

REDLINE | VERLAG



Die innovativsten
Unternehmen
im Mittelstand



INNOVATIONS- ASSE

Ranga Yogeshwar
präsentiert Deutschlands
Innovationselite



Milch hat viele Facetten

Molkerei Gropper GmbH & Co. KG
Am Mühlberg 2
86657 Bissingen
Telefon 09084 9696-0
www.gropper.de
550 Beschäftigte (D)
Nahrungsmittelindustrie/-handel

Milch ist Milch, könnte man denken, aber es gibt auch hier findige Menschen, die diesem uralten Naturprodukt immer neue Seiten abgewinnen. Die Molkerei Gropper GmbH & Co. KG etwa wird für ihr lebendiges Innovationsklima durch tolle Ideen aus der Belegschaft belohnt. Aber das wichtigste Organ auf dem Weg zum Erfolg ist in diesem Geschäft neben dem Gehirn immer noch die Zunge, und die ist täglich aufs Neue gefragt, wenn sich Führungskräfte zu einer morgendlichen Runde der besonderen Art treffen.

Seit mehr als 80 Jahren beschäftigt sich die Molkerei Gropper mit dem Rohstoff Milch und hat ihr Repertoire inzwischen auch um saftige Produkte erweitert. Das

traditionsreiche Familienunternehmen aus dem bayerischen Bissingen beliefert als Spezialist für Handelsmarken viele national und international tätige Handelsunternehmen, und das mit sicherem Gespür für Neuerungen.

Ideen werden kommuniziert

Die Bayern legen großen Wert darauf, dass vor allem die in der Produktion tätigen ihrer 550 Mitarbeiter ihre Ideen einbringen können. Dabei geht es ganz ausdrücklich nicht um Fachidiotentum, sondern um einen generalistischen, bereichsübergreifenden Ansatz. Der wird etwa in der wöchentlichen MAT-Runde gepflegt, in der sich die verschiedensten Abteilungen, vom Vertrieb über die Verpackungsentwicklung bis zur Produktion, zusammensetzen, um über Neuerungen zu beraten. Ganz generalistisch entstand auch der Anstoß, ein eigenes umweltfreundliches Blockheizkraftwerk zu installieren, dessen Ausbaustufe im Februar 2014 in Betrieb gegangen ist. Die Firma unterhält für sämtliche Neuerungen ein webbasiertes Tool, das ihren Prozessen eigens angepasst wurde und in das alle relevanten Informationen und Status von Innovationsprozessen eingepflegt werden, und belohnt ihre Mitarbeiter.

Was am Ende zählt

Der Erfolg gibt dem Unternehmen recht, denn der Anteil der Innovationen an Umsatz und Gewinn ist überdurchschnittlich hoch. Aber das ist im Hause Gropper, wo man Geschwindigkeit, Flexibilität, Kostenführerschaft, effiziente Produktion und intime Marktkennntnis zu seinen zentralen Erfolgsgeheimnissen zählt, kein Hexenwerk. Letztlich ist für den Erfolg von Gropper aber entscheidend, was auf den Tisch kommt. Und davon überzeugt sich eine bereichsübergreifende Führungsrunde allmorgendlich in einer „Sensorikrunde“, bei der man die Artikel aus der

Produktion des Vortags verkostet. Da kann man nur noch eins wünschen: Wohl bekomm's!



„Entscheidend sind die Empathie und der Mut, an eine Idee zu glauben und dafür zu 'brennen'.“

Heinrich Gropper, Geschäftsführer





Die MS Spaichingen GmbH entwickelt und produziert Baugruppen und Systeme für moderne Motoren, Sondermaschinen zum Schweißen und Bearbeiten von Kunststoffteilen und Ultraschallschweißsysteme für die Verpackungsindustrie.

Spezialtechnik sucht Anwendung

MS Spaichingen GmbH
Karlstraße 8-20
78549 Spaichingen
Telefon 07424 701-0
www.ms-spaichingen.de
550 Beschäftigte (D)
Automobilzulieferer/Fahrzeugbau

Innovation heißt für die MS Spaichingen GmbH in der gleichnamigen Kleinstadt, immer neue Anwendungen für ihre Kernkompetenz, das Ultraschallschweißen, zu finden. Deshalb steht am Anfang des Innovationsprozesses die Suche nach analogen Märkten. So hat etwa die Trennschweiß-Technik, mit der die MS Spaichingen einen Pharmahersteller bei der Produktion von Diabetestestern unterstützt, auch Eingang in Maschinen zur Produktion von Teebeuteln gefunden.

Aus Fachzeitschriften, vor allem aber auf Messen gewinnt die MS Spaichingen Ideen für neue Anwendungsmöglichkeiten. Mit diesen Anregungen geht das Unternehmen, das nicht nur in der

Ultraschallschweißtechnik über Spezialwissen verfügt, sondern auch Motorentchnik zuliefert, dann direkt auf mögliche Referenzpartner zu – am liebsten den Branchenprimus. Den international aufgestellten Hersteller von Teebeutelmaschinen zum Beispiel haben die Spaichinger vor 3 Jahren auf der „Interpack“ angesprochen. Der schickte erst Techniker und dann sofort seinen Präsidenten. Im Sommer wird nun die erste Teebeutelmaschine vorgestellt, in der Schweißtechnik aus Spaichingen steckt.

Das Eigene

Ob aus Ideen Produktentwicklungs-Projekte werden, entscheidet je nach Größenordnung der erforderlichen Investition die Geschäftsführung oder die Bereichsleitung. Der Geschäftsführer Armin Distel legt Wert darauf, dass Innovationsprozesse pünktlich abgeschlossen werden. „Deshalb machen wir uns im Vorfeld viele Gedanken, stellen dann aber auch konsequent die Ressourcen dafür ab“, erklärt er. Damit Projekte zu Erfolgen werden, wird nicht nur der Kunde frühzeitig an Bord geholt, sondern auch die anderen Abteilungen: Fertigungsprozesse etwa müssen bei einer Lieferzeit von 2 Tagen anders aussehen, als wenn man 3 Monate Zeit hat. Und der Vertrieb weiß, welcher Kostenrahmen am Markt durchsetzbar ist. Außerdem schafft diese Zusammenarbeit Akzeptanz. „Das Produkt wird zu etwas Eigenem, und das behandelt man anders als etwas Vorgesetztes“, weiß Distel.

Unabhängig bleiben

Neben gezielten Produktentwicklungsprojekten betreibt die MS Spaichingen in einem eigenen Labor auch Grundlagenforschung. Dabei arbeitet die baden-württembergische Firma mit der Hochschule Furtwangen und dem Fraunhofer-Institut für Wirtschaftsförderung zusammen. Auch dieser Weg zur Innovation steht im Dienst

der Unternehmensstrategie: die eigene Unabhängigkeit stärken, um nicht auf einzelne Kunden oder Produkte angewiesen zu sein.



„Innovation kann heute nicht mehr von einem Einzelnen betrieben werden, deshalb brauchen wir kompetente Projektteams.“

V. Amann und A. Distel, Geschäftsführer

„Man lernt aus Fehlversuchen meist genauso viel wie aus Erfolgen.“



„Um die Erfolgchancen einer Neuheit zu beurteilen, machen wir in der Regel eine umfassende Marktanalyse.“
Armin Distel, Geschäftsführer

Der Geschäftsführer [Armin Distel](#) erklärt, wie die MS Spaichingen GmbH mit Neuheiten einen enormen Innovationserfolg erzielt.

Marktneuheiten machen fast zwei Drittel Ihres Umsatzes und 78 % Ihres Unternehmensgewinns aus. Wie schaffen Sie das?

Visionen ohne Aktionen sind Illusionen. Deshalb bringen die Firmenlenker ihre Vision gemeinsam mit den Bereichsleitern in Form von Balanced Scorecards in Schriftform. Wir definieren strategische Ziele und die einzelnen Maßnahmen, um diese umzusetzen. So schaffen wir es, die Mitarbeiter abzuholen und mitzunehmen, ihr Vertrauen zu gewinnen und ihnen Sicherheit zu geben. Die wichtigste Aufgabe, die wir haben, ist es, unsere Visionen nicht nur zu benennen, sondern auch die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter zu bewirken. So ist der Weg auch für radikal neue Lösungsansätze frei. Und wir schaffen den Spielraum für jedermann, sich einzubringen und zu verwirklichen. Das ist unser Erfolgsgeheimnis.

Durch Prozessinnovationen haben Sie 2013 Ihre Gesamtkosten um 11 % gesenkt. Wo haben Sie da Einsparpotenziale gehoben?

Wir gehen nicht kleine Verbesserungsziele an, sondern stellen Prozesse gesamthaft infrage, indem wir beispielweise die Vorgabe einer Kostenreduzierung um 30 % machen. Wir haben zum Beispiel in der Fertigung von Schweißwerkzeugen radikal neue Ansätze verfolgt und auch umgesetzt.

Welches sind Ihre 3 wichtigsten Vorteile im Innovationswettbewerb?

Innovation fängt bei den Menschen an. Hat man die richtigen Menschen und die wiederum richtig in die Organisation eingebunden, ist alles einfach. Entscheidend ist: Welche Möglichkeiten und welches Umfeld gebe ich dem Personal? Man muss ein Klima schaffen, in dem sich die Mitarbeiter nicht nur wohlfühlen, sondern sich auch voll auf unsere Entwicklungsprozesse konzentrieren und diese voranbringen. Und wir ermutigen zu neuen Denkansätzen. Das Risiko zu scheitern ist immer da. Aber wenn man nichts anderes macht als alle anderen, dann darf man sich nicht wundern, wenn man auch nicht mehr erreicht. Dieses Denken muss in die Köpfe der Mitarbeiter: Sie müssen sich trauen, auch mal eine Stange Geld zu „vergraben“. Häufig kann man Teile einer ansonsten gescheiterten Entwicklung dann in anderen Zusammenhängen nutzen. Ein dritter Vorteil liegt in unserer bewegten Unternehmensgeschichte: Wir sind geübt darin, uns immer wieder neu zu erfinden. Wir haben mal mit Strickmaschinen angefangen, haben dann Sockenautomaten gebaut und Mehrschicht-Keramikleiterplatten für IBM gefertigt. Wir haben Übung darin, neue Produkte zu entwickeln, und daran haben wir richtig Spaß.



Weitsicht gepaart mit Bodenhaftung

MS-Schramberg GmbH & Co. KG
Max-Planck-Straße 15
78713 Schramberg-Sulgen
Telefon 07422 519-0
www.ms-schramberg.de
460 Beschäftigte (D)
Automobilzulieferer/Fahrzeugbau

Dieses bodenständige Unternehmen hat gerade seinen 50. gefeiert und ist in diesem halben Jahrhundert bestens gediehen: Die MS-Schramberg GmbH & Co. KG Magnet- und Kunststofftechnik wächst aber auch weiterhin schneller als der Durchschnitt der Branche und kann so ihre führende Marktposition in Deutschland festigen. Durchdachte Verbesserungen der Fertigungsprozesse haben daran einen spürbaren Anteil, und wie optimistisch man das weitere Wachstum einschätzt, zeigt die Zahl der geplanten Neueinstellungen.

Im Schwarzwald schlagen die Herzen so mancher mittelständischer Unternehmen im Rhythmus der Automobilhersteller. So auch das von MS-Schramberg: Es

entwickelt und produziert Dauermagnete, Kunststoff- und Kunststoffverbundteile sowie kundenspezifische Baugruppen für Serienbedarfe vor allem im Fahrzeugbau. Der Erfolg spiegelt sich natürlich in den Umsatzzahlen wider; am auffälligsten ist aber, wie rasant das Wachstum weitergehen soll: Man will die bisherige Belegschaft von 460 Mitarbeitern in den nächsten 3 Jahren um 22 % aufstocken und das auch in den letzten Jahren beträchtliche Umsatzwachstum fortsetzen.

Stabiles Wachstum

MS-Schramberg gedenkt sich nicht auf seinen Lorbeeren auszuruhen, es arbeitet vielmehr systematisch weiter, zum Beispiel an kostensenkenden Prozessinnovationen. Dafür gibt es eigene Teams, die den Ist-Zustand erfassen und das Optimierungspotenzial ermitteln. Dabei arbeiten Werkzeugmacher, Einrichter, Mechatroniker, Programmierer und Maschinenbauer zusammen an innovativen Lösungen zur Erhöhung der Prozessstabilität und Ausbringungsmenge sowie zur Reduzierung von Anfahrtteilen und Ausschuss. Trat früher beispielsweise eine Störung in einem Magazin für die Zuführung von Teilen auf, blieb die Maschine stehen, bis die Störung behoben war – heute wird dieses Magazin ignoriert und zum nächsten gewechselt.

Wissen wo's langgeht

Ähnlich findig geht man im Projektmanagement vor. Ein Leitfaden mit zahlreichen Schaubildern definiert die Arbeitsabläufe und Profile der Beteiligten vom Lenkungskreis über die Projektleiter bis hin zum Arbeitspaketverantwortlichen. Außerdem werden die einzelnen Meilensteine des 7-stufigen Entwicklungsprozesses definiert, da die Projektkomplexität bisher nicht gekannte Größenordnungen erreicht hat. Wie heißt es doch treffend im Vorwort des Leitfadens? „Gestern: Die Großen fressen die Kleinen! Heute: Die Schnellen

fressen die Langsamen! Morgen: Die Wissenden fressen die Unwissenden?“ MS-Schramberg will, so scheint es, auf keinen Fall gefressen werden.



„Wir stellen uns allen Herausforderungen in sämtlichen Phasen der Produktentwicklung und Serienfertigung.“
N. Wittke und H. Hübner, Geschäftsführer





Die Erfolgsgeschichte von PHOENIX CONTACT hat 1923 in Essen begonnen. Heute ist das Familienunternehmen weltweit führend in der Elektrotechnik und überzeugt darüber hinaus mit seinem Engagement für die Umwelt und die Gesellschaft.

Die Zukunftsschmiede in der Provinz

PHOENIX CONTACT GmbH & Co. KG
Flachsmarktstraße 8
32825 Blomberg
Telefon 05235 3-00
www.phoenixcontact.com
4.000 Beschäftigte (D)
Elektronik/Elektrotechnik

Dieses Unternehmen verkörpert, was deutsche Firmen auf den Weltmärkten auszeichnet: Technisches Wissen und organisatorisches Können. Das Herz der PHOENIX CONTACT GmbH & Co. KG schlägt im stets hellwachen Top-Management und Marketing. Denn die haben ein hervorragendes Gespür für gesellschaftliche Veränderungen und Technologiesprünge und setzen sie rasch in zukunftsweisende Produkte um. Beispielhaft dafür ist etwa eine neue Lösung in Sachen Wasseraufbereitung.

Als Weltmarktführer für Komponenten, Systeme und Lösungen auf dem Gebiet der Elektrotechnik, Elektronik und Automation ist das international aufgestellte

Familienunternehmen aus dem lippischen Blomberg auch nach über 90 Jahren seines Bestehens besonders findig, wenn es um neue Geschäftsideen geht.

Vorausschauendes Management

Dass das so bleibt, garantiert das Top-Management. Es erstellt Ziellandkarten, aus denen konkrete Arbeitspakete und Kennzahlen entwickelt werden, die den Innovationsprozess leiten. So wird klar definiert, was, wann und wo erledigt werden muss. Bei diesem Prozess arbeitet das Management in den Teams mit, in denen neben fachlich beteiligten Business Units im Bedarfsfall auch interne oder externe Methodenexperten mitwirken, die die Abläufe strukturieren. Strategisches Ziel ist es, sich als Komplettanbieter für Automatisierungstechnik und -lösungen zu behaupten.

Solutions for the Future

Die Marketingleiterin Petra Baumann sieht die Stärken von PHOENIX CONTACT in der Beherrschung wichtiger Technologien, in der Wertschöpfungstiefe und nicht zuletzt in der engen Verzahnung der Kundenprozesse mit der Vertriebsorganisation. Ein Beispiel hierfür bietet die Automatisierung eines mobilen Containers für die Wassergewinnung. Zugrunde lag die allgemeine Erkenntnis, dass Wasserbereitstellung nicht nur ein technisches Problem, sondern auch eine zentrale gesellschaftliche Herausforderung überall dort ist, wo die Infrastruktur beim Wachstum von Städten und Bevölkerung nicht Schritt halten kann. Aus diesem Wissen heraus wurde zusammen mit einem Partner dieses ganz konkrete Produkt entwickelt, das in den Vorstädten von Megacities ebenso wertvoll ist wie in Katastrophengebieten. Man merkt unschwer: Hier ist Know-how nicht bloßes Handwerk, sondern durch das richtige Gespür für unsere sich wandelnde Welt zu echter Ingenieurskunst gereift.



„Technologiesprünge und Megatrends werden bei uns zu Lösungen für die Zukunft.“

Roland Bent, Geschäftsführer



Gesunde Fehlerkultur und große Freiräume

PROFI Engineering Systems AG
Otto-Röhm-Straße 18
64293 Darmstadt
Telefon 06151 8290-0
www.profi-ag.de
350 Beschäftigte (D)
IT/E-Commerce

Eine gesunde Fehlerkultur prägt das Innovationsklima des IT-Systemhauses PROFI Engineering Systems AG mit Hauptsitz in Darmstadt. Große Freiräume, die zum Mitdenken, aber auch zur Übernahme von Verantwortung aufrufen, schaffen ein fruchtbares Innovationsklima. Und weil die effiziente Gestaltung und verlässliche Planung von Kundenprojekten eine der Kernkompetenzen der IT-Firma ist, liegt eine ihrer Stärken auch in der Überwachung und in „Punktlandungen“ bei den eigenen Innovationsprozessen.

„Wenn eine Pilotphase doch einmal länger dauert als geplant, dann ist das häufig ein Indiz dafür, dass der Markt

für das Produkt noch nicht reif ist“, so die Erfahrung von Lutz Hohmann, Vorstand Personal und Finanzen. Pilotprojekte sind aber nicht der einzige Weg, auf dem das Systemhaus nach Marktchancen sucht: Ideen sammeln die IT-Experten auch bei einem CIO-Innovation-Circle, zu dem sie alle sechs Monate Kunden einladen. Die haben so die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch mit anderen Firmen; und PROFI erhält die Chance, künftige Herausforderungen und mögliche Lösungen mit Schlüsselkunden zu diskutieren.

Projektleiter sind entscheidend

Auch die Ideen der eigenen Mitarbeiter werden systematisch gesammelt und bewertet. Für die Bereiche IT-Infrastruktur, Software-Infrastruktur, SAP und Services gibt es je einen Verantwortlichen, der innovative Ideen zusammenträgt. Gemeinsam mit dem Leiter Unternehmensstrategie entscheiden die Bereichsverantwortlichen, ob diese Ideen den Portfolio-Management-Prozess mit den sich anschließenden, klar beschriebenen Phasen Evaluierung, Budgetierung, Pilotisierung und Umsetzung durchlaufen. Überwacht wird der Projektfortschritt mithilfe sogenannter KPI (Key Performance Indicators). „Entscheidend sind aber letztlich die Projektmanagement-Skills der Projektleiter“, betont Lutz Hohmann. 40 Mitarbeiter aus den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen sind deshalb zu Projektmanagern ausgebildet worden.

Abseits des Trampelpfads

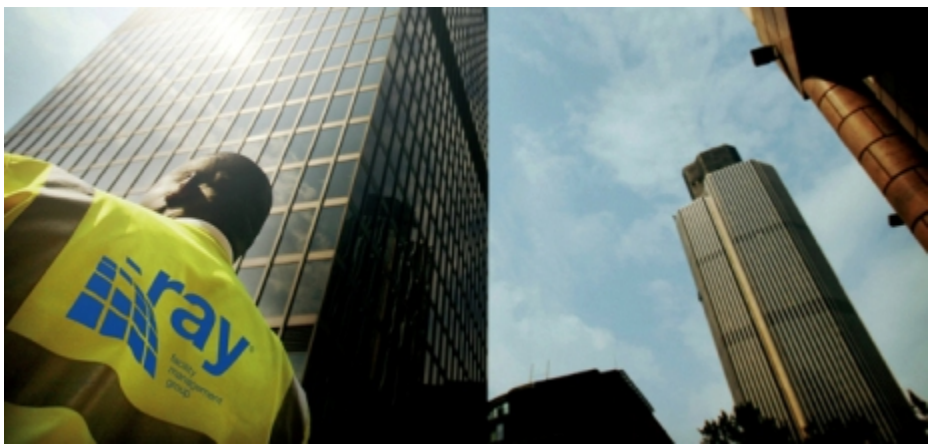
Damit die Beschäftigten kreativ werden, können sie bis zu 20 % ihrer Arbeitszeit auf Wissenstransfer, Weiterbildung, Querdenken und Treffen mit Kollegen aus anderen Firmenbereichen verwenden. Auch das intelligente, zur Inspirationsquelle gewordene Intranet haben Mitarbeiter vor zwei Jahren neben ihrer eigentlichen Arbeitsaufgabe konzipiert. „Die Führungskraft muss diese Freiräume

sicherstellen und auch mal einen Fehlversuch hinnehmen“, betont Hohmann: „Gute Ideen findet man nur abseits des Trampelpfads.“



„Eine stärkenorientierte Mitarbeiterentwicklung gehört zu unserer Kultur der Freiräume.“

Dr. Udo Hamm, Vorstandsvorsitzender





Die ray facility management group deckt das gesamte Spektrum des Gebäudemanagements ab – von der Gebäudereinigung, über Wach und Werkschutz bis hin zur Wartung.

Eine wertehaltige Marke

ray facility management group Nils Bogdol GmbH
Bahnhofsallee 1
49451 Holdorf
Telefon 05494 9875-0
www.ray.de
1.000 Beschäftigte (D)
Facility-Management

Wer nicht nach vorne schaut, hat keine Zukunft, scheint sich die ray facility management group zu sagen, die durch das Komplettmanagement von Gebäuden ihrer Kundschaft den Rücken für deren Kerngeschäft frei hält. Sie hat sich selbst einen unverwechselbaren Markenkern gegeben, der die Innovationskraft und die Zukunftsfähigkeit stärkt und auch ethische Werte umfasst. Das Unternehmen stellt sich bewusst seiner Verantwortung für die Allgemeinheit und hat dafür jüngst gar einen großen Bahnhof bekommen.

Aus den Bausteinen des klassischen Facility-Managements, dem infrastrukturellen, dem technischen und dem kaufmännischen Gebäudemanagement, schnürt die ray

facility management group maßgeschneiderte Konzepte für Immobiliennutzer, -bewirtschafter und -eigentümer. Sie übernimmt für ihre Kunden vielfältige Aufgaben: von der Gebäude- und Maschinenreinigung über den Wachschatz bis hin zur Wartung technischer Anlagen, Lüftungs-, Klima-, Kälte- und Regeltechnik sowie Hausverwaltung und Arbeitnehmerüberlassung.

Des Pudels Kern

Das Marketing spielt eine große Rolle in der Zukunftssicherung, und darum hat sich das Unternehmen intensiv Gedanken über seinen Markenkern gemacht. Dieser wird durch fünf Aspekte geprägt: Innovation schafft marktgerechte Angebote im Interesse der Kunden, und Nachhaltigkeit rückt den Nutzen des eigenen Handelns für Kunden, Umwelt, Unternehmen und Allgemeinheit in den Fokus der Überlegungen. Ganzheitlichkeit stellt den Menschen und nicht nur die Dienstleistung in den Mittelpunkt, und die Unternehmenskultur beruht auf einer Gegenseitigkeit, die auch alle Außenbeziehungen, nicht nur die zu den Kunden, prägt. Zum Markenkern gehört außerdem die Vollständigkeit des Angebots, denn ray will Kompletthanbieter für Facility-Management sein und Kunden alle Leistungen aus einer Hand bieten: von der Verwaltung bis hin zum Empfangsservice oder Winterdienst.

Das ist nachhaltig

Marketing und Ethik gehen hier also Hand in Hand und geben damit eine neue Richtung vor – was kein Zufall ist, denn ray zieht alle Register der modernen Marktforschung, von der Trendanalyse bis zur empirischen Sozialwissenschaft. Was dabei herauskommen kann, hat das Unternehmen gerade vorgemacht: Der lange leer stehende Bahnhof von Holdorf wurde zur Firmenzentrale umgebaut. Damit hat für das traditionsreiche Gebäude ein neuer Lebenszyklus begonnen, dem Bürgermeister ist ein Stein