



INSIDE

Aus dem Innenleben der deutschen Innovationselite



**Prof. Dr. h. c. mult.
Ranga Yogeshwar**
gehört zu den führenden
Wissenschaftsjournalisten
Deutschlands.
Der Diplom-Physiker
und Bestsellerautor ist
Mentor des Innovations-
wettbewerbs TOP 100.

Liebe Leserinnen und Leser,

Deutschland braucht einen Kulturwandel: Das Thema Innovation gehört ganz oben auf die Agenda. Denn mit dem Innovationsgrad von Unternehmen wächst ihre Resilienz in Krisensituationen. Gerade die vergangenen Monate haben gezeigt, dass innovative Firmen schwierige Situationen auch als Chance begreifen, neue Wege einzuschlagen. Als Mentor von TOP 100 freue ich mich deshalb, dass dieser Innovationswettbewerb solchen Firmen eine Plattform bietet.

Mit ihrem Beispiel können sie andere inspirieren, die Innovationskultur voranzutreiben. 16 der TOP 100-Unternehmen des Jahres 2020 stellt Ihnen das aktuelle INSIDE vor.

Eine anregende Lektüre wünscht Ihnen
Ranga Yogeshwar

Mit Innovationsgeist gestärkt aus der Krise

von Prof. Dr. Nikolaus Franke

Innovativ zu sein bedeutet, auf Veränderungen schnell und mit kreativen Ideen zu reagieren. Wenn Märkte entstehen, wenn Technologien neue Möglichkeiten schaffen, dann ist die Fähigkeit, sich mit neuen Produkten und Dienstleistungen sowie mit optimierten Prozessen auf die veränderte Situation einzustellen, ganz entscheidend für die Zukunft eines Unternehmens. TOP 100 sucht und prämiiert jährlich die mittelständischen Unternehmen, die diese Kunst der Innovation am besten beherrschen.

Veränderungen können unternehmerische Gelegenheiten sein. 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.

Dann ist plötzlich alles anders. Und es 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.

Schon vor Corona überdurchschnittlich digitalisiert

Die Corona-Krise hat mehr denn je gezeigt, wie wichtig die Digitalisierung für die Unternehmen ist. Schon vor Corona sind die 257 mittelständischen Unternehmen, die 2020 mit dem TOP 100-Siegel ausgezeichnet worden sind, vorangeschritten, wie die aktuelle TOP 100-Erhebung zeigt: 78 Prozent der

Die TOP 100-Unternehmen 2020:

84 %

sehen die Digitalisierung als entscheidenden Faktor für die Weiterentwicklung ihrer Produkte und Dienstleistungen an;

78 %

steuern alle Aufgaben und Prozesse über eine Software;

56 %

nutzen Cloud-Anwendungen.

(Die Erhebung stammt aus der Zeit vor Corona.)



TOP 100-Unternehmen steuern alle ihre Aufgaben und Prozesse über eine Software – ob für den Einkauf, die Entwicklung, die Auftragsabwicklung oder die Verwaltung. Im Mittelstand ist das nicht selbstverständlich: In einer Studie der Fachhochschule des Mittelstands (FHM) aus 2017 über nordrhein-westfälische Mittelstandsunternehmen lag dieser Wert nur bei rund 51 Prozent.

84 Prozent der Top-Innovatoren sagen, dass die Digitalisierung der entscheidende Faktor für die Weiterentwicklung ihrer Produkte und Leistungen sei. Das sind rund neun Mal so viele Unternehmen wie bei den Mittelständlern aus der FHM-Studie (9,5 Prozent). Auch bei der Analyse von Big Data und bei der Nutzung von Cloud-Anwendungen und künstlicher Intelligenz liegen die TOP 100-Unternehmen über dem Durchschnitt.

Mit Innovationen und innovativen Verbesserungen erzielen die Top-Innovatoren 36,9 Prozent ihres Um-

satzes. Beim Mittelstand allgemein sind es hingegen nur 7,6 Prozent, wie ein vergleichender Blick auf entsprechende Daten des ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung aufzeigt. Weitere beeindruckende Kennzahlen demonstrieren die Innovationskraft der Top-Innovatoren: Das durchschnittliche Wachstum der TOP 100 über dem jeweiligen Branchendurchschnitt betrug im Betrachtungszeitraum rund 23 Prozentpunkte. Zudem erhielten sie im Zeitraum von drei Jahren 4.584 nationale und internationale Patente.

Das Bewertungsverfahren

Für TOP 100 2020 hatten sich 364 Unternehmen beworben, 257 schafften es in die TOP 100 (maximal 100 pro Größenklasse). 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



Seit 1993 vereinigt der Innovationswettbewerb TOP 100 die innovativsten Mittelständler Deutschlands. Sie werden jährlich durch ein unabhängiges wissenschaftliches Benchmarking ermittelt und erhalten das TOP 100-Siegel.

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

Erfahrung aus 18 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. Jeder Bewerber durchläuft beim TOP 100-Wettbewerb ein anspruchsvolles wissenschaftlich fundiertes Auswahlverfahren und muss in mehreren Leistungsdimensionen hervorragend abschneiden.

Gleiche Chancen für Start-ups und etablierte Mittelständler

Die Analyse umfasst mehr als 100 verschiedene Kennzahlen und Leistungsindikatoren in den fünf Kategorien Innovationsförderndes Top-Management, Innovationsklima, Innovative Prozesse und Organisation, Außenorientierung/Open Innovation und Innovationserfolg. Für 2021 gibt es noch eine zusätzliche Sonderkategorie, die die unternehmerische Reaktion auf die Corona-Krise berücksichtigt. Untersucht wird dies alles anhand eines Fragebogens, den die Teilnehmer ausfüllen.

Natürlich 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. Das TOP 100-Siegel würdigt die herausragende Innovationskraft all dieser Mittelständler.



Prof. Dr. Nikolaus Franke ist Gründer und Direktor des Instituts für Entrepreneurship und Innovation der Wirtschaftsuniversität Wien. Seit 2002 ist er wissenschaftlicher Leiter von TOP 100. Dies ist ein gekürzter und überarbeiteter Auszug aus Frankes Beitrag in dem Buch „TOP 100 2020: Innovationshelden“ (REDLINE-Verlag).



Die FocusFirst GmbH ist ein junges Beratungsunternehmen mit Sitz im Rhein-Main-Gebiet. Ihr Team unterstützt ganze Unternehmen, Organisationseinheiten und Führungskräfte dabei, kritische Projekte durch Fokussierung zu beschleunigen.

FocusFirst GmbH

Fokussiert ans Ziel

Zehn Consultants aus Frankfurt am Main helfen weltweit Konzernführungskräften, große Ziele zu erreichen. Dafür brauchen sie kein klassisches Change-Management, sondern sie setzen auf „Inspired Focus“, einen von der FocusFirst GmbH selbst entwickelten Ansatz für Transformationsprojekte. Das ist die Kunst, Menschen in Organisationen auf ein Ziel zu fokussieren – trotz steigender Informationsflut, wechselnder Verantwortlichkeiten und zunehmendem Arbeitspensum.

Wer sich fokussieren will, braucht Mut. So etwa den Mut für ein Nein zu neuen Projekten und für ein Ja zu Dingen, für die man sich bereits entschieden hat. Das allein reicht jedoch nicht: „Was wir erreichen wollen, darf sinnvoll sein. Es soll uns Menschen bewegen, uns inspirieren“, erläutert der Geschäftsführer und Gründer René Esteban den von FocusFirst entwickelten Ansatz „Inspired Focus“, in dem Erfolgspsychologie, Strategieberatung und interne Kommunikation kombiniert werden. Esteban sieht sein Unternehmen mit diesem Ansatz als Nischenanbieter, das sich selbst gegen große Consultingfirmen durchsetzt.

Singapur im Blick

Ihren innovativen Beratungsstil wenden die „Corporate Goal Achievers“, wie sich die Consultants bezeichnen, natürlich auch bei ihrer eigenen Arbeit an. „Wir inspirieren uns immer wieder durch eines unserer mittelfristigen Ziele: Bis 2025 möchten wir ein Büro in Singapur eröffnen. Deshalb haben wir zum Beispiel ein Bild von Singapur in unser Büro gehängt, auf dem unser Firmenlogo ein Hochhaus schmückt“, erklärt René Esteban. Außerdem beginnen diese ambitionierten Frankfurter ihre Teammeetings und Workshops mit dem Gedanken an

Singapur. „Es hilft etwa schon immens, bei jedem Meeting immer wieder eine bestimmte Folie zur Vision dabeizuhaben – selbst wenn wir nicht im Detail drauf schauen, sehen wir sie immer wieder und werden unterbewusst an unser großes Ziel erinnert. Das hilft dann auch beim Fokussieren“, erzählt René Esteban.

Viel Freiraum und kurze Kommunikationswege

Das motiviert zu innovativen Höchstleistungen: 2018 haben 100 % der Beschäftigten Ideen eingebracht, 60 % davon wurden verwirklicht – vom digitalen Beratungskonzept bis zum haptischen Zielerreichungsplaner. Die Kommunikationswege dafür sind kurz, direkt und effizient. Verbesserungsvorschläge werden regelmäßig und offen mit dem Gründer und Geschäftsführer besprochen. Im Schnitt fällt er diesbezügliche Entscheidungen innerhalb eines Tages, was seinen Mitarbeitern schnell Klarheit verschafft. So kommen diese Hessen fokussiert und schnell ans Ziel.



Geschäftsführer
René Esteban