



**Ranga Yogeshwar**  
präsentiert Deutschlands  
Innovationselite  
**2020**



DF Automotive GmbH & Co. KG



BELCHEM GmbH



MLL Münchner Leukämie Labor GmbH



Caffè Cultura GmbH



KCI KompetenZCenter Innovation GmbH



thyssenkrupp Carbon Components GmbH



Hansgrohe SE



CONLED Lichtcontracting GmbH

# INNOVATIONSHelden



# Inhalt



## Innovationspioniere des Mittelstands

TOP 100 ist weit mehr als nur ein Qualitätsiegel für vorzügliches Innovationsmanagement. Die Teilnahme am Wettbewerb ist verbunden mit einer umfassenden Analyse des eigenen Unternehmens. Diese Analyse und der Vergleich mit den anderen Teilnehmern eröffnen ein Lernfeld und geben die Chance zur Verbesserung. Doch nicht nur die Unternehmen lernen dazu, auch ich als Mentor habe durch TOP 100 meinen Horizont erweitert.

Editorial

4



## Der Weg in die TOP 100

Innovativität bedeutet, auf Veränderungen schnell, proaktiv und mit kreativen Ideen zu reagieren. Wenn Märkte entstehen, wenn Technologien neue Möglichkeiten schaffen, wenn die Nachfrage sich verschiebt, dann zählt die Fähigkeit, sich mit neuen Produkten und Dienstleistungen, optimierten Prozessen und neuartigen Geschäftsmodellen auf die veränderte Situation einzustellen. TOP 100 sucht und prämiiert jährlich die mittelständischen Unternehmen, die diese Kunst am besten beherrschen. Mehr dazu von Univ.-Prof. Dr. Nikolaus Franke.

Studie

8



## Innovation erfordert Zuversicht!

Deutschland ist, trotz aller berechtigten Sorgen, ein erfolgreiches Land. Es hat die Widerverengung gemeistert, die Massenarbeitslosigkeit überwunden, einen der besten Sozialstaaten aufgebaut – auch dank eines hochinnovativen Mittelstands. Dennoch haben viele im Land Angst vor der Zukunft. Veränderung und Neues verunsichern. Wie lässt sich nun eine gute Zukunft gestalten? Und wie kann die Innovationskraft unserer Volkswirtschaft zur Zukunftsfähigkeit des Landes beitragen? Gedanken des Bundespräsidenten a. D. Christian Wulff in Anlehnung an seine Rede auf dem 6. Deutschen Mittelstands-Summit.

Fachbeitrag

98



## Veränderungen erfolgreich steuern

Ein radikaler marktbedingter Strategiewechsel, ein evolutionärer Umbau der Firma oder die Reorganisation nach einer Fusion – all das setzt Veränderungen in Gang, die oftmals sehr komplex sind. Damit eine Veränderung zu Erfolgen führt, sollte sie bewusst geplant und gesteuert werden. Wie das geht und worauf es dabei ankommt, erklärt **Holger Schmenger**.

Fachbeitrag

226



## Social Entrepreneurs – Pioniere des Wandels

In Deutschland gibt es laut BMWi mehr als 1.700 innovative Sozialunternehmen. Sie spielen eine wichtige Rolle bei der Bewältigung großer gesellschaftlicher Herausforderungen. In einer gemeinsamen Studie untersuchen Anika Deusch und McKinsey das Potenzial sozialer Innovationen – und kamen zu erstaunlichen Ergebnissen. **Laura Haverkamp** und **Dr. Matthias Deab** berichten davon und machen konkrete Vorschläge, wie gerade wir uns soziale Innovationen unterstützen kann.

Fachbeitrag

340



## Chancenkontinent Afrika

Der deutsche Mittelstand ist in Afrika deutlich unterrepräsentiert, so lautet das Fazit einer aktuellen Studie des IIM Instituts für den Mittelstand. Dabei sind die Bedingungen vor allem in den 49 Ländern südlich der Sahara vielversprechend. Zudem finden sich in Afrika 6 der 20 am schnellsten wachsenden Volkswirtschaften der Welt – also Wachstumsmärkte der Zukunft! **Dr. Rainer Heubeck**, **Adfo-Wessex Assesant**, erklärt im Gespräch mit **Rainer Heubeck**, warum Mittelständler ihre Schritte gegenüber diesem Kontinent ablegen sollten.

Fachbeitrag

436

**Baden-Württemberg**




100

Die Zahl der größten Betriebe in der jeweiligen Unternehmensgröße entspricht der Zahl der vor- und nachfolgenden...

Unternehmensgröße	1-99	100-499	500-999	1000-4999	5000-9999	10000-49999	50000-99999	100000+
Anzahl	100	100	100	100	100	100	100	100

Unternehmensporträts und Interviews **26**

**Bayern**



100

Die Zahl der größten Betriebe in der jeweiligen Unternehmensgröße entspricht der Zahl der vor- und nachfolgenden...

Unternehmensgröße	1-99	100-499	500-999	1000-4999	5000-9999	10000-49999	50000-99999	100000+
Anzahl	100	100	100	100	100	100	100	100

Unternehmensporträts und Interviews **152**

**Berlin  
Brandenburg**



100

Die Zahl der größten Betriebe in der jeweiligen Unternehmensgröße entspricht der Zahl der vor- und nachfolgenden...

Unternehmensgröße	1-99	100-499	500-999	1000-4999	5000-9999	10000-49999	50000-99999	100000+
Anzahl	100	100	100	100	100	100	100	100

Unternehmensporträts und Interviews **254**

**Bremen  
Hamburg  
Niedersachsen  
Schleswig-Holstein**



100

Die Zahl der größten Betriebe in der jeweiligen Unternehmensgröße entspricht der Zahl der vor- und nachfolgenden...

Unternehmensgröße	1-99	100-499	500-999	1000-4999	5000-9999	10000-49999	50000-99999	100000+
Anzahl	100	100	100	100	100	100	100	100

Unternehmensporträts und Interviews **272**

**Hessen**



100

Die Zahl der größten Betriebe in der jeweiligen Unternehmensgröße entspricht der Zahl der vor- und nachfolgenden...

Unternehmensgröße	1-99	100-499	500-999	1000-4999	5000-9999	10000-49999	50000-99999	100000+
Anzahl	100	100	100	100	100	100	100	100

Unternehmensporträts und Interviews **326**

**Nordrhein-Westfalen**




100

Die Zahl der größten Betriebe in der jeweiligen Unternehmensgröße entspricht der Zahl der vor- und nachfolgenden...

Unternehmensgröße	1-99	100-499	500-999	1000-4999	5000-9999	10000-49999	50000-99999	100000+
Anzahl	100	100	100	100	100	100	100	100

Unternehmensporträts und Interviews **372**

**Rheinland-Pfalz  
Saarland**




100

Die Zahl der größten Betriebe in der jeweiligen Unternehmensgröße entspricht der Zahl der vor- und nachfolgenden...

Unternehmensgröße	1-99	100-499	500-999	1000-4999	5000-9999	10000-49999	50000-99999	100000+
Anzahl	100	100	100	100	100	100	100	100

Unternehmensporträts und Interviews **458**

**Sachsen  
Sachsen-Anhalt  
Thüringen**



100

Die Zahl der größten Betriebe in der jeweiligen Unternehmensgröße entspricht der Zahl der vor- und nachfolgenden...

Unternehmensgröße	1-99	100-499	500-999	1000-4999	5000-9999	10000-49999	50000-99999	100000+
Anzahl	100	100	100	100	100	100	100	100

Unternehmensporträts und Interviews **482**



**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.

# Innovationsspioniere des Mittelstands

TOP 100 ist weit mehr als nur ein Qualitätssiegel für vorbildliches Innovationsmanagement: Die Teilnahme am Wettbewerb ist verbunden mit einer umfassenden Analyse des eigenen Unternehmens. Diese Analyse und der Vergleich mit den anderen Teilnehmern eröffnen ein Lernfeld und geben die Chance zur Verbesserung. Doch nicht nur die Unternehmen lernen dazu, auch ich als Mentor habe durch TOP 100 meinen Horizont erweitert.

Von den mittelständischen Firmen, die sich beteiligen, habe ich etwas Entscheidendes gelernt: Innovation und Gemeinwohlorientierung schließen sich nicht aus. Die Innovationen, die ich Ihnen in diesem Buch vorstellen darf, sind nämlich zum Großteil wertegeleitet. Sie sind kein kurzfristiges digitales Strohfeuer, sondern sichern langfristig die Zukunft. Sie sind keine Egotrips, sondern dienen den Mitarbeitern, den Kunden und der Gesellschaft gleichermaßen.

Die Innovationskraft dieser Mittelständler bildet damit den Gegenpol zur Shareholder-Value-Orientierung und zur Plattformökonomie, die ihre Leistungserbringer oft ausnutzt und vor allem an den Daten der Kunden interessiert ist. Die großen IT-Konzerne scheinen zuweilen einen Freibrief für unlautere Praktiken zu haben. So sind diese Konzerne für unsere Gesellschaft Bereicherung und Bedrohung zugleich.

Die Innovationen der Firmen, die wir Ihnen in diesem Buch präsentieren, entstehen aus einem ganz anderen Geist: Sie sind Ausdruck einer Wir-Kultur. Denn Mittelständlern geht es um die langfristige Zukunftssicherung,

nicht um die nächsten Quartalszahlen. Sie denken Fortschritt eben nicht aus der Perspektive des kurzfristigen Gewinns, vielmehr haben sie die Existenzsicherung des Unternehmens im Blick.

Mittelständler übernehmen Verantwortung für ihre Mitarbeiter und ihre Region – eine Hire-and-Fire-Kultur gibt es bei ihnen nicht. Sie haben rote Linien und moralische Tabus und halten sich an ethische Standards, etwa an die Grundsätze des ehrbaren Kaufmanns. Sie sind keine Datenkraken, sondern behandeln die Daten ihrer Kunden vertraulich. Gut, dass es diese Firmen gibt! Und gut, dass TOP 100 diesen vorbildlichen Innovationspionieren auch in diesem Jahr wieder eine Plattform bietet.

A handwritten signature in blue ink, reading 'Ranga Yogeshwar'. The signature is stylized and fluid, with a long horizontal line extending from the end of the name.

---

**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 bedeutet, auf Veränderungen schnell, proaktiv und mit kreativen Ideen zu reagieren. Wenn Märkte entstehen, wenn Technologien neue Möglichkeiten schaffen, wenn die Nachfrage sich verschiebt, dann zählt die Fähigkeit, sich mit neuen Produkten und Dienstleistungen, optimierten Prozessen und neuartigen Geschäftsmodellen auf die veränderte Situation einzustellen. TOP 100 sucht und prämiert jährlich die mittelständischen Unternehmen, die diese Kunst am besten beherrschen. 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*



Veränderungen sind die wichtigste Quelle für unternehmerische Gelegenheiten. In einer Welt ohne Veränderung konvergieren Angebot und Nachfrage, ein Gleichgewicht entsteht. Oder anders gesagt: Unternehmerische Gelegenheiten erschöpfen sich allmählich – und es gewinnt derjenige, der die Nachfrage am kostengünstigsten bedienen kann. Veränderungen hingegen zerstören das Gleichgewicht. Plötzlich entstehen neuartige Bedürfnisse; plötzlich wird offensichtlich, dass die entsprechenden Angebote fehlen.

In erster Linie denkt man dabei natürlich an technologische Veränderungen. Aber auch Katastrophen, Unglücksfälle und Krisen wie die Corona-Pandemie können Veränderungen sein, die das scheinbar stabile Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage auflösen. Plötzlich ist alles anders. Jetzt zeigt sich, dass Innovativität keine Schönwetterdisziplin ist. Schnelligkeit, Flexibilität und Kreativität sind entscheidend, wenn es darum geht, neue Wege und Möglichkeiten zu finden. Bei tiefgreifenden Veränderungen sind diese Eigenschaften keine Garantie für den Erfolg – aber ohne sie haben Unternehmen garantiert schlechtere Chancen. Und langfristig ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass innovative Unternehmen gestärkt aus der Krise hervorgehen.

Das Bewertungsverfahren, die TOP 100-Innovationsanalyse©, 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 mehr als 10.000 Unternehmen auf ihre Innovationskraft hin durchleuchtet haben. Im Fokus der Analyse stehen nicht nur die schon erreichten 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 mehreren Leistungsdimensionen hervorragend abschneiden.

Die Analyse umfasst mehr als 100 verschiedene Kennzahlen und Leistungsindikatoren 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 3.400 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.

364 der interessierten Firmen kamen nach eingehendem Studium der Kriterien zu dem Schluss, dass eine Teilnahme angesichts der eigenen Leistungen erfolgreich sein könnte. 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 Grundlage dafür waren die Angaben in den Fragebögen, deren Richtigkeit uns von den Firmenvertretern rechtsverbindlich zugesichert wurde. Zur Verifikation der Angaben haben wir verschiedene Querchecks und Plausibilisierungen vorgenommen. Bei Unklarheiten wurden die Unternehmen zwecks Rückfragen kontaktiert: Insgesamt haben meine Mitarbeiter und ich mehr als 500 E-Mails verschickt und unzählige Telefonate zur Klärung offener Fragen geführt.

Seit 1993 vereinigt der Innovationswettbewerb TOP 100 die innovativsten Mittelständler Deutschlands. Sie werden jährlich durch ein unabhängiges, wissenschaftliches Benchmarking ermittelt und erhalten das begehrte TOP 100-Siegel – die Eintrittskarte zum Netzwerk der Besten.



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.

Dies erlaubt uns eine differenzierte Analyse des Innovationsmanagements und der Innovationserfolge der Unternehmen. Man sieht dabei, 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 2020“.

### **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 in notariell bestätigter Neutralität und vollkommen unbeeinflusst. Es existiert auch kein „indirektes Geschäftsmodell“ – anders als bei zahlreichen Wettbewerben von Unternehmensberatungen, Wirtschaftsprüfern etc. Die TOP 100-Auszeichnung ist daher ein besonders wertvolles 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 Unternehmen 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“ am Starnberger See, in der TOP 100-Unternehmer gemeinsam mit Ranga Yogeshwar konkrete Fragen aus ihren Unternehmen diskutieren. 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



Dorothee Bär



Achim Berg



Prof. Dr. h. c. Roland Berger



Hubertus Bessau



Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger



Edelgard Bulmahn



Sabine Christiansen



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



Mario Ohoven



Prof. Dr. Robert Pelzel



Thomas Sattelberger

Neu



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. Dr. Cay von Fournier



Dr. Sahra Wagenknecht



Dr. Frank-Steffen Walliser



Prof. Dr. Arnold Weissman



Einsparungen durch  
Prozessinnovationen 2018  
Durchschnitt aller TOP 100:

**8,4 %**

(Durchschnitt KMU\*: 2,5 %)

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

**36,9 %**

(Durchschnitt KMU\*: 7,6 %)

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

**22 %**

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

**7,5 %**

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

**12.999**  
Mitarbeiter

Durchschnittliches Wachstum  
der TOP 100 über dem jeweiligen  
Branchendurchschnitt:

**23**  
Prozentpunkte

... % der TOP 100-Unternehmen  
haben Business-Model-Innovationen:

**70 %**

... % der TOP 100-Unternehmen  
beschäftigen sich mit der  
Digitalisierung als Wettbewerbsfaktor:

**93 %**

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

# Krisensicheres Innovations- management

Innovationen sind der Motor von Fortschritt und gesellschaftlichem Wohlstand. Dies wird vor allem in Krisenzeiten deutlich. Wer die Fähigkeit zur schnellen und kreativen Reaktion hat, wird sich rascher und nachhaltiger an veränderte Umstände anpassen können. Die Ergebnisse der TOP 100-Analyse sind ein hervorragendes Zeugnis für die Top-Innovatoren.

# Innovator des Jahres Größenklasse A

Die Energiespeichersysteme der **TESVOLT GmbH** ermöglichen eine besonders effiziente Nutzung von Strom aus erneuerbaren Energiequellen. Seit der Gründung hat sich das Start-up in nur wenigen Jahren eine weltweit innovationsführende Position erarbeitet. Die Jury war vor allem von der perfekten Kombination aus technologischer Kompetenz und unternehmerischem Weitblick sowie von der herausragenden Innovationsorganisation des Unternehmens beeindruckt und zeichnete es als „Innovator des Jahres“ in der Größenklasse A aus.

Dieses Hightech-Start-up in Lutherstadt Wittenberg entwickelt, produziert und vertreibt weltweit intelligente stationäre Energiespeichersysteme mit hoher Kapazität, die im gewerblichen Bereich eingesetzt werden. TESVOLT wurde 2014 mit der Mission gegründet, „bezahlbare, saubere Energie in jeden Winkel der Welt zu bringen“. Die Unternehmensentwicklung seither ist bemerkenswert. Mittlerweile nutzen mehr als 1.000 Kunden aus den unterschiedlichsten Branchen die Systeme dieses Mittelständlers. 2019 eröffnete er ein neues Fertigungsgebäude: die erste Gigafactory in Europa. Dort werden Energiespeichersysteme mit einer jährlichen Kapazität von einer Gigawattstunde produziert.

Der Kern der Innovation ist das patentierte intelligente Batteriemanagementsystem. Es bewirkt einen außergewöhnlich hohen Wirkungsgrad der Batterien: mehr als 92 % im Vergleich zu circa 90 % bei denen der Wettbewerber. Dies erhöht die Leistung und verlängert die Lebensdauer der Energiespeicher – ein technologisches Alleinstellungsmerkmal.

Zur Bewältigung seines Wachstums entwickelte und implementierte das Unternehmen 2018 eine evolutionäre Organisationsform: Inspiriert von der kollektiven

Schwarmintelligenz in der Tierwelt, hat man Hierarchien als Bottlenecks identifiziert und abgeschafft sowie Entscheidungskompetenzen an Teams verteilt. Die Mitarbeiter treffen nun selbst Entscheidungen, und zwar nach definierten Regeln, die aus den Firmenzielen abgeleitet werden. Es gibt klare Strukturen und Koordinationsmechanismen in und zwischen den Teams. Die Kontrolle erfolgt durch die Selbstkorrekturfähigkeit der Organisation und durch festgelegte Spielregeln.

Diese außergewöhnliche Aufbau- und Ablauforganisation ist das hervorstechende Merkmal und die Basis der Innovationstätigkeit bei TESVOLT. Sie fördert (und fordert) das Engagement und das unternehmerische Denken aller Mitarbeiter und gewährleistet ein hohes Maß an Agilität und Innovationsfähigkeit. Auf diese Weise ist es den beiden Gründern gelungen, ein beispielhaft und vollumfänglich auf Innovation ausgerichtetes Unternehmen aufzubauen. Die lehrbuchhafte Organisationsform mit der Gewährung großer Mitarbeiterfreiräume und das ganzheitliche Unternehmensmanagement wurde von der Jury in der Urteilsbegründung besonders hervorgehoben.



**Platz 1**  
TESVOLT GmbH  
Lutherstadt Wittenberg



**Platz 2**  
MedTec Medizin-  
technik GmbH  
Wetzlar



**Platz 3**  
ehotel AG  
Berlin

# Innovator des Jahres Größenklasse B

Auf der Basis eines konsequent auf disruptive Innovation ausgerichteten Managements und einer hervorragenden innovationsfördernden Unternehmenskultur verzeichnet die **Kapilendo AG** bemerkenswerte Innovationserfolge. Zudem überzeugt der „Innovator des Jahres“ der Größenklasse B mit einer geschickten Kombination aus informeller Kommunikation und klaren Regelungen und Strukturen als entscheidendem Erfolgsfaktor für weiteres Wachstum.

Dieses Berliner Fintech-Start-up hat sich seit seiner Gründung 2015 von einer Crowdlending-Plattform zu einer umfassenden Banking-Plattform für mittelständische Firmen entwickelt, mit Angeboten in den Bereichen Corporate Finance und Investment-Management. Besondere Aufmerksamkeit erfuhr das Unternehmen Anfang 2020: Kapilendo führte die erste digitale Wertpapieremission in Deutschland durch, eine Anleihe auf Blockchain-Basis.

Das Kernthema des Unternehmens ist das Entwickeln von (radikalen) Innovationen für die Finanzbranche. Dabei zielt die Kapilendo AG darauf ab, konsequent all ihre Leistungsbereiche zu digitalisieren. Die bisherige Unternehmensentwicklung zeigt, dass dies sehr erfolgreich gelingt. Das schnelle Aufgreifen und Besetzen neuer Innovationsthemen wurde von der Jury besonders gewürdigt.

Der Unternehmensmission folgend, ist die Organisation darauf ausgelegt, radikale Innovationen hervorzubringen. Entscheidend dafür war die Etablierung einer starken Kultur, ambitionierter Pläne und klarer Zielvorgaben. Das gesamte Handeln ist perfekt auf das Erreichen der Innovations- und Unternehmensziele abgestimmt. Vorbildlich ist, wie hier die weitgehend informellen Abstimmungen, die typisch für ein Start-up sind, durch klare Strukturen und Regelungen ergänzt werden. Durch die konsequente Nutzung des

Objectives&Key-Results-Ansatzes (OKR) wird sichergestellt, dass der Fokus auf die Zielerreichung stets gewahrt bleibt. Die Jury hob in diesem Zusammenhang hervor, dass es Kapilendo gelungen ist, die Eigenschaften zu erhalten, die ein Start-up ausmachen, zum Beispiel die Dynamik, den Verantwortungssinn und das Engagement der Mitarbeiter. Gleichzeitig wurden aber auch die Strukturen geschaffen, die ein wachsendes Unternehmen benötigt.

Im Zusammenspiel mit Maßnahmen, die ein hervorragendes Innovationsklima im Haus fördern, nutzt dieser Mittelständler einen umfassenden Mix an Innovationsmanagementmethoden. Hervorzuheben ist das 2018 eingerichtete Innovation-Lab. Hier werden neue Innovationsideen entwickelt und getestet. Die besondere Komponente daran: Im digitalen Produktraum werden Projekte, an denen gearbeitet wird, öffentlich gemacht. Hier können Kunden den Status verfolgen, Feedback geben oder eigene Ideen einbringen. Ein Musterbeispiel für Open Innovation im Mittelstand.



**Platz 1**  
Kapilendo AG  
Berlin



**Platz 2**  
thyssenkrupp Carbon  
Components GmbH  
Kesselsdorf



**Platz 3**  
IBG Automation GmbH  
Neuenrade

# Innovator des Jahres Größenklasse C

Außergewöhnliche technologische Kompetenz sowie kontinuierliche Geschäftsmodellinnovation verhalfen der **va-Q-tec AG** zur Weltmarktführerschaft im Wachstumsmarkt Vakuumisolation. Der „Innovator des Jahres“ in der Größenklasse C beeindruckte die Jury darüber hinaus mit seiner idealen Kombination aus Forscher- und Unternehmergeist im Top-Management und seiner konsequenten Außenorientierung.

Die va-Q-tec AG wurde als Spin-off des Bayerischen Zentrums für Angewandte Energieforschung und der Julius-Maximilians-Universität Würzburg gegründet. Sie bietet Hochleistungsprodukte und Lösungen im Bereich der thermischen Isolation und Thermologistik an.

Die bahnbrechende Technologie des Unternehmens dämmt bis zu zehnmal effizienter als herkömmliche Dämmmaterialien. Zudem ist sie platzsparender, umweltfreundlicher und in der Herstellung um den Faktor 3 günstiger. Dieser weltweite Technologieführer verfügt über ein technologisches Alleinstellungsmerkmal, das durch etwa 180 internationale Schutzrechte abgesichert ist. Seit 2012 weist va-Q-tec die meisten Patentanmeldungen der Branche auf.

Über die Produkt- und Technologieinnovationen hinaus zeigt sich die Innovativität des Unternehmens auch in der permanenten Weiterentwicklung seines Geschäftsmodells: va-Q-tec wandelte sich erfolgreich von einem reinen Produkt- zum Systemanbieter und weiter zu einem Dienstleister in der Thermologistik. Heute verfügt der Mittelständler in einem globalen Partnernetzwerk über die weltweit größte Flotte im Bereich Thermologistik.

Als besondere Stärke hob die Jury die „gelungene Kombination aus Forscher- und Unternehmergeist“ hervor, also die perfekte Mischung aus Technologiekompetenz und kaufmännischer Kompetenz im Top-Management. Die Firmenleitung gibt entsprechend umfassende Innovationsimpulse und spornt sich und die weltweit fast 500 Beschäftigten laufend zu kreativen Höchstleistungen an. Auf diese Weise ist es gelungen, einen fruchtbaren Nährboden für die Entstehung radikaler Innovationsideen zu schaffen. Die Förderung der internen Kommunikation und des Austauschs mit externen Partnern und Kunden erfolgt wie aus dem Lehrbuch.

Die Grundpfeiler für die erfolgreiche Innovations-tätigkeit des Unternehmens sind seine vorbildliche Marktorientierung und die ungewöhnliche Fähigkeit, „vom Kunden her zu denken“. Die va-Q-tec AG hat aus einer technologieführenden Position heraus ihr Produkt- und Dienstleistungsportfolio ständig erweitert und sich konsequent neue Wachstumssegmente erschlossen. Aufgrund ihrer engen Zusammenarbeit mit Universitäten und Forschungseinrichtungen und ihrer Beteiligung an (Grundlagen-)Forschungsprojekten wird die Wissens- und Technologiebasis kontinuierlich erweitert.



**Platz 1**  
va-Q-tec AG  
Würzburg



**Platz 2**  
CAS Software AG  
Karlsruhe



**Platz 3**  
Silver Atena GmbH  
München



### Innovationsbudget in Relation zum Umsatz

Durchschnitt aller TOP 100:

# 12,2 %

(Durchschnitt KMU\*: 1,7 %)

### Verbesserungsvorschläge und Ideen der Mitarbeiter

Ergebnisverbesserung durch realisierte Ideen der Mitarbeiter in % des Umsatzes:

# 2,5 %

### Budget für Open Innovation in Relation zum Umsatz

Ausgaben für kurzfristige Projekte und Maßnahmen:

# 3,9 %

Ausgaben für langfristige Kooperationen und Initiativen:

# 5,7 %

### Ausgestaltung des Innovationsprozesses

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

# 95 %

Flexible Anpassung des Innovationsprozesses an geänderte Rahmenbedingungen:

# 97 %

Zusammensetzung der Innovationsprojektteams aus Mitarbeitern verschiedener Bereiche:

# 90 %

Die Innovativität der TOP 100 ist das Ergebnis einer systematischen und konsequenten Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf die Fähigkeit zur agilen und kreativen Reaktion auf Veränderung. 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. Die TOP 100 haben Wege gefunden, diese Zutaten in einzigartiger Weise, angepasst an ihre jeweilige Branchensituation, zu kombinieren.

Das Top-Management ist gerade bei Mittelständlern der Dreh- und Angelpunkt der Innovativität. Im Idealfall ist es Vorbild, treibt und unterstützt die Projekte und wirkt strategisch auf Klima, Struktur und Außenorientierung ein. Die Top Manager der TOP 100 sind sich ihrer Schlüsselfunktion bewusst: Sie wenden

mehr als ein Drittel ihrer Arbeitszeit für innovationsbezogene Tätigkeiten auf. Auch die hohen relativen Investitionen in Innovationstätigkeiten von im Schnitt 12,2 % des Umsatzes bedeuten ein eindeutiges Bekenntnis zur Innovation.

Die Kategorie „Innovationsklima“ zeigt, wie gut es gelingt, die Mitarbeiter zu Mit-Unternehmern zu machen: Die TOP 100 konnten 2019 ihr Ergebnis allein durch die Realisierung von Mitarbeiterideen um 2,5 % verbessern.

In der Kategorie „Innovative Prozesse und Organisation“ besticht, wie schnell und agil die TOP 100 reagieren. Sie haben den für sie jeweils passenden Formalisierungsgrad bei der Ausgestaltung der Innovationsprozesse gefunden.

In der Kategorie „Außenorientierung/Open Innovation“ zeichnen sich die TOP 100-Unternehmen in allen Phasen des Innovationsprozesses durch eine bemerkenswerte Offenheit für die Einbindung externer Partner aus: Die Zusammenarbeit mit Kunden, Lieferanten und Universitäten/Forschungseinrichtungen im Rahmen von Innovationsprojekten zählt für sie zum Standard.



# Fazit: Mit Innovation gegen die Krise

Unsere Analysen zeigen, dass es im deutschen Mittelstand zahlreiche beachtlich innovative Unternehmen gibt. Dies ist eine gute Nachricht für die gesamte Gesellschaft – gerade in Zeiten, in denen COVID-19 eine große Verunsicherung darstellt. Wir werden die Krise mit Energie, Findigkeit, Flexibilität und Kreativität bewältigen.

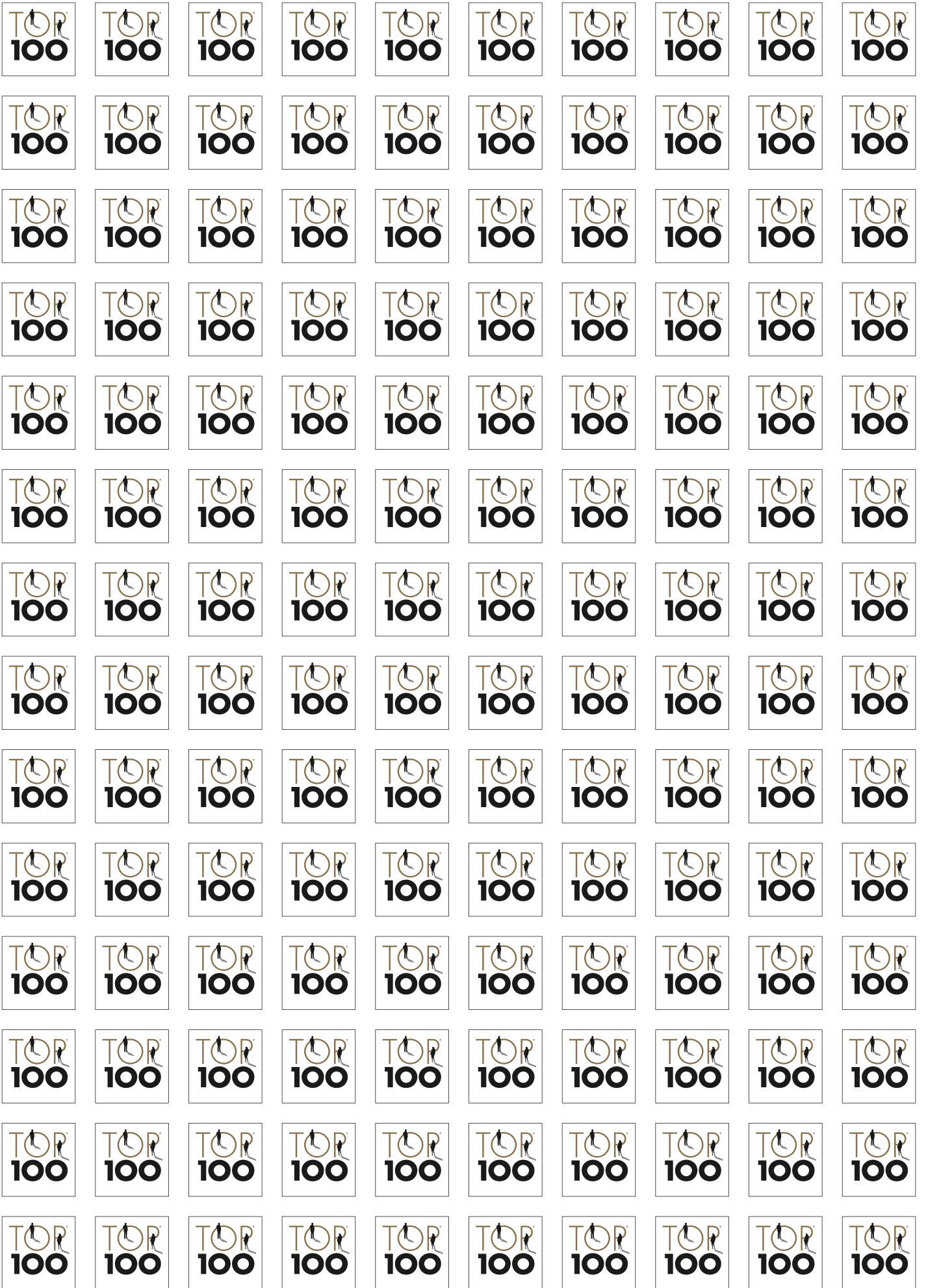
# Baden-Württemberg





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

Akademie Würth	29	Leonhardt e. K.	88
Anton Debatin GmbH	30	Lofec GmbH	90
arvenio marketing GmbH	34	lohn-ag.de Aktiengesellschaft	93
Augenzentrum Eckert	36	Manfred Lehmann Innenausbau GmbH	94
awinta GmbH	37	MCD Elektronik GmbH	96
Bernd Meffle Kunststoffverarbeitung GmbH	38	mts Maschinenbau GmbH	103
BETEK GmbH & Co. KG	40	NMH GmbH	104
BSH Holzfertigbau GmbH	43	Peter Huber Kältemaschinenbau AG	106
BüBa Büro- und Industriereinigung GmbH	44	Planstatt Senner	110
BURKHARDT+WEBER Fertigungssysteme GmbH	48	RAFI GmbH & Co. KG	112
CAS Software AG	49	Reha-Zentrum Hess	113
Dr. Fritz Faulhaber GmbH & Co. KG	50	remoso GmbH	114
ELB – Eloxalwerk Ludwigsburg Helmut Zerrer GmbH	52	Renz Solutions GmbH	115
Elma Schmidbauer GmbH	55	Sailer GmbH	117
Eltroplan Engineering GmbH	56	Sauter+Held GmbH	118
EYPro Mugrauer & Schnele GmbH	60	Scholderer GmbH	120
Finanzkanzlei am See GmbH	62	Schuler AG	121
fischer Consulting GmbH	65	Sinfiro GmbH & Co. KG	122
Fritz Kübler GmbH	66	smk   systeme metall kunststoff gmbh & co. kg	124
G. Wurst Küchenstudio	68	Stadtwerke Bad Säckingen GmbH	126
Georg Reisch GmbH & Co. KG	70	STAMA Maschinenfabrik GmbH	128
GEZE GmbH	71	stoba Group	131
Gutekunst Formfedern GmbH	72	STRENGER Gruppe	132
Hansgrohe SE	74	SÜLZLE Gruppe	136
hawo GmbH	76	Theben AG	138
Hoffmann Industrieversicherungsmakler GmbH & Co. KG	78	TMM Group Gesamtplanungs GmbH	141
HTU Härtetechnik Uhldingen-Mühlhofen GmbH	79	UNION Instruments GmbH	142
itp Ingenieur GmbH	80	Weber Instrumente GmbH & Co. KG	144
Kleine Riesen Nord gGmbH	81	WERMA Signaltechnik GmbH + Co. KG	146
KONSTANDIN GmbH	82	Werner Wohnbau GmbH & Co. KG	147
Krankenhaus vom Roten Kreuz Bad Cannstatt GmbH	84	ZEAG Energie AG	148
Leibinger GmbH	85	Zimmermann PV-Stahlbau GmbH & Co. KG	150
LEONHARD WEISS GmbH & Co. KG	86		





Akademie Würth

# Vom Mittelstand für den Mittelstand

Von den Beratungs- und Weiterbildungsangeboten der Akademie Würth profitieren nicht nur die Beschäftigten des Würth-Konzerns, sondern auch die anderer Firmen. Stark nachgefragt sind Trainings on demand und Blended-Learning-Konzepte. Dabei wird auf ein Netzwerk aus mehr als 350 Trainern und Beratern zurückgegriffen, die auf Wunsch auch bei den Firmen vor Ort individuelle Maßnahmen anbieten. Langfristig stärkt man somit Unternehmer und Führungskräfte im Mittelstand, die dann ihrerseits verstärkt auf die Marke Würth setzen.

Die Marke Würth genießt großes Vertrauen bei den Kunden. Vor allem die interne Organisation, die Vertriebsstärke und die Servicekultur, begründet von der Unternehmerlegende Reinhold Würth, wird im Handwerk und im Mittelstand geschätzt. Da lag es nahe, das Wissen der „Würth-Familie“ weiterzugeben. Mehr als 21.000 Teilnehmer pro Jahr verzeichnet Thomas Mück, der Leiter der Akademie. Die Trainings und Beratungsdienstleistungen haben verschiedenste Themen – von Führung und Persönlichkeitsentwicklung über Gesundheit und Sicherheit bis zu Sprache, Kultur und produkttechnischen Themen.

## **Kundenfreundliche Plattformökonomie**

„Aufgrund der ausgesprochen heterogenen Struktur des Würth-Konzerns haben wir Zugriff auf ein sehr breites Spektrum an Expertenwissen“, sagt Thomas Mück. Er vertritt die Idee der „Plattformökonomie“: Kunden buchen nur die Leistungen, die sie auch konkret benötigen. Immer häufiger kommen Blended-Learning-Konzepte zum Einsatz – eine Lernform, bei der die Vorteile von Präsenzveranstaltungen mit E-Learning kombiniert werden. Ideal für die Klientel

Mittelstand, da nur wenige Präsenztage anfallen, die dann von digitalen Trainings und Wissensreaktivierung flankiert werden. Ein weiteres Markenzeichen der Akademie Würth: Sie hat früher als ihre Mitbewerber innovative Themen angeboten wie Nachhaltigkeit, CSR oder E-Mobilität im Betrieb.

## **Lernen mit Zuhause-Gefühl**

Auf Wunsch kommen die Trainer und Berater auch direkt in die Firmen. Thomas Mück stellt fest, dass maßgeschneiderte Formate mit „Zuhause-Gefühl“ die Lernerfolge positiv beeinflussen. Würth platziere man dabei stets als kompetenten Partner für den Erfolgskurs des jeweiligen Kunden. Auf diese Weise minimiert die Akademie Würth durch ihr Angebot die unternehmerischen Risiken des Kunden. Wenn dann der Unternehmer und die Führungskräfte dank der Beratung erfolgreich bleiben oder werden, erteilen sie oftmals auch zukünftig Würth-Tochterfirmen Aufträge. Zudem hilft die Akademie Würth so mit, das große Vertrauen in den Künzelsauer Konzern zu stärken. Das nennt man dann wohl Win-win-win-Situation.

---

## **Akademie Würth**

74653 Künzelsau  
www.wuerth.de  
Beschäftigte (D): bis 50  
Weiterbildung



## **Akademieleiter**

Thomas Mück