



Die innovativsten  
Unternehmen  
im Mittelstand

**Ranga Yogeshwar**  
präsentiert Deutschlands  
Innovationselite  
**2019**



Hansgrohe SE



Gienanth Group



Algeco GmbH



itemis AG



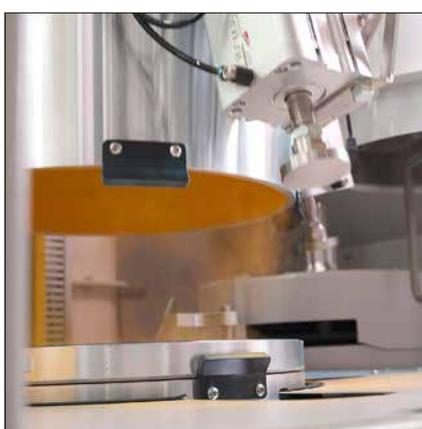
GWH Immobilien Holding GmbH



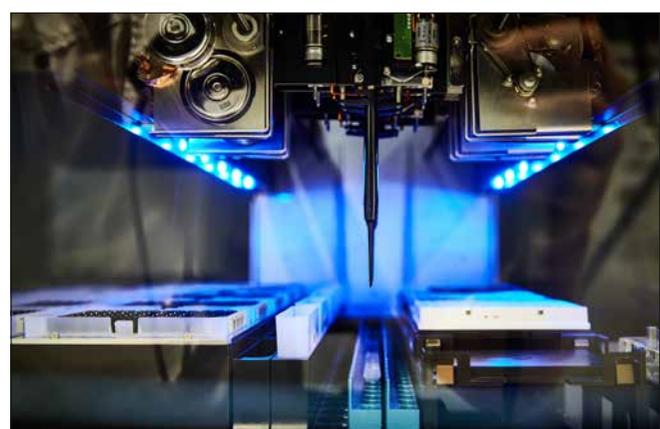
Thermik Gerätebau GmbH



Georg Reisch GmbH & Co. KG



J. Wagner GmbH



MLL Münchner Leukämielabor GmbH

# INNOVATIONSCHAMPIONS



# Inhalt



## Mittelständler mit Innovationsgeist

Wissen Sie, wo und von wem die erste Dampfmaschine gebaut wurde – und wo das erste Dampfschiff unterwegs war? Wenn Ihnen jetzt England und der Name James Watt einfallen, liegen Sie falsch: Die erste Dampfmaschine wurde also von Denis Papin in Marburg gebaut, und das erste dampfbetriebene Schaufelradboot der Welt war 1707 auf Werra und Fulda unterwegs. Doch warum haben sich Papins Innovationen nicht durchgesetzt?

Editorial

4



## Der Weg in die TOP 100

Innovativität, also die Fähigkeit, sich durch neuartige Produkte und Dienstleistungen, durch innovative Prozesse und Geschäftsmodelle neu zu erfinden, ist heute wichtiger als je zuvor – gerade im Mittelstand. Top 100 sucht und prämiiert jährlich die Innovations-Champions und hilft ihnen noch besser zu werden. Mehr dazu von Univ.-Prof. Dr. Nikolaus Franke.

Studie

8



## Achtsamkeit – ein Wort verändert die Welt

Im antiken Griechenland befragte man das Orakel von Delphi – heute ist die Zukunftsforschung eine anerkannte Wissenschaft. Sie beobachtet Trends und prognostiziert gesellschaftliche Wandlungsprozesse. Ein hochaktueller Trend ist der zu mehr Achtsamkeit. Das damit verbundene Umdenken wird Auswirkungen auf die Wirtschaft haben. Matthias Horx erklärt, was das für Unternehmen bedeutet.

Fachbeitrag

96



## Erde 5.0

Die Digitalisierung wird unsere Wirtschaft revolutionieren und unsere Arbeitswelt auf den Kopf stellen. Und: Wir können mit ihr die Welt retten. Das jedenfalls meint Karl-Heinz Land. Denn wenn wir den technologischen Fortschritt richtig nutzen, können wir den Klimawandel aufhalten, Armut und Hunger beenden, Ungleichheit und Ungerechtigkeit verringern und Bildung für alle gewährleisten. Da sich auch die Spielregeln für die Wirtschaft verändern werden, muss der Mittelstand seine Rolle überdenken und seine Geschäftsmodelle anpassen.

Fachbeitrag

220



## Wie Fehler in Chancen verwandelt werden

Wer redet schon gern über Niederlagen? Dabei sind Fehler äußerst wertvoll – vorausgesetzt, ihre tiefere Ursache werden erkannt und zu positiven Veränderungen genutzt. Worauf es hierbei ankommt, welche Fallen auf dem Weg lauern und wie vorteilhaft sich ein kluges Fehlermanagement im Unternehmen auswirkt, beschreibt Dr. Nikolaus Förster.

Fachbeitrag

310



## Die Da-Vinci-Formel: Sieben Erfolgsprinzipien für mehr Innovationsstärke

Er konstruierte funktionstüchtige Flugmaschinen, studierte die menschliche Anatomie und zeichnete Skulpturen, die noch heute als vorbildlich gelten: Der Universalgelehrte und Visionär Leonardo da Vinci blühte mit seinen Entdeckungen ein neues Zeitalter ein. Wie konnte er diese unglaublich große Innovationskraft entfalten? Und welche Erfolgsprinzipien bestimmen sein Denken? Jens Nitze hat sie entziffert und erklärt, wie man daraus innovativer denken und handeln kann.

Fachbeitrag

442





**Ranga Yogeshwar** gehört zu den führenden Wissenschaftsjournalisten Deutschlands. Als Moderator zahlreicher TV-Sendungen und als Buchautor wurde der Diplom-Physiker vielfach ausgezeichnet. Sein besonderes Engagement gilt den Themen Innovation und Wissensvermittlung.

# Mittelständler mit Innovationsgeist

Wissen Sie, wo und von wem die erste Dampfmaschine gebaut wurde – und wo das erste Dampfschiff unterwegs war? Wenn Ihnen jetzt England und der Name James Watt einfallen, liegen Sie falsch: Die erste Dampfmaschine wurde 1690 von Denis Papin in Marburg gebaut, und das erste dampfbetriebene Schaufelradboot der Welt war 1707 auf Werra und Fulda unterwegs. Doch warum haben sich Papins Innovationen nicht durchgesetzt?

Der Grund war, dass die Rahmenbedingungen, die für Innovationen nötig sind, damals nicht stimmten. Zwar förderten die deutschen Kurfürsten die Wissenschaft zum Teil, vor allem aber sorgten sie sich um ihren eigenen Ruhm. Der letzte Biss fehlte, der unbedingte Wille, eine Innovation zum Leben zu erwecken und den Fortschritt voranzutreiben, der Antrieb, sich durch Fehler und Rückschläge nicht entmutigen zu lassen, sondern weiterzumachen.

Die Folgen dieses innovationshemmenden Klimas waren dramatisch: England, nicht Deutschland, wurde zum Land der Dampfmaschine. Papins dampfbetriebenes Boot wurde sogar von aufgebrachten Schiffen in Münden gewaltsam zerstört. Was ist daraus zu lernen? Innovation gelingt nur, wenn die Rahmenbedingungen stimmen, wenn die Veränderungsbereitschaft stärker ist als Tradition und Beharrungsvermögen.

Offenheit für Neues, Toleranz von Fehlern, das beständige Bestreben, Dinge neu und anders zu machen, sind die Merkmale einer guten Innovationskultur. Einer Kultur,

wie sie in den mittelständischen Firmen gelebt wird, die wir Ihnen in diesem Buch vorstellen. Es sind herausragende Mittelständler, deren Innovationsgeist Teil ihrer DNA geworden ist. Es sind weitsichtige und zupackende Entrepreneure, bei denen Innovation tagtäglich an erster Stelle steht.

Der größte Feind des Neuen ist das Festhalten am Bestehenden. Die Schiffer in Münden sind dafür ein mahnendes Beispiel. Es liegt an uns, es heute besser zu machen: Innovationen nicht mehr zu zertrümmern, sondern sie ins Scheinwerferlicht zu rücken. Genau darauf liegt der Fokus von TOP 100. Und genau das macht dieses Projekt so wichtig. Deshalb freue ich mich sehr, auch in diesem Jahr wieder TOP 100-Mentor zu sein und Ihnen spannende Innovatoren und Macher aus dem deutschen Mittelstand präsentieren zu dürfen.



---

**Ranga Yogeshwar**  
Mentor von TOP 100



**Prof. Dr. Nikolaus Franke** ist seit 2002 der wissenschaftliche Leiter von TOP 100. Er ist Direktor des Instituts für Entrepreneurship und Innovation der Wirtschaftsuniversität Wien und Gastforscher am Massachusetts Institute of Technology (MIT). Mit zahlreichen Forschungspreisen, 10 Mio. € an Drittmitteln und mehr als 200 internationalen Publikationen, die 10.000-mal zitiert wurden, zählt er zu den weltweit führenden Innovationsforschern. 800 Praxisprojekte und 300 Ausgründungen und Spin-offs zeigen seine Praxisnähe.

# Der Weg in die TOP 100

Innovativität, also die Fähigkeit, sich durch neuartige Produkte und Dienstleistungen, durch innovative Prozesse und Geschäftsmodelle neu zu erfinden, ist heute wichtiger als je zuvor – gerade im Mittelstand. TOP 100 sucht und prämiert jährlich die Innovations-Champions und hilft ihnen, noch besser zu werden. Mehr dazu von **Univ.-Prof. Dr. Nikolaus Franke.**

## Der Weg zum Ziel

Das TOP 100-Auswahlverfahren umfasst mehrere Stationen:

**1**  
Entwicklung des  
Analyseinstruments  
(Fragebögen)

**2**  
Auswertung und  
Indexbildung

**3**  
Ranking und  
Identifikation der  
Top-Unternehmen

**4**  
Unternehmens-  
besuche

**5**  
Jurysitzung mit  
der Wahl der drei  
*Innovatoren des  
Jahres*



Wie kann man im globalen Wettbewerb erfolgreich sein? Früher hieß es: entweder durch einen niedrigen Preis (Kostenführerschaft) oder durch Perfektion und Fehlerfreiheit (Qualitätsführerschaft). In den dynamischen und globalen Märkten von heute hat ein dritter Faktor längst eine größere Bedeutung als die beiden anderen: die Fähigkeit zur Innovation. Günstige Preise und hohe Qualität sind zu Commodities geworden – allein reichen sie nicht mehr aus. Es gewinnt derjenige, der Chancen frühzeitig erkennt, flexibel reagiert und permanent neuartige Leistungsangebote, Geschäftsmodelle und Prozesse kreiert. Dies erfordert eine vollständige Ausrichtung des Unternehmens auf Innovation. Innovativität ist also nicht die Aufgabe eines einzelnen Mitarbeiters oder einer „zuständigen“ Abteilung; sie ist das Ergebnis von Strukturen, Führungsprinzipien, Werten und konkreten Maßnahmen, die sich quer durch das gesamte Unternehmen ziehen.

Das Bewertungsverfahren, die TOP 100 Innovationsanalyse<sup>®</sup>, wurde von mir und meinem Mitarbeiter Dr. Rudolf Dömötör erarbeitet und wird laufend weiterentwickelt. Die Basis dafür sind eigene Untersuchungen, der aktuelle Stand der internationalen Innovationsforschung und die Erfahrung aus mehr als 15 Jahren als wissenschaftlicher Leiter des Wettbewerbs, in dessen Rahmen wir viele Tausend Unternehmen auf ihre Innovationskraft hin durchleuchtet haben. Im Fokus der Analyse stehen nicht nur die schon realisierten Innovationserfolge, sondern auch die jeweilige Ausgestaltung des Innovationsmanagements. Denn der Grad der Professionalität des Innovationsmanagements erlaubt eine Einschätzung der Wahrscheinlichkeit künftiger Innovationserfolge. Im Rahmen des TOP 100-Wettbewerbs durchläuft jeder Bewerber ein anspruchsvolles wissenschaftlich fundiertes Auswahlverfahren und muss in verschiedenen Leistungsdimensionen hervorragend abschneiden.

Die Analyse umfasst mehr als 100 Indikatoren in den folgenden fünf Kategorien:

- Innovationsförderndes Top-Management
- Innovationsklima
- Innovative Prozesse und Organisation
- Außenorientierung/Open Innovation
- Innovationserfolg

Damit wird die Innovationsleistungsstärke der teilnehmenden Unternehmen gesamthaft erfasst. Die auf diesem Weg gewonnenen Informationen sind auch die Grundlage für das umfassende Benchmarking in

der individuellen Innovationsbilanz, die jede TOP 100-Firma erhält.

### Der Ablauf der Analyse

In diesem Jahr haben mehr als 3.600 mittelständische Firmen den TOP 100-Fragebogen angefordert. Aus vielen Gesprächen wissen wir, dass schon allein die Beschäftigung mit den Fragen wertvolle Denkanstöße geben kann – und dass viele der Unternehmen, die sich noch nicht hinreichend qualifiziert fühlten, eine Teilnahme am Wettbewerb in den nächsten Jahren planen.

398 der interessierten Firmen kamen nach eingehendem Studium der Kriterien zu dem Schluss, dass eine Teilnahme angesichts der eigenen Leistungen hinreichend Erfolg verspricht. Sie füllten den Fragebogen vollständig aus und traten damit offiziell in den Wettbewerb ein.

Wir untersuchten das Innovationspotenzial und die Innovationserfolge aller Teilnehmer und erstellten für jedes Unternehmen ein individuelles Rating. Die Richtigkeit ihrer Angaben in den Fragebögen wurde von den Firmenvertretern verbindlich zugesichert. Zudem haben wir zur Verifikation der Angaben verschiedene Querchecks und Plausibilisierungen vorgenommen. Bei Unklarheiten wurden die Unternehmen zwecks Rückfragen kontaktiert: Insgesamt haben meine Mitarbeiter und ich mehr als 300 E-Mails verschickt und noch einmal so viele Telefonate zur Klärung offener Fragen geführt.

Naturgemäß variieren die Strukturen je nach Firmengröße: Die Art, wie Innovation in einem jungen Start-up mit 25 Beschäftigten organisiert wird, und die Instrumente, die dort sinnvollerweise zum Einsatz kommen, unterscheiden sich stark vom Innovationsmanagement eines Unternehmens mit 500 Beschäftigten. Wir unterteilen die Innovatoren daher nach Größenklassen: Größenklasse A umfasst Firmen mit bis zu 50 Mitarbeitern, Größenklasse B solche mit 51 bis 200 Mitarbeitern und Größenklasse C solche mit mehr als 200 Mitarbeitern.

Der auf die jeweilige Größenklasse zugeschnittene Fragebogen umfasst gut 120 Kriterien. Sie erlauben uns eine detaillierte Analyse des Innovationsmanagements und der Innovationserfolge. Man sieht dabei,

„Vorhang auf!“ für die TOP 100. Mit rund 1.300 Gästen war die TOP 100-Preisverleihung am 28. Juni 2019 in Frankfurt eines der glanzvollsten Ereignisse für den deutschen Mittelstand in diesem Jahr.



wie innovativ die Spitze des deutschen Mittelstands ist. Einige der Teilnehmer sind sehr bekannt, andere arbeiten in Nischen und entsprechen mehr dem Typus des Hidden Champion.

Jene maximal 100 Firmen pro Größenklasse, die von allen Bewerbern das stärkste Innovationsprofil aufwiesen, wurden schließlich in den Kreis der herausragend innovativen TOP 100-Unternehmen aufgenommen und dürfen fortan den Titel „Top-Innovator“ tragen.

Die jeweils drei besten Kandidaten jeder Größenklasse hat mein langjähriger Mitarbeiter Dr. Rudolf Dömötör besucht und einer mehrstündigen, gründlichen Analyse unterzogen, um von ihnen jenseits der Zahlen und Fakten aus dem Fragebogen ein ganzheitliches Bild zu gewinnen. Alle so gesammelten Informationen dienen dann der hochkarätig besetzten Jury als Entscheidungsgrundlage für die Vergabe der Titel „Innovator des Jahres 2019“.

### **Qualitätssiegel TOP 100**

Im Umfang, in der Präzision, der Verlässlichkeit und der wissenschaftlichen Fundierung ist dieser Innovationswettbewerb wohl einzigartig. Mein Ziel als Wissenschaftler ist es, die Top-Innovatoren des deutschen Mittelstands zu identifizieren. Ich fälle mein Urteil vollkommen unbeeinflusst, und es existiert auch kein „indirektes Geschäftsmodell“ – anders als bei manchen Wettbewerben von Unternehmensberatungen, Wirtschaftsprüfern etc. Die TOP 100-Auszeichnung ist daher ein glaubwürdiges Qualitätssiegel gegenüber (potenziellen) Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern. Als effizientes PR- und Marketinginstrument kann sie ein wertvolles Differenzierungskriterium gegenüber Wettbewerbern darstellen. Und die Pressearbeit durch das compamedia-Team sichert den TOP 100-Unternehmen die Aufmerksamkeit unterschiedlichster Zielgruppen.

Diese Publizität ist der erste Schritt zur Zukunftssicherung. Der zweite besteht in der Nutzung der weiteren Unterstützungs- und Vernetzungsmöglichkeiten in der TOP 100-Community: Zu denen zählt die „TOP 100-Innovationsbilanz“, also ein individueller Benchmarkingbericht über die Ausgestaltung des eigenen Innovationsmanagements. Die darin aufgezeigten Potenzialfelder enthalten wichtige Hinweise zur Weiterentwicklung: Worin sind wir im Vergleich zu anderen schon jetzt Weltspitze? Wo haben wir noch Potenziale? Vielen Unternehmern fehlen diese Informationen. Für jene Firmen, die bereits in früheren Jahren am Wettbewerb teilgenommen haben und auch damals den Sprung in die TOP 100 schafften, bieten wir zusätzlich zur Innovationsbilanz die individuelle „TOP 100-Fortschrittsbilanz“ an. Sie zeigt die Entwicklung der Innovativität des Unternehmens im Verlauf der Zeit und ist somit ein wertvolles Instrument zur Evaluierung des eigenen Handelns.

Zudem fördert TOP 100 mit verschiedenen Veranstaltungsformaten den Austausch zwischen den Innovations-Champions. Ein Beispiel dafür ist der jährlich stattfindende „Elitezirkel“ zu aktuellen Themen des Innovationsmanagements mit dem Ziel des Ideenaustausches und des Voneinander-Lernens. Ein anderes Beispiel ist die „Denkerrunde“ in den Alpen, in der TOP 100-Unternehmer in exklusiver Atmosphäre konkrete Fragen aus ihren Unternehmen diskutieren können, wahlweise mit uns oder mit Ranga Yogeshwar. Und mit „Innoconnect“ bieten wir Lösungen, Partner oder Inspiration in Sachen Innovation. Denn wer innovativ sein will, darf sich mit dem Status quo niemals zufriedengeben.

Die drei besten Unternehmen jeder Größenklasse werden von Dr. Rudolf Dömötör besucht und einer weiteren Analyse unterzogen. Aus diesen Kandidaten wählt dann die hochkarätig besetzte TOP 100-Jury jeweils den „Innovator des Jahres“, also den Klassenbesten jeder der drei Größenklassen. Detaillierte Porträts aller Juroren finden Sie unter [www.top100.de/jury](http://www.top100.de/jury).



Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner



Annalena Baerbock



Dorothee Bär



Achim Berg



Prof. Dr. h. c. Roland Berger



Hubertus Bessau



Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger



Edelgard Bulmahn



Sabine Christiansen



Prof. Dr. Utz Claassen



Ulrich Dietz



Anja Förster



Dr. Nikolaus Förster



Dr. Gregor Gysi



Lars Hinrichs



Konstantin Kuhle



Prof. Dr. Fredmund Malik



Prof. Dr. h. c. Reimund Neugebauer



Martin Noé



Cem Özdemir



Mario Ohoven



Thomas Sattelberger



Prof. Dr. Dr. August-Wilhelm Scheer



Dr. Johannes Schmidt



Prof. Dr. Dr. h. c. Hermann Simon



Frank Sportolari



Katja Suding



Frank Thelen



Michael Theurer



Dr. Antje von Dewitz



Dr. Dr. Cay von Fournier



Dr. Sahra Wagenknecht



Dr. Frank-Steffen Walliser



Prof. Dr. Arnold Weissman

Einsparungen durch  
Prozessinnovationen 2017  
Durchschnitt aller TOP 100:

**8,5 %**

(Durchschnitt KMU\*: 2 %)

Anteil Innovationen  
und innovative Verbesserungen  
der vergangenen drei Jahre  
Durchschnitt aller TOP 100:

**36,4 %**

(Durchschnitt KMU\*: 7 %)

... % der TOP 100-Unternehmen  
sind nationale Marktführer:

**23 %**

... % der TOP 100-Unternehmen  
sind Weltmarktführer:

**9 %**

Von den TOP 100 für die  
kommenden drei Jahre geplantes  
Personalwachstum:

**18.000**

Mitarbeiter

Durchschnittliches Wachstum  
der TOP 100 über dem jeweiligen  
Branchendurchschnitt:

**24**

Prozentpunkte

\*Quelle: ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

# Die TOP 100- Innovationselite

Innovationstätigkeit ist kein Selbstzweck, sie hat wirtschaftliche Gründe. Firmen innovieren, um ihre Wettbewerbsposition zu stärken und um mit neuen Leistungsangeboten Renditen zu erwirtschaften, die die Risiken und die Investitionen kompensieren. Dabei zählen nicht nur bahnbrechende Technologiesprünge als Innovationen: Auch die vielen kleinen, inkrementellen Innovationen sind von hoher Bedeutung für das Ergebnis.

# Innovator des Jahres Größenklasse A

Der **Ingpuls GmbH** in Bochum ist es gelungen, eine seit Jahrzehnten bekannte Materialtechnologie zur industriellen Anwendung zu bringen und binnen kurzer Zeit zum Weltmarktführer aufzusteigen. Ihre herausragende technologische Kompetenz, eine überzeugende Wachstumsstrategie und eine beeindruckende Außenorientierung bewogen die Jury dazu, das Unternehmen als „Innovator des Jahres“ in der Größenklasse A auszuzeichnen.

Dieses Spin-off der Ruhr-Universität Bochum entwickelt und produziert kundenspezifische Legierungen und Komponenten aus Formgedächtnislegierungen (FGL). Hierunter versteht man metallische Werkstoffe, die sich nach einer plastischen Verformung durch Erwärmung wieder an ihre Ursprungsgestalt „erinnern“ und in sie zurückfinden können, sobald sich die Temperatur entsprechend ändert.

Dank einer bemerkenswerten Außenorientierung und eines erfinderischen Geists entwickelte sich dieses Unternehmen nach seiner Gründung in nur wenigen Jahren zum weltweiten Technologieführer. Nach dem Motto „Wir akzeptieren nicht, dass etwas technisch nicht gehen soll“ ist es der Ingpuls GmbH gelungen, die seit den 1950er-Jahren bekannte FGL-Technologie zur industriellen Anwendung zu bringen. Der erste und bisher wichtigste Markt dafür ist die Automobilindustrie, in der die von Ingpuls entwickelten Federn als kombinierte Aktuatoren und Sensoren eingesetzt werden. Im Vergleich zu den bisherigen technischen Lösungen sind diese Produkte um ein Vielfaches günstiger und leichter, zudem zeichnen sie sich durch eine längere Haltbarkeit aus. Die Erschließung weiterer Märkte und Anwendungsbereiche wird bereits systematisch vorbereitet.

Die Innovationstätigkeit bei Ingpuls ist durch eine in dreierlei Hinsicht eindrucksvolle Lösungskompetenz charakterisiert: durch den hohen Innovationsgrad der Produkte, die kontinuierliche Verbesserung interner Prozesse und die innovative Gestaltung der Organisationsentwicklung. Diese „vorbildliche Arbeit am Unternehmen und die strukturierte Marktbearbeitung“ wurden auch von der Jury hervorgehoben. Die Taktgeber der Innovationsentwicklung sind die drei Gründer, die hierbei unter anderem von externen Beratern unterstützt werden. 2018 haben sie zudem einen industriee erfahrenen Innovationsmanager als Business-Development-Manager eingestellt, um die interne Innovationskompetenz zu verbreitern. Diese „Offenheit für externe Innovationskompetenz“ strich die Jury als weiteres besonderes Merkmal heraus.

Aufgrund seiner bahnbrechenden technologischen Stärke und seiner raschen Markterfolge erhielt das Unternehmen bereits einige Übernahmeangebote, die jedoch allesamt abgelehnt wurden. Die Gründer „wollen die Technologie selbst groß machen“.



**Platz 1**  
Ingpuls GmbH  
Bochum



**Platz 2**  
Lock Your World  
GmbH & Co. KG  
Bad Orb



**Platz 3**  
cognesys gmbh  
Aachen

# Innovator des Jahres Größenklasse B

Die **itemis AG** verzeichnet auf der Basis einer herausragenden innovationsfördernden Kultur bemerkenswerte Innovationserfolge und konnte die TOP 100-Jury damit überzeugen. Darüber hinaus setzt dieser „Innovator des Jahres“ der Größenklasse B auf ein vorbildliches agiles Management und umfassende Kooperationstätigkeiten. Dies sind entscheidende Erfolgsfaktoren.

Dieses eigentümergeführte IT-Unternehmen mit Sitz in Lünen entwickelt leistungsfähige Software für Firmenanwendungen sowie eingebettete Systeme und mobile Applikationen. Zu seinen Kernkompetenzen gehören die Automatisierung in der Softwareerstellung mittels modellbasierter Entwicklungsverfahren und der Bau domänenspezifischer Sprachen. Neue Trends und Technologien wie „Artificial Intelligence“, „Blockchain“ oder „Security“ werden von itemis frühzeitig identifiziert.

Die beiden Gründer Jens Wagener und Wolfgang Neuhäusler folgten 2003 ihrer Vision, „eine Firma zu gründen, die Menschen eine innovationsfördernde und familiäre Plattform bietet und in der sich möglichst viele IT-Begeisterte mit ihren Ideen und Vorstellungen verwirklichen können“. Die außergewöhnlich innovationsfördernde Kultur des Unternehmens hat auch für die Jury den Ausschlag gegeben. Eine Schlüsselkomponente ist das schon seit der Gründung praktizierte „4+1-Arbeitszeitmodell“: Den Mitarbeitern steht ein voller Arbeitstag pro Woche zur persönlichen Weiterbildung oder zur Arbeit an eigenen innovativen Projekten zur Verfügung. „Das 4+1-Arbeitszeitmodell ist ansprechend, zeitgemäß und vor allem für die Unternehmensform sehr passend“, führte die Jury aus.

In der Akquisition neuer Mitarbeiter werden innovative Maßnahmen ergriffen: Man nutzt Verbundeffekte und eine direkte, persönliche Ansprache geeigneter Bewerber. So richtet das Unternehmen „Hackathons“ und „Coding Kumites“ aus, also Programmierwettkämpfe, und die Mitarbeiter besuchen Veranstaltungen von Firmen und Universitäten. Sowohl in der Mitarbeiter- als auch in der Kundenakquise nutzt man Inboundmarketing als zentrale Methode. Mit kostenlosem Content, verbunden mit einer kunden-zentrierten Suchmaschinenoptimierung, macht das Unternehmen bei Kunden und Bewerbern auf sich aufmerksam. Die Erfolge dieser neuen Marketingstrategie sind respektabel: Sie hatte zahlreiche Neukunden und Bewerber zur Folge.

Die Innovationskultur beschränkt sich nicht allein auf das Unternehmen selbst: itemis setzt auch auf Kooperationen und Forschungsprojekte mit Externen. Die stark ausgeprägte Außenorientierung zeigt sich beispielsweise in der intensiven Mitwirkung bei Open-Source-Software-Projekten: Schon 2008 wurde die itemis AG neben IBM, SAP oder Oracle eines von zwölf strategischen Mitgliedern der Eclipse Foundation, der weltweit verbreitetsten Open-Source-Entwicklungsumgebung. Auch das soziale Engagement des Unternehmens ist beachtlich.



**Platz 1**  
itemis AG  
Lünen



**Platz 2**  
Deutsche Lichtmiete  
Unternehmensgruppe  
Oldenburg



**Platz 3**  
HYVE AG  
München

# Innovator des Jahres Größenklasse C

„Klassische“ Branche, innovativ gedacht: Durch eine konsequente Ausrichtung auf Innovation entwickelte sich die **Hagedorn Unternehmensgruppe** in Gütersloh zum Marktführer in der deutschen Abbruchbranche. Die Jury hob das unternehmerische Geschick des Gründers, die Kultur des kontinuierlichen Verbesserns sowie die systematische Erschließung neuer Geschäftsfelder dieses „Innovators des Jahres“ in der Größenklasse C besonders hervor.

1997 gründete Thomas Hagedorn, ausgestattet mit lediglich einem Bagger und einem Tieflader, ein Einzelunternehmen für Abbrucharbeiten. Die Entwicklung seither ist beeindruckend: Heute plant und realisiert die Hagedorn Unternehmensgruppe mit mehr als 30 Tochterfirmen und mehr als 500 Beschäftigten komplexe Rückbauprojekte (etwa Industrieruinen, Windparks, Kraftwerke oder Bahnhöfe), also „vom Brownfield zum Greenfield“.

Die wesentlichen Treiber der Innovationstätigkeit bei diesem Unternehmen sind der auffallend hohe Qualitätsanspruch und das ausgeprägte Servicedenken, gepaart mit dem unternehmerischen Geschick des Top-Managements. Auf diese Weise ist es gelungen, das Dienstleistungsportfolio sukzessive zu erweitern, neue Geschäftsbereiche zu erschließen und zum Marktführer in der deutschen Abbruchbranche sowie zur Nummer 13 im weltweiten Abbruchmarkt aufzusteigen. „Trotz des traditionellen Geschäfts schafft es die Firma, neue Geschäftsfelder und Schwerpunkte aufzugreifen“, bemerkte die Jury.

Im gesamten Unternehmen ist eine Kultur des kontinuierlichen Verbesserns fest verankert. Das bezieht sich sowohl auf die Durchführung von Kundenprojekten als auch auf die regelmäßigen Feedbacks, die die Mitarbeiter von sich aus an die Baumaschinenhersteller geben, um Weiterentwicklungen anzustoßen. Bei der Steuerung von Innovationsprojekten setzt

Hagedorn auf konsequentes Projektmanagement. Bemerkenswert sind die zahlreichen Maßnahmen zur Förderung der innerbetrieblichen Zusammenarbeit. Sie sind vor allem vor dem Hintergrund des enormen Wachstums der letzten Jahre von großer Bedeutung für die weitere Organisationsentwicklung und für das Innovationsklima.

Das wichtigste strategische Innovationsthema ist die Digitalisierung bestehender Services und die Entwicklung neuer digitaler Angebote. Dazu wurde im Vorjahr eine eigene Tochterfirma gegründet, die sich mit den Themen „Internet of Things“, „Big Data“ und „künstliche Intelligenz“ befasst. Hervorzuheben ist hierbei die vorbildliche Außenorientierung und das Bestreben von Hagedorn, Branchenlösungen zu entwickeln, die am Markt als Stand-alone-Produkte bestehen können. Auf diese Weise soll die Digitalisierung der gesamten Branche vorangetrieben und unterstützt werden. Zusammenfassend würdigte die Jury das „eindrucksvolle Wachstum, verbunden mit einer hohen Innovationsgeschwindigkeit und einem großen Anteil von Neuentwicklungen am Umsatz“.



**Platz 1**  
Hagedorn  
Unternehmensgruppe  
Gütersloh



**Platz 2**  
va-Q-tec AG  
Würzburg



**Platz 3**  
SBS-Feintechnik  
GmbH & Co. KG  
Schonach

### Innovationsbudget in Relation zum Umsatz

Durchschnitt aller TOP 100:

# 11,6 %

(Durchschnitt KMU\*: 1,6 %)

### Verbesserungsvorschläge und Ideen der Mitarbeiter

Ergebnisverbesserung durch realisierte Ideen der Mitarbeiter in % des Umsatzes:

# 2,3 %

### Budget für Open Innovation in Relation zum Umsatz

Ausgaben für kurzfristige Projekte und Maßnahmen:

# 3,9 %

Ausgaben für langfristige Kooperationen und Initiativen:

# 4,8 %

### Ausgestaltung des Innovationsprozesses

Systematische Verfolgung und Bewertung der Entwicklung von Markt, Technologie und Wettbewerb:

# 92 %

Flexible Anpassung des Innovationsprozesses an geänderte Rahmenbedingungen:

# 97 %

Zusammensetzung der Innovationsprojektteams aus Mitarbeitern verschiedener Bereiche:

# 91 %

Die TOP 100-Analyse zeigt, dass man mit einer klaren Innovationsorientierung in den verschiedensten Märkten erfolgreich sein kann. Wie innovativ ein Unternehmen ist, ist also keine Frage der Branche, sondern eine der Einstellung. Gerade auch in einem konservativeren, traditionelleren Umfeld kann eine konsequente Innovationsorientierung ein enormer Wettbewerbsvorteil sein. Jede Firma muss ihren eigenen Weg finden und sich ein auf ihr Umfeld abgestimmtes Innovationsmanagement erarbeiten. Die vier Kategorien, auf denen unsere Untersuchung basiert, sind die tragenden Säulen einer Innovationsstrategie.

Das Top-Management hat gerade in mittelständischen Firmen eine Schlüsselfunktion inne. Dessen sind sich die Top-Manager der TOP 100 durchaus bewusst. Dies zeigt sich etwa an den hohen relativen Investitionen in Innovationstätigkeiten von im Schnitt fast 11,6% des Umsatzes.

Das Innovationsklima wird vom Top-Management maßgeblich (mit-)geprägt und entfaltet eine machtvolle Wirkung auf die Erneuerungsfähigkeit einer Firma: Ist das Unternehmen ein guter Nährboden

für neue Ideen, oder werden sie durch Bürokratie, Vorschriften und Skepsis sofort „abgewürgt“? Die TOP 100 setzen ein breites Spektrum unterschiedlicher Maßnahmen zur Förderung des Innovationspotenzials ihrer Mitarbeiter ein. Die Zielsetzung, Mitarbeiter zu Mit-Unternehmern zu machen, zahlt sich aus: Dank deren Ideen konnten die TOP 100 ihre Jahresergebnisse um 2,3 % verbessern.

In der Kategorie „Innovative Prozesse und Organisation“ fällt auf, dass die TOP 100 – abhängig etwa von Unternehmensgröße und -kultur sowie von Markt und Technologie – den für sie jeweils optimalen Formalisierungsgrad bei der Ausgestaltung der Innovationsprozesse gefunden haben.

In der Kategorie „Außenorientierung/Open Innovation“ schließlich imponieren die TOP 100 in allen Phasen des Innovationsprozesses mit ihrer Offenheit für die Einbindung externer Partner. Dies zeigt ihren zentralen Fokus im Zeitalter von Digitalisierung, „Wikinomics“, „Industrie 4.0“ und einer zunehmenden Vernetzung: Er liegt auf Innovation.



# Fazit: Exzellenz in Sachen Innovation

Die Innovationserfolge der TOP 100 sind beachtlich und das Ergebnis einer systematischen Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf die Fähigkeit zur Innovation. Sie zeigen die positive Wirkung eines guten Innovationsklimas und innovationsorientierter Strukturen und Methoden. Die Innovations-Champions des deutschen Mittelstands haben Wege gefunden, diese Zutaten in einzigartiger Weise und angepasst auf ihre jeweilige Branchensituation zu kombinieren.

# Baden-Württemberg





Die Zahl der goldenen Sternchen in den nachfolgenden Unternehmensporträts entspricht der Zahl der TOP 100-Auszeichnungen.

Algeco GmbH	28	inpotron Schaltnetzteile GmbH	93
AP&S International GmbH	30	IST METZ GmbH	94
Augenzentrum Eckert	33	iTernity GmbH	95
Bernd Meffle Kunststoffverarbeitung GmbH	34	ITronic GmbH	101
BETEK GmbH & Co. KG	36	J. Wagner GmbH	102
Beton Kemmler GmbH	40	JDM Innovation GmbH	106
BPA GmbH	42	K.I.S. Kronauer Industrieschilder GmbH	109
BüBa Büro- und Industriereinigung GmbH	44	Kitzberg-Kliniken	110
cab Produkttechnik GmbH & Co KG	49	Kleine Riesen Nord gGmbH	112
castus® GmbH & Co. KG	50	KONSTRUKTION BAUMANN OHG	113
CorTec GmbH	53	M. u. W. Schlecker Elektrische Anlagen GmbH	114
CTO Balzuweit GmbH	54	M.K. Computer Electronic GmbH	116
ddm hopt+schulder GmbH & Co. KG	56	maiergroup versicherungsmakler GmbH	117
econsor GmbH	57	Marienhospital Stuttgart, Vinzenz von Paul Kliniken gGmbH	118
Edelstahl-Mechanik GmbH	58	MCD Elektronik GmbH	120
ETO MAGNETIC GmbH	60	MOVECAT GmbH	122
EVS Energie Versorgung Service GmbH	62	Murrelektronik GmbH	123
exorbyte GmbH	65	NMH GmbH	124
EYPro Mugrauer & Schnele GmbH	66	Noz Elektrotechnik GmbH	126
Fabb-It Pro 3D Gruppe	69	PHOENIX Pharmahandel GmbH & Co KG	128
Felss Systems GmbH	70	Privatklinik Friedenweiler GmbH & Co. KG	130
FFI GmbH	73	Rechtsanwälte Reinhart, Kober, Großkinsky, Braun	132
Fluck Holzbau GmbH	74	remoso GmbH	133
Georg Reisch GmbH & Co. KG	76	Rendler & Hoferer GmbH	134
GPI-Service-Center e. K.	79	SBS-Feintechnik GmbH & Co. KG	136
Gutekunst Formfedern GmbH	80	Stahlbau Nägele GmbH	138
Hansgrohe SE	82	uma Schreibgeräte Ullmann GmbH	142
Hecht Contactlinsen GmbH	84	UNION Instruments GmbH	144
Heinerich GmbH	87	Unternehmensgruppe fischer	146
Hoffmann Industrieversicherungsmakler GmbH & Co. KG	88	Werner Wohnbau GmbH & Co. KG	149
Holzmedia GmbH	90	Wiha Werkzeuge GmbH	150
HOMAG Group AG	92		



Algeco gilt als internationaler Maßstab für mobile Raumsysteme und sichere Lagerlösungen. Zu den Geschäftsfeldern zählen die Containervermietung für den temporären Raumbedarf, aber auch dauerhafte erweiterbare Modulbaulösungen.



Algeco GmbH



# Architektur auf Zeit

Steigende Schülerzahlen stellen die Kommunen in Deutschland vor große Herausforderungen. Sanierungen, Erweiterungen und Neubauten von Schulen stehen daher ganz oben auf der Agenda. Damit es dabei nicht zu dramatischen Engpässen kommt, wird übergangsweise oft modular gebaut: Die Algeco GmbH in Kehl schafft Architektur auf Zeit. Schnell, flexibel und kostensicher errichtet dieser Modulbauer Gebäude, die in der Lage sind, sich der jeweiligen Bedarfssituation anzupassen.

Ein zentraler Baustein ist der Container: Im Kern bestehen die Unterkünfte von Algeco aus einzelnen Stahlmodulen, die zusammengebaut und mit Holz oder Kork kombiniert werden. Sie zeichnen sich durch ein gutes Raumklima aus, Trennwände können flexibel gesetzt werden. Daraus entstehen Büros und Unterkünfte für Industrieanlagen, Messepavillons, Bankfilialen und Kindergärten. Neben Mietsystemen für den temporären Einsatz bietet das Unternehmen auch eine Alternative zum normalen Festbau. Das Programm reicht von funktionalen Raumelementen bis zu designorientierten Lösungen. Täglich werden bis zu 100 Module ausgeliefert, rund 200.000 Menschen in ganz Deutschland nutzen die Gebäude.

#### **Innovativ, schnell, flexibel**

Bahnbrechend in der öffentlichen Wahrnehmung war das „Smart-World-Konzept“ – es steht für mobile Immobilien zum Wohnen, Lernen und Arbeiten. Die Vorteile dieser funktionalen Raumsysteme liegen für den Geschäftsleiter Carsten Best auf der Hand: „Sie lassen sich auch nach ihrer Fertigstellung beliebig verändern, erweitern oder verkleinern und sind

per se nachhaltig.“ So lässt sich beispielsweise eine Schule an einer anderen Stelle zu einer Kita, einem Büro auf Zeit oder gar zu einem Shop umfunktionieren. „Das passt zu den Herausforderungen unserer Zeit, in der eine mobile Gesellschaft schnell und bedarfsorientiert Raum benötigt“, sagt Best.

#### **Vom Dienstleister zum Lösungsanbieter**

Das Unternehmen hat sich vom Dienstleister zum Lösungsanbieter gewandelt. Die Kunden profitieren somit von einem Full Service, von kurzen Bauzeiten und der hohen Flexibilität auch nach Fertigstellung der Gebäude. Innovation interpretiert man als übergreifendes Prinzip: Mit „Algeco 2020“ hat sich die Firma in einen Thinktank verwandelt mit dem Ziel, Produkte und Prozesse zum Nutzen ihrer Kunden weiterzuentwickeln. So wurde etwa die Inventur digitalisiert, das bundesweite Vertriebsnetz schafft kurze Wege, die eigene Lkw-Flotte liefert rund um die Uhr. Dies ist möglich, weil Algeco über ein System verfügt, das weiß, welche Module wo stationiert sind, wann sie verfügbar sein können oder ob sie noch überholt werden müssen.

---

#### **Algeco GmbH**

77694 Kehl  
www.algeco.de  
404 Beschäftigte (D)  
Modulare Raumlösungen



**Geschäftsleiter**  
Carsten Best