



Die innovativsten
Unternehmen
im Mittelstand

Kontext Ilmenau gemeinnützige
Gesellschaft für psychosoziale
Dienste mbH

INNOVATIONS- BILANZ

Wien, Mai 2017

Univ.-Prof. Dr. Nikolaus Franke
Dr. Rudolf Dömötör



Institut für Entrepreneurship und Innovation
Wirtschaftsuniversität Wien

Überblick

- Die Kontext Ilmenau gemeinnützige Gesellschaft für psychosoziale Dienste mbH zählt zu den TOP 100 im Jahr 2017, also zu den innovativsten mittelständischen Unternehmen Deutschlands.
- Das Innovationsmanagement der Kontext Ilmenau gemeinnützige Gesellschaft für psychosoziale Dienste mbH wird insgesamt mit „A+“ geratet (Durchschnitt TOP 100: „A-“). Das Rating „A“ wird an Unternehmen vergeben, die über ein auch im internationalen Maßstab ungewöhnlich professionelles Innovationsmanagement verfügen. Unternehmen mit diesem Rating setzen Maßstäbe. Die Wahrscheinlichkeit zukünftiger Innovationserfolge ist sehr hoch.
- Für die vier Kategorien des Innovationsmanagements werden folgende Ratings vergeben:
 - Innovationsförderndes Top-Management: A (Durchschnitt TOP 100: A-)
 - Innovationsklima: A+ (Durchschnitt TOP 100: A-)
 - Innovative Prozesse und Organisation: A+ (Durchschnitt TOP 100: A)
 - Außenorientierung/Open Innovation: A+ (Durchschnitt TOP 100: A)
- Die Innovationsbilanz beinhaltet die individuelle Stärken-/Schwächenanalyse Ihres Innovationsmanagements und soll Ihnen Anregungen für weitere Verbesserungen Ihrer Innovationstätigkeit geben. Die Informationen über Kennzahlen und Aktivitäten der anderen herausragend innovativen Unternehmen Ihrer Größenklasse soll es Ihnen erleichtern, auch in Zukunft systematisch innovative Ideen zu entwickeln und umzusetzen – um damit nachhaltige wirtschaftliche Erfolge zu realisieren.

Inhalt

Vorwort des wissenschaftlichen Leiters.....	4
Die innovativsten Unternehmen des Mittelstandes im Überblick.....	6
Angaben zu den TOP 100 des Jahres 2017.....	11
Die Studie.....	12
Stärken-/Schwächenanalyse.....	17
Ratingkategorien.....	18
Innovationsförderndes Top-Management.....	19
Innovationsklima.....	26
Innovative Prozesse und Organisation.....	34
Außenorientierung/Open Innovation.....	40
Innovationserfolg.....	47
Ein Wort zum Schluss.....	52
Wissenschaftliche Leitung.....	53

Vorwort des wissenschaftlichen Leiters

*Univ.-Prof. Dr. Nikolaus Franke
Institut für Entrepreneurship und Innovation
Wirtschaftsuniversität Wien*



Wien, im Mai 2017

Sehr geehrte Frau Elsner-Fritsche,

Die Kontext Ilmenau gemeinnützige Gesellschaft für psychosoziale Dienste mbH zählt zu den TOP 100 im Jahr 2017, also zu den innovativsten mittelständischen Unternehmen Deutschlands. Zu diesem großen Erfolg möchte ich Ihnen meine besondere Anerkennung aussprechen.

Die Konkurrenz im Wettbewerb war in diesem Jahr besonders hoch. Unter den Bewerbern befanden sich zahlreiche Weltmarktführer und „Hidden Champions“. Einige kommen aus traditionelleren Branchen und haben es geschafft, sich dort über die Innovativität ein unverwechselbares Profil zu geben. Andere kommen aus dem Hightech-Bereich und wieder andere aus ganz neu entstandenen Industrien. Unter ihnen befinden sich produzierende Unternehmen genauso wie Dienstleister, frisch gegründete Unternehmen und auch Familienunternehmen, die sich teilweise seit vielen Generationen immer wieder neu erfinden. Bei aller Vielfalt eint sie ein Merkmal: sie wissen, dass Innovation der wirtschaftliche Erfolg von morgen ist und sind daher systematisch auf die Gestaltung des Neuen ausgerichtet.

Unsere Aufgabe bestand nun darin, aus der großen Menge von innovativen Unternehmen die TOP 100 zu ermitteln. Hierfür haben wir wochenlang Informationen geprüft, Muster analysiert und Unternehmen verglichen. Diese Aufgabe war dieses Jahr ungewöhnlich schwierig, denn auch diejenigen Bewerber, die wir nicht in den Kreis der TOP 100 aufnehmen konnten, sind vielfach Unternehmen von beeindruckender Innovativität.

Am Ende haben uns Ihre Leistungen in den Bereichen Top-Management, Innovationsklima, Prozesse/Organisation, Außenorientierung/Open Innovation und ihre Innovationserfolge voll überzeugt. Ich gratuliere Ihnen zu Ihren beeindruckenden Leistungen. Sie sind Teil der Leistungselite des deutschen Mittelstands, den TOP 100.

Die Innovationsbilanz soll Ihnen Anregungen für weitere Verbesserungen Ihrer Innovationsstätigkeit geben. Innovation bedeutet schließlich: immer nach vorne schauen, nie stehen bleiben. Die Geschichte der Innovation ist voll von Beispielen von Unternehmen, die es sich nach großen Erfolgen in der Komfortzone bequem gemacht haben – denken Sie an die Schicksale einst herausragender Innovatoren wie Kodak, AEG oder Olivetti. Jedes Unternehmen, auch das innovativste, hat Potenziale und Möglichkeiten, sich weiterzuentwickeln. Die Informationen über Kennzahlen und Aktivitäten der anderen herausragend innovativen Unternehmen Ihrer Größenklasse soll es Ihnen erleichtern, auch in Zukunft systematisch innovative Ideen zu entwickeln und umzusetzen – um damit nachhaltige wirtschaftliche Erfolge zu realisieren.

Ihr

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'N. E. Ende', is positioned to the right of the word 'Ihr'.

Die innovativsten Unternehmen des Mittelstandes im Überblick

A. Eberle GmbH & Co. KG	Bettina Harms GmbH
ABL-TECHNIC Entlackung GmbH	betzemeier automotive software GmbH & Co. KG
Ackermann Saatzucht GmbH & Co. KG	Bilstein & Siekermann GmbH + Co. KG
aeris GmbH	BINZ Hoch3 GmbH
aescoLOGIC GmbH	Blue Yonder GmbH
Alnavit GmbH	BPA GmbH
ALS Allgemeine Land- und Seespedition GmbH	BPW Bergische Achsen Kommanditgesellschaft
aluplast GmbH	Buchner & Partner GmbH
amplitrain systems GmbH	C. D. Wälzholz KG
ARM - Advanced Resource Management GmbH	cab Produkttechnik Gesellschaft für Computer- und Automations-Bausteine mbH & Co KG
ASAP Holding GmbH	CAE Automotive GmbH
ASIG Stiftung e.V.	Camelot Management Consultants AG
ASSKEA GmbH	capricorn COMPOSITE GmbH
ATG Altbausanierung Technologie Garant GmbH	Carl Zeiss 3D Automation GmbH
ATLAS® Schuhfabrik GmbH & Co.KG	Carl Zeiss Optical Components GmbH
Ätztechnik Herz GmbH & Co. KG	CBTL Computer Based Training and Learning GmbH
Augel GmbH	CenterTools Software SE
Augenzentrum Eckert	Chal-Tec GmbH
August Rüggeberg GmbH & Co. KG	Christoph Hesse Architekten
AUMÜLLER AUMATIC GmbH	CLAGE GmbH
Aurora Konrad G. Schulz GmbH & Co. KG	CLEAN Servicepower GmbH
Bag Company GmbH	Collini GmbH
Bauer Holzbausysteme GmbH & Co. KG	Compusoft Deutschland AG
BENNINGHOVEN GmbH & Co. KG	Condensator Dominit Dr. Christian Dresel Gesellschaft für Leistungselektronik, Energietechnik und Netzqualität mbH
BETEK GmbH & Co. KG	Conrad Electronic SE

TOP 100 – Die innovativsten Unternehmen im Mittelstand 2017

consus clinicmanagement GmbH	Emter GmbH
CONTENTSERV GmbH	Ernst Blissenbach GmbH
Contract Medical International GmbH	Eschenfelder KGU Gruppe
CosMed GmbH & Co. KG	ETO MAGNETIC GmbH
Couplink Group AG	Eventus eG
CRM Partners AG	EXPRESSO Deutschland GmbH
CSS AG	EYPro Mugrauer & Schnele GmbH
CTG Cleanteam Gebäudemanagement GmbH	Ferdinand Gross GmbH & Co. KG
CTS Composite Technologie Systeme GmbH	Flux Design Products GmbH
Datavard AG	Frischmann Druck und Medien GmbH
Demmeler Maschinenbau GmbH & Co. KG	FWB Kunststofftechnik GmbH
DENIOS AG	Gebrüder Heyl Vertriebsgesellschaft für innovative Wasseraufbereitung mbH
DESKO GmbH	GEDA-Dechentreiter GmbH & Co. KG
Deutsche Lichtmiete Unternehmensgruppe	GEDYS IntraWare GmbH
DITTER PLASTIC GmbH + Co KG	Geiger Gruppe
doubleSlash Net-Business GmbH	Geilenkothen Fabrik für Schutzkleidung GmbH
Dreiling Maschinenbau GmbH	GELITA AG
DS elektrotherm GmbH	GENERATIONDESIGN GmbH
Duisburger Werkstatt für Menschen mit Behinderung gGmbH	Georg Reisch GmbH & Co. KG
ECK & OBERG Gruppe	Gerlach Schweißtechnik GmbH
Edelstahl-Mechanik GmbH	Geschwister May GmbH & Co. KG
Eisenach Dental-Technik	Gessler GmbH
EITZENBERGER Luftlagertechnik GmbH	get it live GmbH
Elanity Network Partner GmbH	GMS Electronic Vertriebs GmbH
Elektro Ehinger GmbH	GOEKELER Messtechnik GmbH
elektroplan - schneider GmbH	GPI-Service-Center e. K.
ELO Stahlwaren GmbH & Co. KG	Grötz GmbH & Co. KG
EMSA GmbH	GRP GmbH & Co. KG

TOP 100 – Die innovativsten Unternehmen im Mittelstand 2017

GS1 Germany GmbH	intellecom GmbH
GÜNZBURGER STEIGTECHNIK GMBH	interstuhl Büromöbel GmbH & Co. KG
Gutekunst Formfedern GmbH	Inwerk GmbH
GWG - Gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft der Stadt Kassel mbH	iPoint-systems gmbh
H&H Gerätebau GmbH	iTernity GmbH
Hagelschaden-Centrum Douteil GmbH	ITronic GmbH
HAUX Maschinenbau GmbH	Jaeger Ausbau Beteiligung GmbH + Co KG
HEDRICH GmbH	JobRouter AG
Helmut Diebold GmbH & Co.	Jochen Schmäuser
Herbert Stephan KG	Kemmler Baustoffe GmbH
HFM Modell- und Formenbau GmbH	Kendrion Kuhnke Automotive GmbH
highQ Computerlösungen GmbH	Kleine Riesen Nord gGmbH
Hipl-Wagner Bau GmbH	KONSTRUKTION BAUMANN OHG
HOF Sonderanlagenbau GmbH	Kontext Ilmenau gemeinnützige Gesellschaft für psychosoziale Dienste mbH
Holzmüller GmbH	Krause-Biagosch GmbH Deutschland
HRS Group	KUNBUS GmbH
HS-Schoch GmbH	L/M/B Druck GmbH Louko
HUFSCHMIED Zerspanungssysteme GmbH	LAPP Insulators Alumina GmbH
Humintech GmbH	Lässig GmbH
I.R.I.S. AG	Le Bihan Consulting GmbH
igus® GmbH	Lehmann&Voss&Co. KG
iic solutions GmbH	Liebenzeller Mission gemeinnützige GmbH
IKA®-Werke GmbH & Co. KG	Lock Your World GmbH & Co. KG
Infiana Germany GmbH & Co. KG	Luxhaus Vertrieb GmbH & Co. KG
INNO TAPE GmbH	Mzenergie GmbH
inpotron Schaltnetzteile GmbH	Maier Werkzeugmaschinen GmbH & Co. KG
INSA-CONSULERE GmbH	MAIREC Edelmetallgesellschaft mbH
Insiders Technologies GmbH	MDT technologies GmbH

TOP 100 – Die innovativsten Unternehmen im Mittelstand 2017

Mercedes-AMG GmbH	Polygon – Produktdesign, Konstruktion, Herstellung GmbH
Metzgerdruck GmbH	Pöppelmann GmbH & Co. KG
MEZ-TECHNIK GmbH	PREMIER TECH AQUA GmbH
Molkerei Gropper GmbH & Co. KG	PROFECTUS GmbH Electronic Solutions
MOVECAT GmbH	PTZWEIDNER
Müller + Duscher GmbH	Q1 Energie AG
Müller-Technik GmbH	QualityMinds GmbH
Nabaltec AG	Rebional GmbH
NanoTemper Technologies GmbH	RECARO Group
NDI Europe GmbH	Rhenocoll-Werk e.K.
Netzkino Services GmbH	Rittal GmbH & Co. KG
NMH GmbH	RK Rose+Krieger GmbH
Norbert Woll GmbH	RORA MOTION GmbH & Co. KG
NTI GmbH	ROTH + WEBER GmbH
OC Development GmbH	RUCHTI GmbH
Occhio GmbH	RZB Rudolf Zimmermann, Bamberg GmbH
OmniCert Umweltgutachter GmbH	SAS-Softec GmbH
Ortmeier Medien GmbH	SBS-Feintechnik GmbH & Co. KG
Otto Bihler Maschinenfabrik GmbH & Co. KG	SchmitterGroup AG
Palatin Kongresshotel und Kulturzentrum GmbH	Schneider Kunststofftechnik GmbH
Parfümerie Akzente GmbH	Schoeller Allibert International GmbH
Passion for People GmbH	Schüco International KG
Percepta Deutschland GmbH	Senne-Plastik GmbH
Peter Huber Kältemaschinenbau GmbH	Sesotec GmbH
piazza blu ² GmbH	Sikom Software GmbH
picturemaxx AG	Sita Bauelemente GmbH
PIRTEK Marcus Ströhle e.K.	SLM Kunststofftechnik GmbH
PM-International AG	softwareinmotion GmbH

TOP 100 – Die innovativsten Unternehmen im Mittelstand 2017

Sonopress GmbH	ValueNet Consulting Westfalen GmbH & Co. KG
STADTBAU WÜRZBURG GMBH	VB-H Verpackungsberatung Hage GmbH & Co. KG
Stadtwerke Wedel GmbH	Vestner Aufzüge GmbH
STAHLWILLE Eduard Wille GmbH & Co. KG	VOM FASS AG
Stefan Kornmeier Innenausbau & Konstruktion	W. Dimer GmbH
Stegerer GmbH	WALTER RAU Neusser Öl und Fett AG
STILL GmbH	Weber Instrumente GmbH & Co. KG
SURTECO DECOR GmbH	Weidmüller Gruppe
Syntellix AG	Weisenburger Bau GmbH
TEAMPLAN Josef Meyer GmbH	wenglor sensoric GmbH
teamtischer GmbH	WERMA Signaltechnik GmbH + Co. KG
TGA Rohrrinnensanierung AG	Werner Maschinenbau GmbH
Thermik Gerätebau GmbH	Werner Wohnbau GmbH & Co. KG
thermohauser GmbH	WIKUTEC GmbH
Thieme GmbH & Co. KG	Wischemann Kunststoff GmbH
Thomas Magnete GmbH	WGfS GmbH
Thorsten Gareis Einkauf. Interim. Akademie.	Wolf Maschinenbau AG
TimeLine Business Solutions Group	WOM-Gruppe
Timing-Architects Embedded Systems GmbH	XEPTUM Consulting AG
TOMTEC IMAGING SYSTEMS GMBH	XOLUTION GmbH
TRIOPTICS GmbH	Zoller + Fröhlich GmbH
Truma Gerätetechnik GmbH & Co. KG	ZSK Stickmaschinen GmbH

Angaben zu den TOP 100 des Jahres 2017

Der Teilnehmerkreis der TOP 100 umfasst ein breites Spektrum verschiedener Branchen. Der größte Teil der Unternehmen ist mit einem Anteil von 10% im Bereich IT-Entwicklung angesiedelt, gefolgt von Unternehmen aus den Bereichen Maschinenbau und Automobilzulieferer/Fahrzeugbau (jeweils 9%) sowie Elektronik/Elektrotechnik und Baugewerbe/Handwerk (jeweils 8%). Mehr als zwei Drittel der TOP 100-Unternehmen sind eigentümergeführte Familienunternehmen.

TOP 100: Branchenzugehörigkeit

Branche	Anteil in %
IT-Entwicklung und -Beratung, E-Commerce	10%
Automobilzulieferer/Fahrzeugbau	9%
Maschinenbau	9%
Baugewerbe/Handwerk	8%
Elektronik/Elektrotechnik	8%
Handel	6%
Chemie/Kunststoff	5%
Metallverarbeitung	5%
Druck/Papier/Verpackung	4%
Gesundheitswesen	3%
Medizintechnik	3%
Weitere Branchen	30%

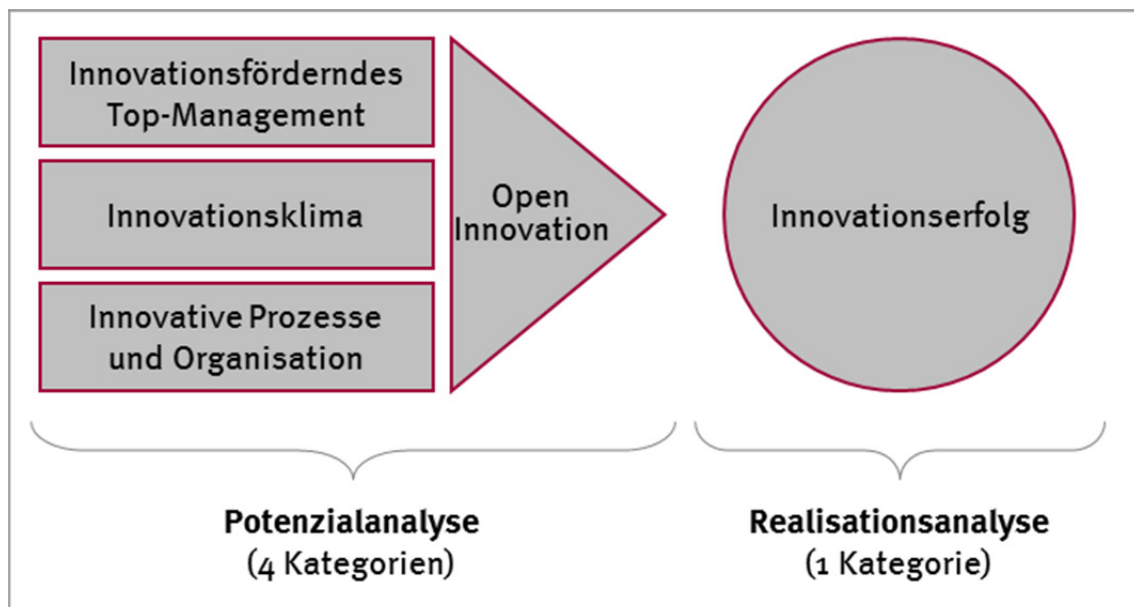
Die Studie

*„Man betrachtet die Teile nur, um über das Ganze zu urteilen,
man untersucht alle Ursachen, um alle Wirkungen zu erkennen.“
(Charles de Secondat)*

Im Rahmen des TOP 100-Wettbewerbs wird die Innovativität der teilnehmenden Unternehmen gründlich untersucht. Wer TOP 100-Innovator werden möchte, durchläuft ein gründliches, wissenschaftlich fundiertes Auswahlverfahren, in dem der Entwicklungsstand des Innovationsmanagements differenziert überprüft wird.

Im Analysefokus steht dabei sowohl die Gegenwart als auch in die Zukunft. Untersucht werden also einerseits die bereits realisierten Innovationserfolge. Fast noch wichtiger ist jedoch die professionelle Ausgestaltung des Innovationsmanagements, denn sie erlaubt eine Einschätzung des künftigen Innovationspotenzials. In die Analyse gehen insgesamt weit über 100 Indikatoren in fünf Kategorien ein, die im Folgenden näher erläutert werden.

Die fünf TOP 100-Bewertungskategorien



Erläuterung der Kategorien

Innovationsförderndes Top-Management

Die Kategorie „Innovationsförderndes Top-Management“ erfasst, inwieweit die Unternehmensleitung als Promotor der Innovation agiert. Inwieweit ist die Innovationsfunktion Chefsache? Inwieweit unterstützt und fördert die Geschäftsführung das Entstehen von Neuem? Sorgt sie für eine weitsichtige und zukunftsgerichtete Unternehmensstrategie?

Für die Analyse unterscheiden wir die drei Bereiche Commitment, Innovationsstrategie und Ressourceneinsatz. Im Bereich *Commitment* wird untersucht, wie intensiv sich die Geschäftsführung in Innovationsprojekte einbringt. Das Engagement auf oberster Management-Ebene ist wichtig, damit den zwangsläufig im Prozess auftretenden Widerständen und Beharrungskräften begegnet werden kann. Der Bereich *Innovationsstrategie* erfasst, ob und wie intensiv systematische Innovationsstrategien im Unternehmen erstellt und kommuniziert sowie welche Inhalte darin berücksichtigt werden. Denn die Innovativität eines Unternehmens ist mehr als die Summe der einzelnen Projekte. Ohne eine klar definierte und kommunizierte strategische Ausrichtung besteht das Risiko, sich im Tagesgeschäft zu verzetteln. Im Bereich *Ressourceneinsatz* wird ermittelt, inwieweit das Top-Management auch tatsächlich die notwendigen finanziellen Ressourcen bereitstellt. Innovationen sind Investitionen in die Zukunft – nur wer heute mit Weitblick, Mut und dem richtigen Augenmaß Mittel einsetzt, kann künftige Innovationserfolge erzielen.

Innovationsklima

Im „Innovationsklima“ wird die Unternehmenskultur genau unter die Lupe genommen. Inwieweit ist sie unternehmerisch? Fördert sie Kreativität, Lernwillen und Dynamik? In einem positiven Innovationsklima können neue Ideen entstehen und sich entwickeln.

Wir unterteilen die Kategorie in drei Bereiche: Innovative Ausrichtung, Potenzialförderung und Verbesserungsvorschläge. Der Bereich *Innovative Ausrichtung* bezieht sich darauf, inwieweit die Unternehmenskultur unternehmerische Aktivitäten von Mitarbeitern ermöglicht und unterstützt, ob Fehler toleriert werden bzw. ob es Vorkehrungen gibt, die verhindern, dass radikale Innovationsideen zu früh gestoppt werden. Im Bereich *Potenzialförderung* wird eine Reihe von Maßnahmen bewertet, die geeignet sind, die Innovativität der Mitarbeiter zu fördern, etwa Weiterbildungsaktivitäten, Anreizsysteme, das Gewähren von Freiräumen für unternehmerische Aktivitäten der Mitarbeiter, Mitarbeiterbeteiligungsmodelle oder das Bereitstellen von internem Venture-Capital. Im Bereich *Verbesserungsvorschläge* wird untersucht, wie intensiv sich die Mitarbeiter mit eigenen Ideen in das Unternehmen einbringen und inwieweit sich das Jahresergebnis durch die realisierten Verbesserungsvorschläge verbessert.

Innovative Prozesse und Organisation

In dieser Kategorie interessieren wir uns dafür, wie der Prozess von der Idee bis zur Markteinführung organisiert wird. Gute Ideen und guter Wille allein genügen nicht, um erfolgreiche Innovationen hervorzubringen. Gefragt ist eine schlanke und flexible, auf das Innovationsziel ausgerichtete Gestaltung der Prozesse und Organisationsmethoden.

Der Kategorie „Innovative Prozesse und Organisation“ werden daher drei Bereiche zugrunde gelegt: Monitoring, Innovationsmanagement und Projektmanagement. Im Bereich *Monitoring* wird analysiert, inwieweit die Entwicklungen von Markt, Technologie und Wettbewerb laufend beobachtet und bewertet werden sowie in strategische Entscheidungen einfließen. Der Bereich *Innovationsmanagement* gibt einen Überblick darüber, wie der eigentliche Innovationsprozess von der Ideenfindung bis zur Markteinführung gestaltet wird. Im Bereich *Projekt- und Portfoliomanagement* wird unter anderem untersucht, inwieweit die Bewertung und Auswahl von Innovationsprojekten im Einklang mit der Innovationsstrategie erfolgen.

Außenorientierung/Open Innovation

Jedes Unternehmen ist klein im Verhältnis zum Rest der Welt. Für mittelständische Unternehmen gilt dies in besonderer Weise. Im Zeitalter von Open Innovation ist eine systematische und konsequent gemanagte Austauschbeziehung mit der Außenwelt daher erfolgskritisch.

Die Kategorie „Außenorientierung/Open Innovation“ ist ebenfalls in drei Bereiche unterteilt: Einbindung, Innovationsquellen und externe Partner. Der Bereich *Einbindung* bezieht sich darauf, wie intensiv die Marketingmitarbeiter bei Innovationsprojekten eingebunden werden und somit dafür sorgen können, dass die „Stimme des Kunden“ Gehör findet. Im Rahmen des Bereichs *Innovationsquellen* wird untersucht, welche Instrumente eingesetzt werden, um Innovationsgelegenheiten zu identifizieren bzw. dem Unternehmen Kompetenzen für das eigene Innovationsmanagement zu erschließen. Wie intensiv mit externen Partnern (v.a. Kunden, aber auch Lieferanten, Universitäten, etc.) kooperiert wird, wird im Bereich „*Externe Partner*“ erhoben.

Innovationserfolg

Während die vier bisher beschriebenen Kategorien das Innovationspotenzial des Unternehmens beschreiben, also die Wahrscheinlichkeit künftiger Innovationserfolge, bezieht sich die Kategorie „*Innovationserfolg*“ auf das Hier und Jetzt: Welche Erfolge wurden durch die Innovationstätigkeit konkret realisiert?

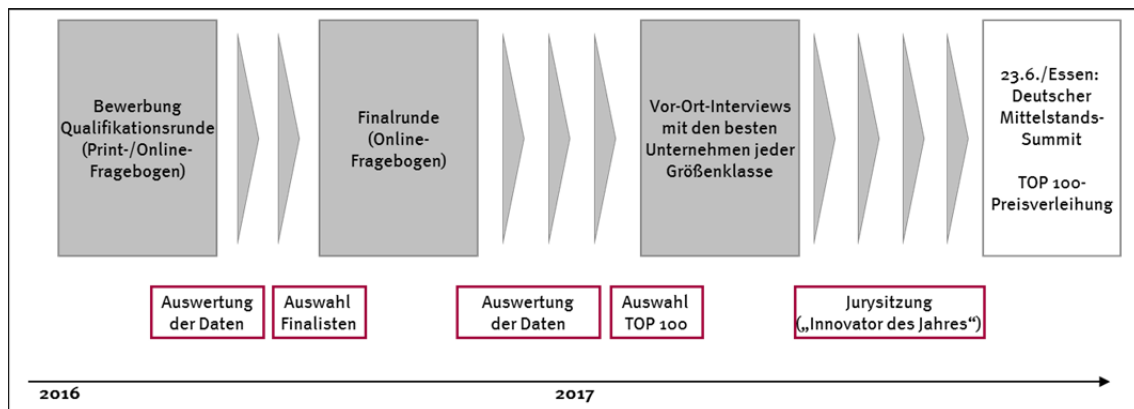
Die Kategorie umfasst zwei Bereiche: den wirtschaftlichen und den technischen Innovationserfolg. Im Bereich „*Wirtschaftlicher Innovationserfolg*“ wird sowohl die Bedeutung von marktseitigen (Produkt- und Dienstleistungs-)Innovationen in Form von Umsatz- und Gewinnanteilen als auch von innerbetrieblichen Prozessinnovationen in Form von erzielten Einsparungen untersucht. Der Bereich „*Technischer Innovationserfolg*“ bezieht sich auf die Wettbewerbsvorteile und die Marktstellung.

Ablauf der Studie

Die Ermittlung der TOP 100 des deutschen Mittelstands erfolgt aufgeteilt nach Größenklassen A (bis inkl. 50 Mitarbeiter), B (51 bis 200 Mitarbeiter) und C (ab 201 Mitarbeiter) jeweils in einem zweistufigen Verfahren.

In der Qualifikationsrunde wird anhand von 37 Fragen zu den oben angeführten Kategorien das Innovationspotenzial der teilnehmenden Unternehmen untersucht und für jedes Unternehmen ein individuelles Rating erstellt. Jene 305 Unternehmen der diesjährigen Qualifikationsrunde, deren Innovationsmanagement mit „B“ oder besser geratet wurde, die also über ein hervorragendes Innovationspotenzial verfügen, wurden eingeladen, an der Finalrunde teilzunehmen. Im Vergleich zu einem „durchschnittlichen“ deutschen Mittelständler werden bei all diesen Unternehmen bereits eindrucksvolle Innovationsleistungen sichtbar. Der Finalfragebogen ist jeweils auf die spezifischen Anforderungen der betreffenden Größenklasse abgestimmt und umfasst über 60 weiterführende Fragen zu Innovationserfolg und -potenzial. Zur Ermittlung der TOP 100 wird aus allen Variablen des Qualifikations- und Finalfragebogens ein gemischter, gewichteter Innovationsindex errechnet. Jene maximal hundert Unternehmen pro Größenklasse, die unter allen Bewerbern den höchsten Innovationsindex aufweisen, werden schließlich in den Kreis der herausragend innovativen TOP 100-Unternehmen aufgenommen und dürfen die Auszeichnung „Top-Innovator“ tragen.

Von der Qualifikationsrunde bis zur Preisverleihung



Hilfe zur Interpretation der Ergebnisse

Auf den folgenden Seiten finden Sie die individuelle Innovationsbilanz für die Kontext Ilmenau gemeinnützige Gesellschaft für psychosoziale Dienste mbH. Die Darstellung ist nach den oben beschriebenen fünf Kategorien gegliedert. Sowohl Ihre Angaben im Qualifikationsfragebogen als auch jene im Finalfragebogen sind in die Auswertung eingeflossen.

Damit Sie die Werte besser beurteilen und bestehende Stärken und künftige Verbesserungspotenziale identifizieren können, liefern wir Ihnen zur besseren Veranschaulichung empirische Vergleichswerte – die Leistung von konkreten, realen und teilweise hochinnovativen Unternehmen. Das Benchmarking umfasst:

- die Durchschnittswerte der TOP 100 Ihrer Größenklasse [TOP 100],
- die Durchschnittswerte der zehn besten Unternehmen der jeweiligen Kategorie Ihrer Größenklasse [Top 10] sowie
- (soweit vorhanden) die Durchschnittswerte für mittelständische Unternehmen in Deutschland [Ø KMU].

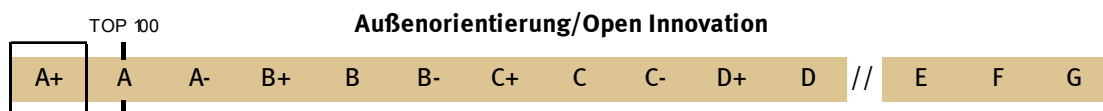
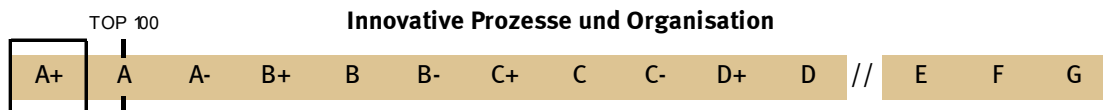
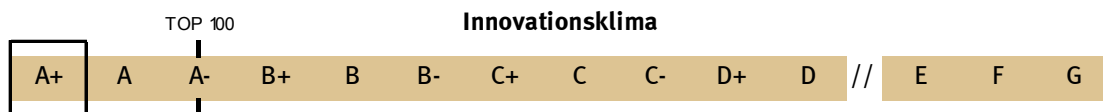
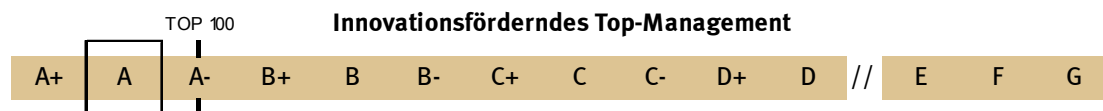
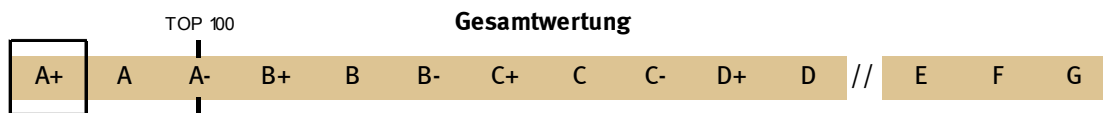
Das umfassende Vergleichsmaterial soll Ihnen Anregungen für weitere Verbesserungen Ihrer Innovationstätigkeit bieten. Bitte beachten Sie beim Durcharbeiten dieses Feedbacks, dass die TOP 100 und erst recht die Top 10 wirklich Spitzenunternehmen sind. Es handelt sich um einen Vergleich mit den Besten, und auch ein im Vergleich weniger gutes Abschneiden kann in Relation zum „normalen“ deutschen Mittelstand noch immer eine weit überdurchschnittliche Leistung darstellen.

Ab der zweiten Teilnahme an TOP 100 erhält jeder Teilnehmer neben der vorliegenden Innovationsbilanz, die eine individuelle Stärken-/Schwächen-Analyse Ihres Innovationsmanagements darstellt, die TOP 100 Fortschrittsbilanz. Sie beinhaltet (1) eine genaue Verlaufskurve der Innovationsfähigkeiten im Zeitverlauf und (2) einen realistischen Plan für die zukünftige Weiterentwicklung. In der Fortschrittsbilanz wird für jeden Teilnahmezeitpunkt der verdichtete individuelle Innovationsquotient (IQ) des Unternehmens ermittelt. Dieser ist auf die spezifische Unternehmenssituation maßgeschneidert, berücksichtigt also Faktoren wie Unternehmensgröße, Branchenbedingungen, die jeweilige konjunkturelle Lage etc. Aus dem Verlauf lässt sich ablesen, ob und wie sehr sich das Unternehmen in die richtige Richtung entwickelt. Der Weiterentwicklungsplan dagegen zeigt, welche Leistungslevels bei Beachtung der Handlungsempfehlungen aus der Innovationsbilanz in Zukunft erreichbar sind. Wir empfehlen eine TOP 100 Teilnahme mindestens alle zwei Jahre, um den individuellen Fortschritt in dieser wichtigsten Wettbewerbsdimension zeitnah verfolgen zu können.

Stärken-/Schwächenanalyse

Kontext Ilmenau gemeinnützige Gesellschaft für psychosoziale Dienste mbH

Rating **A+**



Das Innovationsmanagement der Kontext Ilmenau gemeinnützige Gesellschaft für psychosoziale Dienste mbH wird insgesamt mit „A+“ geratet (Durchschnitt TOP 100: „A-“). Das Rating „A“ wird an Unternehmen vergeben, die über ein auch im internationalen Maßstab ungewöhnlich professionelles Innovationsmanagement verfügen. Unternehmen mit diesem Rating setzen Maßstäbe. Die Wahrscheinlichkeit zukünftiger Innovationserfolge ist sehr hoch. Kontext Ilmenau liegt in den Kategorien "Innovative Prozesse und Organisation" und "Außenorientierung/Open Innovation" unter den Top 10 des diesjährigen TOP 100-Innovationswettbewerbs.

Auf den folgenden Seiten gehen wir auf die Bewertungen der Kontext Ilmenau gemeinnützige Gesellschaft für psychosoziale Dienste mbH in den einzelnen Kategorien genauer ein. Durch den Vergleich mit den TOP 100 wollen wir Ihnen Hinweise für Ansatzpunkte liefern, um das Innovationsmanagement noch weiter zu professionalisieren.

Ratingkategorien

A

Das Rating „A“ wird an Unternehmen vergeben, die im Ganzen bzw. im jeweiligen Bereich über ein auch im internationalen Maßstab ungewöhnlich professionelles Innovationsmanagement verfügen. Unternehmen mit diesem Rating setzen Maßstäbe. Die Wahrscheinlichkeit zukünftiger Innovationserfolge ist sehr hoch.

B

Das Innovationsmanagement von Unternehmen mit dem Rating „B“ ist auf einem eindeutig überdurchschnittlichen Niveau, wenn man den deutschen Mittelstand als Ganzes als Vergleichsmaßstab heranzieht. Im Vergleich zu den herausragenden Unternehmen besteht lediglich ein kleines Verbesserungspotenzial. Innovationserfolge sind das Ergebnis eines systematischen Innovationsmanagements.

C

Das Rating „C“ gilt für Unternehmen mit einem zufriedenstellenden Innovationsmanagement. Einzelne Input- und/oder Prozessfaktoren könnten noch bewusster und systematischer geregelt werden. Doch Innovation ist innerhalb des Unternehmens ein wichtiges Ziel, das teilweise auch schon mit Hilfe gezielter Strukturen verfolgt wird.

D

Unternehmen mit dem Rating „D“ verfügen in Ansätzen über ein systematisches Innovationsmanagement. Die Umsetzung in organisatorische Strukturen und Prozesse erfolgt fallweise und in erster Linie anlassbezogen.

E

Unternehmen mit dem Rating „E“ ist das Bewusstsein für die Bedeutung innovationsfördernder Strukturen schwach ausgeprägt. Organisatorische Ziele wie Stabilität, Fehlervermeidung und Routinebildung dominieren die Erneuerungsfunktion.

F

In Unternehmen mit dem Rating „F“ wird kein systematisches Innovationsmanagement betrieben. Neuerungen sind eher das Ergebnis von Zufällen oder der Initiative einzelner und werden vom Unternehmen nicht gefördert. Die Strukturen sind konservativ und eindeutig auf Stabilität ausgerichtet.

G

Unternehmen mit dem Rating „G“ haben Strukturen, die als beinahe innovations- und änderungsfeindlich gekennzeichnet werden müssen. Das Risiko, dass sie ohne nachhaltigen Kurswechsel den Kräften der „schöpferischen Zerstörung“ zum Opfer fallen werden, ist beträchtlich.

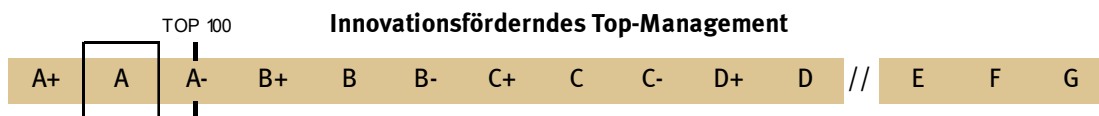
+/-

Die Zusätze „+“ und „-“ werden verwendet, um die relative Position eines Unternehmens innerhalb der Haupt-Ratingkategorien zu zeigen.

Innovationsförderndes Top-Management

Strategische Innovationsentscheidungen haben durch ihre oft langfristigen Auswirkungen eine hohe Bedeutung. Sie erfordern bereichsübergreifende Koordination und liegen daher im Verantwortungsbereich des Top-Managements. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass ein starker positiver Zusammenhang zwischen dem Engagement der Unternehmerpersönlichkeit und dem Innovationserfolg besteht. Die Führungskräfte eines Unternehmens sind es, die Innovationen auch gegen Widerstände durchsetzen können.

Für die Bewertung der Kategorie „Innovationsförderndes Top-Management“ wurden die Kategorien **Commitment**, **Innovationsstrategie** und **Ressourceneinsatz** zugrunde gelegt.

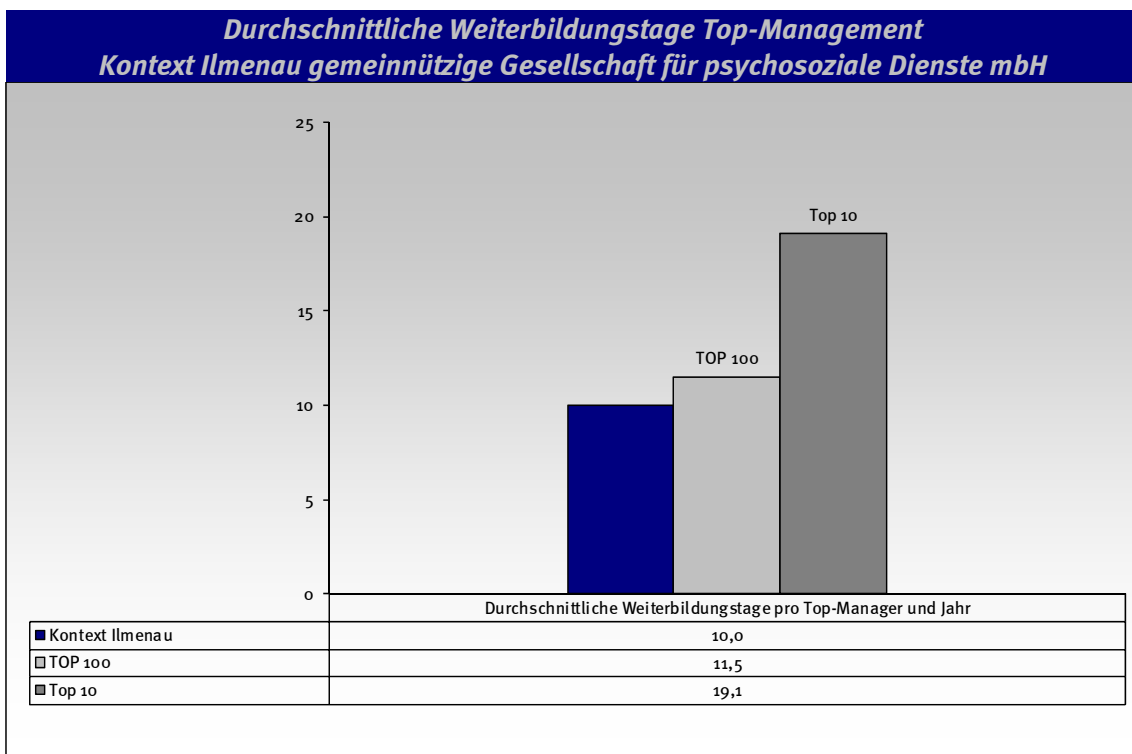
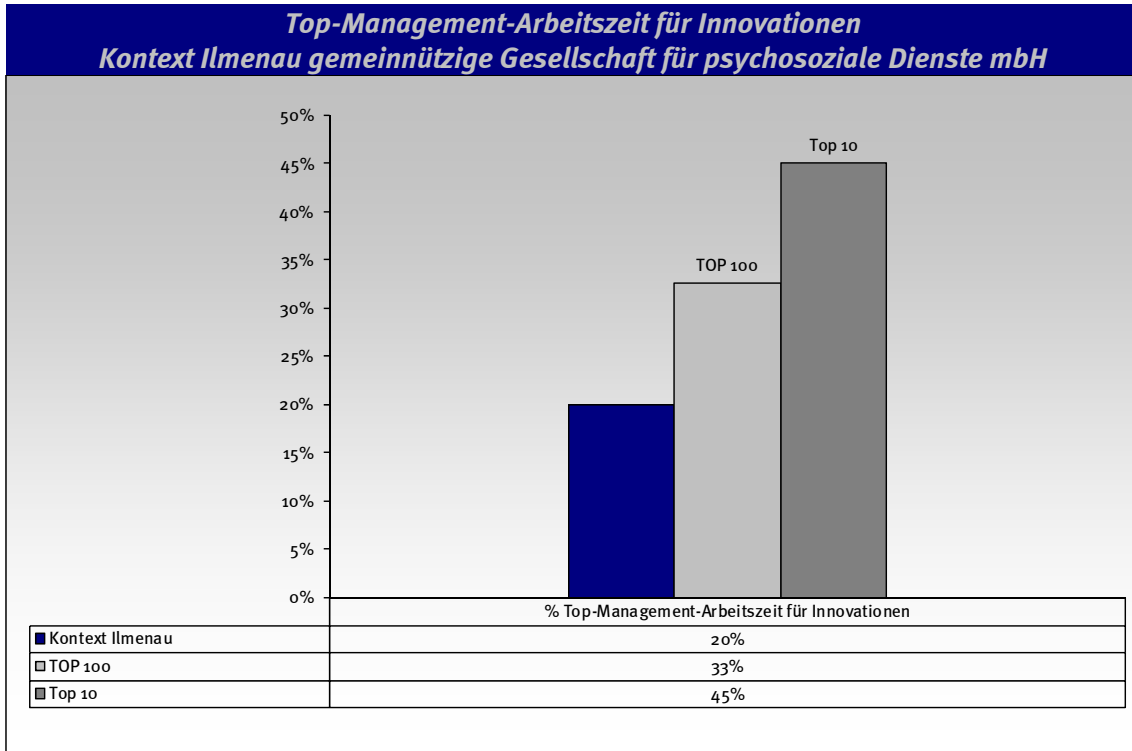


Die Kontext Ilmenau gemeinnützige Gesellschaft für psychosoziale Dienste mbH erhält in der Kategorie „Innovationsförderndes Top-Management“ ein Rating von „A“ (Durchschnitt TOP 100: „A-“). Das Unternehmen erreicht in dieser Kategorie insgesamt eine überdurchschnittliche Bewertung.

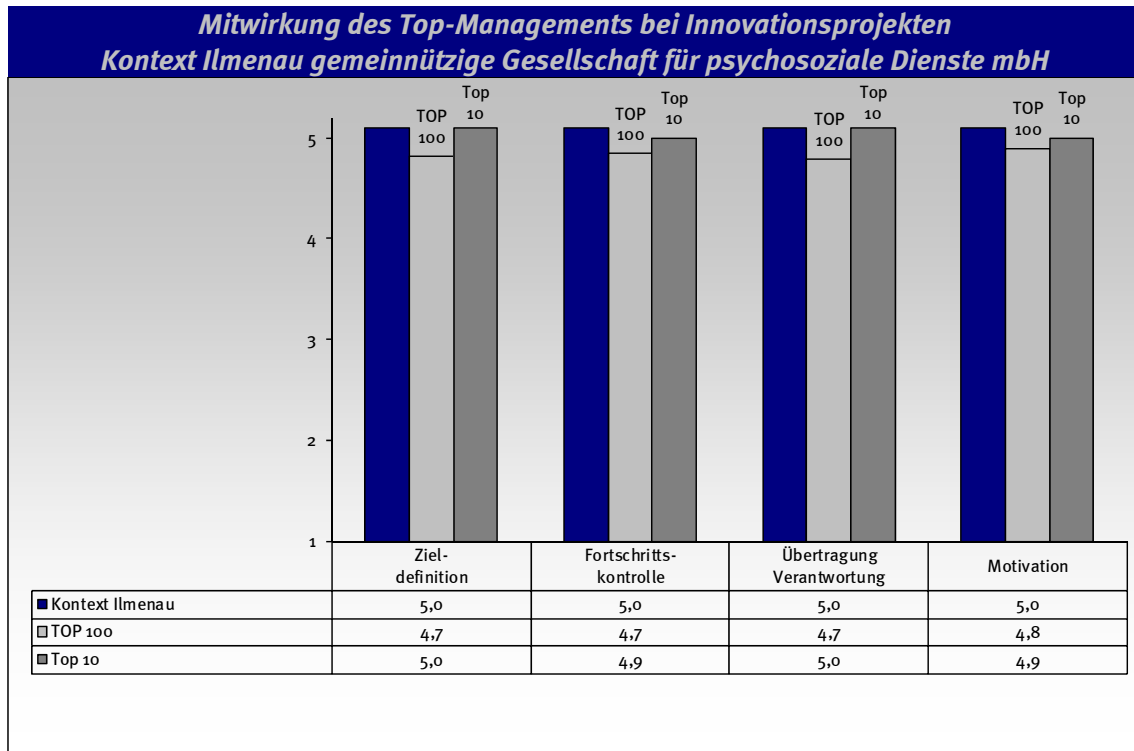
Commitment

Das Commitment der Führungsebene zeigt, inwieweit das Top-Management die Innovationsstätigkeit im Unternehmen unterstützt. Sinnvoll ist das Gewähren von kreativen Freiräumen für Mitarbeiter, Offenheit für Neues, die Moderation des Innovationsprozesses, die Mitwirkung in Innovationsnetzwerken sowie die Förderung von und die Teilnahme an Weiterbildungsaktivitäten. Das Top-Management sollte ein Selbstverständnis als Initiator und Promotor von Innovationen entwickeln und zeigen.

Die Führungsebene kann eine hohe Signalwirkung für Mitarbeiter haben, wenn sie mit gutem Beispiel vorangeht. Die folgenden zwei Grafiken zeigen den Anteil der Arbeitszeit, den die Führungsebene für Innovationen aufbringt und die durchschnittliche Anzahl an Weiterbildungstagen des Top-Managements pro Jahr.

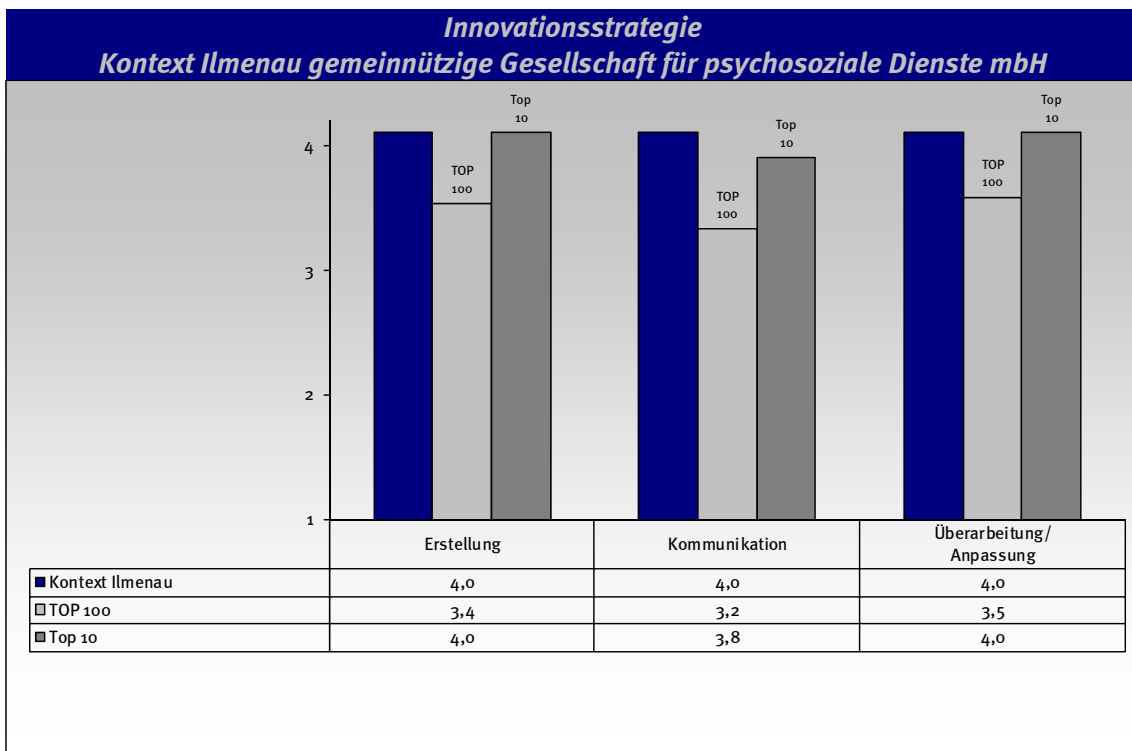


Darüber hinaus haben wir analysiert, in welcher Form und wie intensiv das Top-Management in Innovationsprojekte tatsächlich eingebunden ist. Ein Wert von 5 bedeutet, dass die Geschäftsführung Ziele für jedes Projekt entwickelt und diese in regelmäßigen Abständen überprüft, um über den Fortschritt informiert zu sein sowie im Falle von Abweichungen rechtzeitig Maßnahmen setzen zu können. Ein Wert von 1 bedeutet, dass das Top-Management nicht in Innovationsprojekte eingebunden ist.



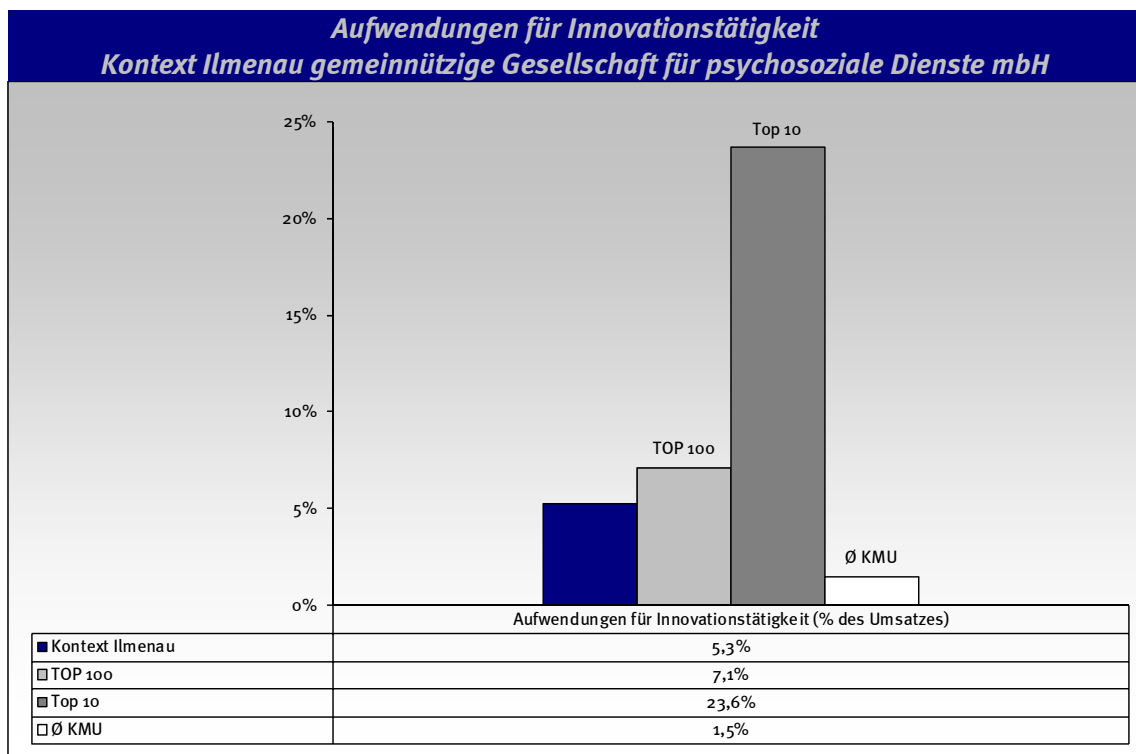
Innovationsstrategie

Die Innovationsstrategie gibt den einzelnen Innovationsaktivitäten des Unternehmens Richtung und Ordnung. Wir haben untersucht, in welchem Maß Innovationsstrategien erstellt und kommuniziert werden. Ein Wert von 4 bedeutet, dass das Unternehmen im betreffenden Aspekt mustergültig aufgestellt ist, ein Wert von 1 besagt, dass diesbezüglich noch keine Anstrengungen unternommen worden sind. Der Vergleich mit den TOP 100 und mit den Top 10 zeigt folgendes Bild:



Ressourceneinsatz

Ressourcen sind die Voraussetzung für wirtschaftliche Tätigkeit – wie so oft im Leben heißt es auch im Innovationsmanagement: „Von nichts kommt nichts“. Die Mittel, die für innovative Projekte eingesetzt werden, sind daher ein wichtiger Indikator für die Bedeutung von Innovativität im Unternehmen und beeinflussen die Innovationsleistung maßgeblich. Nachfolgende Grafik zeigt die Höhe der relativen Aufwendungen bei der Kontext Ilmenau gemeinnützige Gesellschaft für psychosoziale Dienste mbH im Vergleich mit dem Durchschnitt der TOP 100 und der Top 10 dieser Kategorie. Der Vergleichswert eines durchschnittlichen KMU stammt aus der aktuellen Innovationserhebung des ZEW.



Im Detail:

Übersicht über Ihre Antworten in der Kategorie „Innovationsförderndes Top-Management“

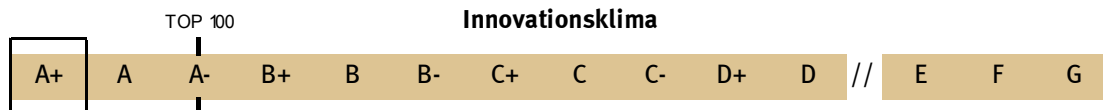
	Kontext Ilmenau	Durchschnitt TOP 100	Durchschnitt Top 10
<i>Offenheit für Neues (max. 5)</i>			
Unsere Geschäftsführung ist gegenüber Innovationen sehr aufgeschlossen (z.B. neue Märkte, neue Technologien, neue Geschäftsmodelle).	5	4,9	5,0
<i>Mitwirkung bei Innovationsprojekten (max. 5)</i>			
Das Top-Management definiert Ziele für Innovationsprojekte.	5	4,7	5,0
Das Top-Management kontrolliert den Fortschritt von Innovationsprojekten.	5	4,7	4,9
Das Top-Management überträgt den Innovationsprojektteams viel Verantwortung.	4	4,7	5,0
Das Top-Management unterstützt und motiviert die Innovationsprojektteams ausreichend.	5	4,8	4,9
<i>Arbeitszeit für Innovation</i>			
Wie viel Zeit wendet die Geschäftsführung durchschnittlich für Innovationen auf (% der Arbeitszeit)	20%	32,6%	45,0%
<i>Kundenkontakte</i>			
Wie viel Zeit hat die Geschäftsführung durchschnittlich für Kundenbesuche im Jahr 2015 aufgewendet? (Tage)	100	43,5	47,4
Wie viel Zeit hat die Geschäftsführung durchschnittlich für Telefongespräche mit Kunden im Jahr 2015 aufgewendet? (Tage)	100	33,8	45,8
Wie viel Zeit hat die Geschäftsführung durchschnittlich für weitere direkte Kontakte mit Kunden (Videokonferenzen, Messe etc.) im Jahr 2015 aufgewendet? (Tage)	30	17,3	22,0
<i>Weiterbildung</i>			
Durchschnittliche Weiterbildungstage pro GeschäftsführerIn im Jahr 2015	10	11,5	29,1
<i>Organisation der Innovationsstrategie (max. 4)</i>			
Wir verfolgen eine konkrete Innovationsstrategie.	4	3,4	4,0
Die Innovationsstrategie wird laufend an alle Mitarbeiter kommuniziert.	4	3,2	3,8
Sie wird regelmäßig überprüft und angepasst.	4	3,5	4,0

TOP 100 – Die innovativsten Unternehmen im Mittelstand 2017

<i>Inhalte der Innovationsstrategie (max. 4)</i>			
Berücksichtigung neuartiger Geschäftsmodelle und neuartiger Märkte (neue Kundengruppen, neue Länder o.ä.)	4	3,7	4,0
Berücksichtigung zukünftiger (noch nicht bestehender) Kundenbedürfnisse	3	3,6	3,9
Identifikation und Pflege der eigenen Kernkompetenzen	4	3,8	4,0
Proaktives Management von Kooperationen und strategischen Allianzen	4	3,4	3,9
Prognose und Berücksichtigung möglicher disruptiver Innovationen („Game-changing Innovationen“)	4	2,9	3,7
Früherkennung und Berücksichtigung von Technologiesprüngen und gesellschaftlichen Änderungen	4	3,4	4,0
<i>Innovationsaufwendungen</i>			
Geschätzter Gesamtaufwand für Innovationstätigkeit in 2015 in % des Umsatzes	5,3%	7,1%	23,6%

Innovationsklima

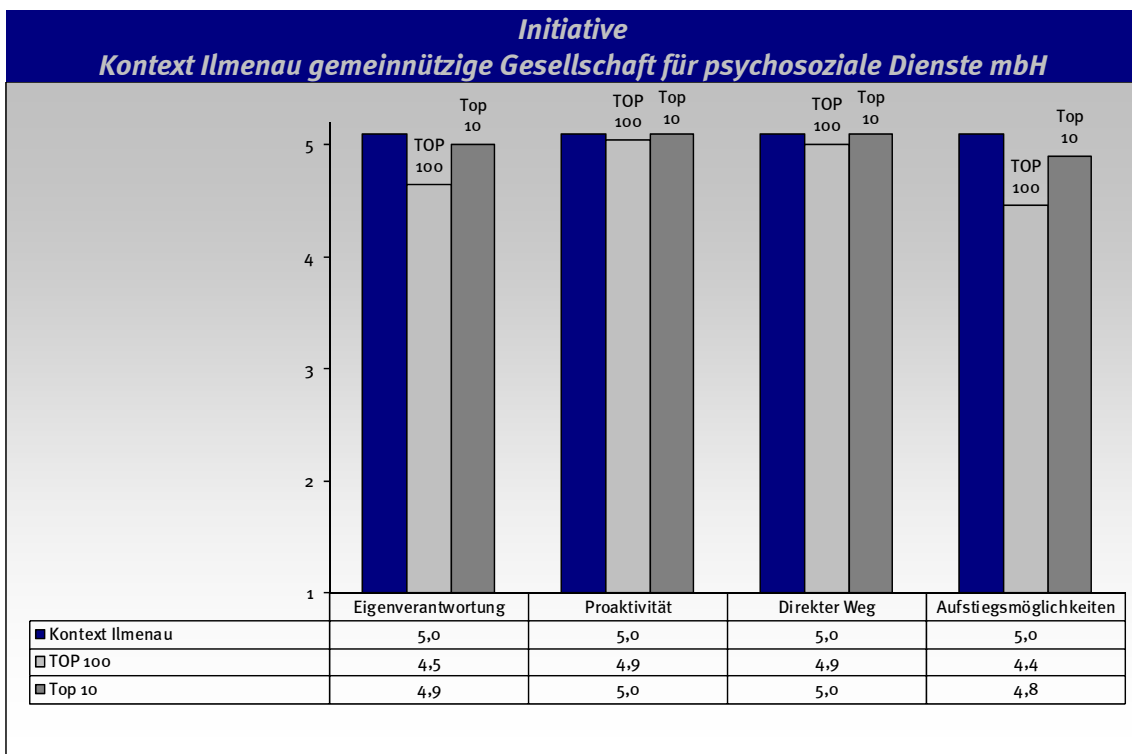
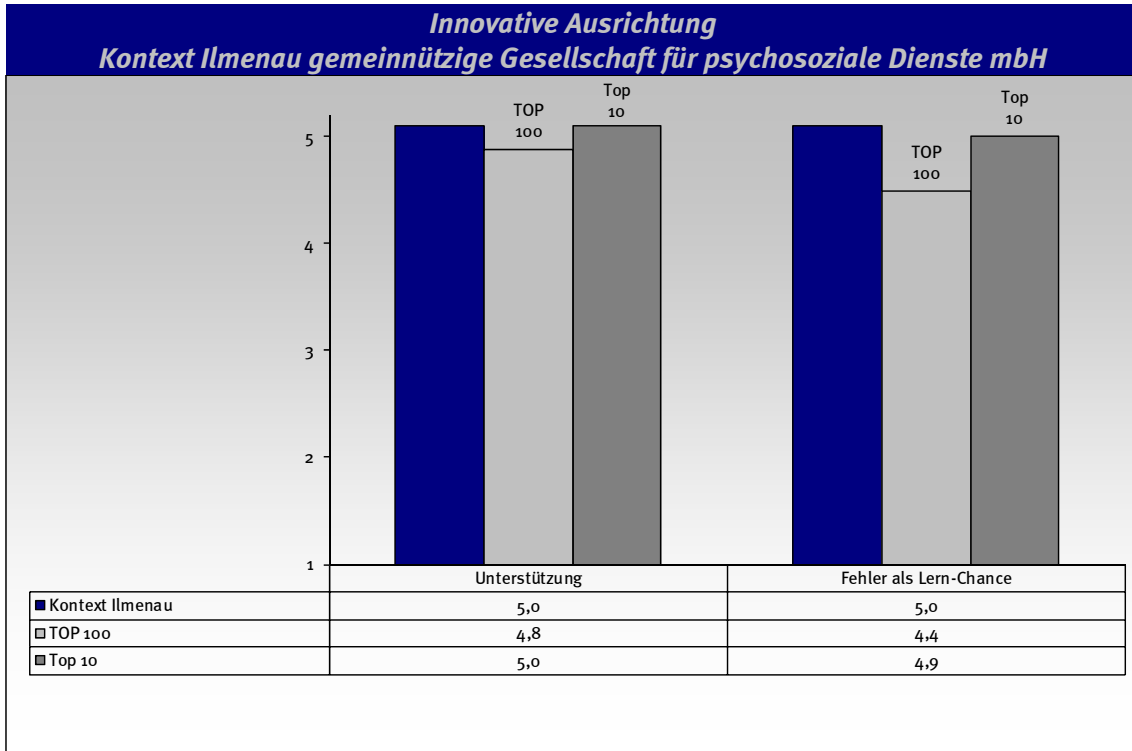
Ohne eine Unternehmenskultur, die zu Kreativität anregt und diese belohnt, sind Innovationserfolge kaum denkbar. Neue Ideen können nicht einfach „verordnet“ werden. Sie sind das Ergebnis von Initiativen und offenem Austausch, von Freiräumen und Belohnung von unternehmerischer Risikobereitschaft (**Innovative Ausrichtung**). Der Erfolg von innovativen Projekten ist zu Beginn naturgemäß ungewiss. Die Bereitstellung eines festen Budgets für ungeplante Innovationsvorhaben, beispielsweise, ist ein wichtiges Element für ein positives Innovationsklima (**Potenzialförderung**). Schlussendlich kann man die Qualität des Innovationsklimas gut an den kreativen Leistungen des Personals ablesen: Wie viele neue Ideen werden eingebracht? Wie viele von ihnen können realisiert werden und wie schlagen sie sich im Betriebsergebnis nieder (**Verbesserungsvorschläge**)?



Das Innovationsklima der Kontext Ilmenau gemeinnützige Gesellschaft für psychosoziale Dienste mbH wird mit „A+“ geratet (Durchschnitt TOP 100: „A-“). Das Unternehmen weist in dieser Kategorie insgesamt eine Bewertung auf, die über dem Durchschnitt der TOP 100 liegt.

Innovative Ausrichtung

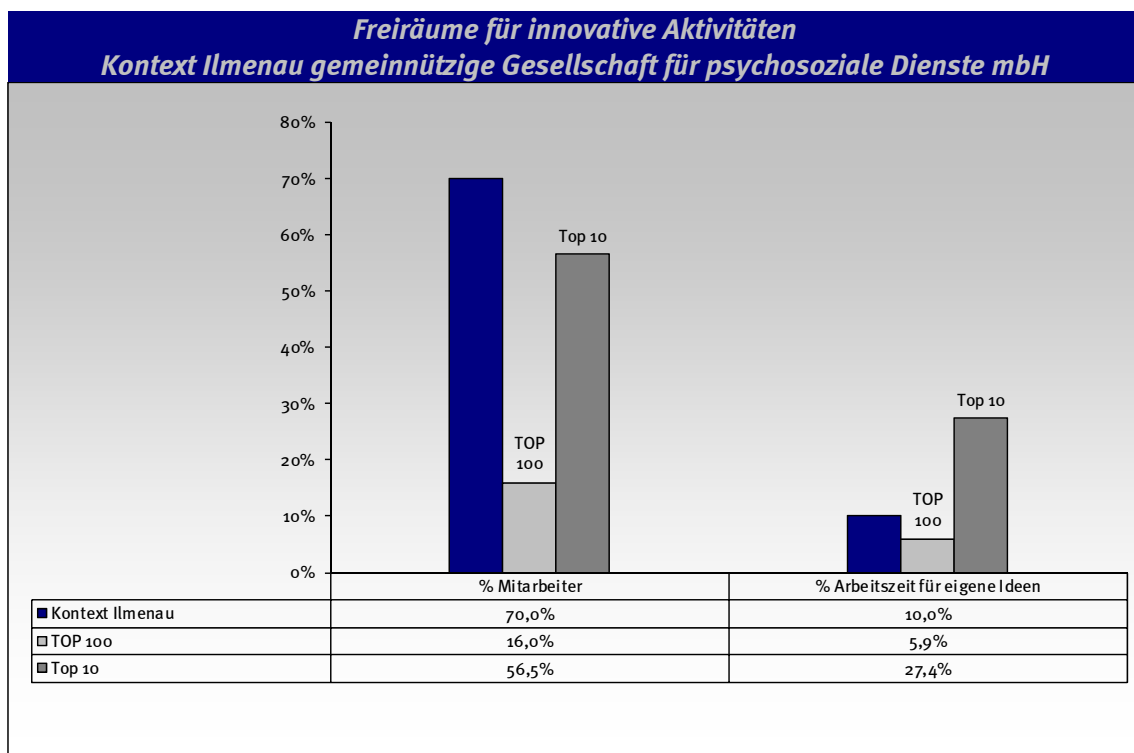
Träger der Innovation ist immer der Mensch. Aufmerksame, unternehmerisch denkende Mitarbeiter haben oft innovative Ideen dazu, wie man die Prozesse vereinfachen, die Leistung verbessern oder Fehler einfach vermeiden kann. Dieses Potenzial muss man aktiv erschließen, um es für das Unternehmen zu nutzen. Eine Kultur, die Fehler toleriert und innovative bzw. unternehmerische Aktivitäten von Mitarbeitern anregt und belohnt, ist der Nährboden für das Entstehen von neuen (Mitarbeiter-)Ideen.

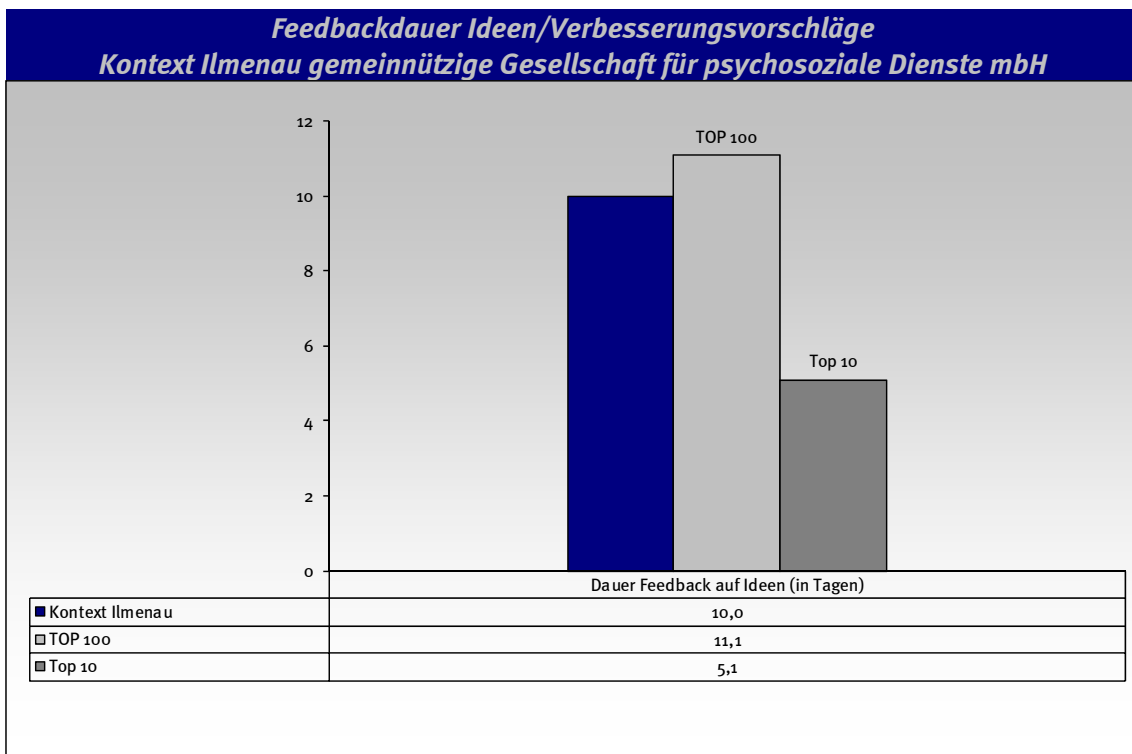
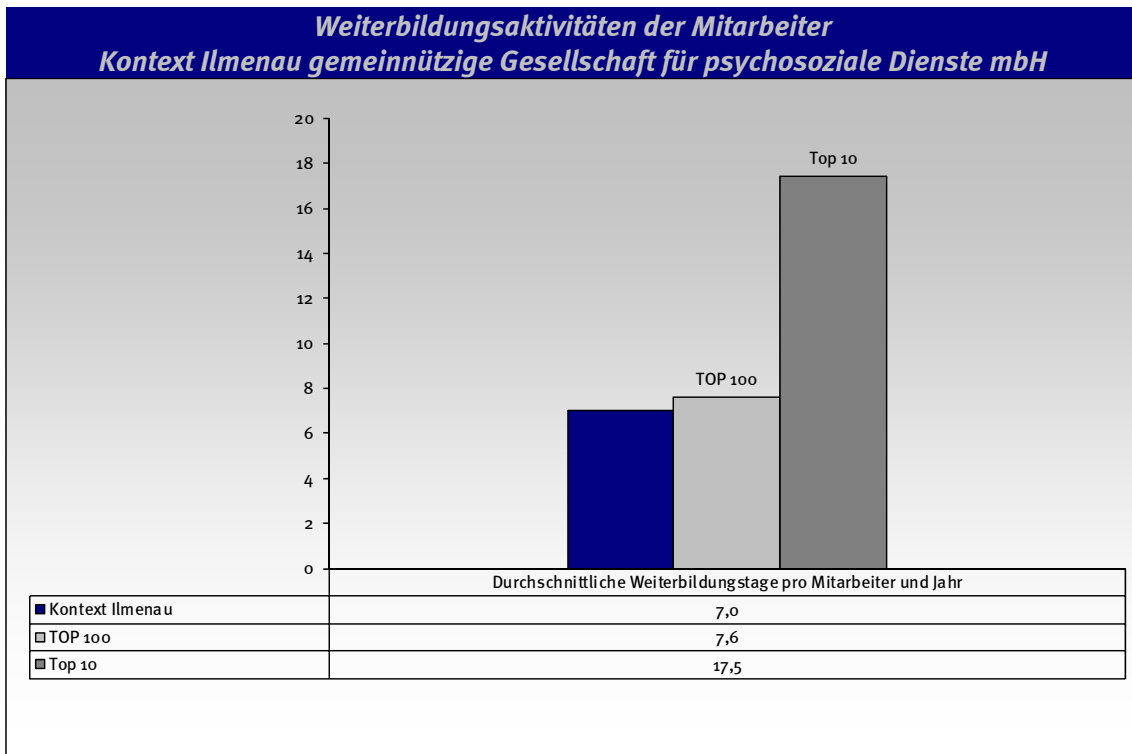


Potenzialförderung

Die Kreativität im Unternehmen kann durch Maßnahmen und Instrumente unterstützt werden. Dies umfasst das Gewähren von Freiräumen und das Belohnen von Innovationstätigkeit, z. B. in Form eines Anreizsystems. Es ist darüber hinaus notwendig und sinnvoll, die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter durch Weiterbildungsmaßnahmen kontinuierlich auszubauen und zu verbessern.

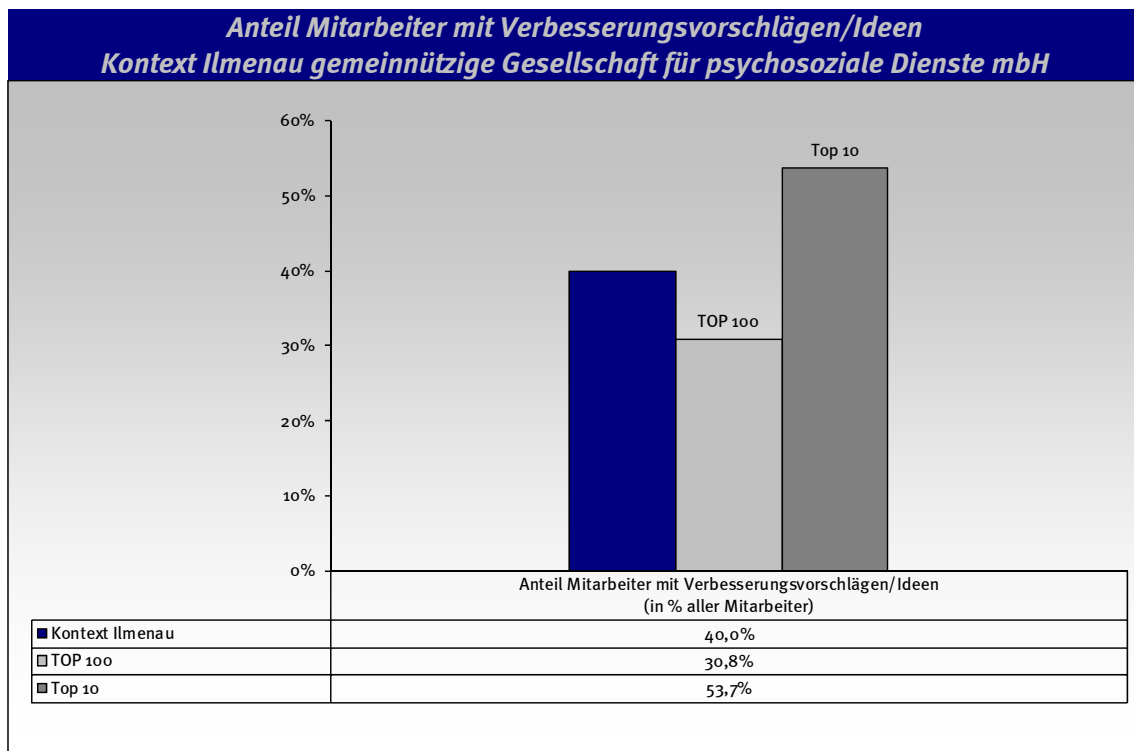
Die folgenden drei Grafiken beleuchten die Potenzialförderung. Die erste zeigt, wie viele Mitarbeiter von Kontext Ilmenau gemeinnützige Gesellschaft für psychosoziale Dienste mbH und welchen Anteil ihrer Arbeitszeit sie selbstständig für eigene Ideen nutzen können, die außerhalb des offiziellen Entwicklungsprogramms liegen. Die nächste gibt Auskunft darüber, wie viele Tage im Jahr sich jeder Mitarbeiter durchschnittlich weiterbildet. Darüber hinaus sehen Sie hier, wie lange es durchschnittlich dauert, bis über einen Verbesserungsvorschlag/ eine Idee entschieden wird.

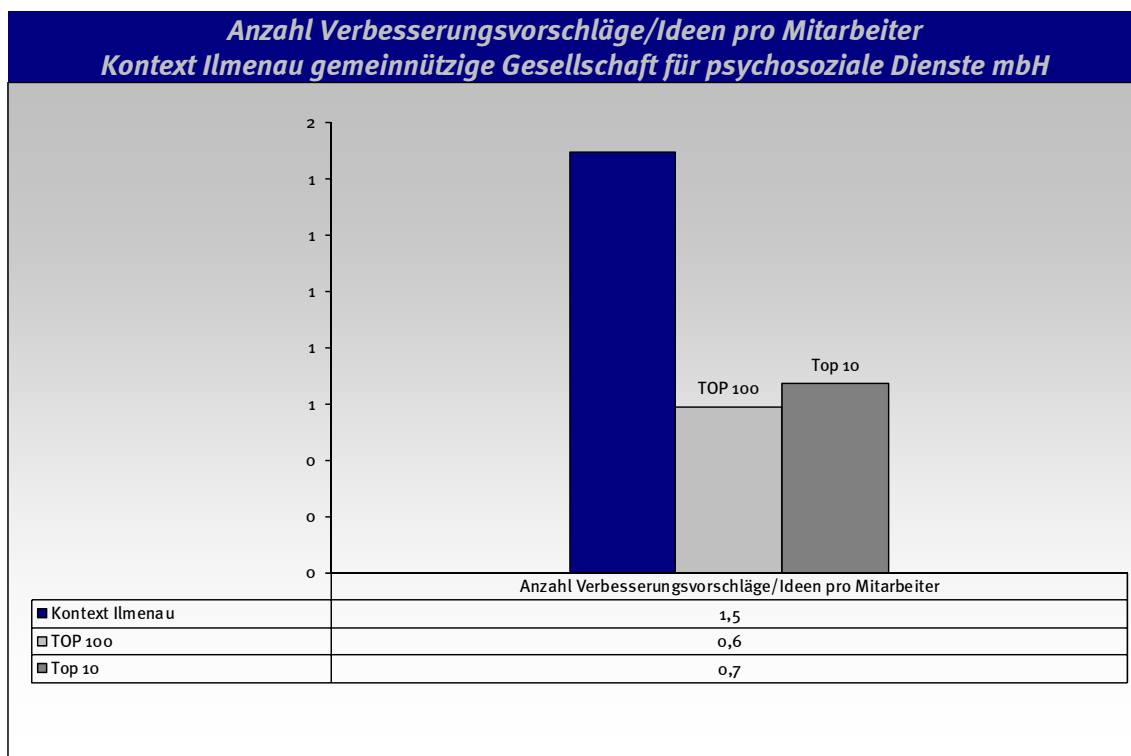




Verbesserungsvorschläge

Ein Gradmesser für die kreativen Leistungen der Mitarbeiter ist die Anzahl der von ihnen eingebrachten Ideen und Verbesserungsvorschläge. Die nachstehenden Diagramme zeigen, wie viele Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen sich aktiv in das Ideenmanagement einbringen und wie viele Ideen bzw. Verbesserungsvorschläge im Durchschnitt jeder Mitarbeiter eingebracht hat.





**Im Detail:
Übersicht über Ihre Antworten in der Kategorie „Innovationsklima“**

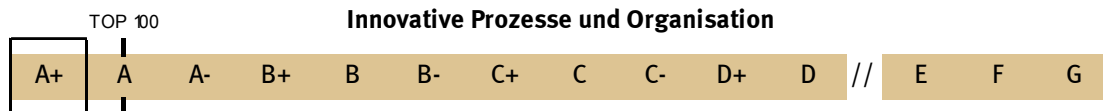
	Kontext Ilmenau	Durchschnitt TOP 100	Durchschnitt Top 10
<i>Innovative Ausrichtung des Unternehmens (max. 5)</i>			
Unsere Unternehmenskultur ermöglicht und unterstützt innovative und unternehmerische Aktivitäten der Mitarbeiter.	5	4,8	5,0
Wir stellen sicher, dass wir aus Fehlern in Innovationsprozessen lernen (z.B. durch systematische Projekt-Reviews oder Lessons-Learned).	5	4,4	4,9
<i>Initiative (max. 5)</i>			
Unsere Mitarbeiter zeigen im Vergleich zum Durchschnitt unserer Branche ein überdurchschnittlich hohes Maß an Initiative, Engagement und Eigenverantwortung.	5	4,5	4,9
Es ist ausdrücklich gewünscht, dass Mitarbeiter eigene Ideen und Vorschläge proaktiv einbringen.	5	4,9	5,0
Mit guten Ideen kann sich jeder Mitarbeiter direkt an die Geschäftsleitung wenden.	5	4,9	5,0
Wer innovativ ist, kann bei uns sehr schnell aufsteigen.	5	4,4	4,8
<i>Innovationsklima aus Sicht der Mitarbeiter</i>			
„Arbeitsplatz und Umfeld stimulieren mich zu kreativen Ideen“	100 %	56,0%	73,0%
„Ich sehe es als wichtigen Teil meines Jobs, Prozesse und Abläufe im Unternehmen zu verbessern“	100 %	59,9%	78,0%
„Ich habe genügend Freiräume zur Innovation“	70 %	54,9%	79,5%
„Mein/e Vorgesetzte/r ist sehr an meinen Ideen und Vorschlägen interessiert“	100 %	70,7%	88,4%
„Wenn ich einen guten Vorschlag mache, kann ich sicher sein, dass er auch ernst genommen wird“	100 %	78,6%	94,9%
„Querdenken und unkonventionelle Ideen werden bei uns gefördert“	100 %	67,5%	89,5%
„Kritik an Prozessen und Abläufen im Unternehmen wird geschätzt“	100 %	67,4%	86,0%
„Wer innovativ und unternehmerisch ist, kann bei uns sehr schnell Karriere machen“	90 %	61,5%	90,9%
„Fehler werden bei uns akzeptiert – wenn eine gute Idee doch nicht funktioniert, wird niemand bestraft“	90 %	78,4%	90,1%
„Das ist das innovativste Unternehmen, in dem ich je gearbeitet habe“	100 %	68,9%	90,0%
<i>Weiterbildung</i>			
Durchschnittliche Weiterbildungstage pro MitarbeiterIn im Jahr 2015	7,0	7,6	17,5
<i>Transparenz (max. 5)</i>			
In unserem Unternehmen werden die Mitarbeiter zu laufenden und geplanten Innovationsprojekten informiert.	5	4,4	4,7

TOP 100 – Die innovativsten Unternehmen im Mittelstand 2017

<i>Freiräume</i>			
Gibt es in Ihrem Unternehmen eine explizite Regelung, wonach Mitarbeiter einen Teil ihrer Arbeitszeit für die Entwicklung von Ideen nutzen können, die außerhalb des offiziellen Entwicklungsprogramms liegen („Google-Regel“)?	ja	37,6%	100%
Wenn ja: für wie viele Mitarbeiter gelten diese Regelungen?	100,0%	15,7%	56,7%
Welcher Anteil der Arbeitszeit kann dafür maximal genutzt werden?	10,0%	6,0%	20,0%
Wie viele Mitarbeiter nehmen diese Möglichkeit tatsächlich in Anspruch?	70,0%	16,0%	56,5%
Wie hoch ist der tatsächliche, durchschnittlich genutzte Anteil der Arbeitszeit pro Mitarbeiter dafür?	10,0%	5,9%	27,4%
<i>Internes Venture Capital</i>			
Gibt es ein fest eingeplantes, kurzfristig verfügbares Budget für unkonventionelle Ideen, die außerhalb der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit liegen?	ja	65,6%	90%
<i>Mitarbeiterbeteiligung</i>			
Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Mitarbeiterbeteiligungsmodell (z.B. am Gewinn und/oder Kapital)?	nein	66,7%	80%
<i>Ideenmanagement</i>			
Gibt es in Ihrem Unternehmen ein formal geregeltes Anreizsystem für Verbesserungsvorschläge und Ideen der Mitarbeiter?	ja	60,2%	90%
Wie lange dauert es durchschnittlich, bis über einen eingebrachten Verbesserungsvorschlag/ eine Idee entschieden wird?	10 Tage	11,1 Tage	5,1 Tage
<i>Kreative Leistungen der Mitarbeiter</i>			
Wie viele Mitarbeiter haben im Jahr 2015 Verbesserungsvorschläge/Innovationsideen eingebracht? (% aller Mitarbeiter)	40,0%	30,8%	53,7%
Durchschnittliche Anzahl Verbesserungsvorschläge/Ideen pro Mitarbeiter im Jahr 2015	1,49	0,59	0,67
Wie viele davon wurden bzw. werden realisiert? (in % aller eingebrachten Verbesserungsvorschläge/Ideen)	100%	53,31%	61,0%
Durch die realisierten Verbesserungsvorschläge/Ideen wurde im Jahr 2015 das Ergebnis nachweislich um ca. ... € verbessert (durch Kostensenkung und/oder Umsatzerhöhung) (in % des Umsatzes)	0,1%	1,5%	4,9%

Innovative Prozesse und Organisation

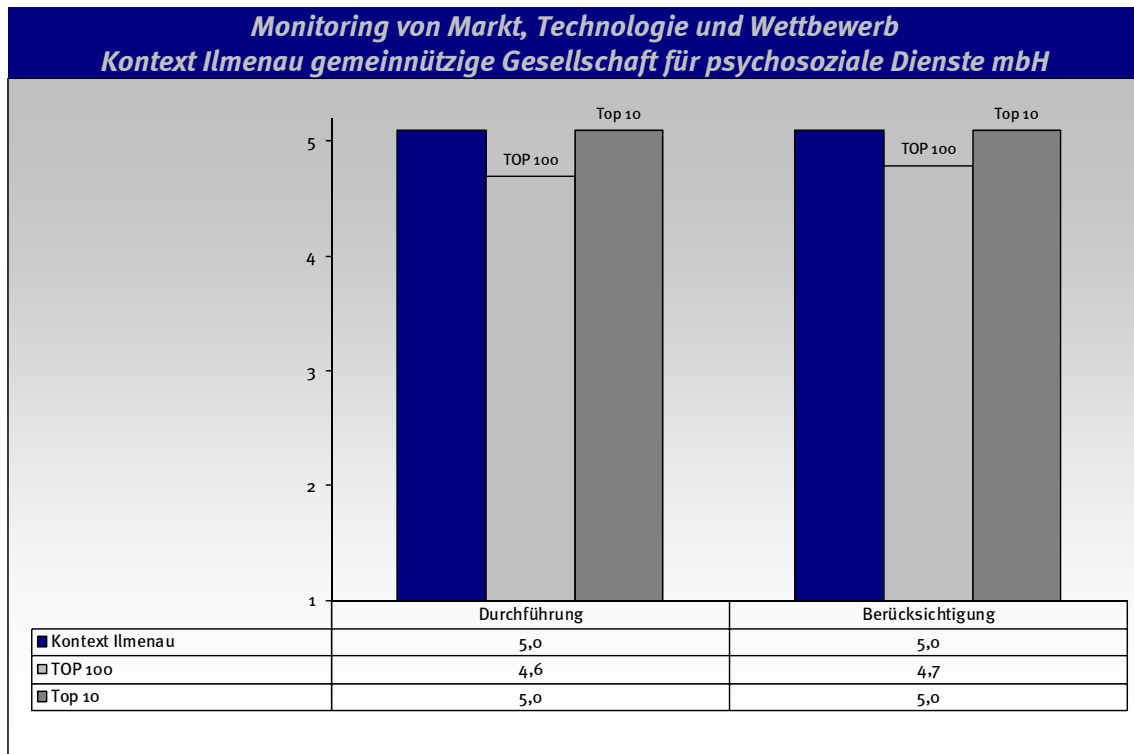
Eine Innovation ist ein vielstufiger Prozess, der sich von der Idee über die Konzeption/Entwicklung und die Markteinführung bis zur Innovationserfolgsanalyse erstreckt und oft Jahre dauert. Jeder Prozess verläuft dabei etwas unterschiedlich – schließlich sind Innovationen definitionsgemäß neu. Im Rahmen unserer Analyse wurde untersucht, wie umfassend die Kontext Ilmenau gemeinnützige Gesellschaft für psychosoziale Dienste mbH Markt und Technologie nach Möglichkeiten für neue Geschäftsideen untersucht (**Monitoring**), wie der Innovationsprozess in seinen einzelnen Stufen geregelt ist (**Innovationsmanagement**) und welche Instrumente und Methoden genutzt eingesetzt werden (**Instrumente und Methoden**).



Die Kontext Ilmenau gemeinnützige Gesellschaft für psychosoziale Dienste mbH erhält in der Kategorie „Innovative Prozesse und Organisation“ das Rating „A+“ (Durchschnitt TOP 100: „A“). Das Unternehmen zählt in dieser Kategorie zu den Top 10 des diesjährigen TOP 100-Innovationswettbewerbs!

Monitoring

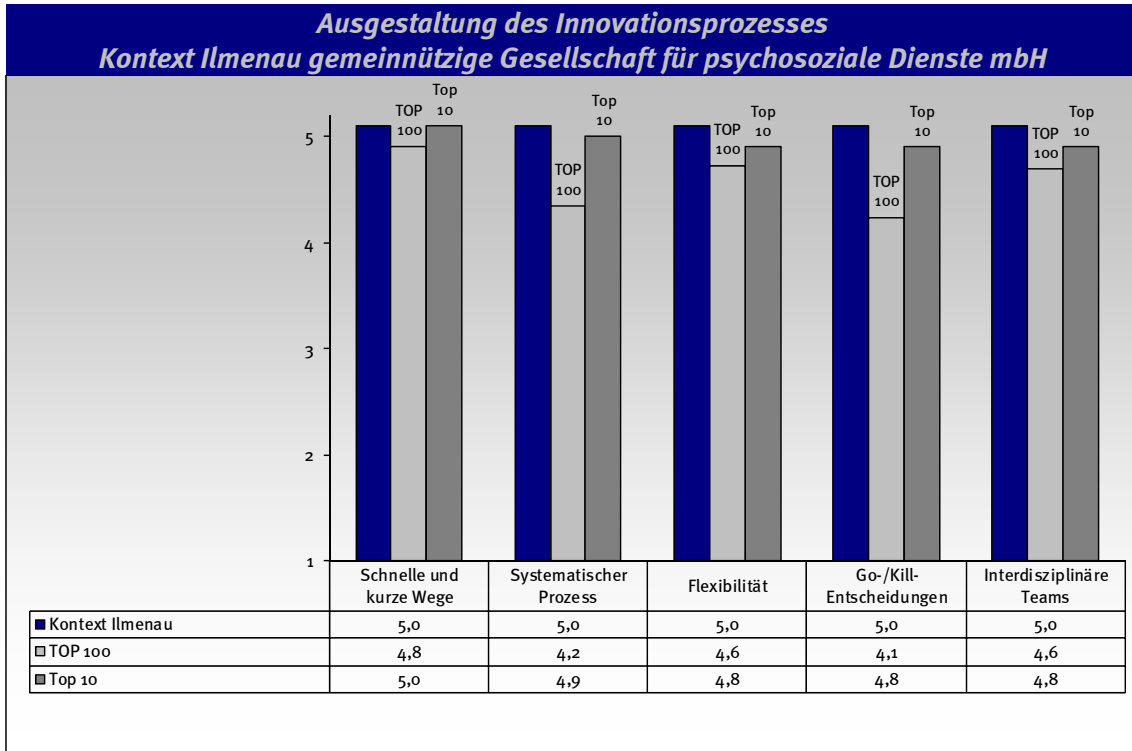
Die Welt steckt voller unternehmerischer Gelegenheiten. Zur Identifikation von Innovationsideen ist es wichtig, dass man die Entwicklungen im Unternehmensumfeld sorgfältig beobachtet. Nur wer die Veränderungen von Markt, Technologie und Wettbewerb bewusst verfolgt und in die eigenen Entscheidungen einfließen lässt, weiß, welche neuen Kundenbedürfnisse entstehen und welche neuen technologischen Möglichkeiten es gibt. Die folgende Grafik zeigt, wie intensiv das Monitoring bei der Kontext Ilmenau gemeinnützige Gesellschaft für psychosoziale Dienste mbH im Vergleich zu den TOP 100 und zu den 10 besten Unternehmen der Kategorie „Innovative Prozesse und Innovation“ betrieben wird. Ein Wert von 5 bedeutet, dass das Unternehmen in diesem Bereich vorbildlich ist, ein Wert von 1 besagt, dass hier bislang keine Anstrengungen unternommen wurden.



Innovationsmanagement

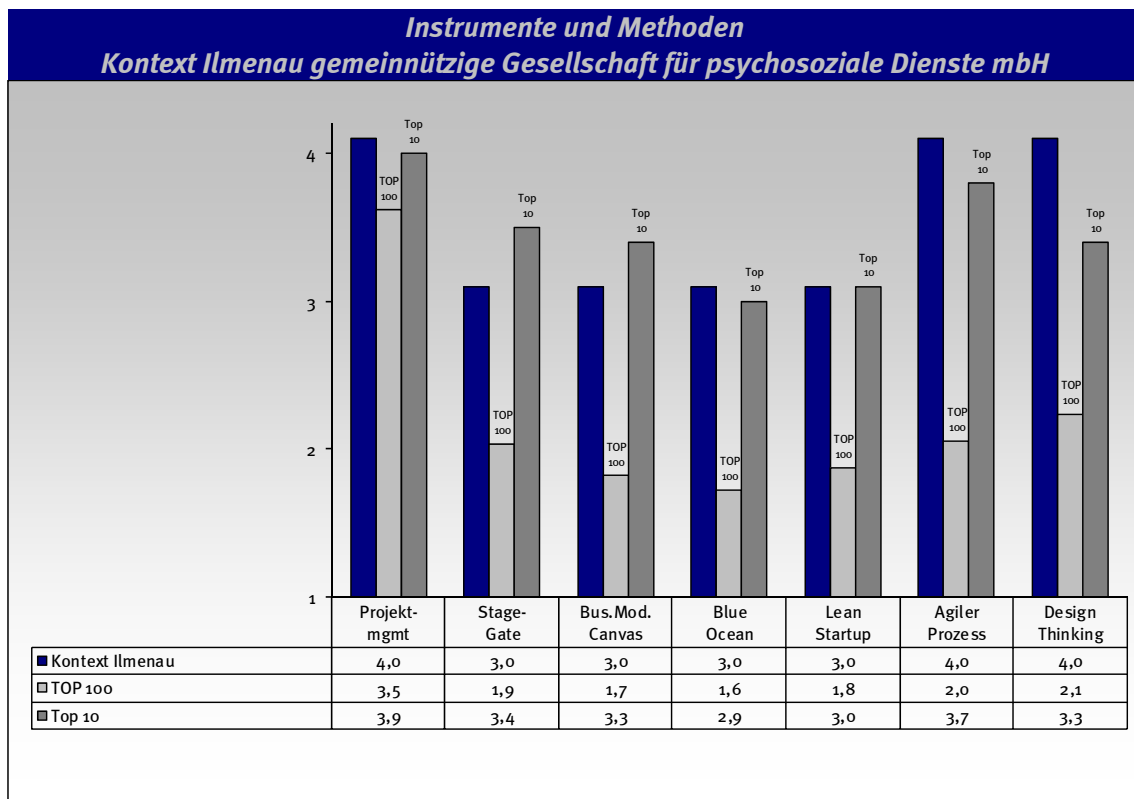
Im Rahmen dieses Bereichs haben wir zunächst untersucht, inwieweit die Unternehmen Innovationsprozesse bewusst regeln. Wir haben analysiert, ob Ziele für Innovationsprojekte festgelegt und laufend überprüft werden und ob mit Fortdauer eines Projekts auf der Basis aktueller Informationen zu Markt und Machbarkeit bewusste Go-/Kill-Entscheidungen über dessen Fortführung oder Abbruch getroffen werden. Der optimale Prozessorganisationsgrad schafft eine klare Struktur, lässt aber auch genügend Freiräume für Kreativität und die jeweiligen Besonderheiten der Innovation.

In der folgenden Grafik sind die Werte der Kontext Ilmenau gemeinnützige Gesellschaft für psychosoziale Dienste mbH im Vergleich zum Durchschnitt der TOP 100 und der Top 10 des Bereiches „Innovative Prozesse und Organisation“ dargestellt. Ein Wert von 5 bedeutet, dass der jeweilige Aspekt klar geregelt ist, bei einem Wert von 1 ist er unstrukturiert.



Instrumente und Methoden

Zusätzlich zur allgemeinen Ausgestaltung des Innovationsprozesses haben wir untersucht, welche Instrumente und Methoden im Rahmen des Innovationsmanagements genutzt werden. In der folgenden Grafik sind die Werte der Kontext Ilmenau gemeinnützige Gesellschaft für psychosoziale Dienste mbH im Vergleich zum Durchschnitt der TOP 100 und der Top 10 des Bereiches „Innovative Prozesse und Organisation“ dargestellt.



Im Detail:

Übersicht über Ihre Antworten in der Kategorie „Innovative Prozesse und Organisation“

	Kontext Ilmenau	Durchschnitt TOP 100	Durchschnitt Top 10
<i>Laufende Beobachtung von Markt, Technologie und Wettbewerb (max. 5)</i>			
Die Entwicklungen von Markt, Technologie und Wettbewerb werden systematisch verfolgt und bewertet.	5	4,6	5,0
Die Informationen aus diesem Monitoring fließen in strategische Entscheidungen ein.	5	4,7	5,0
<i>Ausgestaltung des Innovationsprozesses (max. 5)</i>			
Innovationsprojekte zeichnen sich in unserem Unternehmen durch schnelle und kurze Entscheidungswege aus.	5	4,8	5,0
Bei uns sorgt ein systematischer Innovationsprozess dafür, dass die notwendigen Schritte von der Idee bis zur Markteinführung nicht jedes Mal neu überlegt werden müssen.	5	4,2	4,9
Unser Innovationsprozess ist nicht starr, sondern kann flexibel an geänderte Rahmenbedingungen (z.B. Innovationsgrad, Änderung der Kundenanforderungen, notwendige Beschleunigung der Time to Market, etc.) angepasst werden.	5	4,6	4,8
Für jede Phase des Innovationsprozesses werden Ziele definiert.	5	4,3	4,9
Die Zielerreichung wird nach Abschluss jeder Phase geprüft und bewertet.	5	4,3	4,8
Nach Abschluss jeder Phase werden bewusste Go-/Kill-Entscheidungen über die Fortführung oder den Abbruch eines Innovationsprojekts getroffen.	5	4,1	4,8
Wir berücksichtigen bei Innovationsprojekten von Anfang an die Ziele und Interessen aller Unternehmensbereiche, v.a. von Produktion, Marketing und Vertrieb.	5	4,6	4,9
Innovationsprojektteams setzen sich normalerweise aus Mitarbeitern verschiedener Bereiche zusammen.	5	4,6	4,8
Unsere Prozesse, Strukturen und Anreize fördern inkrementelle Innovationen in optimaler Weise.	5	4,0	4,5
Unsere Prozesse, Strukturen und Anreize fördern radikale Innovationen in optimaler Weise.	4	3,6	4,5
Wir haben einen ausgewogenen Portfolio-Mix aus inkrementellen bis radikalen Projekten.	5	3,6	4,5
Wir haben einen ausgewogenen Portfolio-Mix aus kurz- bis langfristigen Projekten (vorausschauende Innovations-Roadmap).	5	4,3	4,6
Zur Steuerung der Innovationsprojekte verwenden wir Projektmanagement-Software, die es erlaubt, den aktuellen Stand aller laufenden Innovationsprojekte tagesaktuell abzurufen.	5	3,3	4,9

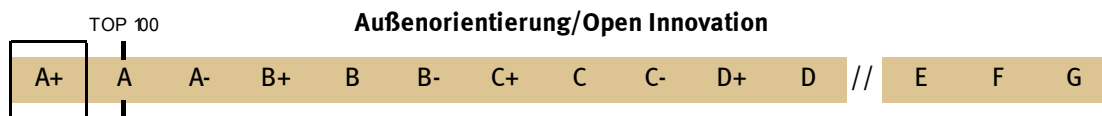
TOP 100 – Die innovativsten Unternehmen im Mittelstand 2017

<i>Instrumente und Methoden (max. 4)</i>			
Projektmanagement	4	3,5	3,9
Stage-Gate-Prozess	3	1,9	3,4
Business Model Canvas (bzw. Lean Canvas)	3	1,7	3,3
Blue Ocean Methode	3	1,6	2,9
Lean Start-up-Methode	3	1,8	3,0
Agiler Prozess (z.B. Scrum)	4	2,0	3,7
Design Thinking	4	2,1	3,3
Risiko- und Szenarioanalysen	4	2,9	3,8

Außenorientierung/Open Innovation

Jedes Unternehmen ist klein im Verhältnis zum Rest der Welt. Für mittelständische Unternehmen gilt dies in besonderer Weise. Im Zeitalter von Open Innovation ist eine systematische und konsequent gemanagte Austauschbeziehung mit der Außenwelt daher erfolgskritisch.

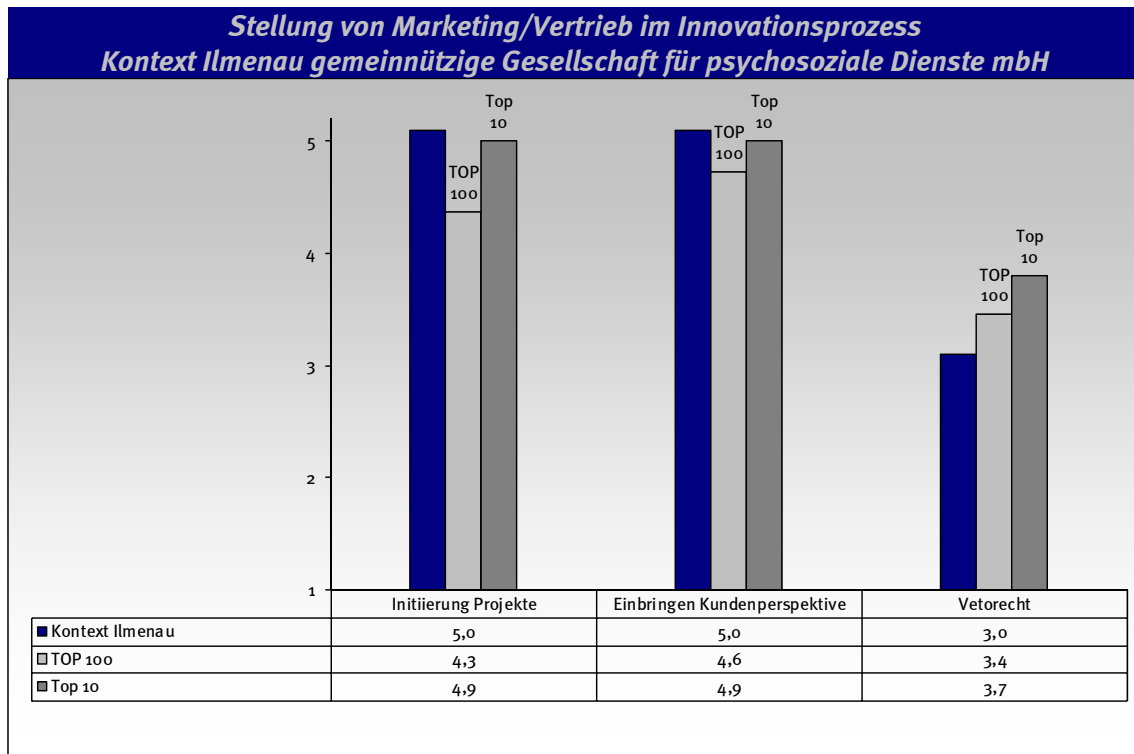
Im Rahmen unserer Analyse haben wir untersucht, wie intensiv das Marketing bei innovativen Projekten eingebunden ist und mitwirkt (**Einbindung**) sowie welche Quellen und Methoden genutzt werden, um neue Innovationsgelegenheiten zu identifizieren und ggf. neue Kompetenzen für das eigene Innovationsmanagement zu erschließen (**Innovationsquellen**). Darüber hinaus wurde analysiert, in welchem Ausmaß externe Partner bei Innovationsprojekten eingebunden werden (**Externe Partner**).



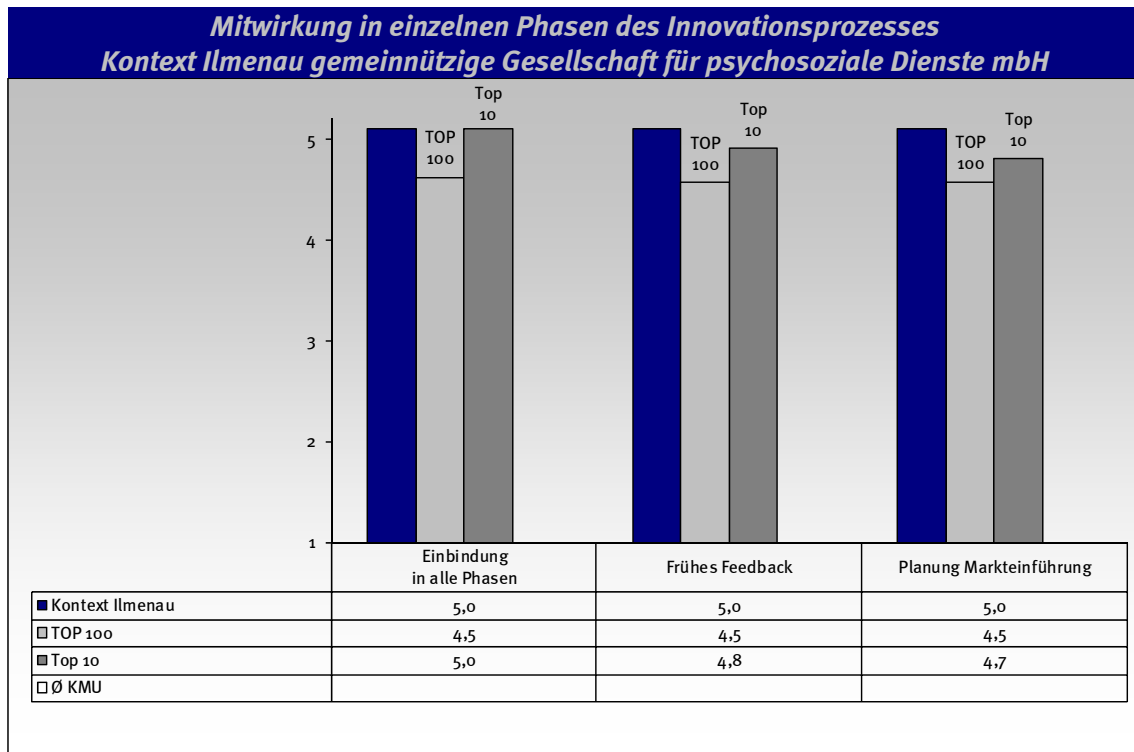
Das Rating der Kontext Ilmenau gemeinnützige Gesellschaft für psychosoziale Dienste mbH in der Kategorie „Außenorientierung/Open Innovation“ ist „A+“ (Durchschnitt TOP 100: „A-“). Das Unternehmen hat in dieser Kategorie den Sprung unter die Top 10 des diesjährigen TOP 100-Innovationswettbewerbs geschafft!

Einbindung

Wir haben analysiert, ob die Kundensicht *tatsächlich* in Entscheidungen im Rahmen der Innovationsentwicklung einfließt. Wenn das Marketing kein Mitspracherecht hat, drohen technische Wunderwerke, die aber nicht verkäuflich sind. Wir haben daher untersucht, wie stark die Marketing-/Vertriebsabteilung in wesentliche Entscheidungen bei Innovationsprojekten eingebunden ist bzw. inwieweit Innovationsprojekte durch sie initiiert bzw. abgebrochen werden können. Das Ergebnis zeigt das folgende Diagramm. Ein Wert von 5 bedeutet hier, dass das Marketing hohen, ein Wert von 1, dass das Marketing keinerlei Einfluss hat.



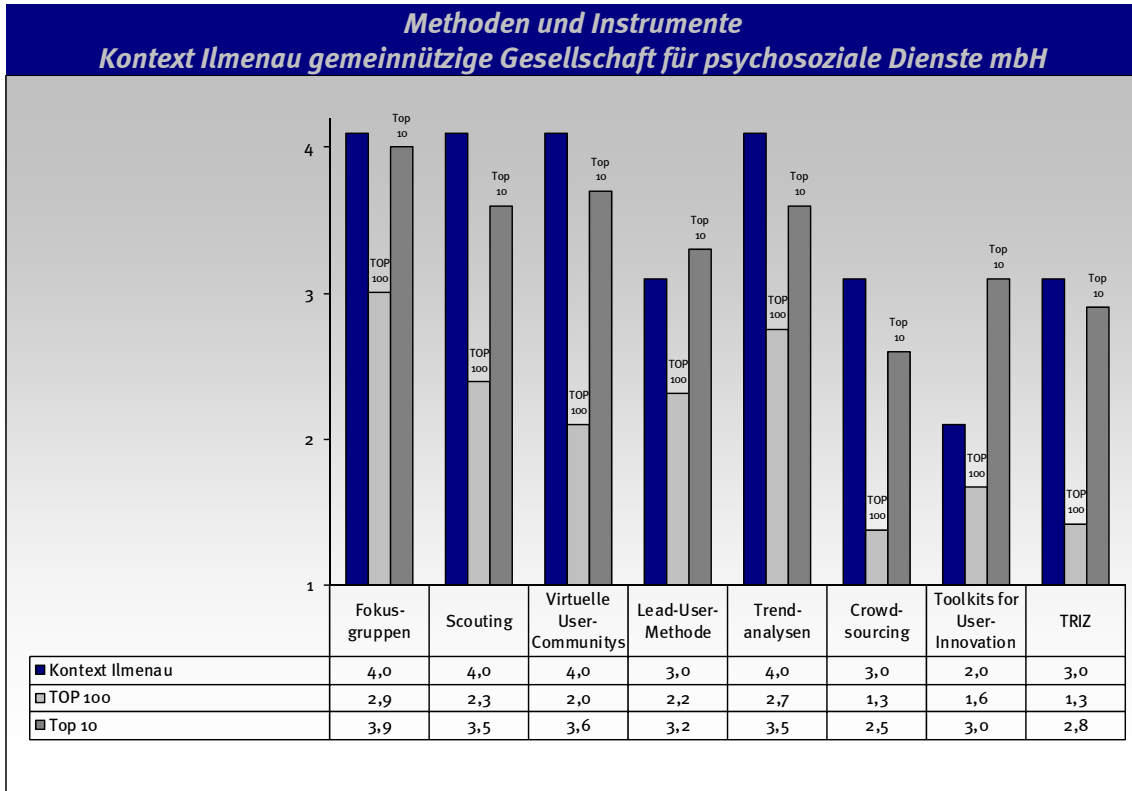
Das Marketing kann auch in fast allen Phasen des Innovationsprozesses wertvollen Input liefern. Es kann die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass Innovationen entwickelt werden, die den Kundenwünschen entsprechen. Wichtig ist vor allem die Erstellung von frühzeitigen Absatzprognosen, um das Marktpotenzial abschätzen zu können, die Durchführung von Konzepttests sowie die rechtzeitige Planung der Markteinführung.



Innovationsquellen

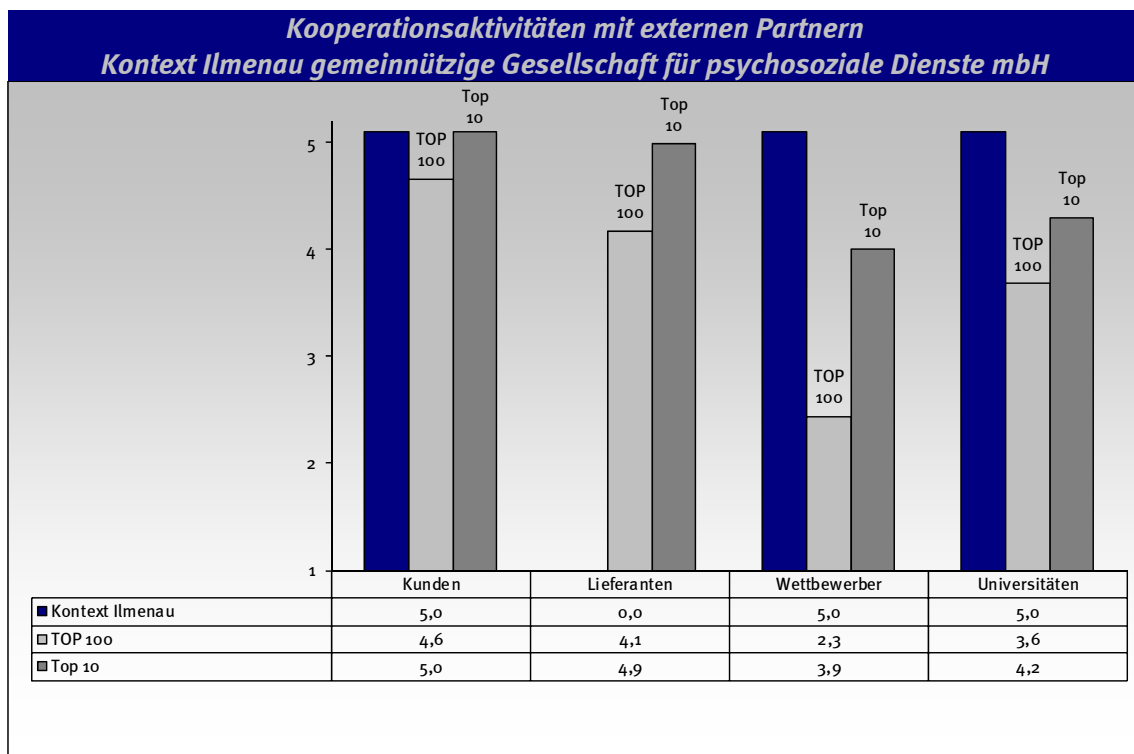
Das Ziel des Marketings im Innovationsprozess besteht darin, dass Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden, die den Wünschen und Bedürfnissen der (potenziellen) Abnehmer entsprechen. Im Rahmen der Ideenfindung ist es sinnvoll, ein möglichst breites Spektrum unterschiedlicher Informationsquellen zu nutzen. Darüber hinaus können mit Hilfe verschiedener Instrumente sowohl Bedürfnisse analysiert, (Kunden-)Ideen ermittelt werden und Innovationspartner identifiziert werden.

Die folgende Grafik zeigt, in welchem Ausmaß die wichtigsten Methoden zur Erfüllung dieser Aufgaben bei der Kontext Ilmenau gemeinnützige Gesellschaft für psychosoziale Dienste mbH und beim Durchschnitt der TOP 100 bzw. der zehn besten Unternehmen im Innovationsmarketing eingesetzt werden.



Externe Partner

Als ein wesentlicher Nachteil kleiner und mittlerer Unternehmen bei der Entwicklung von Innovationen wird häufig die Firmengröße genannt. Durch intelligente Kooperationen mit Wettbewerbern, Kunden, Lieferanten und sonstigen Partnern kann dieser Nachteil jedoch überwunden werden: sie erleichtern den Marktzugang und erhöhen die Innovationserfolgsrate. Das folgende Diagramm veranschaulicht, wie intensiv die Kontext Ilmenau gemeinnützige Gesellschaft für psychosoziale Dienste mbH im Rahmen von Innovationsprojekten mit Kunden und weiteren externen Partnern kooperiert.



Im Detail:

Übersicht über Ihre Antworten in Kategorie „Außenorientierung/Open Innovation“

	Kontext Ilmenau	Durchschnitt TOP 100	Durchschnitt Top 10
<i>Mitwirkung in einzelnen Phasen des Innovationsprozesses (max. 5)</i>			
Unsere Marketing-/Vertriebsverantwortlichen werden in alle Phasen des Innovationsprozesses eingebunden (Ideenfindung und -bewertung, Produktentwicklung bzw. Dienstleistungskonzeption, Markteinführung und Innovationserfolgsanalyse).	5	4,5	5,0
Wir holen bei Innovationsprojekten schon sehr frühzeitig Feedback unserer (potenziellen) Kunden ein.	5	4,5	4,8
Wir planen die Markteinführung unserer Innovationen schon während des Entwicklungsprozesses.	5	4,5	4,7
<i>Stellung von Marketing/Vertrieb im Innovationsprozess (max. 5)</i>			
Unsere Marketing-/Vertriebsmitarbeiter initiieren Innovationsprojekte.	5	4,3	4,9
Marketing/Vertrieb bringt in allen Phasen des Innovationsprojekts die Kundenperspektive ein.	5	4,6	4,9
Marketing/ Vertrieb haben ein Vetorecht und können Innovationsprojekte stoppen.	3	3,4	3,7
<i>Quellen für Innovation (max. 5)</i>			
Kunden	5	4,8	5,0
Lieferanten	3	4,1	4,7
Wettbewerber	5	4,2	4,8
Universitäten/Forschungseinrichtungen	5	3,9	4,8
Konferenzen/Messen/Ausstellungen	5	4,5	4,9
Fach- und Berufsverbände	5	3,8	4,6
Wissenschaftliche Zeitschriften und Fachveröffentlichungen	5	4,1	4,8
Externe Dienstleister (Unternehmensberater/ Marktforschungsinstitute/Information Broker)	5	3,2	4,4
Web 2.0-Plattformen (z.B. Blogs, Social Media, Online Communities)	5	3,4	4,5
Start-ups/Inkubatoren/Gründerszene	3	2,8	4,5
Fremde Märkte/Branchen	3	3,4	4,7

TOP 100 – Die innovativsten Unternehmen im Mittelstand 2017

<i>Methoden und Instrumente (max. 4)</i>			
Fokusgruppen (moderierte Gruppendiskussionen zu Innovationsthemen)	4	2,9	3,9
Scouting (aktive Suche nach Innovationsideen in Online-Communities, Expertennetzwerken etc.)	4	2,3	3,5
Selbst administrierte User-Communities (vom Unternehmen initiierte Foren, auf denen sich Anwender über Produkte/Ideen austauschen)	4	2,0	3,6
Lead-User-Methode (Methode zur Identifikation und Einbindung besonders fortschrittlicher Produktnutzer (Lead-User) zur Entwicklung radikaler Innovationen)	3	2,2	3,2
Trendanalyse/Szenarioanalyse (Methoden zur Prognose künftiger Entwicklungen)	4	2,7	3,5
Crowdsourcing (öffentliche Ausschreibung eines Problems im Web, Belohnung der besten Lösung, dabei Nutzung der kollektiven Intelligenz der Masse)	3	1,3	2,5
Toolkits für User-Innovation (Software, die es den Kunden erlaubt, virtuell ihre eigenen, individuellen Produkte zu gestalten und bei Ihnen in Auftrag zu geben).	2	1,6	3,0
TRIZ (Theorie des erfinderischen Problemlösens)	3	1,3	2,8
<i>Einbindung externer Partner (max. 5)</i>			
Kunden	5	4,6	5,0
Lieferanten	0	4,1	4,9
Wettbewerber	5	2,3	3,9
Universitäten/Forschungseinrichtungen	5	3,6	4,2

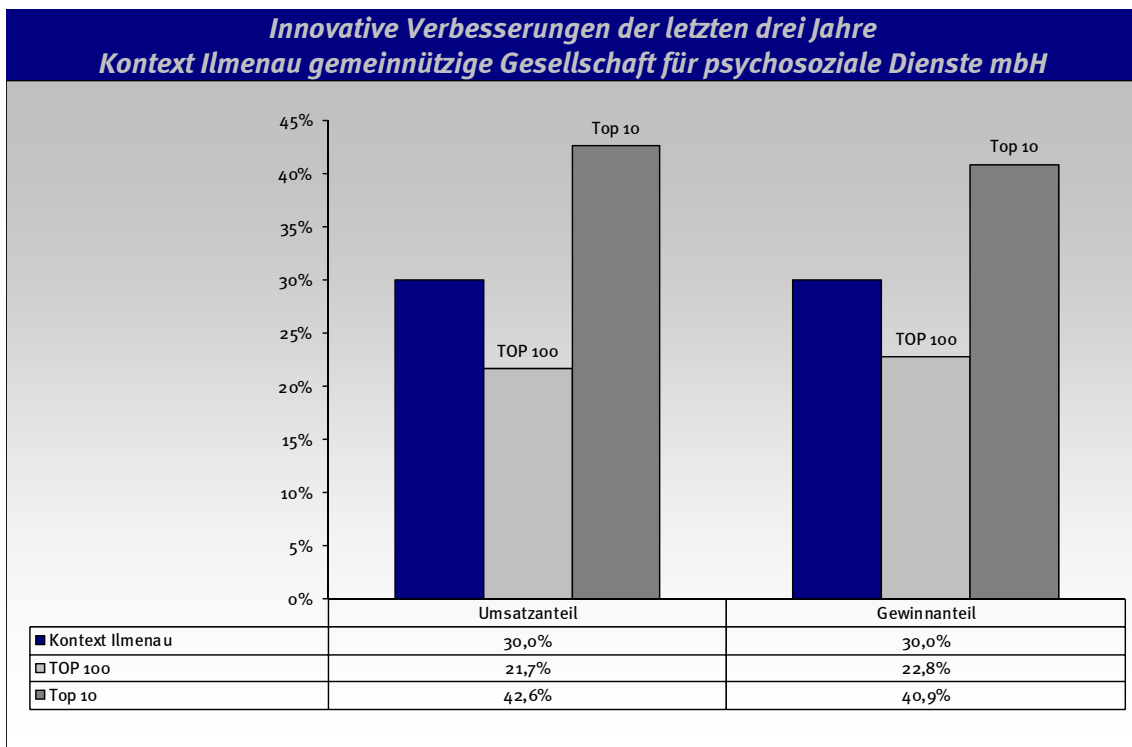
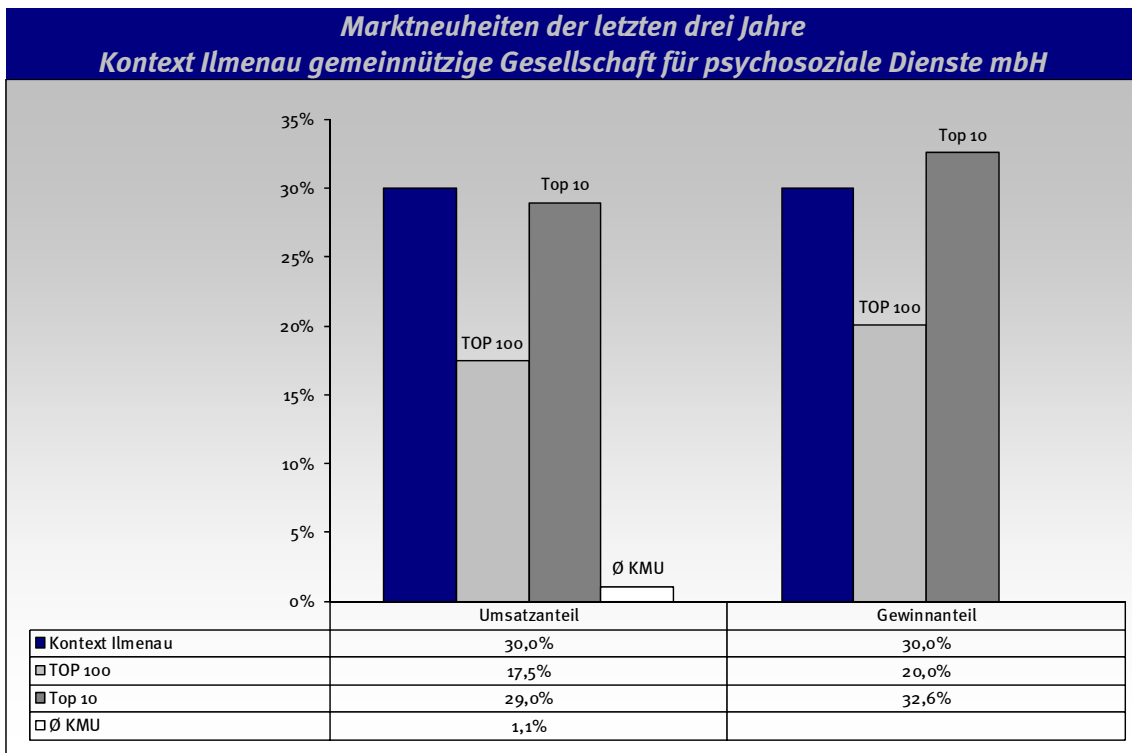
Innovationserfolg

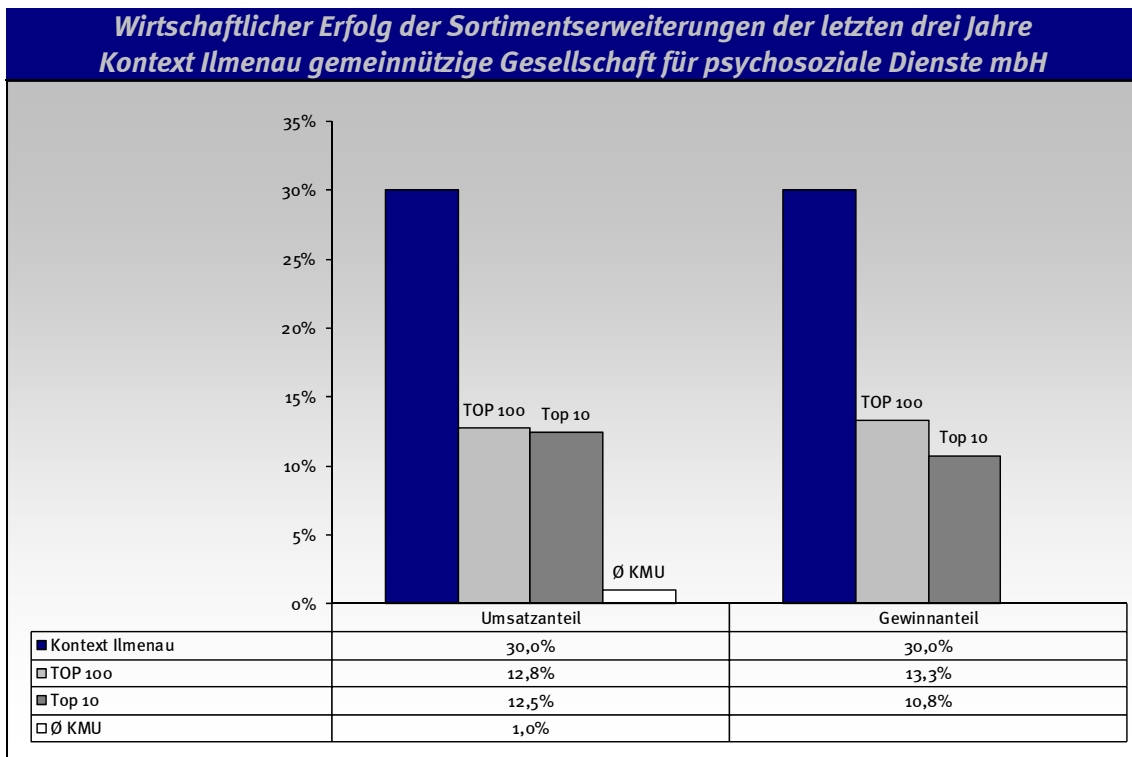
Eine Innovation ist für ein Unternehmen dann ein Erfolg, wenn die Investition an Zeit, Geld und Kreativität einen angemessenen Ertrag abwirft. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist der Innovationserfolg folglich vor allem danach zu beurteilen, inwiefern die Renditeziele erreicht werden und wie hoch der Beitrag der Innovation zum Unternehmenserfolg ist. Über diese ökonomische Sichtweise hinaus kann der Innovationserfolg auch nach weiteren Kriterien beurteilt werden. Der technologische Wettbewerbsvorsprung lässt Rückschlüsse auf zukünftige betriebswirtschaftliche Erfolge zu, weil durch technisch leistungsfähige Neuerungen und die sich dabei ergebenden Lerneffekte auch ein ökonomischer Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb erzielt werden kann.

Bei den weltweiten Innovationsführern werden teilweise bis zu 90 % der heutigen Umsätze mit Produkten erzielt, die in den vergangenen fünf Jahren entwickelt wurden. Dies unterstreicht die Bedeutung, die Innovationen für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen haben. Aus diesem Grund haben wir die entsprechenden Daten auch für die Kontext Ilmenau gemeinnützige Gesellschaft für psychosoziale Dienste mbH erhoben und mit dem Durchschnitt der TOP 100 und der Top 10, also dem absoluten Top-Segment, verglichen. Als weitere Benchmark zeigen wir Ihnen die Durchschnittswerte des gesamten deutschen Mittelstands aus dem aktuellen Indikatorenbericht zur Innovationserhebung des ZEW.

Die folgenden zwei Grafiken zeigen die aktuellen *Umsatz- und Gewinnanteile von Marktneuheiten* (neuartige Produkte/Dienstleistungen), *innovativen Verbesserungen* (verbesserte Produkte/Dienstleistungen) und *Sortimentserweiterungen*, die die Kontext Ilmenau gemeinnützige Gesellschaft für psychosoziale Dienste mbH in den letzten drei Jahren auf den Markt gebracht hat.

- Marktneuheiten sind neuartige Produkte bzw. Dienstleistungen, die es vorher im Markt noch nicht gegeben hat. Ihre technologischen Eigenschaften und/oder vorgesehenen Einsatzmöglichkeiten unterscheiden sich maßgeblich von früheren Produkten bzw. Dienstleistungen.
- Innovative Verbesserungen sind Produkte/Dienstleistungen, die gegenüber Vorgängern klare Leistungsvorteile haben. Es handelt sich also um bestehende Produkte bzw. Dienstleistungen, deren Funktionalität bzw. Nutzen in neuartiger Weise verbessert oder erweitert wurde.
- Sortimentserweiterungen sind neue oder merklich verbesserte Produkte bzw. Dienstleistungen, die neu für Ihr Unternehmen waren, aber davor bereits von der Konkurrenz angeboten worden waren.



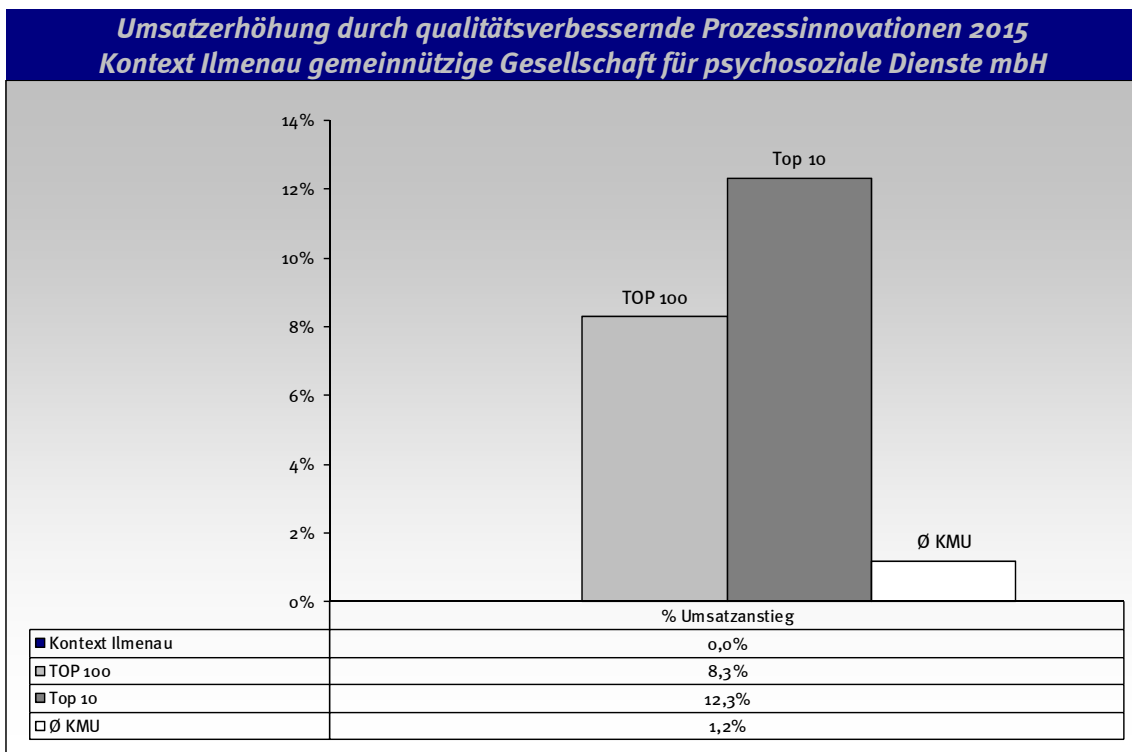
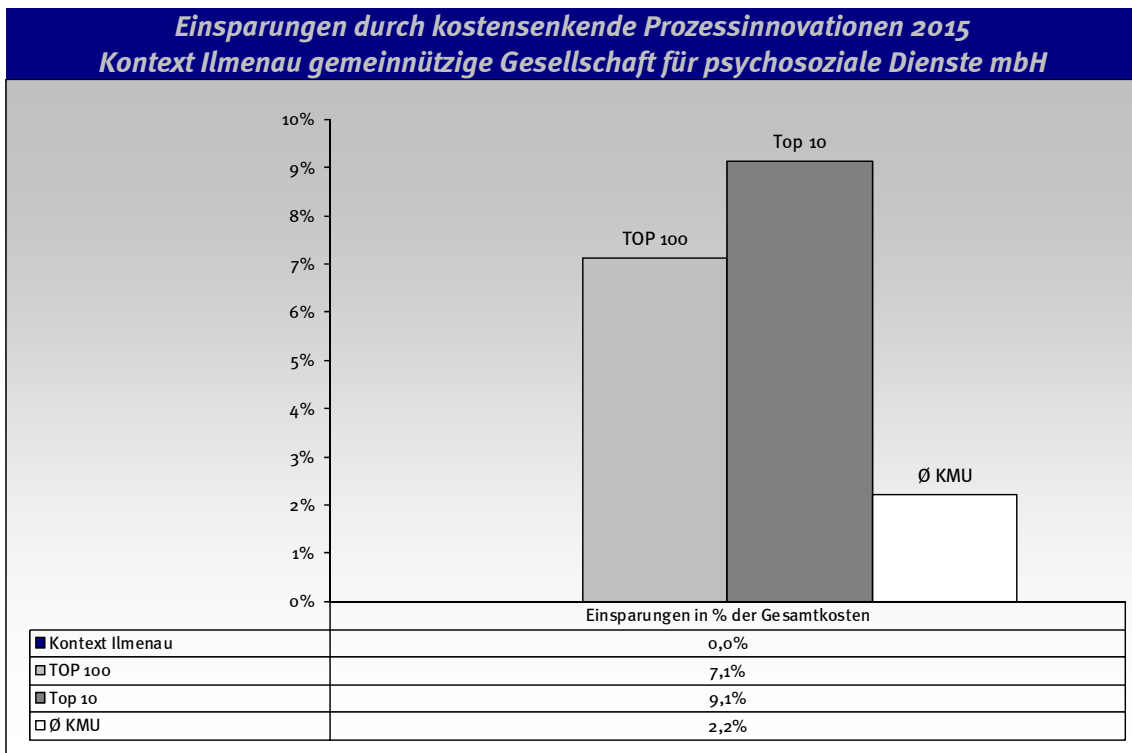


Neben dem Markterfolg, den die Kontext Ilmenau gemeinnützige Gesellschaft für psychosoziale Dienste mbH mit Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovationen erzielt, haben wir auch analysiert, inwieweit die Unternehmen in der Lage sind, die Prozesse der Leistungserstellung selbst innovativ zu verändern. Eine Prozessinnovation (=neue oder merklich verbesserte Fertigungs-/Verfahrenstechnik oder Verfahren zur Erbringung/zum Vertrieb von Produkten/Dienstleistungen) ist eine Veränderung im Leistungserstellungsprozess mit dem Ziel, die Erstellung eines Produktes bzw. einer Dienstleistung zu verbessern, also z. B. kostengünstiger, qualitativ hochwertiger, sicherer oder schneller zu machen. Prozessinnovationen erhöhen die Effizienz und/oder die Effektivität eines Unternehmens.

Kostensenkende Prozessinnovationen führen zu einer Senkung der durchschnittlichen Kosten pro Stück bzw. Vorgang. Während sich die weiter oben angeführten Innovationen und innovativen Verbesserungen vor allem auf der Ertragsseite der Gewinn- und Verlustrechnung widerspiegeln, zeigt dieser Punkt, inwieweit ein Unternehmen in der Lage ist, Abläufe zu optimieren und damit die Kosten zu senken.

Qualitätsverbessernde Prozessinnovationen erhöhen die Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität (z.B. bessere Funktionalität, längere Haltbarkeit).

Die folgenden Grafiken zeigen, (1) wie viel Prozent der Gesamtkosten durch kostensenkende Prozessinnovationen im Jahr 2015 im Vergleich zum Vorjahr eingespart wurden bzw. (2) um welchen Anteil der Umsatz durch qualitätsverbessernde Prozessinnovationen gesteigert werden konnte.



**Im Detail:
Übersicht über Ihre Antworten in der Kategorie „Innovationserfolg“**

	Kontext Ilmenau	Durchschnitt TOP 100	Durchschnitt Top 10
<i>Marktneuheiten (neuartige Produkte/Dienstleistungen)</i>			
Anteil am Umsatz 2015	30,0%	17,5%	29,0%
Anteil am Unternehmensgewinn (EBIT) 2015	30,0%	20,0%	32,6%
<i>Innovative Verbesserungen (merklich verbesserte Produkte/Dienstleistungen)</i>			
Anteil am Umsatz 2015	30,0%	21,7%	42,6%
Anteil am Unternehmensgewinn (EBIT) 2015	30,0%	22,8%	40,9%
<i>Sortimentsneuheiten</i>			
Anteil am Umsatz 2015	30,0%	12,8%	12,5%
Anteil am Unternehmensgewinn (EBIT) 2015	30,0%	13,3%	10,8%
<i>Kostensenkende Prozessinnovationen</i>			
% Einsparung der Gesamtkosten in 2015	0,0%	7,1%	9,1%
<i>Qualitätsverbessernde Prozessinnovationen</i>			
% Umsatzanstieg in 2015	0,0%	8,3%	12,3%
<i>Business Model Innovation</i>			
Durchführung Geschäftsmodellinnovation im Zeitraum 2013 bis 2015	ja	68,8%	100%

Ein Wort zum Schluss

Diese Innovationsbilanz zeigt, dass die Kontext Ilmenau gemeinnützige Gesellschaft für psychosoziale Dienste mbH ein Unternehmen ist, welches das Thema „Innovation“ ernst nimmt. Die Unterschiede zum „durchschnittlichen“ mittelständischen Unternehmen sind groß und auffällig. Das Bessere ist jedoch der Feind des Guten – es gibt immer Bereiche, die man weiterentwickeln und verbessern kann. Wir hoffen, dass Ihnen dieser Bericht einige Hinweise darauf gibt, wo noch ungenutzte Potenziale liegen, wenn es darum geht, das Unternehmen durch Innovation immer wieder neu zu erfinden und wünschen Ihnen weiterhin viel Erfolg, denn:

„Innovationen geben der Zukunft eine Zukunft.“ (Hans-Jürgen Quadbeck-Seeger)

Wissenschaftliche Leitung

Die Analyse basiert ausschließlich auf den von der Kontext Ilmenau gemeinnützige Gesellschaft für psychosoziale Dienste mbH gemachten Angaben. Übertragungsfehler sind unwahrscheinlich, aber nicht auszuschließen. Weder die Autoren noch compamedia haften für die Richtigkeit der Angaben oder die Folgen von Aktivitäten, die aus der Analyse oder den Empfehlungen abgeleitet werden. Eine solche Studie dient grundsätzlich als Einstieg in die Optimierung des Innovationsmanagements.

Diese Analyse wurde erstellt von:

Univ.-Prof. Dr. Nikolaus Franke und Dr. Rudolf Dömötör
Institut für Entrepreneurship und Innovation
Wirtschaftsuniversität Wien
Welthandelsplatz 1
A-1020 Wien
Österreich
Tel.: 0043 1 31336-5972
E-Mail: top100@wu.ac.at
Website: www.e-and-i.org

TOP 100 wird organisiert von:

compamedia GmbH
Nußdorfer Straße 4
88662 Überlingen
Tel.: 07551 94986-30
E-Mail: info@compamedia.de
Website: www.top100.de