



Ranga Yogeshwar
präsentiert Deutschlands
Innovationselite
2023



Wipotec GmbH



ATLAS® Schuhfabrik GmbH & Co. KG



BETEK GmbH & Co. KG



PINK GmbH Thermosysteme



WTO Werkzeug-Einrichtungen GmbH



iwis smart connect GmbH



BIKON-Technik GmbH



MLL Münchner Leukämie Labor GmbH



Ralf Bohle GmbH

INNOVATIONSSCHMIEDEN



Inhalt



Mut zur Veränderung

Die Welt, wie wir sie heute vorfinden, hat wenig gemeinsam mit der Welt, wie wir sie vor fünf Jahren kannten. Coronapandemie, Ukrainekrieg, gestörte Lieferketten, massiv gestiegene Energiepreise – wer heute als Unternehmen oder als Unternehmer aktiv ist, steht nicht vor nur einer Herausforderung, sondern vor vielen. Klar ist auch: Der Wandel wird sich fortsetzen, ein Zurück zur guten alten Zeit wird es nicht geben.

Editorial

4



Innovationserfolg: Welche Strukturen machen ihn wahrscheinlich?

Innovation ist immer ein Schritt ins Unbekannte. Ihr Erfolg ist von vielen Faktoren abhängig und daher nie vollkommen planbar. Innovationserfolg ist jedoch kein Glücksspiel. Die TOP 100-Unternehmen zeigen, wie man dem Zufall durch systematische Organisation und Führung auf die Sprünge helfen kann. Die Details erklärt Univ.-Prof. Dr. Nikolaus Franke.

Studie

8



Life-Changer – Zukunft made in Germany

Energie und Mobilität, Ernährung, Gesundheit und Bildung, Kommunikation, Gesellschaft und Stadt: Die Welt steht vor vielfältigen Herausforderungen – und vor einer der größten Umwälzungen seit der Industrierevolution. Denn künstliche Intelligenz wird sämtliche Lebens- und Arbeitsbereiche verändern und sie mitunter effizienter, sicherer und leichter gestalten. Christoph Keese erklärt, wie der Einsatz künstlicher Intelligenz schon heute Wertschöpfung verbessert und wie wir neben den USA und China ein Spitzenreiter in der Entwicklung bleiben.

Fachbeitrag

70



30 Jahre TOP 100 – Innovation braucht doch kein Mensch?

Seit 1993 wird der Innovationswettbewerb TOP 100 ausgerichtet. Was damals als regionale Initiative im Großraum Stuttgart begann, hat sich mittlerweile zu einem bundesweiten Wettbewerb mit großer Stabilität entwickelt. Was ist das Erfolgsrezept von TOP 100? Wie hat sich der Stellenwert von Innovation im Mittelstand über die Jahrzehnte verändert? Und wohin geht die Reise in Deutschland angesichts eines sich rasant ändernden Umfelds? Ein Interview mit Prof. Dr. Nikolaus Franke und Thomas Würfl.

Fachbeitrag

228



Mit Werten in die Zukunft

Werte sind die Energie, die ein Unternehmen und seine Produkte befeuert. Sie sind die immateriellen Träger einer Marke, die verknüpft ist mit einem Namen, einer Tradition oder einem Symbol. Werte fördern das Vertrauen der Kunden und Mitarbeiter, sodass diese dem Unternehmen, seinen Führungspersonen und seinen Leistungen einen Vorschuss an Vertrauen schenken für zu erwartende Ergebnisse. So verbinden Werte Menschen über Produkte, Dienstleistungen oder Versprechen. Mehr dazu von Dr. Emy Gilien.

Fachbeitrag

312



Digitalisierung und Nachhaltigkeit – Herausforderungen der Zukunft

Die Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit werden die Zukunft der Unternehmen und der Gesellschaft in den nächsten Jahrzehnten prägen – der Mittelstand ist davon nicht ausgenommen. Wenn Firmen die Digitalisierung aktiv angehen wollen, müssen sie also ökonomische, ökologische und soziale Aspekte im Sinne der Nachhaltigkeit berücksichtigen. Nur so wird Innovation in Zukunft gelingen. Prof. Dr. Michael Jacob erläutert, wie sich Zielkonflikte zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeit lösen lassen und wie Unternehmen so auch ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden können.

Fachbeitrag

408



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.

Mut zur Veränderung

Die Welt, wie wir sie heute vorfinden, hat wenig gemein mit der Welt, wie wir sie vor fünf Jahren kannten. Coronapandemie, Ukrainekrieg, gestörte Lieferketten, massiv gestiegene Energiepreise – wer heute als Unternehmerin oder als Unternehmer aktiv ist, steht nicht vor nur einer Herausforderung, sondern vor vielen. Klar ist auch: Der Wandel wird sich fortsetzen, ein Zurück zur guten alten Zeit wird es nicht geben.

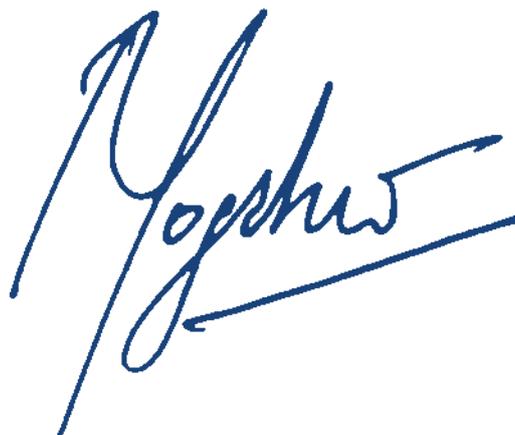
Der aktuelle Wandel ist derart umfassend, dass Innovationen ganzheitlich angegangen werden müssen. Es sollte also nicht nur um neue Produkte und neue Märkte gehen, sondern auch um den Aufbau und die gesamte Ausrichtung von Unternehmen. Längst gibt es Mittelständler, die sich so radikal umgestellt haben, dass sie komplett ohne Hierarchien auskommen. Solche strukturellen Innovationen greifen tief und kosten nicht viel.

Wenn ein Unternehmen sich neu aufstellt, hat das im besten Fall weniger mit Geld und mehr mit Haltung zu tun. Die Neuausrichtung hilft den Firmen, künftig schneller zu reagieren und im permanenten Wandel besser zu bestehen. Denn in einer Welt des massiven Umbruchs sind nur diejenigen resilient, die in der Lage sind, den Veränderungen tagtäglich Rechnung zu tragen. Die alte Philosophie „Augen zu und durch“ hilft nicht mehr weiter. Gefordert ist ein ganz anderes, neuartiges Denken: Augen auf und Mut zur Veränderung!

Gerade Mittelständler wie die in diesem Buch vorgestellten TOP 100-Firmen haben hierfür beste Voraussetzungen. Denn sie sind klein und wendig, sie können direkt entscheiden und agil reagieren. Dies ist allerdings kein

Selbstläufer, sondern setzt eine neue Haltung voraus. So ist das patriarchal geführte Top-down-Unternehmen zunehmend passé; hierarchiearme Firmen sind viel besser in der Lage, sich permanent zu verändern.

Nur innovative Mittelständler, die Sinn und Nutzen stiften und die sich Herausforderungen wie dem Klimawandel und der Ressourcenknappheit stellen, sind auf Dauer zukunftsfähig – auch im Recruiting. Diese wirklich innovativen Unternehmen zeichnet aus, dass sie die Zeichen der Zeit erkennen. Sie sehen im Morgen die Chancen, nicht die Gefahren. Sie verändern sich ständig und passen sich an neue Verhältnisse an. Dafür, wie dies auch in herausfordernden Zeiten gelingen kann, finden sich unter den diesjährigen TOP 100-Preisträgern jede Menge inspirierende Beispiele.

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



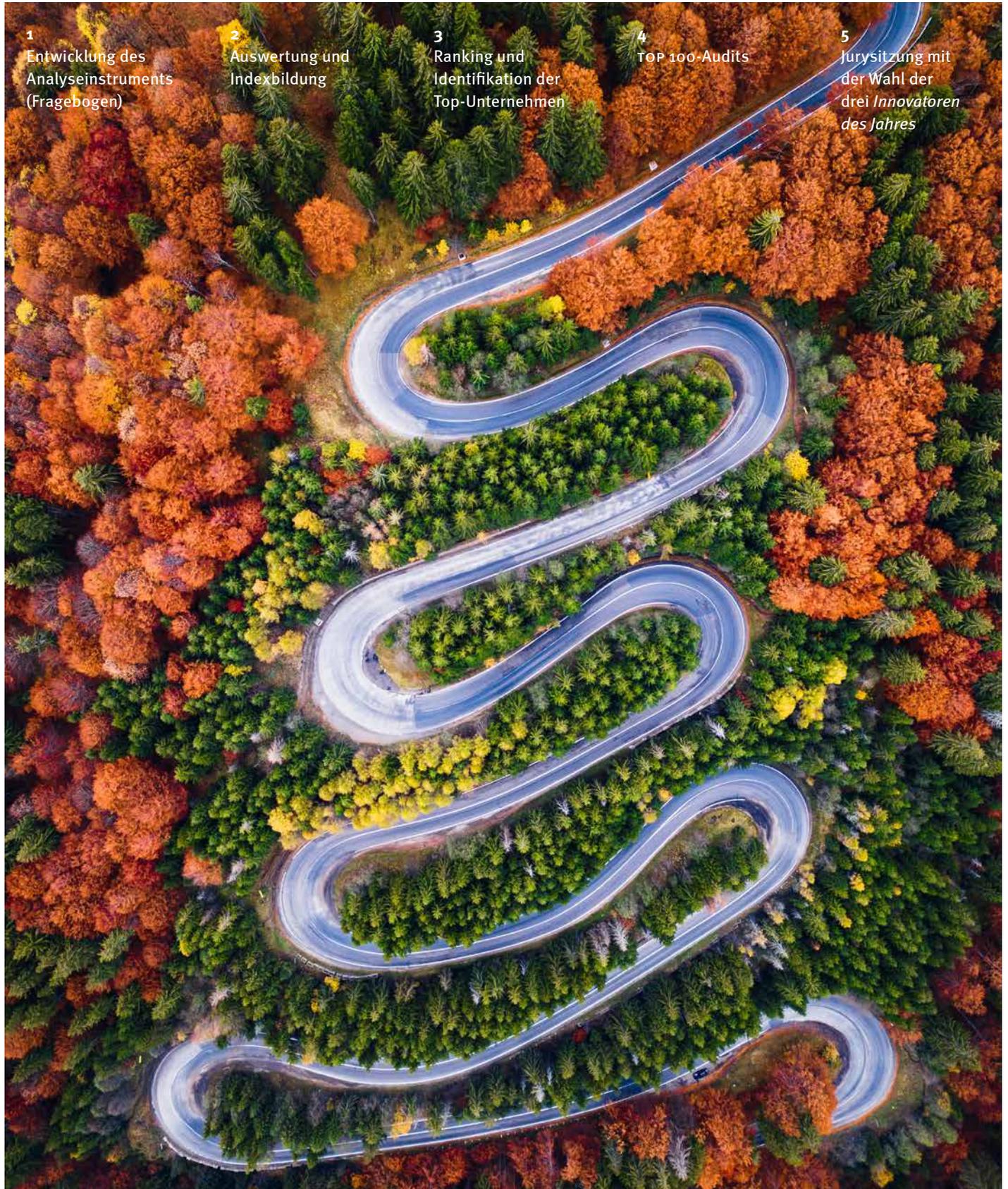
Prof. Dr. Nikolaus Franke ist seit 2002 der wissenschaftliche Leiter von TOP 100. Er ist Direktor des Instituts für Entrepreneurship und Innovation der Wirtschaftsuniversität Wien, Gastforscher am Massachusetts Institute of Technology (MIT) und wurde mit dem renommierten „Schumpeter School Award“ ausgezeichnet. Mit 12,5 Mio. Euro an Drittmitteln und mehr als 200 internationalen Publikationen, die über 14.000-mal zitiert wurden, zählt er zu den weltweit führenden Innovationsforschern. Etwa 1.000 Praxisprojekte und 300 Ausgründungen und Spin-offs zeigen seine Praxisnähe.

Innovationserfolg: Welche Strukturen machen ihn wahrscheinlich?

Innovation ist immer ein Schritt ins Unbekannte. Ihr Erfolg ist von vielen Faktoren abhängig und daher nie vollkommen planbar. Innovationserfolg ist jedoch kein Glücksspiel. Die TOP 100-Unternehmen zeigen, wie man dem Zufall durch systematische Organisation und Führung auf die Sprünge helfen kann. Die Details erklärt **Univ.-Prof. Dr. Nikolaus Franke.**

Der Weg zum Ziel

Das TOP 100-Auswahlverfahren umfasst mehrere Stationen:



Viele Prozesse in Unternehmen sind Routine: Man weiß, was man tun muss, um ein gutes Ergebnis zu erzielen. Die Bedingungen sind weitgehend unter Kontrolle, man kann den Prozess gut planen, vielleicht sogar die optimale Kombination der Ressourcen kalkulieren. Und wenn nicht unvorhergesehene Dinge passieren, weicht das Ergebnis kaum vom Plan ab. Innovation ist jedoch anders: Sie ist definitionsgemäß neu, die Regeln aus der Vergangenheit gelten nur eingeschränkt und oft gar nicht. Es ist unmöglich, alle Einflussfaktoren des Erfolgs vorherzusehen. Eine Idee kann brillant sein, doch in der Realisierung können unerwartete technologische Probleme auftreten. Und umgekehrt kann eine eigentlich kleine Änderung im Geschäftsmodell zu einem sehr viel größeren Markterfolg werden, als man es je für möglich gehalten hätte, weil sie ein bisher unbekanntes Kundenbedürfnis erfüllt. Trotz bester Planung erleben wir daher bei Innovationsprojekten immer wieder Überraschungen. Je radikaler die Innovation, desto größer der Einfluss von Glück und Zufall. Kontrollfreaks fühlen sich angesichts dieser Unklarheit unwohl und meiden Innovation. Unternehmerisch denkende Menschen hingegen gestalten ihr Unternehmen so, dass die Voraussetzungen für Innovationen gegeben sind. Dazu gehört eine Führung, die Rollenvorbild ist und zu Innovation anregt und ermutigt. Zudem werden klar definierte Prozesse und eine bewusste Gestaltung der Organisation benötigt, damit die erforderliche Flexibilität und Kreativität entstehen kann. Das Geschehen im Unternehmen muss außerdem von einer Kultur getragen werden, die Innovation als Wert begreift und somit unterstützt, auch wenn Experimente schiefgehen. Und schließlich entstehen Gelegenheiten zur Innovation fast immer außerhalb des Unternehmens, das Management der Open-Innovation-Schnittstelle ist deshalb wichtiger denn je. An den TOP 100-Unternehmen kann man studieren, wie sich im scheinbaren Glücksspiel „Innovation“ die Wahrscheinlichkeit für Erfolge systematisch und signifikant steigern lässt.

Die TOP 100-Innovationsanalyse

Im Rahmen des TOP 100-Wettbewerbs wird die Innovativität der Teilnehmenden gründlich untersucht: Wer TOP 100-Innovator werden möchte, durchläuft ein anspruchsvolles und wissenschaftlich fundiertes Auswahlverfahren, in dem die Konsequenz in der Ausrichtung auf Innovation differenziert geprüft wird. Das Bewertungsverfahren, die TOP 100-Innovationsanalyse, ist von mir und meinem Mitarbeiter Dr. Rudolf Dömötör erarbeitet worden. Auf Basis eigener Untersuchungen, des aktuellen Stands der internationalen

Innovationsforschung und der Erfahrung aus vielen Tausend Analysen entwickeln wir es laufend weiter. Im Fokus der Analyse stehen dabei sowohl die Gegenwart als auch die Zukunft. Wir untersuchen also die schon erreichten Innovationserfolge, aber auch die jeweilige Ausgestaltung der innovationsfördernden Strukturen. Dies ist fast noch wichtiger und erlaubt eine Einschätzung dazu, wie konsequent das Unternehmen auf das Innovationsziel ausgerichtet ist und wie hoch dementsprechend sein künftiges Innovationspotenzial ist.

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

Jedes TOP 100-Unternehmen hat die TOP 100-Innovationsanalyse mit Auszeichnung bestanden. In diesem Jahr haben mehr als 3.000 mittelständische Firmen den TOP 100-Fragebogen angefordert. Aus zahlreichen Gesprächen wissen wir, dass schon allein die Auseinandersetzung mit den Analysekatégorien wertvolle Denkanstöße geben kann. Viele der Unternehmen, die sich noch nicht als hinreichend qualifiziert einschätzten, planen jedoch die Teilnahme am Wettbewerb in ein bis zwei Jahren.

550 Firmen kamen nach eingehendem Studium der Kriterien zu dem Schluss, dass eine Teilnahme angesichts ihrer Leistungen erfolgreich sein könnte. Sie füllten den Fragebogen aus und traten damit offiziell in den Wettbewerb ein.

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.



Es ist jedes Jahr aufs Neue eine Freude für mich und meine Mitarbeiter zu sehen, wie innovativ der Mittelstand sein kann – und wie bewusst er dieses Ziel anstrebt. Einige der Teilnehmer sind sehr bekannt, andere arbeiten in Nischen und entsprechen mehr dem Typus des Hidden Champions. 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: Die 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.

Das TOP 100-Analyseinstrument umfasst mehr als 100 Kriterien. Sie erlauben uns eine detaillierte Analyse der grundsätzlichen Ausrichtung auf Innovation und der Innovationserfolge der Teilnehmer. Die Richtigkeit der Angaben in den Fragebögen wurde uns von den Firmenvertretern rechtsverbindlich zugesichert. Zudem haben wir zur Verifikation der Angaben verschiedene Querchecks und Plausibilisierungen vorgenommen. Bei Unklarheiten wurden die Unternehmen zwecks Rückfragen kontaktiert.

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 ein ganzheitliches Bild jenseits der Zahlen und Fakten aus dem Fragebogen zu gewinnen. Alle so gesammelten Informationen dienten dann der hochkarätig besetzten Jury als Entscheidungsgrundlage für die Vergabe der Titel „Innovator des Jahres 2023“.

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 deshalb 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-Firmen 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. Dazu zählt zum Beispiel 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 an unserem 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 Lauf 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 Denkerunde® in den Alpen, bei der TOP 100-Unternehmer in exklusiver Atmosphäre gemeinsam mit Ranga Yogeshwar konkrete Fragen aus ihren Unternehmen diskutieren. Die gemeinsamen Exkursionen ins „Mekka“ der Innovation, ins Silicon Valley, sind für mich ein Höhepunkt des Wettbewerbs. 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.



Dorothee Bär



Achim Berg



Prof. Dr. h. c. Roland Berger



Edelgard Bulmahn



Ulrich Dietz



Anja Förster



Dr. Nikolaus Förster



Dr. Dr. Cay von Fournier



Prof. Marcel Fratzscher



Dr. Jörn Großmann



Dr. Gregor Gysi



Lars Hinrichs



Christoph Keese



Prof. Dr. Fredmund Malik



Prof. Dr. h. c. Reimund Neugebauer



Prof. Dr. Robert F. Pelzel



Simone Salden



Prof. Dr. Dr. August-Wilhelm Scheer



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



Frank Thelen



Michael Theurer



Jens Tönnemann



Dr. Frank-Steffen Walliser



Moritz Weissman



Miriam Wohlfarth

Einsparungen durch
Prozessinnovationen 2021
Durchschnitt aller TOP 100:

8,9 %

(Durchschnitt KMU*: 2,3 %)

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

41,4 %

(Durchschnitt KMU*: 6,5 %)

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

36 %

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

14 %

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

16.000

Mitarbeiter

Durchschnittliches Wachstum
der TOP 100 über dem jeweiligen
Branchendurchschnitt:

18

Prozentpunkte

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

81 %

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

89 %

... % der TOP 100-Unternehmen haben
besonders nachhaltige Innovations-
und Leistungserstellungsprozesse:

89 %

*Quelle: ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

Die TOP 100- Innovationsselite 2023

Innovation ist keine Routine. Wer dabei erfolgreich sein will, muss unkonventionell denken, schnell und flexibel reagieren und konsequent lernen. Bei der Realisierung neuer Ideen sind Mut und Überzeugung erforderlich. Die Ergebnisse der TOP 100-Analyse sind ein hervorragendes Zeugnis für die Top-Innovatoren.

Innovator des Jahres Größenklasse A

Die **DiHeSys Digital Health Systems GmbH** ist Vorreiterin bei personalisierter Medizin. Auf der Basis eines konsequent auf disruptive Innovation ausgerichteten Managements ist es ihr in Rekordzeit gelungen, ein Drucksystem für den Druck von personalisierten Medikamenten zu entwickeln. Der „Innovator des Jahres“ der Größenklasse A überzeugte die Jury dank seiner agilen Prozesse und Strukturen mit einem hohen Innovationstempo und vor allem mit einer mustergültigen Anwenderorientierung.

DiHeSys entwickelt, fertigt und vertreibt ein System für digital gedruckte personalisierte Tabletten. Es besteht aus Drucker, Software und wirkstoffhaltigen Tinten oder Polymeren. Damit können Apotheken und Krankenhäuser für jeden Patienten Arzneimittel genau in der benötigten Dosis und Zusammensetzung drucken. So kann die Zahl der je Patient einzunehmenden Arzneimittel drastisch reduziert werden. Etwa jeder siebte gesetzlich versicherte Patient in Deutschland nimmt dauerhaft fünf oder mehr Medikamente parallel ein. Das kann zu negativen Wechselwirkungen führen. Personalisierte Arzneimittel reduzieren Nebenwirkungen und machen die Gesamttherapie sicherer und effizienter, weil die Dosierungen jederzeit geändert und die Wirkstoffe aufeinander abgestimmt werden können. Zusätzlich zum Nutzen für die Patienten profitiert das Gesundheitssystem: geringere Krankheitskosten, Vermeidung von Versorgungsengpässen, Reduktion von Pharmamüll dank On-demand-Herstellung.

Das Healthtech-Start-up wurde 2018 mit der Vision gegründet, das Gesundheitswesen zu revolutionieren. Die drei Gründer bringen jahrelange Senior-Management-Erfahrung aus der Gesundheits- und Pharmabranche mit. Die große Expertise, das umfassende Branchen-Know-how und die Netzwerke der Gründer sind der entscheidende Impulsgeber und Enabler für

die Innovationstätigkeit von DiHeSys. In nur zwei Jahren gelang es, einen Drucker samt druckbarer Wirkstoffe und ein Geschäftsmodell zu entwickeln, das allen komplexen Anforderungen der Zulassungsbehörden entspricht. Das Unternehmen zeichnet sich durch eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit und agile Prozesse aus. Neue Ideen und Anregungen werden sehr schnell aufgegriffen, bewertet und realisiert.

DiHeSys ist durch einen ungewöhnlich starken Kunden- und Anwenderfokus gekennzeichnet und analysiert die gesamte Customer-Journey regelmäßig und gründlich. Auf der Basis der Analyseergebnisse werden die eigenen Kontaktpunkte mit den Kunden in innovativer Weise gestaltet. Das bezieht sich sowohl auf die direkten Kunden, also die Apotheker, als auch auf die indirekten, die Patienten. Zudem sind die intensiven Kooperationsaktivitäten mit externen Partnern entlang des gesamten Innovationsprozesses bemerkenswert: Mithilfe von Pharmazeuten und Ärzten werden die erfolgsversprechendsten Wirkstoffe für die Produktentwicklung identifiziert. DiHeSys arbeitet darüber hinaus mit Universitäten zusammen, die in der personalisierten Medizin international führend sind, und stimmt sich sehr früh im Innovationsprozess mit Gesetzgebern und Arzneimittelbehörden ab.



Platz 1
DiHeSys Digital Health Systems GmbH
Schwäbisch Gmünd



Platz 2
Scantinel Photonics GmbH
Ulm



Platz 3
endiio Engineering GmbH
Freiburg

Innovator des Jahres Größenklasse B

Die Innovationen der **FENECON GmbH** leisten einen wichtigen Beitrag zur Energiewende. Aufgrund ihrer visionären und nachhaltig denkenden Geschäftsleitung sowie einer hervorragenden Innovationskultur verzeichnet sie außergewöhnliche Wachstumsraten in einer Zukunftsbranche. Die Jury zeigte sich zudem von der agilen Organisationsstruktur beeindruckt, die eine enorme Innovationsfähigkeit bei gleichzeitig rasantem Wachstum ermöglicht. Sie kürte das Unternehmen daher zum „Innovator des Jahres“ der Größenklasse B.

FENECON entwickelt und produziert Stromspeichersysteme und bietet individuelle Energiemanagementlösungen für Energieversorger, Fahrzeughersteller und Solarparkbetreiber an. Das Unternehmen wurde 2011 mit dem Ziel gegründet, die „100 %-Energiewende“ mit intelligenten Stromspeichern zu unterstützen. Nach dem Start mit kleineren Speicherlösungen hat man das Portfolio sukzessive erweitert. FENECON ist heute einer der wenigen Anbieter auf dem deutschen Markt, die das komplette Portfolio abdecken: von Heimspeichern über Gewerbespeicher bis zu großen Industriestreichern. In jedem der drei Segmente weist die Firma schon heute einen bemerkenswerten Marktanteil bei gleichzeitig überdurchschnittlichem Wachstum aus.

Ein wesentlicher Kern der Innovationstätigkeit dieses Mittelständlers ist sein beeindruckender Plattformansatz in Verbindung mit stark ausgeprägtem Nachhaltigkeitsdenken: Die selbst entwickelte proprietäre Energiemanagementsoftware wurde als Open-Source-Software systemoffen gestaltet. Dies gestattet den Kunden ein netz- und energiewendedenliches Energiemanagement bis hin zu intelligenter Sektorenkopplung von Strom, Mobilität und Wärme. Die offenen Schnittstellen dieses Energiemanagementsystems ermöglichen dabei das Einbinden einer Vielzahl von Erzeugern und Verbrauchern. FENECON profitiert von der Öffnung

des Betriebssystems in doppelter Hinsicht. So wurde und wird die Arbeit des Entwicklungsteams durch Beiträge von zahlreichen weiteren (externen) Entwicklern ergänzt, denn die Entwicklung einer Software dieser Dimension wäre allein mit internen Ressourcen nicht möglich gewesen. Außerdem gilt „OpenEMS“ heute als DAS Betriebssystem der Energiewende und wird weltweit in mehr als 25 Ländern genutzt. Die Rolle als Initiator und Standardsetzer der „OpenEMS“-Community bringt dem Unternehmen Reputationsgewinne in der gesamten Branche.

Die hohe Innovationskraft der FENECON GmbH und die Überlegenheit ihrer Lösungen brachte ein rasanten Wachstum mit sich: In nur einem Jahr wurde die Mitarbeiterzahl um 150 % gesteigert, von 80 auf mehr als 200. Trotz der Herausforderungen, die eine solche Dynamik für die Organisationsentwicklung bedeutet, gelang es, die Innovationsfähigkeit aufrechtzuerhalten und sogar weiter auszubauen. Der Schlüssel dazu sind die soziokratische, agile Organisationsstruktur mit Consent-Entscheidungsverfahren sowie die umfassenden und intelligenten Maßnahmen zur Stimulierung des Innovationsklimas. Die wichtigsten Faktoren hierbei: eine geschickte Mitarbeiterakquisestrategie, planvolles Onboarding neuer Kollegen, transparente Information und ein vorbildliches Bonussystem.



Platz 1
FENECON GmbH
Deggendorf



Platz 2
Neura Robotics GmbH
Metzingen



Platz 3
Neodigital Versicherung AG
Neunkirchen

Innovator des Jahres Größenklasse C

Dank ihrer außergewöhnlichen Ausrichtung auf Innovation erzielt die **MLL Münchner Leukämielabor GmbH** seit Jahren bemerkenswerte Innovationserfolge und ist die weltweit führende Institution in der Diagnostik von Blutkrebserkrankungen. Die Jury hob bei ihrer Entscheidung für diesen „Innovator des Jahres“ der Größenklasse C die konsequente Orientierung am Patientenwohl und die Exzellenz beim Management eines breiten Innovationsportfolios besonders hervor.

Das MLL Münchner Leukämielabor ist das weltweit führende Labor für Leukämien und Lymphome. Seit seiner Gründung 2005 konnte die Zahl der jährlich untersuchten Proben von 9.000 auf 110.000 gesteigert werden, also um den Faktor 12. Das Labor deckt damit in seinem Fachbereich etwa 75 % aller Befunde im deutschen Gesundheitssystem ab. MLL zeichnet sich durch den Einsatz eines sehr breiten Spektrums verschiedener sich ergänzender und unterstützender Diagnostikmethoden aus. Das Portfolio reicht von der mikroskopischen Befundung bis zur Genomsequenzierung. Weltweit einzigartig ist zudem der hohe Automatisierungs- und Digitalisierungsgrad aller Prozesse. Neben der Tätigkeit als Routinelabor wirkt MLL intensiv an internationalen Studien der Pharmaindustrie für die Medikamentenzulassung mit. Das Unternehmen ist federführend an der Entwicklung neuer Klassifikationen von Krankheitsbildern der WHO beteiligt und weltbekannt für seine ungewöhnlich erfolgreiche Forschungs- und Publikationstätigkeit.

Der Ausgangspunkt und die entscheidende Triebfeder der Innovationsleistungen ist der besonders stark ausgeprägte Kunden- und Patientenfokus. Sämtliche Innovationsaktivitäten lassen sich auf zwei Leitfragen herunterbrechen: 1) Wie kann die Zeit vom Proben- eingang bis zum Befund verkürzt werden? 2) Wie kann

die Qualität und Reproduzierbarkeit der Befundung verbessert werden? Aus diesen beiden Fragen hat das Labor in den 18 Jahren seines Bestehens Lösungen mit einer einzigartigen Innovationskraft entwickelt. Jüngstes Beispiel dafür ist der Einsatz künstlicher Intelligenz: Sie hilft dabei, sowohl die Treffsicherheit der Befunde zu erhöhen als auch den Zeitraum der Befundung um ein Viertel zu verkürzen.

Der wichtigste Erfolgsfaktor des Unternehmens ist das visionäre Gründungsteam: Die Gründung erfolgte 2005 aus einem Universitätsklinikum heraus mit dem Ziel, ein automatisiertes Hochleistungsdiagnostik- und Forschungslabor zu schaffen. Die drei Gründer-Geschäftsführer vereinen unterschiedliche medizinische Schwerpunkte und decken so das gesamte Diagnosespektrum ab. Nicht nur in fachlicher Hinsicht, sondern auch hinsichtlich ihrer persönlichen Kompetenzen ergänzen sich die drei Gründer in hervorragender Weise. Das Innovationsklima des Labors ist von einem starken Purpose geprägt: die Diagnostik und die Erforschung von Leukämien und Lymphomen zu verbessern. Der Firmenclaim „See behind. Go beyond.“ steht sinnbildlich für den Führungsanspruch und die Leidenschaft für innovative Höchstleistungen von MLL.



Platz 1
MLL Münchner Leukämielabor GmbH
München



Platz 2
MPDV Mikrolab GmbH
Mosbach



Platz 3
Peter Huber Kältemaschinenbau SE
Offenburg

Innovationsbudget in Relation zum Umsatz

Durchschnitt aller TOP 100:

10,5 %

(Durchschnitt KMU*: 1,6 %)

Verbesserungsvorschläge und Ideen der Mitarbeiter

Ergebnisverbesserung durch realisierte Ideen der Mitarbeiter in % des Umsatzes:

3,2 %

Budget für Open Innovation in Relation zum Umsatz

Ausgaben für kurzfristige Projekte und Maßnahmen:

3,5 %

Ausgaben für langfristige Kooperationen und Initiativen:

4,8 %

Ausgestaltung des Innovationsprozesses

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

98 %

Flexible Anpassung des Innovationsprozesses an geänderte Rahmenbedingungen:

99 %

Zusammensetzung der Innovationsprojektteams aus Mitarbeitern verschiedener Bereiche:

93 %

... % der TOP 100-Firmen haben Maßnahmen ergriffen, um Agilität und Flexibilität zu erhöhen:

95 %

Die Innovativität der TOP 100 ist das Ergebnis einer konsequenten Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf die Fähigkeit zur agilen und kreativen Reaktion auf Veränderung. Wie innovativ eine Firma ist, ist keine Frage der Branche, sondern eine der Einstellung. Gerade in einem konservativeren Umfeld kann eine systematische Innovationsorientierung ein enormer Wettbewerbsvorteil sein. Dabei muss jedes Unternehmen seinen eigenen Weg finden und sich ein auf Wettbewerb, Kunden und Rahmenbedingungen abgestimmtes Innovationsmanagement erarbeiten. Die vier Potenzialkategorien, auf denen unsere Analyse basiert, sind die wesentlichen Elemente. Die TOP 100 haben jeweils einen individuellen Zugang gefunden, um diese „Zutaten“ erfolgreich 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. Die Top-Manager der TOP 100 sind sich dieser Funktion bewusst. Sie wenden mehr als ein Drittel ihrer Zeit für innovationsbezogene Tätigkeiten

auf. Auch die hohen relativen Investitionen in Innovationstätigkeiten von im Schnitt 10,5 % des Umsatzes belegen das eindeutige Bekenntnis zur Innovation.

Die Bewertungskategorie „Innovationsklima“ zeigt, wie gut es gelingt, Mitarbeiter zu Mit-Unternehmern zu machen. Bei den TOP 100 zahlt sich dies aus: Allein durch die Realisierung von Mitarbeiterideen konnten sie ihr Ergebnis um 3,2 % des Umsatzes verbessern.

In der Kategorie „innovative Prozesse und Organisation“ imponieren die TOP 100-Unternehmen damit, wie schnell und agil sie reagieren. Sie haben den für sie jeweils passenden Formalisierungsgrad gefunden. Und: Sie ergreifen proaktiv Maßnahmen, um ihre Agilität und ihre Flexibilität stetig zu steigern.

In der Bewertungskategorie „Außenorientierung/Open Innovation“ zeichnen sich die TOP 100 in allen Phasen des Innovationsprozesses durch eine bemerkenswerte Offenheit für die Einbindung externer Partner aus. Die Zusammenarbeit mit Kunden, Lieferanten und Universitäten ist somit für sie Standard.



Fazit: Exzellenz in Sachen Innovation

Die Innovationserfolge der TOP 100 sind beeindruckend — und sie sind das Ergebnis einer systematischen Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf die Fähigkeit zur Innovation. Sie zeigen die positive Wirkung innovationsorientierter Strukturen und Methoden sowie eines fruchtbaren Innovationsklimas. Die TOP 100-Firmen haben Wege gefunden, diese essenziellen Zutaten in einzigartiger Weise und angepasst an ihre jeweilige Branchensituation zu kombinieren.

Baden-Württemberg





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

1 A Autenrieth Kunststofftechnik GmbH & Co. KG	28	J. Wagner GmbH	83
A·M·T Schmid GmbH & Co. KG	29	J.W. Zander GmbH & Co. KG	84
Adam Riese GmbH	30	Karl Marbach GmbH & Co. KG	86
AITAD GmbH	31	Kiesel GmbH	87
an.kox GmbH	32	Kunststofftechnik Schmid GmbH & Co. KG	88
ANDREAS STIHL AG & Co. KG	33	Leonhardt e. K.	89
ANSMANN AG	34	MCD Elektronik GmbH	90
Anton Debatin GmbH	36	montratec GmbH	92
apollon GmbH+Co. KG	37	Mosca GmbH	93
arvenio marketing GmbH	38	MPDV Mikrolab GmbH	94
Augenzentrum Eckert	39	MÜNZING CHEMIE GmbH	98
Bauflaschnerei Winter GmbH	40	Neura Robotics GmbH	101
bbg bitbase group GmbH	41	Optimags – Dr. Zimmermann GmbH	102
Bernd Meffle Kunststoffverarbeitung GmbH	42	Paradiso Systeme GmbH	105
BETEK GmbH & Co. KG	44	Peter Huber Kältemaschinenbau SE	106
C. Jentner GmbH	47	PINK GmbH Thermosysteme	108
Carl Hirschmann GmbH	48	PRECISIS GmbH	110
CEMO GmbH	51	Probst GmbH	111
DAMBACH Lagersysteme GmbH & Co. KG	52	ProMinent GmbH	112
DiHeSys Digital Health Systems GmbH	★ 54	Reinhardt GmbH	113
endiio Engineering GmbH	55	remoso GmbH	114
ETO MAGNETIC GmbH	56	Rüdinger Spedition GmbH	115
EYPro Mugrauer & Schnele GmbH	58	Safetec GmbH	116
Fertighaus WEISS GmbH	59	SBS-Feintechnik GmbH & Co. KG	118
Georg Reisch GmbH & Co. KG	60	Scantinel Photonics GmbH	120
GEZE GmbH	61	Schmidt & Heinzmann GmbH & Co. KG	121
GPI-Service-Center	62	STARFACE GmbH	122
Gronover Elektrotechnik GmbH	63	Storz & Bickel GmbH	123
Habmann Group GbR	64	tmax Germany GmbH	124
Hansgrohe SE	65	vigram GmbH	126
HB microtec GmbH & Co. KG	67	Werner Wohnbau GmbH & Co. KG	127
HECO-Schrauben GmbH & Co. KG	68	WIBU-SYSTEMS AG	128
Held Technologie GmbH	75	Wolftechnik Filtersysteme GmbH & Co. KG	129
Hirschmann Automation and Control GmbH	76	WTO Werkzeug-Einrichtungen GmbH	130
inpotron Schaltnetzteile GmbH	79	Würth IT GmbH	132
IPG Automotive GmbH	80	ZECHA Hartmetall-Werkzeugfabrikation GmbH	133
iTernity GmbH	82	zeitsprung GmbH	135

★ „Innovator des Jahres“ 2023 der Größenklasse A



1 A Autenrieth Kunststofftechnik GmbH & Co. KG



Die Kunststoff- versteh

Kunststoff in all seinen Formen ist aus unserer heutigen Welt nicht mehr wegzudenken. Wer den Facettenreichtum von Kunststoffkomponenten und Präzisionsteilen für seine Bedarfe zu schätzen weiß, kommt an der 1 A Autenrieth Kunststofftechnik GmbH & Co. KG nicht vorbei. Unter anderem durch ihre Spezialisierung auf professionellen 3-D-Druck können diese Experten komplexe Kunststoffteile für unzählige Anwendungsbereiche herstellen. Dank ihrer innovativen Prozesse entwickelt sich das Unternehmen zudem stetig weiter.

Der Spezialist für Spritzgießtechnik aus dem schwäbischen Heroldstatt fertigt mit rund 46 Beschäftigten praxisorientierte und nach ganz individuellen Kundenansprüchen ausgearbeitete Lösungen. Dabei kommt alles aus einer Hand – von der Produktentwicklung über die Herstellung bis zur Montagedienstleistung. Besonders viel Wert wird auf das Thema Nachhaltigkeit gelegt, und das ist mehr als nur eine Floskel: Mit der ISO 14001-Zertifizierung ist ein wichtiger Schritt hin zu einem Management vollzogen worden, bei dem umweltfreundliche Prozesse zentral sind.

Strategische Innovationsprozesse

Bei regelmäßigen Treffen des Top-Managements werden die aktuellen Innovationsprojekte koordiniert und die erforderlichen Strategien festgelegt. Dabei spielen verschiedene Fragestellungen eine Rolle: Passt die Innovation zur Unternehmensstrategie? Welche Ziele kann man durch die Neuerung erreichen? Welchen Mehrwert kann man damit generieren? Daneben dienen regelmäßig stattfindende Strategietage mit etwaiger externer Unterstützung dem Zweck, bei sehr komplexen oder weitreichenden Entscheidungen

den Fokus auf innovative Veränderungen zu behalten und gegebenenfalls auszuweiten. Zentral ist dabei stets die Leidenschaft für Kunststoff und seine Möglichkeiten. Dazu erklärt der Geschäftsführer Steffen Autenrieth: „Im Bereich der Kunststoffinnovationen sind wir führend, weil wir das Material verstehen.“

Kooperation mit Kunden als Innovationstreiber

Anstöße und Impulse zur Verbesserung seiner innovativen Produkte bekommt der Mittelständler häufig dank der Kooperationen mit Kunden, Start-ups und Hochschulen. Der Einsatz des Customer-Relationship-Managements gestaltet dabei systematisch die Prozesse hinsichtlich der Kundenbeziehung, wobei vor allem die exakte Ermittlung der Kundenbedürfnisse im Mittelpunkt steht. Und das zur Nutzenmaximierung beider Seiten. Autenrieth sagt dazu: „Nur, wenn wir Dinge mit Sachverstand und Weitsicht entwickeln und auf Herz und Nieren prüfen, entstehen Produkte, die die Erwartungen unserer Kunden übertreffen.“

**1 A Autenrieth Kunststoff-
technik GmbH & Co. KG**
72535 Heroldstatt
www.autenrieth-kunststofftechnik.de
Beschäftigte (D): bis 50
Chemie/Kunststoff



Geschäftsführer
Steffen Autenrieth



A·M·T Schmid GmbH & Co. KG



Mit dem Wandel wachsen

„Nichts ist so beständig wie der Wandel“: Was schon der griechische Philosoph Heraklit, 535 – 475 v. Chr., sagte, ist auch das Motto der A·M·T Schmid GmbH & Co. KG. Die Begeisterung für Neues setzt der Mittelständler seit mehr als 40 Jahren kontinuierlich um. Rund 150 Beschäftigte entwickeln und produzieren in Sauldorf standardisierte branchenspezifische und kundenspezifische Antriebslösungen für batteriebetriebene Anwendungen. Seinen Erfolg verdankt der europaweite Marktführer nicht zuletzt einem innovationsfördernden Top-Management.

1980 gründete Egon Schmid einen kleinen Betrieb für Metallbearbeitung, der sich inzwischen zu einem weltweit erfolgreichen Unternehmen entwickelt hat. Das Produktportfolio umfasst Elektromotoren, Getriebe, Elektromagnetbremsen und „maßgeschneiderte“ Sonderantriebe. Eingesetzt werden sie etwa in Elektrorollstühlen, Elektromobilen oder auch Treppenliften. Der Fokus liegt dabei immer auf innovativen Antrieben, die Menschen mit Einschränkungen zu mehr Mobilität und damit mehr Lebensqualität verhelfen und die konsequent auf deren Bedürfnisse ausgerichtet sind.

Top-Management setzt Zeichen

Um die Entwicklung hochwertiger Produkte voranzutreiben, ist das Top-Management immer aktiv in den Innovationsprozess eingebunden. Im Rahmen diverser Führungsworkshops wurde für die Verbesserung der Innovationskultur zudem ein Aktionsplan ausgearbeitet, der 2023 Schritt für Schritt umgesetzt wird. Und mit dem neuen Geschäftsführer Enzo Viola wurde nach innen und außen ein deutliches Zeichen gesetzt, denn für ihn sind Innovationen das zentrale Thema: „Unsere Vision ist es, als europaweiter Marktführer

mit unseren Antrieben die Lebensqualität von Generationen zu verbessern“, erklärt der Geschäftsführer. Über verschiedene Leitprojekte im Top-Management wird das Potenzial deshalb fokussiert und nachhaltig forciert. Die vorrangigen Ziele sind es, bei höchstmöglicher Transparenz eine Unternehmenskultur zu leben, die geprägt ist von einem innovativen Geist, und die Marktstellung stetig auszubauen.

Die Visionen stets im Blick

Um sämtliche Führungskräfte in die Prozesse zu integrieren, finden regelmäßige Meetings statt. Ein eigens eingerichteter Steuerungskreis kümmert sich um ein effizientes Prozess- und Ideenmanagement, das alle innovativen Vorschläge aufnimmt und je nach Erfolgsaussichten weiterentwickelt. Auch gibt es Transformationsprojekte, die vom Führungskreis geleitet werden. Für Enzo Viola ist es sehr wichtig, dass bei allen Prozessen auch die Kundenbedürfnisse im Mittelpunkt stehen: „In fünf Jahren werden wir als hochinnovatives dynamisches Unternehmen noch umfassendere Produkte für die Herausforderungen unserer Kunden bieten als heute.“

A·M·T Schmid GmbH & Co. KG

88605 Sauldorf

www.amt-schmid.com

Beschäftigte (D): 51 bis 200

Anlagen-/Maschinenbau



Geschäftsführer

Enzo Viola