommierten Wirtschaftspreis gemacht – und zu einem Indikator für unternehmerische Exzellenz.

Alle 32 Preisträger, die die Auszeichnung seit 2015 erhielten (siehe Tabelle Seite 10), sind bis heute gut im Geschäft und überdurchschnittlich erfolgreich: Vergleicht man die Kursentwicklung der börsennotierten Gewinner des Game

Changer Award (beginnend mit dem Jahr der Preisverleihung) mit dem Deutschen Aktienindex, schneiden die von manager magazin und Bain prämierten Firmen annähernd doppelt so gut ab (siehe Grafik Seite 10).

Bei der Umsatzentwicklung fällt das Ergebnis ähnlich deutlich aus: Game Changer schafften im betrachteten Zeitraum eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate von 10,8 Prozent, während die Erlöse der Dax-Unternehmen nur um 4,3 Prozent stiegen (siehe Grafik Seite 11). Fun Fact am Rande: Der Impfstoffhersteller Biontech (Preisträger 2021) und der Photovoltaikanbieter Enpal (2023) wurden bei der Umsatzanalyse außen

SAP

Cloudsieger:
CEO **Christian
Klein**

**Flix**

Buskönig:
Gründer **André
Schwämmlein**



Game Changer sind nicht nur disruptiv, sondern auch überdurchschnittlich erfolgreich, wie die Entwicklung der bisherigen Preisträger zeigt. Welche Unternehmen die Konkurrenz in den Schatten stellen – und warum.

vor gelassen. Ihre Zahlen sind derart stark gestiegen, dass sie die Rechnung zu stark verzerrt hätten.

Natürlich gab es – siehe Enpal oder Porsche – auch Rückschläge sowie Preisträger, deren disruptives Potenzial (noch) nicht so zum Tragen kam wie gedacht. „Nicht alle Storys waren gleich erfolgreich“, räumt Mitinitiator Sinn ein. „Laufende Transformationsprozesse und schwierige Standortbedingungen in Deutschland überlagern aktuell viele positive Entwicklungen“, sagt Sinn. „Das ändert aber nichts daran, dass der Game Changer Award in seiner Gesamtheit ein ganz starkes Portfolio aufweist.“

Vier Unternehmen stechen dabei besonders heraus.

Flix

Als André Schwämmlein (43) vor neun Jahren den Erfolg von FlixBus erklären soll, ist er in seinem kargen Büro umgeben von Umzugskartons. Gerade hat das Start-up den größeren Rivalen MeinFernbus übernommen und die damalige Omnibus-Abteilung der Deutschen Post. Wachstum, Wachstum, Wachstum lautet das Motto, und da die immer neuen Mitarbeiter irgendwo sitzen müssen, musste eine größere Firmenzentrale her. Zu dieser Zeit expandiert FlixBus alle paar Monate in ein weiteres Land. Keine Zeit, Kartons auszupacken.

In nur drei Jahren am Markt haben Schwämmlein und seine beiden Mitgründer Europas größten

Fernbusanbieter geschaffen, den Umsatz 2016 auf knapp 400 Millionen Euro und den Marktanteil in Deutschland auf rund 90 Prozent gepusht. Auch in vielen Nachbarländern sind die grasgrünen Busse längst Teil des vertrauten Straßenbilds – dabei gehören sie den Münchnern gar nicht.

Flix, wie die Firma seit 2022 heißt, ist nämlich gar kein Reiseanbieter, sondern ein IT-Unternehmen, das eine Buchungsplattform bereitstellt, das Fahrgastaufkommen anhand von Millionen Nutzerdaten berechnet und die passenden Verbindungen plant. Bedient werden die Strecken von regionalen Partnern, die auch die Reisebusse kaufen und betreiben. Flix sei ➤

Alle Preisträger der vergangenen zehn Jahre

Jahr	Customer Experience	Product & Service Innovation	Operations of the Future	Rising Star
2025	Trade Republic	Trumpf	Nemetschek	Planet A Foods
2024	Hugo Boss	Schwarz Gruppe	Konux	Air Up
2023	Enpal	Porsche	Siemens Healthineers	
2022	Hello Fresh	Sartorius	Personio	
2021	Boxine	Biontech	Kion	
2019	Sixt	Zeiss	Celonis	
2018	Zalando	Motel One	BASF	
2017	Auto1	Siemens	Adidas	
2016	Flixbus	SAP	Infineon	
Jahr	Incumbents	Focused Players	Challenger	
2015 ²	BMW	Axel Springer	EOS	

1 | Die Kategorie „Rising Star“ wurde erst 2024 eingeführt; 2 | nach 2015 wurden die Preiskategorien umbenannt.
Im Jahr 2020 gab es coronabedingt keinen Game Changer Award.

Tabelle: manager magazin

„das Über des Busmarkts“, lobte 2016 der Techinvestor und langjährige Game-Changer-Juror **Andreas von Bechtolsheim** (69).

So manchen Superlativ hätte man sich damals vermutlich gespart – hätte man gewusst, was noch kommt. „Es gibt da keinen Masterplan“, sagte CEO Schwämmlein seinerzeit. Rückblickend ist das schwer zu glauben. Mutig und mit viel Risikokapital rollt das Start-up aus Deutschland einen Markt nach dem anderen auf, expandiert in die USA (2018), nach Südamerika (2021) und Indien (2024) – und schluckt die US-Traditionsmarke Greyhound (2021). 2018 steigt Flix ins Eisenbahngeschäft ein, gerade erst gab das Unternehmen den Kauf von Hochgeschwindigkeitszügen für bis zu 2,4 Milliarden Euro bekannt. Eine Kampfansage an die Deutsche Bahn.

Aus dem ambitionierten Newcomer von damals ist ein Weltmarktführer für Busreisen geworden – mit einem Umsatz von rund 2 Milliarden und einem Marktwert von mehr als 3 Milliarden Euro. Von den mehr als 5500 Be-

schäftigten arbeiten rund 500 in der Münchener Zentrale – zu viele für die Büros von damals. 2022 sind Schwämmlein und sein Team schon wieder umgezogen.

SAP

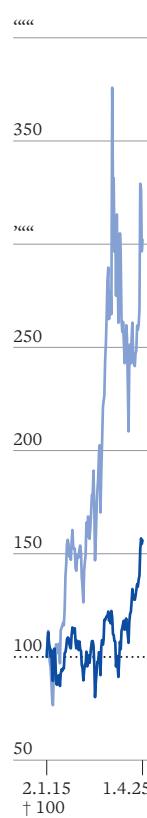
Programme und Daten ins Internet auslagern? Verrückt! Daten im Arbeitsspeicher vorhalten, statt sie auf Festplatten zu speichern? Riskant! Als SAP 2010 die neue Softwarearchitektur S/4Hana vorstellte, schlug Deutschlands größtem Softwarehersteller selbst in Fachkreisen große Skepsis entgegen. Clouddienste waren damals etwas völlig Neues und, wie sich zeigen sollte, Disruptives. Rund 50 Milliarden Euro investierte der damalige SAP-Chef **Bill McDermott** (63) in den ersten Jahren in das Projekt. Eine gewagte Wette – die er gewann.

Heute steuert das Cloudgeschäft gut die Hälfte des Umsatzes von 34,2 Milliarden Euro bei, der seit der Auszeichnung mit dem Game Changer Award 2016 um 55 Prozent gestiegen ist. Mit einer Marktkapitalisierung von 324 Milliarden Euro (Stand: 27. Mai 2025) ist SAP

Feuerwerk

Kursverlauf, indexiert

- Dax
- GC-Preisträger



Quelle:
Bain & Company
Grafik:
manager magazin

das wertvollste Unternehmen Europas, seit der Preisverleihung hat sich der Börsenwert mehr als verdreifacht. Mit einem Kurs-Gewinn-Verhältnis von 98 übertreffen die Walldorfer selbst große Wettbewerber wie Microsoft (35) oder Oracle (37).

S/4Hana ermöglicht es, gewaltige Datenmengen in kürzester Zeit zu verarbeiten, was den Kunden hohe Effizienzgewinne bringt. Softwareupdates werden zentral in der Cloud bereitgestellt, statt bei jedem Anwender einzeln installiert zu werden. Künstliche Intelligenz (KI), seit der Einführung von SAP Business AI in zentralen Anwendungen im Einsatz, verstärkt diesen Effekt noch.

Dem Unternehmen garantiert das Abomodell stabile Erträge, was vor allem in wirtschaftlich unsicheren Zeiten eine Absicherung gegen kurzfristige Konjunkturschwankungen ist. In diesem Geschäftsjahr erwartet SAP 18 Milliarden Euro Erlös aus bereits zugesicherten Cloudaufträgen, eine Steigerung um 32 Prozent.

Der heutige Vorstandschef **Christian Klein** (45) ging McDermotts Wette nicht nur mit, er hat auch die Kosten stets im Blick. Infolge des 2024 angekündigten Restrukturierungsprogramms müssen rund 10.000 Beschäftigte das Unternehmen verlassen – während gleichzeitig im indischen Bangalore ein neuer Campus aufgebaut wird. Der Plan, auch hierzulande für Zukunftsthemen wie KI wieder Personal aufzustocken, liegt vorerst auf Eis. Gegen eine mögliche globale Krise, wie sie die Zollpolitik von US-Präsident **Donald Trump** (79) auszulösen droht, ist selbst eine Wachstumsmaschine wie SAP nicht gefeit.

Carl Zeiss

Vor sieben Jahren sah es so aus, als werde eine Art Naturgesetz außer Kraft gesetzt. Die von Intel-Mitgründer **Gordon Moore** 1965 formulierte Regel, wonach sich die Anzahl der Transistoren auf einem Computerchip etwa alle zwei Jahre verdoppelt, drohte an der Physik zu scheitern. Das Prinzip, wonach die Chips immer kleiner und die Zahl der Rechenoperationen immer größer wird, schien an seine Grenze zu stoßen – bis die Ingenieure von Zeiss die Grenze verschoben.

2018 brachten sie die EUV-Lithografie zur Serienreife, die mit extrem ultravioletter Strahlung (EUV) zehnmal feinere Strukturen auf die zur Chipherstellung verwendeten Siliziumscheiben („Wafer“) brennt als andere Verfahren.

Seit mehr als 25 Jahren forscht und feilt Zeiss gemeinsam mit dem Laserspezialisten Trumpf (siehe Seite 12) und dem niederländischen Maschinenbauer ASML an der Methode. Dabei beschießt ein Präzisionslaser winzige Zinntröpfchen und verwandelt sie in mehr als 200.000 Grad Celsius heißes Plasma. Große Parabolspiegel lenken das dabei entstehende, sehr kurzwellige EUV-Licht auf den Nanometer genau auf die Wafer. Kein anderes Unternehmen der Welt beherrscht dieses Verfahren – bis heute.

Die EUV-Lithografie hat die Spielregeln in der Chipbranche verändert, dafür er-

hielt Zeiss 2019 den Game Changer Award. Seither hat sich der Umsatz der Halbleiterpartie von 1,6 auf 4,1 Milliarden Euro mehr als verdoppelt, die Gesamterlöse stiegen von 6,4 auf 10,9 Milliarden Euro. Heute nutzen alle namhaften Chiphersteller die Technologie aus Schwaben, vom Pionier Intel bis zum Apple-Lieferanten TSMC.

Mit der High-NA-EUV-Lithografie hat das Stiftungsunternehmen inzwischen die nächste, noch präzisere Generation auf den Markt gebracht. Die eingesetzten Spiegel sind etwa doppelt so groß und zehnmal so schwer wie bisher. Der erste Kunde, der sie in der Serienproduktion einsetzt, ist übrigens Intel – das Unterneh-

men, in dem Moore sein Gesetz einst postulierte. Zeiss-CEO **Andreas Pecher** (54), vor Kurzem noch Chef der Halbleiterpartie SMT, ist sich sicher, dass es noch viele Jahre gelten wird.

Motel One

Den Börsengang hat Dieter Müller doch nicht gewagt. Er denke darüber nach, hatte der Motel-One-Chef 2018 gesagt, als er den Game Changer Award für seine Hotelkette erhielt. Frisches Kapital sollte die Expansion ermöglichen, denn der Wettbewerb ist hart. Hilton, Whitbread, InterContinental: Alles, was international Rang und Namen hat, drängt derzeit in das Segment der Budget-Designhotels – das Müller einst erfunden hat.

Höhenflug

Umsatzentwicklung der Preisträger im Vergleich zum Dax, indexiert

— Dax
— GC-Preisträger

250

200

150

100

Quelle:
Bain & Company
Grafik:
manager magazin

2015 = 100

2023

Alles, worauf die Kunden viel Wert legen, ist von hoher Qualität: hochwertige Betten und Bäder, komfortable Duschen, eine exquisite Bar. Alles, was Geld kostet, für viele aber verzichtbar ist, kommt weg. Ein Motel-One-Kunde muss mit 16 Quadratmetern Platz auskommen, es gibt kein Restaurant, keinen Pool, keinen Fitnessraum. Dafür sind die Preise im Schnitt niedriger als bei vielen Rivalen und kollidieren selten mit den Spesenrichtlinien von Unternehmen. Geschäftsfreisende sind die Hauptzielgruppe.

Kaum ein Newcomer in der Branche ist je so schnell gewachsen. Von 2013 bis 2018 konnte Motel One den Umsatz auf 400 Millionen Euro nahezu verdoppeln. In den Folgejahren gelang das Kunststück erneut. Auf 852 Millionen Euro beliefen sich die Erlöse 2023 – nachdem sie in den Coronajahren auf rund 200 Millionen Euro eingebrochen waren. Heute betreibt das Unternehmen 99 Hotels in 13 Ländern, mit The Cloud One gibt es seit anderthalb Jahren eine zweite Marke, die hochpreisiger angesiedelt ist.

Die Geschäftsführung hat Müller 2021 abgegeben, als Aufsichtsratschef seinen Einfluss jedoch behalten. Deutlich wurde das im März dieses Jahres, als der Mehrheitseigner überraschend 80 Prozent der Anteile an den Finanzinvestor PAI Partners weiterreichte. Dabei wurde das Unternehmen angeblich mit 3,5 Milliarden Euro bewertet. Den Ausfall des Börsengangs wird Müller verschmerzen.

Der Game Changer Award steht bis heute im Trophäenraum in München-Obergiesing. „Er erinnert uns täglich daran, wie wichtig Mut zur Veränderung ist“, sagt Dieter Müller. ▀ Claus Gorgs

Immer auf den Punkt

Der schwäbische Laserspezialist Trumpf hat den Werkzeugmaschinenbau und die Chipindustrie revolutioniert.

Nun muss Firmenchefin *Nicola Leibinger-Kammüller* sparen.

Nur nicht an Innovationen.

Das Gelände vor dem Büro von Stephan Mayer (45) gleicht einer Trümmerlandschaft. Direkt neben der Zentrale des Maschinenbauers Trumpf reißen drei gelbe Bagger die Vergangenheit nieder: mächtige Hallen aus Beton, in denen einst Werkzeugmaschinen gebaut wurden, deren Laser mühelos zentimeterdicke Stahlplatten durchschneiden. „Eine Sanierung der alten Gebäude wäre unwirtschaftlich gewesen“, sagt Trumpf-Vorstand Mayer. Eigentlich sollte hier ein neues Kundencenter entstehen, ein Showroom für die neuesten Entwicklungen und Produkte. Doch daraus wird vorerst nichts. Trumpf muss sparen.

Das Familienunternehmen aus Ditzingen bei Stuttgart gilt als einer der innovativsten Mittelständler Deutschlands. Seine Laser schweißen Batterien für Elektroautos, sein Know-how ermöglicht die Herstellung der kleinsten Computerchips der Welt, seine mit künstlicher Intelligenz (KI) ausgestatteten Maschinen machen Produktionslinien zu Smart Factories. Trumpf-Technologie steckt

in jedem modernen Smartphone, überwacht das Mercedes-Vorzeigewerk in Sindelfingen und macht für viele mittelständische Betriebe die Digitalisierung ihrer Fabriken erst möglich. Für die Jury des Game Changer Award ist Trumpf daher nicht nur ein Hersteller exzellenter Produkte, sondern auch ein Katalysator, der den Standort Deutschland insgesamt voranbringt. Und dafür die Auszeichnung in der Kategorie Product & Service Innovation verdient.

Rein äußerlich stehen die Zeichen allerdings gerade eher auf Abbruch als auf Aufbruch, nicht nur wegen der Schuttberge vor dem Haupttor. In den vergangenen fünf Jahren hatte das Unternehmen noch 700 Millionen Euro in Deutschland investiert. Nun der Schock: Im Mai kündigte Trumpf an, in den kommenden Monaten 1000 der konzernweit 19.000 Arbeitsplätze abzubauen, fast die Hälfte davon in der Ditzinger Zentrale. Im Geschäftsjahr 2023/24 waren Umsatz und Gewinn erstmals seit Jahren rückläufig, eine Trendwende im laufenden Berichtszeitraum, der am 30. Juni

2025 endet, ist nicht in Sicht. „Die Situation ist anhaltend herausfordernd“, sagt Vorstandschefin **Nicola Leibinger-Kammüller** (65). „Wir glauben, dass die Talsohle erreicht ist, von einem Aufschwung kann man gleichwohl noch nicht sprechen.“ Und da Leibinger-Kammüller so präzise wirtschaftet, wie ihre Laser schweißen, wird gespart.

Trumpf wird gegenwärtig in allen Kernbereichen von den weltweiten Wirtschaftswirren durchgerüttelt: Die unter Absatzschwund leidenden Autohersteller stornieren Aufträge für neue Maschinen. Die Elektromobilität kommt nur im Schrittempo vorwärts, entsprechend mau ist die Nachfrage nach Fertigungstechnik für Batterien. Und da sich auch Zukunftstechnologien wie das autonome Fahren langsamer entwickeln als gedacht, warten Chiphersteller wie Intel, Samsung oder TSMC erst einmal ab: Die Nachfrage nach Präzisionslasern, die zur Herstellung der kleinsten Computerchips der Welt benötigt werden, liegt deutlich unterhalb der Produktionskapazität der Schwaben. Der Zollstreit mit den USA hat Leibinger-Kammüller gerade noch gefehlt.

Dabei sah bei Trumpf vieles nach goldenen 20er-Jahren aus. „Nach der Coronakrise ist unser Auftragseingang schlagartig um 40 Prozent nach oben gegangen, wir haben Jahre gebraucht, um alles abzuarbeiten“, sagt Mayer, der auch Chef der Werkzeugmaschinensparte ist. Nun jedoch sei der Puffer aufgebraucht. Angesichts einer Eigenkapitalquote von 58 Prozent besteht dennoch wenig Anlass zur Panik.

Daher kann, bei einem tieferen Blick in die Bilanz, von Abbruch keine Rede sein. Eher vom ewigen Aufbruch. „Trumpf ist ein hervorragend geführtes Unternehmen, das sehr langfristig denkt und handelt“, sagt **Michael Schertler** (54), Partner und Leiter des Bereichs Maschinen- und Anlagenbau bei Bain & Company. „Was auch passiert, sie sparen nie an der Innovation.“ ➤

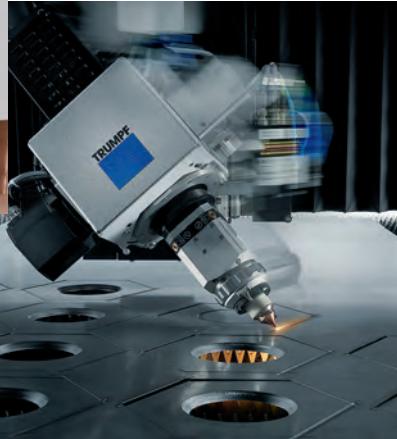


Fokussiert:
Trumpf-Chefin
**Nicola
Leibinger-
Kammüller**
spart nicht an
Innovationen



Lotet ständig physikalische Grenzen aus:
Trumpf-Vorstand
Stephan Mayer

Klarer Schnitt:
Künstliche Intelligenz macht Trumpfs Lasermaschinen noch präziser



2023, als der Auftragsrückgang bereits eingesetzt hatte, schraubten die Maschinenbauer die Ausgaben für Forschung und Entwicklung (F&E) nochmals kräftig auf 530 Millionen Euro nach oben (siehe Grafik). „Dieses hohe Niveau erhalten wir bewusst aufrecht“, sagt Firmenchefin Leibinger-Kammüller.

Taktgeber der Branche

So viel Aufwand zahlt sich aus. Als **Berthold Leibinger** (1930–2018), langjähriger Vorstandschef und Vater der heutigen Firmenchefin, in den 70er-Jahren die Fortschritte der Lasertechnologie in den USA sah, erkannte er sofort das Disruptionspotenzial für sein Geschäft. Laser würden schon bald sehr viel besser und effizienter Löcher und Slitze in Bleche schneiden können als mechanische Stanzmaschinen – mit denen er sein Geld verdiente. Also ruhte er nicht, bis seine Entwickler die weltweit erste Laserwerkzeugmaschine auf den Markt gebracht hatten. Seither gibt Trumpf der Branche den Takt vor.

Die modernsten Exemplare haben die Größe eines Kleinlasters und können vom filigranen Zahnrad aus Messing bis zur kiloschweren Stahlschraube nahezu alles herstellen, was aus Metall geschnitten wird. Ein KI-Assistent berechnet die optimale Anordnung der verschiedenen Werkstücke auf dem Blech, sodass möglichst wenig Ausschuss entsteht. Ein ebenfalls KI-gestützter Roboter sortiert die Metallteile automatisch. Menschliches Eingreifen ist nur noch nötig, wenn eine Störung auftritt. Bald soll die smarte Maschine die Ware für verschiedene Kunden auch selbstständig auf Paletten verteilen können.

„Wir wollen immer noch 5 Prozent mehr rausholen als die anderen, nur so sichern wir unseren Vorsprung im Wettbewerb“, sagt Mayer. Dabei werde es immer schwerer, die physikalischen Grenzen noch weiter auszureißen. „Die künftigen Sprünge werden nicht mehr in der Mechanik gemacht, sondern bei Software und KI.“ Dafür sucht sich Trumpf immer neue Ni-

schen, wie das Schweißen hochsensibler Lithium-Ionen-Akkus für Elektroautos. Es dürfte dauern, bis die Konkurrenz aus Fernost mit ähnlichen Verfahren aufwarten kann – bis dahin muss Mayer neue Nischen gefunden haben.

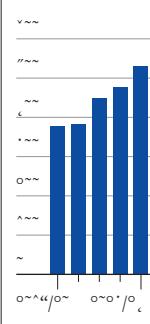
Ein spektakuläres Beispiel dafür, dass es sich lohnen kann, niemals aufzugeben, ist die Entwicklung der EUV-Technologie. Um besonders kleine und leistungsfähige Halbleiter für Smartphones und KI-Chips herzustellen, braucht es äußerst kurzwellige Lichtstrahlen, sogenanntes extrem ultraviolettes Licht (EUV), das nur unter besonderen Bedingungen entsteht. „Physikalisch ist die Idee sehr simpel“, sagt **Volker Jacobsen** (50), Leiter EUV bei Trumpf. „Technisch ist klar, dass ein solches Licht nur im Vakuum erzeugt werden kann und dafür Zinn und sehr viel Energie benötigt werden.“ Etwa 50.000-mal pro Sekunde, rechneten die Forscher aus, müsste man im luftleeren Raum mit einem Präzisionslaser auf einen Zinntröpfchen feuern, um Plasma zu erzeugen, das dann das gewünschte Licht emittiert. An diesem Punkt stieg die Konkurrenz aus. Trumpf nicht. „Wir haben gesagt: Wenn es physikalisch möglich ist, dann bauen wir es auch“, so Jacobsen.

Über zehn Jahre dauerte die Entwicklung mit den Optikspezialisten von Zeiss, 2017 brachte der Hersteller ASML die erste Maschine mit EUV-Technik auf den Markt. „Wie Trumpf es schafft, als Mittelständler in der Hochtechnologie erfolgreich mitzuspielen, ist beeindruckend“, sagt Bain-Experte Schertler. „Als Familienunternehmen haben sie viele langfristige Entscheidungen getroffen und konsequent durchgehalten.“

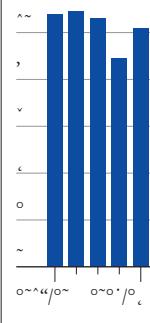
Dauerbrenner

Investitionen im Bereich F&E bei Trumpf¹

Ausgaben in Mio. Euro



Umsatzanteil in Prozent



¹ Geschäftsjahr endet am 30. Juni.
Quelle: Unternehmen
Grafik: manager magazin

Inzwischen bringen es Trumpfs EUV-Laser auf 62.000 Impulse pro Sekunde, etwa alle zwei Jahre kommt eine verbesserte Version heraus. Die Zahl der Entwickler hat sich verzehnfacht, die aktuellen ASML-Maschinen schaffen pro Stunde die doppelte Stückzahl wie vor acht Jahren – bei niedrigerem Energieverbrauch pro Chip. Bis heute hat das Herstellertrio ein Monopol auf das Verfahren und Branchenkennern zufolge einen Vorsprung von mehr als zehn Jahren vor der Konkurrenz. Wenn der erwartete KI-Boom kommt, wollen sie durchstarten. Vorstand Mayer beziffert das Umsatzpotenzial der Sparte auf bis zu 2 Milliarden Euro – doppelt so viel wie heute.

Nachtschichten ohne Personal

Auch bei den Werkzeugmaschinen setzen die Schwaben auf KI. Neben voll automatisierten Anlagen bietet Trumpf seinen überwiegend mittelständischen Kunden auch die Digitalisierung ihrer Fabriken an. „Wir bauen einen digitalen Zwilling der Produktion und zeigen den Fir-

men, wie sie wirtschaftlicher produzieren können“, sagt **Elisabeth Zock**, Leiterin des globalen Kundencenters. Mit dem Generationswechsel in vielen Firmen steige die Offenheit für Smart-Factory-Lösungen – spätestens wenn klar wird, wie stark sich damit die Kosten senken ließen.

Kameras, die jede Abweichung erfassen, Sensoren, die Verschleiß melden, bevor ein Schaden entsteht, Tracker, die jede Palette exakt verfolgen: Die Fabrik der Zukunft soll ohne Schwund und ohne Ausfallzeiten funktionieren – im Idealfall auch ohne Menschen. Daten von mehr als 6000 Maschinen laufen bei Trumpf zusammen und werden automatisiert überwacht. Wenn die Produktion nach Feierabend weiterlaufen soll oder für die Nachschicht das Personal fehlt, übernehmen Algorithmen aus Ditzingen die Kontrolle. Auch Mercedes lässt sein Werk in Sindelfingen über die Trumpf-Cloud laufen.

Das Servicegeschäft läuft ebenfalls weitgehend digital. Ein Foto des benötigten Ersatzteils in der Trumpf-

App hochladen, 24 Stunden später ist es in der Regel am Austauschort. Mehr als 75 Prozent aller Probleme werden bereits online gelöst, die Techniker konzentrieren sich auf die kniffligen Reparaturen.

Vorstand Mayer ist überzeugt, dass es Trumpf auch in Zukunft gelingt, immer neue Anwendungsbeziehe für Hightech aus Ditzingen zu finden. Trumpf-Laser kommen in der Impfstoffentwicklung zum Einsatz, recyceln Batterien, entlaufen gefährliche Gewitterwolken und durchleuchten Atommüllfässer. Auch über militärische Abwehrsysteme, die mit Lasern feindliche Drohnen vom Himmel holen, wird laut nachgedacht.

Das Potenzial für Lasermaschinen, smarte Fabriken und EUV-Chips ist Bain-Experte Schertler zufolge groß. Fraglich nur, ob das daraus resultierende Wachstum noch in Deutschland stattfindet. Das neue Kundencenter wird einstweilen in seinem provisorischen Domizil bleiben. Auf der Fläche der abgerissenen Werkshallen entsteht eine Blumenwiese. ▀ Claus Gorgs

Die Finalisten der Kategorie „Product & Service Innovation“

Heraeus

Heraeus ist ein weltweit führender Rohstoffhändler in der Metallindustrie, der sich auf die Rückgewinnung und Veredelung von Edelmetallen spezialisiert hat. Der Umsatz von 25,6 Milliarden Euro (2023) verteilt sich je zu einem Drittel auf Asien, Amerika und Europa. Mit innovativen und nachhaltigen Technologien fördert Heraeus die Kreislaufwirtschaft und bietet auf spezifische Branchen zugeschnittene Recyclingkonzepte an, etwa für die Automobil- und Energieindustrie. Heraeus zählt zu den größten Familienunternehmen des Landes, rund ein Drittel der mehr als 16.000 Beschäftigten arbeitet in Deutschland.

Rational

In der Öffentlichkeit ist der Name nur wenigen ein Begriff, in der Gastronomiebranche kennt ihn jeder. Rational entwickelt und produziert intelligente Kochsysteme für professionelle Küchen und gehört zu den weltweit führenden Unternehmen auf diesem Gebiet. Geräte wie iCombi Pro kombiniert mit der Onlineplattform ConnectedCooking verwandeln Restaurantküchen von der Betriebskantine bis zum Nobelhotel in einen Thermomix für Profiköche – hoch automatisiert und digitalisiert. Der Mittelständler aus Landsberg am Lech erkochte zuletzt 1,2 Milliarden Euro Umsatz, der Vorsteuergewinn von 314 Millionen Euro ist à point.

Symrise

In der Welt der Duft- und Geschmacksstoffe gehört Symrise zu den größten und innovativsten Anbietern weltweit. Das Unternehmen mit fast 13.000 Beschäftigten entwickelt Aromen für die Kosmetik-, Lebensmittel- und Getränkeindustrie und legt mit natürlichen Zutaten und Wirkstoffen einen besonderen Fokus auf Nachhaltigkeit. Symrise (Umsatz 2024: 5 Milliarden Euro) setzt erfolgreich künstliche Intelligenz in der Produktentwicklung ein und wurde für seine Innovationen und Nachhaltigkeitserfolge mehrfach ausgezeichnet. In ihrer Wirksamkeit übertreffen die Produkte regelmäßig etablierte synthetische Wirkstoffe.



Die Stortebrokr

Trade Republic hat im Aktienhandel Standards gesetzt. Jetzt dehnt sich das Berliner Unternehmen im klassischen Bankgeschäft und in anderen Teilen Europas aus – nach bewährtem Muster.

Am Anfang müssen sie sich erst mal Gehör verschaffen. Die drei jungen Männer, der älteste Mitte 20, haben sich für die Kamera auf Sofa und Sessel platziert, um von ihrer großen Idee zu erzählen. Nur sind Stimmengewirr und Geschirrgeklapper im Raum so laut, dass sie es übertönen müssen.

Foto: PR
Thomas Pischke, ein studierter Physiker, beginnt: Sie würden versuchen, „den Zugang zum Kapitalmarkt ein bisschen einfacher zu

machen“, sagt er. Daher hätten sie eine neue App entwickelt, mit der man „einfacher in Aktien investieren kann“. **Marco Cancellieri**, noch Student der Medieninformatik, ergänzt: „Wir haben eine intuitive Suche gebaut, wollen alle Features des Smartphones ausnutzen und die beste User-Experience, die möglich ist, bieten.“ **Christian Hecker**, der zuvor BWL und Philosophie studiert und drei Jahre im Investmentbanking gearbeitet hat, spricht von noch größeren Plänen.

Man wolle das Projekt „weiterentwickeln und auf eine neue Ebene heben“.

Das fast fünf Minuten lange Video aus dem Frühjahr 2016 dokumentiert die Anfänge von *Trade Republic* – einem der derzeit wertvollsten und wachstumsstärksten deutschen Fintechs. Hecker (inzwischen 35), Pischke (35) und Cancellieri (31) legten damals in der Startup-Garage der Comdirect im Hamburger Schanzenviertel die Grundlage für ihr Unternehmen.

Börsenneulinge in Aktien und ETFs investieren können und eine renditeträchtige Alternative zum Sparkonto haben. Mit ein paar Klicks und zu überschaubaren Kosten.

Die Konsequenz, mit der sie ihre Idee vorangetrieben haben, hat ihnen bis Ende vergangenen Jahres acht Millionen Kunden eingebracht – doppelt so viele wie noch 2023. Und ein verwaltetes Vermögen von 100 Milliarden Euro – nach 35 Milliarden Euro im Jahr zuvor. Zwei Geschäftsjahre hintereinander hat ihr Unternehmen zuletzt mit einem Millionengewinn abgeschlossen.

Trade Republic ist auch längst kein Neobroker mehr, sondern expandiert Schritt für Schritt ins klassische Banking und macht sich inzwischen in insgesamt 17 europäischen Ländern breit – nach denselben Prinzipien, die sich für Hecker und seine Kollegen im Handel bewährt haben und die ihnen jetzt eine Auszeichnung bescheren.

„Trade Republic hat Standards definiert – durch eine Kombination aus günstigen Preisen, einer App, die einfach und bedienungsfreundlich ist, und einer Kundenansprache, die den Ton und die Bedürfnisse der Zielgruppe trifft“, sagt **Nikola Glusac**, Partner bei der Strategieberatung Bain & Company. So habe das Unternehmen dazu beigetragen, das Thema Wertpapieranlage aus der Nische zu holen, und setze inzwischen die gesamte Bankenbranche unter Handlungsdruck. Für die Jury des Game Changer Awards, der gemeinsamen Initiative von manager magazin und Bain & Company, sind die Berliner daher in diesem Jahr der Sieger in der Kategorie „Customer Experience“.

Die Stärken der drei Gründer fielen früh auf: „Die waren extrem fokussiert auf ihr Ziel“, erzählt **Mariusz Bodek** (43), der die Start-up-Garage der Commerzbank-Tochter Comdirect einst geleitet hat. „Von den gut 100 Gründern, die ich erlebt habe, war Hecker der wohl beste, wenn es um Eloquenz und Überzeugungskraft ging.“

Davon brauchte er auch eine gehörige Portion, denn es dauerte, bis ihre große Idee Gehör fand. Das hatte vor allem zwei Gründe: Wertpapierhandel ist um einiges komplizierter als andere Bankservices wie Girokonten und Kreditkarten. Und die Zusammenarbeit mit der Comdirect endete schneller als erhofft. Hecker und seine Mitstreiter bekamen zwar in der Start-up-Garage Anschubhilfe, mehr aber auch nicht – was einige der Beteiligten bis heute bedauern. „Es war ein Fehler, die wieder einfach so ziehen zu lassen“, sagt einer, der Trade Republic aus der Anfangszeit kennt.

Langer Anlauf

Die Suche nach dem ersten Investor war mühsam. Schließlich wurden sie in Düsseldorf fündig – bei der Sino AG, einem Spezialisten für besonders handelsfreudige Anlegerinnen und Anleger. Die Konditionen hatten es allerdings in sich: Für 600.000 Euro mussten die Firmengründer fast drei Viertel ihres Unternehmens abgeben.

Erst 2018 und damit im dritten Jahr nach Firmengründung legte Trade Republic wirklich los. Über Sino kamen sie auch an die Partner, die sie für ihr Projekt brauchten – etwa die Großbank HSBC, die die komplizierte Abwicklung der Wertpapierhandelsgeschäfte übernahm.

Die ruckelige Anfangszeit und die Comdirect-Erfahrungen prägen Trade Republic bis heute und „sind die Basis des späteren Erfolgs“, wie ein Insider betont. Die Gründer tauchen in der Start-up-Garage in den Maschinenraum einer Wertpapierhandelsbank ein. Wie sehen die einzelnen Prozessschritte aus? Was lässt sich auslagern, was sollte man besser selbst kontrollieren? Was verursacht die meisten Kosten? Was ist besonders pannenanfällig? An welchen Stellschrauben muss man drehen, wenn man es besser machen will?

Daraus leiteten die drei einen Grundsatz ab: Möglichst viel der technischen Infrastruktur selbst entwickeln, um die Kosten im ➤

Im Angriffsmodus:
Christian Hecker
ist Mitgründer
und strategischer
Kopf von
Trade Republic

Ihr erstes Produkt hieß eigentlich Cocktail Trade, ihr Projekt zunächst Stortebrokr – in Anlehnung an den legendären Seeräuber Klaus Störtebeker, der die Weltmeere unsicher gemacht haben soll. Zum Zeitpunkt des Werbefilms hatten sie sich Neon Trading getauft und einige Monate später in Trade Republic umbenannt.

Die ganze Zeit unverändert geblieben ist das große Ziel der drei Gründer: den Kapitalmarkt zugänglicher zu machen, sodass auch

Griff zu haben und die Erträge nicht teilen zu müssen. Hecker, Pischke und Cancellieri beschäftigten sich erst in der Tiefe mit der Materie und boten nach und nach mehr Produkte wie Tagesgeld-, Girokonto oder Debitkarte an. „Das macht ihren Ansatz durchdachter und weniger opportunistisch, als wir es bei anderen Start-ups sehen“, sagt ein Investor, der auch an weiteren Fintechs beteiligt ist. „Aus unserer Sicht der wesentliche Faktor, der gute von sehr guten Unternehmen unterscheidet.“

Kontrollfreaks

Dem eigenen Grundsatz folgend, vollzogen Hecker, Pischke und Cancellieri erst Mitte vergangenen Jahres einen großen Schritt zu noch mehr Unabhängigkeit. Sie trennten sich vom Dienstleister HSBC und gingen mit ihrer eigenen Wertpapierhandelsplattform an den Start. „Das ist quasi Trade Republic 2.0, was wir jetzt geschafft haben“, sagte Hecker damals.

Das Unternehmen hat seither die Prozesse in seinem Kerngeschäft, dem Wertpapierhandel, selbst in der Hand. Das senkt die Kosten und eröffnet neue Wachs-

tumsmöglichkeiten. Trade Republic kann sich nun in den verschiedenen Ländern, in denen es aktiv ist, deutlich leichter als bisher auf das dort jeweils gültige Steuerregime einstellen und neue Produkte darauf zuschneiden.

Parallel dazu trifft Trade Republic immer wieder mit einem Überraschungscoup den Geschmack der Kundschaft. Etwa Anfang 2023, als das Unternehmen 2 Prozent Zinsen auf alle Guthaben von Bestands- und Neukunden bot, zeitlich unbegrenzt. So weit hatte sich da noch keine Bank vorgetraut. Nach den Zinserhöhungen der Zentralbanken war es das perfekte Timing, um neue Kunden anzuziehen.

Das jüngste Produkt aus der Trade-Republic-Ideenschmiede: ein Kinderdepot, das man vollständig digital eröffnen kann – innerhalb weniger Minuten in der App und ohne erst mal die Geburtsurkunde im Original an die Bank schicken zu müssen, wie es lange Zeit bei traditionellen Geldhäusern üblich war.

Mit solchen Aktionen ist es Trade Republic gelungen, den wohl größten Rivalen im Heimatmarkt abzuschütteln: die Berliner Digitalbank N26, die ebenfalls mit einer einfachen

Turbo

Von Trade Republic verwaltetes Vermögen, in Mrd. Euro



Quelle:
Unternehmen
Grafik:
manager magazin

Ruckeliger Start: Die Trade-Republic-Gründer **Thomas Pischke** (l.), **Christian Hecker** (M.) und **Marco Cancellieri**

App um Kundinnen und Kunden buhlt. „Inzwischen spielt Trade Republic in einer anderen Liga, und da läuft es auf kontinentaleuropäischer Ebene eher auf ein Duell mit Revolut hinaus“, sagt ein Investor mit Bezug auf die Neobank aus Großbritannien.

Noch sind in diesem Vergleich die Rollen sehr klar verteilt: Die Deutschen sind der Underdog – vor allem angesichts ihrer Bewertung. Auf fünf Milliarden Euro ist Trade Republic bei der bislang letzten Finanzierungsrunde 2022 gekommen. **Ingo Hillen** (54), Chef und Mitgründer der Sino AG, des ersten Trade-Republic-Investors, hat jüngst zwar schon eine Bewertung von etwa 8,5 Milliarden Euro ins Spiel gebracht – das ist aber immer noch nur ein Bruchteil der gut 40 Milliarden Euro, mit denen Revolut in den Büchern der Investoren steht.

Wie sich die Bewertung des Berliner Fintechs weiterentwickelt, hängt maßgeblich von zwei Faktoren ab: Wie schnell wächst Trade Republic außerhalb Deutschlands und wie gut kann das Unternehmen künftig Ertragsausfälle ausgleichen, die durch neue EU-Regeln drohen?

Seit Anfang des Jahres forciert Hecker das Auslandsgeschäft. Lange Zeit bot Trade Republic in Ländern wie Frankreich, Italien oder Spanien vor allem den klassischen Wertpapierhandel an. Jetzt kommt das Unternehmen auch dort stärker mit Girokonten mit lokalen Kontonummern und bietet spezielle, staatlich geförderte Aktiensparmodelle an. Das schafft – nach bewährtem Schritt-für-Schritt-Prinzip – zusätzliche Ertragschancen.

Das könnte auch deshalb wichtig werden, weil ab Mitte nächsten Jahres bestimmte



Foto: Andreas Pein / laif

Erträge ausbleiben werden. Derzeit bekommt Trade Republic Provisionszahlungen von der Düsseldorfer Handelsfirma Lang & Schwarz, an die Trade Republic die Orders der Kunden weiterleitet. Lang & Schwarz übernimmt im Prinzip die Aufgaben eines sogenannten Market-Maker. Dieser stellt die Kurse und sorgt für einen reibungslosen Handel mit Aktien oder ETFs, indem er aus seinem Bestand Wertpapiere kauft oder verkauft, wenn sich kein anderer Käufer oder Verkäufer findet.

Diese Provisionen, die im Geschäftsjahr bis September 2023 etwa ein Drittel der Trade-Republic-Erträge von rund 180 Millionen Euro ausmachten, sind nur noch ein Jahr erlaubt. Insidern zufolge prüft Trade Republic daher – ganz nach den alten Grundsätzen des Selbermachens – die Entwicklung eines eigenen Market-Maker.

Besser leise auftreten

Geht es um solche Überlegungen, um Projekte, die noch nicht ganz spruchreif sind, verhält sich das Unternehmen stets lieber leise. Bloß nicht zu früh öffentlich über „the next big thing“ sprechen. Zum Thema Market-Maker betonen die Berliner: Eine Entscheidung, wie man auf die neuen EU-Vorgaben reagieren werde, sei noch nicht gefallen.

Die Investoren – zu denen unter anderem auch **Peter Thiels** (57)

„Das Unternehmen hat ein gutes Fundament gelegt, um mit den Veränderungen umzugehen.“

Nikola Glusac, Bain & Company

Founders Fund, Accel und Sequoia gehören – und Fachleute sind zufrieden: „Das Unternehmen hat ein gutes Fundament gelegt, um mit den Veränderungen, die in der Branche anstehen, umzugehen – indem es sein Leistungsangebot weiter ausbauen und die Preise für bestehende Produkte und Services stärker differenzieren kann“, sagt Bain-Berater Glusac.

Die Kunst wird eher darin bestehen, das bisherige Playbook weiterzuverfolgen. „Was Hecker aufgebaut hat, ist im Prinzip wie ein Porsche 911“, sagt ein Unternehmenskenner. „Je größer Trade Republic jetzt wird, desto anspruchsvoller wird es, das mit hoher Geschwindigkeit durch unwegsames Gelände zu steuern.“

Im Bankgeschäft geht es am Ende um mehr als eine schicke App

und beeindruckende Wachstumsraten. Entscheidend für den Erfolg sind auch so altmodische Tugenden wie Sicherheit oder Vertrauen. Trade Republic hat es bisher anders als etwa Rivale N26 geschafft, sich im Dickicht der Regulierung, des Verbraucherschutzes und angesichts der Kundenerwartungen nicht zu verstolpern – auch wenn es durchaus immer wieder mal Ärger gab.

Zuletzt vor einigen Wochen. Nach dem plötzlichen Kurssturz an den Börsen – ausgelöst durch das Zollpaket von US-Präsident Donald Trump (78) – war die App der Berliner zeitweise überlastet. Charts und Depots konnten aufgrund der hohen Zugriffszahlen nicht korrekt angezeigt werden, was unter anderem die Finanzaufsicht Bafin dazu brachte, eine Reihe von Fragen zu stellen.

Hecker versichert, man habe schnell aus dieser Erfahrung gelernt: Einige Tage später, bei der nächsten Volte im US-Zollchaos, habe die App reibungslos funktioniert. „Da haben wir das Vielfache der Maximallast gesehen und ausgehalten, während viele andere Broker in Deutschland Probleme hatten“, so der Trade-Republic-Mitgründer in einem Interview.

Das ist ein weiterer Grundsatz im Playbook des Unternehmens: Einen Fehler zu machen, ist erlaubt. Bloß nicht denselben Fehler zweimal. ▀ Katharina Slodczyk

Die Finalisten der Kategorie „Customer Experience“

Egym

Der Fitnessspezialist fördert mit personalisierten Trainings die Gesundheit von Arbeitnehmern. Das Münchener Unternehmen war 2024 das einzige deutsche Start-up, das zu einem Einhorn aufstieg, also mit mehr als einer Milliarde Dollar bewertet wurde.

Brighter AI

Das Berliner Start-up entwickelt Software, die mithilfe von künstlicher Intelligenz Gesichter und andere Merkmale in Videos so verändert, dass Personen anonymisiert werden können. Damit ermöglicht es das Unternehmen, Datenschutzvorgaben einzuhalten.

Rimowa

Der Kofferhersteller Rimowa, 1898 in Köln gegründet, hat mit seinem Design, neuen Materialien und Services Standards gesetzt, wenn es um Langlebigkeit und Stil geht. Der französische Luxuskonzern LVMH übernahm die Marke 2016.

Check24

Deutschlands führende Onlinevergleichsplattform sorgt für mehr Transparenz für Konsumenten. Angefangen hat das Unternehmen mit dem Vergleich von Kfz-Versicherungen, dann folgten Branchen wie Energie oder Telekommunikation.

Architekten der Pünktlichkeit

Mit eigens entwickelter Software, 4D-Simulationen und KI treibt die *Nemetschek Group* die Digitalisierung der Baubranche an. Ihre Produkte helfen, Milliarden zu sparen – und machten das Unternehmen zur Goldgrube.

Wenn Yves Padrines (49) über die Probleme seiner Branche spricht, greift er gern zu einem besonders plakativen Vergleich: „Nur in der Jagd und bei der Fischerei ist der Digitalisierungsgrad noch niedriger als in der Baubranche“, erklärte er 2023, knapp ein Jahr nach seinem Amtsantritt als CEO des Bau-softwareunternehmens Nemetschek. Zwei Jahre später findet der Franzose seine Aussage noch immer passend, muss sich allerdings sanft korrigieren. Es habe schon Entwicklung stattgefunden, räumt er im Gespräch in der Münchner Firmenzentrale ein: „Die Fischerei ist inzwischen wahrscheinlich digitalisierter als die Bauindustrie“, sagt er und lacht.

Welche Folgen veraltete Arbeitsweisen und fehlende Digitalisierung auf dem Bau haben können, machen prominente Mahnmale deutlich: sei es der Berliner Hauptstadtflughafen BER, der neun Jahre später fertig wurde als ursprünglich geplant, oder die Hamburger Elbphilharmonie, deren Eröffnung

sich um sieben Jahre verzögerte. Auch das Bahnprojekt Stuttgart 21 hätte vor vier Jahren in Betrieb gehen sollen. Die teils milliardenteuren Verspätungen kommen unter anderem wegen der Komplexität großer Bauprojekte zustande. Nemetscheks Versprechen ist in fünf Worte zu fassen: Mit uns passiert das nicht.

Mit insgesamt 13 Firmen unter dem Dach der Nemetschek Group stellt der Konzern digitale Lösungen zur Verfügung, die das komplexe Zusammenspiel von Architektur, Ingenieurwesen, Bau und Betrieb erleichtern sollen. Knapp 4000 Beschäftigte arbeiten an 80 Standorten weltweit, von Australien bis Norwegen.

2024 erzielte der Konzern einen Gesamtumsatz von 996 Millionen Euro und erreichte bei einem Ebit von 234 Millionen eine Marge, von der die meisten deutschen Industrien nur träumen: 23,5 Prozent. Kein Wunder, dass Nemetschek an der Börse mit 14 Milliarden Euro das nach SAP am zweithöchsten bewertete Softwareunternehmen Deutschlands ist.

Mit Nemetscheks Softwareprogrammen können Architekten und Ingenieurinnen ihre Modelle in Echtzeit einsehen und gegenseitig überprüfen, schon vor der Bauphase. Das Programm Solibri Office beispielsweise checkt die entsprechenden Entwürfe direkt auf Fehler. Bluebeam Revu dagegen ermöglicht papierloses Arbeiten und erspart die händische Suche nach wichtigen Unterlagen. Klingt trivial, doch die Zahl der Dokumente geht bei Großprojekten in die Hunderttausende.

„Im Moment arbeiten noch sehr viele verschiedene Gewerke parallel an einem Gebäude“, sagt **Thomas Nachtwey**, Partner bei Bain & Company. „Dieses Feld immer weiter zu vereinheitlichen, ist für die Branche grundsätzlich spannend, und Nemetschek gelingt das seit Jahrzehnten besonders gut.“

Das Unternehmen konzentriert sich im Vergleich zu vielen anderen nicht nur auf einzelne Teilbereiche des Baus, sondern überwacht und optimiert den gesamten Prozess, angefangen bei der ersten Planung über den anschließenden Bau bis hin zur Verwaltung einer Immobilie. Nemetschek macht die koordinierte Zusammenarbeit der verschiedenen Gewerke so überhaupt erst möglich.

Dabei ist noch viel Luft nach oben: „Wir treffen immer noch auf zahlreiche Unternehmen, die einfach mit Stift, Papier oder Excel-Tabelle arbeiten“, berichtet Padrines aus der Praxis.

Anders läuft es, wenn Nemetschek in ein Projekt einsteigt, wie beim neu entworfenen Stadtteil Queen's Wharf in Brisbane, Australien. Bei dem Megaprojekt für umgerechnet 2 Milliarden Euro sollen auf mehr als zwölf Hektar Fläche 50 neue Bars, Cafés und Restaurants entstehen sowie 2000 Wohnungen und mehr als 1000 Hotelzimmer. Laut Nemetschek sind daran 39 Gewerke wie Architekten, Ingenieure, Bauunternehmerinnen oder Zulieferer vor Ort beteiligt; zu Spitzenzeiten arbeiten allein ➤

Stabiles Fundament:
Nemetschek-CEO
Yves Padrines
expandiert von
München aus in
den Nahen Osten



an den Konstruktionsmodellen bis zu 300 Menschen gleichzeitig.

Die Softwaretools von Nemetschek sorgen für die Koordination. So konnte laut Analysen von Nemetschek allein die Zeit, die für die Überprüfung von Zeichnungen aufgewendet wird, um 50 Prozent reduziert werden. Zugleich lassen sich Entscheidungen, an denen mehrere Partner beteiligt sind, schneller treffen, da alle auf dieselben von der Software abrufbaren Informationen zurückgreifen.

Den Grundstein für den Erfolg legte 1963 Bauingenieur und Namensgeber **Georg Nemetschek** (91). Er entwickelte damals ein Programm zur Statikberechnung, welches er erst für sein eigenes Ingenieurbüro einsetzte und einige Jahre später auch anderen zum Kauf anbot.

Das Programm kam so gut an, dass Nemetschek seine Firma 1999 an die Börse brachte. 2001 wechselte er vom Vorstandsposten in den Aufsichtsrat, dem er seit mehr als drei Jahren als Ehrenvorsitzender vorsteht. Durch diverse Stiftungen sowie Aktien ist seine Familie noch Mehrheitsaktionärin, 49,2 Prozent der Anteile befinden sich im Streubesitz.

CEO Padrines steht mit dem Gründer in regelmäßigen Austausch, wie er erzählt. Der Professor sei zwar raus aus dem Tagesgeschäft, zeige aber weiterhin großes Interesse an der Entwicklung des Unternehmens und sei ein Mentor für die Firma und auch für Padrines. Seine Spuren hat der Firmengründer auch an den Wänden hinterlassen. Er selbst hat die zahlreichen Leinwände mit geometrischen Mustern ausgewählt, an denen der CEO ständig vorbeiläuft. Im Ein-



gangsbereich des Nemetschek-Hauses unweit der Münchner Messe empfängt die Besucher ein mehrere Meter langes, neonpinkes Bild.

Einkaufstour in Amerika

Auch die Zukunft darf sich Padrines nach Einschätzung von Branchenexperten in leuchtenden Farben ausmalen. „Bis 2027 wird der Markt für Bausoftware voraussichtlich mit einer jährlichen Wachstumsrate von etwa 10 Prozent zulegen“, erklärt Industrieexperte Nachtwey. Dabei wachsen die verschiedenen Sektoren nach Einschätzung von Bain in unterschiedlichem Tempo: Im Bereich Design rechnet das Beratungshaus mit einem Plus von 9 Prozent, im Bereich Bauen mit 15 Prozent und im Bereich Manage, also Software für die Verwaltung von Immobilien, mit einem Zuwachs von 8,5 Prozent.

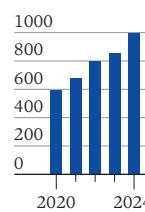
Bisher läuft in München alles nach Plan. So konnte CEO Padrines die größte Übernahme in der Geschichte des Softwarekonzerns für sich verbuchen: Mitte vergangenen Jahres fädelte der Fran-

Megaprojekt in Brisbane: 39 Gewerke sind am Bau des neuen Stadtteils Queen's Wharf beteiligt

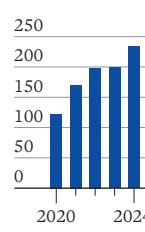
Goldgrube

Kennzahlen von Nemetschek

Umsatz in Mio. Euro



Ebit in Mio. Euro



Quelle:
Unternehmen
Grafik:
manager magazin

zose den Kauf von GoCanvas für umgerechnet 708 Millionen Euro ein. Die amerikanische Firma kümmert sich um die digitale Erfassung und Auswertung von Baustellendaten und sei somit eine „wertvolle Ergänzung zum bisherigen Portfolio und ausgezeichnete Wachstumschance“, wie der Chef erläuterte. Akquisitionen seien ohnehin Teil der Firmen-DNA: „Wir sind kontinuierlich auf der Suche nach geeigneten Übernahmekandidaten aus den Bereichen Design, Planung, Bau, Betrieb und Medien mit einem Fokus auf KI und innovativen Technologien.“

Dazu gehören digitale Lösungen für die Kommunikation von Bauteams, 4D-Simulationen oder die Erstellung von sogenannten digitalen Zwillingen von Gebäuden, um Echtzeit-Datenanalysen durchzuführen.

Der Schlüssel zum aktuellen Erfolg liegt unter anderem in der Pandemie, glaubt Padrines: „Firmen haben erkannt, dass ‚Business as usual‘ keine Option mehr ist und man sich schneller anpassen und effizienter werden muss, wenn man nicht abgehängt werden will.“

Hilfreich dabei ist das sogenannte Open BIM (Building Information Modeling), mit dem die Arbeitsschritte der unterschiedlichen Gewerke übereinandergelegt werden, sodass alle Beteiligten auf denselben Informationsstand zugreifen können. Eine „Schlüsseltechnologie“, schwärmt der Chef. Tatsächlich konnten Firmen durch die verschiedenen Softwarelösungen von Nemetschek zuvor zwar jede für sich digital arbeiten und beispielsweise die Statik berechnen oder Kabelschächte planen lassen, doch das Zusammenspiel mit

den anderen am Bau beteiligten Firmen war eine Blackbox. Open BIM bringt seit 2013 Licht ins Dunkel.

Experte Nachtwey ist überzeugt, dass Nemetschek sich mit seiner Ausrichtung in eine starke Position für Wachstum gebracht hat. „Die Firma setzt genau dort an, wo der große Hebel für Effizienz liegt: bei der Software.“ Was Nemetschek auszeichne, sei der Fokus auf ganzheitliche Lösungen statt auf „kleine Mosaiksteinchen“.

Um diesen Wandel von München aus weiter in die Welt zu tragen, investiert Nemetschek in Schulungen und arbeitet eng mit Universitäten zusammen. „So lernen Studentinnen und Studenten frühzeitig, mit unseren Instrumenten zu arbeiten“, erklärt der CEO. Das sei dringend nötig, konstatiert Padrines, denn Deutschland und andere Teile Europas hinkten weltweit im digitalen Arbeiten hinterher; Länder und Regionen wie Australien, Singapur und Skandinavien seien führend. 2024 machte der Konzern nur 18 Prozent seines Umsatzes in Deutschland, 31 Prozent im restlichen Europa. Ganze 41

„Wir treffen auf Unternehmen, die mit Stift, Papier oder Excel-Tabellen arbeiten.“

Nemetschek-Chef Yves Padrines

Prozent entfielen auf das Amerikageschäft, 10 Prozent auf den asiatischen Markt.

Apple und Netflix sind schon Kunden

Ein zweites, völlig anderes Standbein soll in Zukunft für neue Geschäfte sorgen: Animationssoftware für die Medienbranche, vertrieben von der Tochter Maxon. Hierbei handele es sich um eine „natürliche Ergänzung unseres Portfolios“, erläutert Padrines die überraschende Weitung des Geschäftsmodells. „Wir arbeiten mit großen internationalen Kunden wie Disney, Netflix, Apple und Meta zu-

sammen, aber auch mit unabhängigen Künstlern und kleinen Gaming-Studios.“

Noch wichtiger für den Umsatz war eine andere Entscheidung. Kurz nach seinem Start bei Nemetschek revolutionierte der neue Chef das Geschäftsmodell. Der Konzern, der jahrzehntelang Nutzungsliczenzen an seine Kunden verkauft hatte, stellte 2023 auf ein Abomodell um, das in der Branche als „Software as a Service“ bekannt ist und auch von Firmen wie Microsoft oder Siemens angeboten wird. So konnte Nemetschek den Anteil der wiederkehrenden Umsätze von 25 Prozent auf über 50 Prozent steigern.

Wenn Padrines die Chance auf neue Märkte wittert, ist er schnell raus aus der Zentrale. Am Tag nach dem Gespräch fliegt er nach Saudi-Arabien. Der Konzern will das Königreich im Rahmen seiner Vision 2030 unterstützen und die Zukunft des Bauens und Planens im Nahen Osten mitgestalten. Padrines wird das erste Büro in Riad eröffnen – und damit den Startschuss geben für die nächste Expansion.

■ Hannah Steinharter

Die Finalisten der Kategorie „Operations of the Future“

Boehringer Ingelheim

Der weltweit führende Pharmakonzern ist Vorreiter im Bereich der pharmazeutischen Zukunftslösungen. Bei der Entwicklung und Herstellung von Medikamenten nutzt das 1885 gegründete Unternehmen eine Plattform, die moderne Technologien wie künstliche Intelligenz und digitale Zwillinge einsetzt. Zuletzt investierte der Konzern – der sich noch immer in Familienhand befindet – über 6 Milliarden Euro in Forschung und Entwicklung.

Camunda

Das schnell wachsende Softwareunternehmen bietet Open-Source-Lösungen für Arbeitsabläufe und deren Darstellung an. Mit Camunda können Unternehmen komplexe Geschäftsprozesse überwachen, optimieren und aufeinander abstimmen. Genutzt werden Technologien des Unternehmens von Finanzdienstleistern, Logistikern und der Telekommunikationsbranche. Seit dem vergangenen Jahr ist künstliche Intelligenz in die Software integriert.

Kinexon

Die Firma entwickelt intelligente Sensor- und Softwarelösungen zur Echtzeitdatenanalyse. Entstanden ist die Unternehmensidee 2010 bei einem Besuch der Gründer in der Münchner Allianz Arena. Sie beobachteten, wie die Spielerdaten manuell erfasst wurden, und dachten: Das könnten wir automatisieren. Industrieunternehmen sowie Sportmannschaften nutzen die präzisen Trackingmöglichkeiten der Firma, um Prozesse zu analysieren.

SMS Group

Der Anlagenbauer aus Mönchengladbach ist auf die Planung, Technik und Montage von Ausrüstungen für die Stahl- und Metallindustrie spezialisiert. Ein besonderer Fokus liegt auf der Umrüstung von Stahlwerken auf den Einsatz von grünem Wasserstoff. SMS gilt als Innovationsführer in der nachhaltigen Wasserstofftechnologie und erwirtschaftet mit rund 13.500 Beschäftigten in mehr als 50 Ländern rund 4 Milliarden Euro Umsatz.

Voller Geschmack:
Maximilian und
Sara Marquart
wollen die Lebens-
mittelindustrie
nachhaltig verändern



Auf die Aromen kommt es an

Sonnenblumenkerne statt Kakaobohnen: *Planet A Foods* revolutioniert die Schokoladenherstellung. Die Gründer planen bereits die nächsten Coups.

Alles begann mit einem Buch. **Maximilian Marquart** (39) las darin die kritischen Analysen des US-amerikanischen Biologen **Rob Dunn**. Der stellte die Frage, wie wir weiter unser Lieblingsessen bekommen wollen, wenn wir die natürlichen Grundlagen der Lebensmittel zerstören. Er beschrieb, wie stark Monokulturen wie Kakao durch den Klimawandel gefährdet sind. „Heute reden wir über Nachhaltigkeit und Waldrodung“, sagt Maximilian Marquart. „Aber schon in ein paar Jahren geht es darum, ob es überhaupt noch genügend Kakaobohnen gibt. Die Erkenntnis hat mich damals erschrocken.“

Marquart reagierte. Gemeinsam mit seiner Schwester **Sara Marquart** (36) stellte er sich in die Küche. Ihr Ziel: Schokolade produzieren, aber ohne die zentrale Zutat, die Kakaobohne. Die Ingredienzen ihres Revolutionsrezepts: nicht Rohstoffe, sondern Prozesse. Sie wollten rösten und fermentieren.

Sara Marquart hatte jahrelang dazu geforscht, wie aus Kaffebohnen Röstaromen entstehen. Für

ein US-Unternehmen arbeitete sie an kaffeeähnlichen Getränken, die ohne Kaffebohnen auskommen. Entscheidend ist dabei die Maillard-Reaktion. Die entsteht durch die Röstung der Kaffebohnen, verleiht Geschmack, Textur und Geruch – und tritt auch beim Rösten von Kakaobohnen auf. „Meine Schwester Sara fand heraus, dass 80 Prozent der Aromen der Schokolade durch den Verarbeitungsprozess entstehen“, erklärt Maximilian Marquart. „Und mit dieser Erkenntnis haben wir uns gesagt, dass wir die Kakaobohnen ersetzen können.“

Als Alternative testeten sie zunächst Soja und Mais, dann Hafer. Mithilfe von thermomixartigen Küchenmaschinen probierten sie monatelang. „Die ersten Ergebnisse waren jetzt kein mega Geschmackserlebnis, aber wir haben gesehen, dass wir einen schokoladigen Geschmack hinbekommen“, blickt Marquart zurück.

Mittlerweile setzen die Marquarts ausschließlich auf Sonnenblumenkerne. Den fermentierten, gerösteten und gemahlenen Kernen wird noch Traubenkernmehl hin-

zugefügt. Anschließend wird die Mischung mit Zucker und, je nach Variante, auch mit Milchpulver kombiniert.

Begonnen haben Sara und Maximilian Marquart 2021. Sie mieteten sich schnell ein in einem Analytlab der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) Zürich, gründeten in München Planet A Foods, brachten im Herbst 2023 ChoViva auf den Markt. 2024 hat Planet A Foods bereits mehr als 10.000 Tonnen seiner Schokoladenalternative in einem angemieteten Werk im tschechischen Pilsen produziert. Inzwischen ist ihre Schokoladenalternative so stark, dass Lebensmittelgiganten wie Rewe oder Kaufland in ihren Keksen oder Pralinen ChoViva einsetzen, genauso die Familienunternehmen Kölln oder Griesson - de Beukelaer. Gerade die untereinander gut vernetzten Familienunternehmen seien ein wichtiger Multiplikator gewesen, sagt Marquart.

Im Weltmarkt sind die Münchner eher ein Schokosplitter. Die weltweite Kakaoerzeugung lag zuletzt jährlich bei etwa fünf Millionen Tonnen. Allein in Deutschland lag der Umsatz von Schokoladenwaren 2024 bei mehr als 8,4 Milliarden Euro. Weltweit sind es 134 Milliarden Dollar. Aber Planet A Foods expandiert rasant. Der Umsatz habe sich im vergangenen Jahr versiebenfacht. Laut eigenen Angaben ist man zwar noch nicht profitabel, aber doch eins der am schnellsten wachsenden Food-Tech-Start-ups der Welt. In zwei Finanzierungsrounden haben die Münchner rund 45 Millionen Dollar Kapital eingesammelt, unter anderem sind Burda Principal Investments und Tengelmann Ventures investiert.

Bain-Experte **Karl Stremmel** (44) sieht in den innovativen Herstellungsprozessen von Planet A Foods enormes Potenzial: „Aus der Nachhaltigkeitsperspektive ist Kakao ein problematisches Produkt. Jedes Produkt, das Kakaobohnen substituiert, ist zunächst einmal ein gutes.“ Daraus hätten auch ➤

schon andere eine Geschäfts-idee entwickelt. Das Münchner Start-up zeichne sich aber durch die Skalierbarkeit seines Systems und die technologische Überlegenheit gegenüber Mitbewerbern aus.

Das sah die Jury des Game Changer Awards, einer Initiative von manager magazin und Bain & Company, genau so. Deshalb erhält Planet A Foods die Auszeichnung in der Kategorie „Rising Star“.

„Unsere Pipeline ist voll“

Die Marquarts wollen noch deutlich weiter nach oben. Schokolade soll lediglich der Anfang sein. Ihr Ziel ist die Revolution der Lebensmittel-industrie: eine Fermentationsplattform, mit der sie Alternativen auch für andere knappe Rohstoffe schaffen wollen. So könnte ein globaler, nachhaltiger Agrarkonzern entstehen.

„Unsere Pipeline ist voll“, sagt Marquart. „Wir arbeiten unter anderem an Ersatz für Kakaobutter, Palmöl und Kokosöl.“ Man wolle voll in die Breite gehen. Nicht nur einen Ersatz für die natürlichen Rohstoffe zu schaffen, ist das Ziel, sondern auch jährlich bis zu 500 Millionen Tonnen an CO₂ einzusparen. Das aller-

dings ist noch ein weiter Weg. Mit ChoViva hat Planet A Foods nach eigenen Angaben bislang mehr als 13.000 Tonnen CO₂ eingespart.

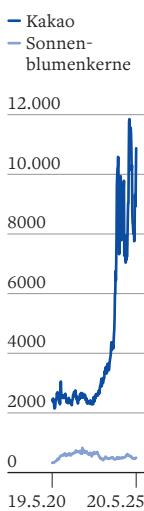
Die Unternehmenszentrale in einem Gewerbegebiet in Martinsried strahlt noch wenig von dem Gigantismus der Pläne aus. Ein einfaches Flipchart heißt Besucher im Eingangsbereich willkommen, an der Wand hängen Plakate mit Kalendersprüchen und Polaroidfotos der Mitarbeitenden. Wo sonst Obstkörbe stünden, liegt hier Schokolade herum. Vom Großraumbüro in die Entwicklungsabteilung sind es nur wenige Meter über den Flur. In einigen Räumen stehen Curved-Monitore, in anderen Rührgeräte, eine Walze und eine Conchiermaschine.

Der Einsatz auf den 2000 Quadratmetern vor den Toren Münchens hat sich zuletzt gelohnt. Das Start-up profitierte dabei vom volatilen Kakaopreis. Bis 2023 pendelte der gewöhnlich zwischen 2000 und 3500 Dollar pro Tonne. Doch 2024 kletterte er zeitweise auf fast 13.000 US-Dollar – ein Rekordhoch (siehe Grafik).

Rund 70 Prozent des Kakao weltweit kommen aus

Rallye vs. Konstanz

Rohsto⁺preise, in Dollar je Tonne



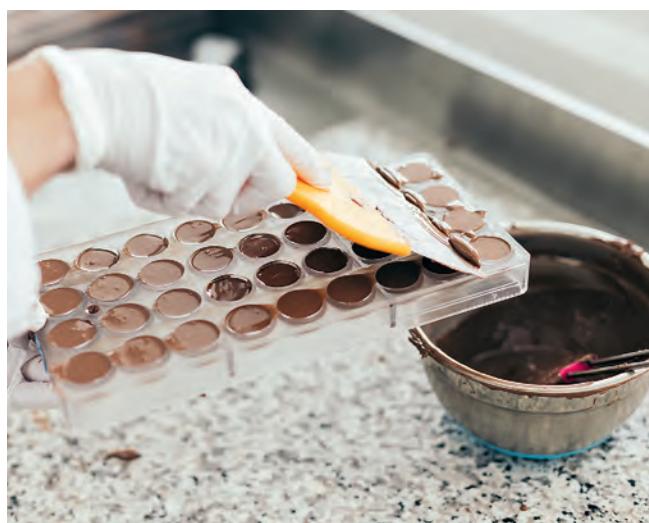
Quelle: LSEG Datastream
Grafik: manager magazin

Westafrika, vorwiegend aus der Elfenbeinküste und aus Ghana. Doch auch dort hatten die Produzenten in den vergangenen Jahren mit extremen Wetterereignissen wie Dürren oder Überflutungen zu kämpfen. Schlechte Ernten führten zu einem Nachfrageüberschuss. Die Preise für Sonnenblumenkerne hingegen blieben konstant.

Planet A Foods konzentriert sich bislang ausschließlich auf Industrikunden; eigene Produkte, wie etwa eine Tafel Schokolade, möchte das Start-up nicht auf den Markt bringen. „Sara ist Chemikerin, ich bin Ingenieur – unsere Expertise liegt in der Produktentwicklung und Technologie“, erklärt Maximilian Marquart. „Statt in groß angelegte Markeninszenierung zu investieren, stecken wir unsere Mittel gezielt in die Qualität und Innovationskraft unserer Produkte.“ 30 bis 40 Prozent des Umsatzes gehen in Forschung und Entwicklung.

Einstige Pioniere wie der Haferdrinkhersteller Oatly aus Schweden oder Beyond Meat, ein US-amerikanischer Anbieter von pflanzlichen Burger-Alternativen, hatten millionenschwere Marketing-budgets eingesetzt, um ihre Produkte in die Supermärkte zu bringen. An der Börse legten sie Rekordstarts hin. Mittlerweile sind die Aktienkurse massiv abgerutscht. Sowohl Oatly als auch Beyond Meat ist die Exklusivität abhandengekommen, weil zahlreiche Nachahmer ihre Produkte inzwischen günstiger verkaufen.

Sara und Maximilian Marquart entwickeln gerade erst ihre nächsten Produkte – und vielleicht ist ihr defensiver Ansatz in diesem Fall der bessere. ▀ Tim Spark



Schokolade ohne Kakao-bohnen: Planet A Foods setzt auf Sonnenblumenkerne

SPIEGEL Akademie

In Kooperation mit der SRH Fernhochschule

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



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 Kunden-erlebnisses, „Product & Service Innovation“, der Einführung von bahnbrechenden Produkt- und Dienstleistungs-innovationen, „Operations of the Future“, dem Umsetzen innovativer Produktions- und Backoffice-Lösungen, sowie „Rising Star“ für junge und aufstrebende Unternehmen.

Wir gratulieren den Unternehmen Trade Republic, TRUMPF, Nemetschek Group und Planet A Foods zu ihrer Auszeichnung. Die Preise wurden im Rahmen einer Galaveranstaltung am 26. Juni 2025 in Berlin verliehen.

Customer
Experience

Trade Republic

Trade Republic ist Europas größte Sparplattform mit über 8 Millionen Kunden. Die App bietet kostenfreie Sparpläne, den Bruchstückhandel mit Aktien, ETFs und Kryptowährungen sowie ein kostenloses Girokonto an. Zudem gibt Trade Republic den EZB-Zins an alle Neu- und Bestandskunden weiter. So demokratisiert die junge europäische Bank den Wohlstand.

Product & Service
Innovation

TRUMPF

TRUMPF ist ein führendes Hochtechnologieunternehmen für innovative Lösungen in den Bereichen Werkzeugmaschinen, Laser-technologie und Elektronik. Die Produkte kommen in Endmärkten wie der Halbleiterindustrie, der Automobilbranche oder der Luft- und Raumfahrt zum Einsatz. TRUMPF entwickelt als starker Partner zukunftsweisende Fertigungslösungen und fördert die Automatisie- rung und Digitalisierung.

Operations
of the Future

Nemetschek Group

Die Nemetschek Group ist ein führender Anbieter von Softwarelösungen für die Bau- und Immobilien- sowie die Medienbranche und bedient über 7 Millionen Endkunden in 142 Ländern. Das Unternehmen treibt die Digitalisierung in den Branchen voran und bietet innovative Lösungen, um besser, schneller, kosteneffi-zienter und nachhaltiger zu bauen. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Nutzung offener Standards.

Rising Star

Planet A Foods

Planet A Foods ent-wickelt zukunftsfähige und nachhaltige Alternativen für Lebensmittelzutaten. Das erste Produkt, „ChoViva“, ist eine kakaofreie Schokoladenalternative, die wie Schokolade schmeckt, aber einen deutlich geringeren ökolo-gischen Fußabdruck hat. ChoViva findet sich bereits in über 60 Produkten internationaler Marken- und Handelspartner.