

Hidden Champions League : Teil 2*

*Teil 1 der Hidden Champions League zum Download unter www.s-taff.com

Sie trainieren den Nachwuchs mit modernsten Methoden. Schließlich soll er schnellstens in den A-Kader geholt werden. Dort angekommen, muss er sich auf dem Platz beweisen. Teamgeist ist angesagt: Rennen, reingrätschen, kreativ flanken. Arbeitssiege werden gern gesehen, Sendungsbewusstsein vor Kameras nicht. Gemeint sind: die erfolgreichen Mittelständler des Südwestens.

„Was die Baden-Württemberger besonders kennzeichnet, ist ihre Pffiffigkeit. Sie gehen Probleme praktisch an und kommen so zu handfesten und belastbaren Lösungen, getreu dem Motto: Was wir nicht haben, erfinden wir einfach.“

Jörg Menno Harms, Aufsichtsratschef von Hewlett-Packard, Böblingen



Welche Vorzüge hat der Mittelstand?

Carl Benz, Robert Bosch, Gottlieb Daimler sind nur einige der bekanntesten Erfinder des Landes. Doch neben den berühmten Großen gibt es viele weitere Firmen, die mit ihren Produkten und Dienstleistungen an der Weltspitze stehen: Zahlreiche Hidden Champions haben sich im Laufe der Zeit als Weltmarktführer etabliert. Sei es Hugo Beck mit der schnellsten Telefonkarten-Verpackungsmaschine oder der Columbus Verlag Paul Oestergaard mit der ältesten Globenmanufaktur: Mittelständler haben in vielen Nischen die Nase ganz vorn.

MUT FÜR NEUE WEGE

Kurze Kommunikationswege, flache Hierarchien, schnelle Entscheidungen, flexible Reaktionszeiten: Die besondere Struktur der Hidden Champions ist zugleich ihr größter Vorteil. Auch hier kommt den Einheimischen wieder eine ihrer Tugenden zugute: „Durch die Sparsamkeit der Schwaben kommt Geld für Investitionen in Innovationen zusammen“, bemerkt Brigitte Vöster-Alber von Geze. „Das Geldausgeben überlassen die Schwaben anderen.“ Zu einem grundlegenden Innovationsverständnis gehört aber nicht nur Geld, sondern auch der Mut, bekannte Wege zu verlassen, Altes in Frage zu stellen und Neues auszuprobieren.

Eins dieser mutigen Unternehmen ist die CAS Software AG aus Karlsruhe, ein Anbieter für Kundeninformationsmanagementsysteme. Sie wurde kürzlich von der Studie Top 100 zum „Innovator des Jahres 2006“ gewählt. „Damit Innovationen entstehen, müssen mehrere Faktoren zusammenkommen“, so Gründer und Vorstandsvorsitzender Martin Hubschneider. „Zum einen fachliche Kompetenz und Offenheit gegenüber neuen Ideen; zum anderen muss man seinen Mitarbeitern Freiräume bieten, in denen diese ihre Kreativität entfalten und neue Problemlösungen ausprobieren können.“ CAS, dessen Belegschaft zu 85 Prozent aus Akademikern

denkt sich fortlaufend neue Projekte aus und analysiert die Vorschläge von Kollegen und Kooperationspartnern“, erklärt Hubschneider.

Mit dem organisierten Innovationsmanagement steht CAS nicht alleine da: 81 Prozent der mittelständischen Unternehmen, die im Rahmen der Studie Top 100 untersucht wurden, beschäftigen Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit Innovationen befassen. Außerdem zeigt die Studie, dass in den erfolgreichsten mittelständischen Unternehmen jeder Mitarbeiter pro Jahr im Schnitt acht Verbesserungsvorschläge macht – und damit weitere Innovationen hervor-

Wo arbeiten Innovatoren?

besteht, bietet diese Freiräume: Die Mitarbeiter können sich bis zu 50 Prozent ihrer Arbeitszeit mit der Erfindung neuer Produkte und neuen Projekten beschäftigen: mit Kundenbeziehungsmanagement im Mittelstand, Virtuellen Unternehmen, Wissens- und Qualitätsmanagement, E-Learning und Mobilem Marketing. Ein Viertel des Umsatzes, also rund 6,6 Millionen Euro, setzt das Unternehmen für die Entwicklung neuer Technologien und Produkte ein. Zudem hat CAS eigens ein Innovationsmanagement eingerichtet. „Das Team

bringt. Der Südwesten Deutschlands schnitt in der Untersuchung in diesem Jahr wieder einmal besonders gut ab: Gut ein Drittel der Top-100-Unternehmen hat seinen Sitz in Baden-Württemberg.

BENZIN IM BLUT

Auch der Mahle-Konzern aus Stuttgart gehört zu den Hidden Champions, die das Thema Innovation zum Unternehmensziel erklärt haben. Für den internationalen Automobilzulieferer sind die Mitarbeiter – weltweit sind es 37.500 an 17 Standorten – einer der wichtigsten Faktoren für gute Ideen. Rund 2000 Entwicklungsingenieure und Techniker beschäftigen sich in den Forschungs- und Entwicklungszentren in Stuttgart, Northampton, Detroit, São Paulo, Tokio und Shanghai mit Grundlagenforschung und der Weiterentwicklung des Verbrennungsmotors. „Wer bei uns arbeiten will, muss Benzin im Blut haben, sollte beharrlich sein, analytisch stark und natürlich offen für neue Themen“, beschreibt Alexander

SCHLAUES BADEN-WÜRTTEMBERG: WAS IST DRAN?

- **120 PATENTANMELDUNGEN PRO JAHR AUF 100.000 EINWOHNER (BUNDESDURCHSCHNITT: 59, EUROPA-DURCHSCHNITT: 13)**
- **ÜBERDURCHSCHNITTLICH SIND STUTTGART, LUDWIGSBURG UND HEIDENHEIM: 200 PATENTANMELDUNGEN PRO JAHR AUF 100.000 EINWOHNER**
- **BESCHÄFTIGTE IN DER FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG IM RAUM STUTTGART: 60.300 (5,7 PROZENT ALLER ARBEITNEHMER)**
- **ACHT DER 50 GRÖSSTEN PATENTANMELDER IN DEUTSCHLAND HABEN IHREN DEUTSCHEN FIRMENSITZ UND WICHTIGE FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSSTÄTTEN IN BW: ROBERT BOSCH, DAIMLERCHRYSLER, HEWLETT-PACKARD, ALCATEL, EASTMAN KODAK, AGILENT TECHNOLOGIES, ZF FRIEDRICHSHAFEN UND VOITH.**

Quellen: Deutsches Patentamt, Statistisches Landesamt, Bundesagentur für Arbeit



ERFINDER UND ERFINDUNGEN AUS BW:

- 1817 KARL FRIEDRICH FREIHERR VON SAUERBRONN DRAIS: LENKBARES LAUFRAD
 1832 JAKOB FRIEDRICH KAMMERER: PHOSPHOR-STREICHHOLZ
 1884 OTTMAR MERGENTHALER: LINOTYPE-SETZMASCHINE
 1885 CARL FRIEDRICH BENZ: BENZINMOTOR
 1885 GOTTLIEB WILHELM DAIMLER: MOTORRAD UND MOTORBOOT
 1896 FERDINAND PORSCHE: RADNABEN-ELEKTROMOTOR
 1900 FERDINAND ADOLF HEINRICH AUGUST GRAF VON ZEPPELIN: LUFTSCHIFF
 1906 KARL NESSLER: DAUERWELLE
 1938 PAUL SCHLACK: PERLON-FASER
 1939 ERNST HEINKEL: RAKETEN- UND DÜSENFLUGZEUGE
 1958 ARTUR FISCHER: DÜBEL
 1960 FELIX WANKEL: DREHKOLBEN-WANKEL-MOTOR



Peter aus dem Personalmarketing den idealen Innovator. Seit der Firmengründung von Mahle vor über 80 Jahren hat die Forschung und Entwicklung rund um den Verbrennungsmotor eine hohe Priorität. Allein in Deutschland stellt Mahle jedes Jahr 60 bis 80 Hochschulabsolventen aus verschiedenen Ingenieurfachrichtungen ein. Gesucht werden vor allem Maschinenbauingenieure, aber auch Naturwissenschaftler, Chemiker, Werkstofftechniker und Spezialisten

hoher Innovationswille gefragt. Um diesen zu fördern, setzt Mahle auf flache Hierarchien und viel Freiraum für Kreativität. „Neue Produkte werden bei uns immer in größeren Zusammenhängen entwickelt und sind ein Ergebnis kreativer und effizienter Teamarbeit“, erklärt Alexander Peter. Ein weiterer Aspekt für kreativen Input sei der rege Austausch unter den Kollegen und die Möglichkeit, international zu arbeiten – unter Umständen sogar bereits kurz

ler zum Beispiel eigenverantwortliches Handeln und ein flexibles Gleitzeitmodell. Auch Weiterbildung wird bei Wittenstein ganz groß geschrieben: Die betriebseigene Akademie bietet neben Computer- und Sprachkursen auch Managementwissen für Ingenieure und Präsentationskurse. Damit ihre Antriebssysteme – die in 18 Kilometer tiefen Bohrlöchern ebenso eingesetzt werden wie in 185.000 Kilometer Höhe im Weltraum – auch weiterhin zu den besten der Welt gehören, sucht das Unternehmen nicht nur Vertriebsingenieure, sondern auch Mitarbeiter für den Bereich „Innovative Marktentwicklung“. Zusammen mit Technik, Vertrieb und Marketing ermittelt dieser Bereich neue Nutzenpotenziale für die Produkte. Darüber hinaus entwickelt er moderne Methoden für Vertriebsprozesse und Kundenbeziehungen.

Wie werden Ideen gefördert?

sten für Papiertechnologie, die beispielsweise bei der Entwicklung neuer Filter gebraucht werden. Zurzeit tüfteln die Mitarbeiter von Mahle an zwei neuen Themen: Sie forschen nach modernen Technologien zur drosselfreien Laststeuerung für Ottomotoren und entwickeln neue Brennverfahren zur Verringerung der Emissionen und des Verbrauchs.

KREATIVE FREIRÄUME

Damit bei diesen und weiteren Forschungen am Ende ein greifbares Ergebnis steht, ist bei den Mitarbeitern

nach dem Berufseinstieg. Keine Frage: Damit Innovationen gedeihen können, sind Unternehmen auf kreative Mitarbeiter angewiesen. Um diese zu finden und zu halten, lassen sie sich einiges einfallen. Die Wittenstein AG aus Igersheim setzt zum Beispiel auf eine anregende Unternehmenskultur. „Wir ebnen Innovationen gezielt den Weg“, betont Vorstandsvorsitzender Manfred Wittenstein. Sein Patentrezept: „Damit sich die Mitarbeiter weiterhin mit uns identifizieren können, setzen wir auf Sozialorientierung und Familienfreundlichkeit.“ Dazu gehören für den Hightech-Mittelständ-

IDEEN AUSPROBIEREN

Auch die Geze GmbH bietet ihren 1450 Mitarbeitern weltweit ein echtes Tüftlerumfeld: Die Ingenieure des weltweit führenden Entwicklers und Produzenten von Bausystemen können immer wieder neue Produktideen ausprobieren. So wurden in den vergangenen Jahren zum Beispiel Zugangskontrollen mit Identifi-

Bei Innovationen haben Mittelständler meist die Nase vorn. Zwei Beispiele von vielen: mit 14 Metern Durchmesser der weltweit größte Mixschild für Tunnelvortriebe von Herrenknecht (links) und der neue Energiespar-Ventilator mit bis zu 7 dB (A) Geräuschreduzierung von ebm-papst.

WIE INNOVATOREN TICKEN

- Sie sind **beharrlich**.
- Sie denken **analytisch**.
- Sie sind **leidenschaftlich** und **begeisterungsfähig**.
- Sie sind **offen** für neue Themen.
- Sie haben neben sehr gutem **Allgemeinwissen** eine hohe fachliche **Kompetenz**.
- Sie sind fähig, Theorie in die Praxis **umzusetzen**.
- Sie denken **unternehmerisch**.
- Sie sind Teamplayer mit hoher **sozialer Kompetenz**.
- Sie haben den **Mut**, neue Wege zu gehen.
- Sie **wollen** Innovationen hervorbringen.





Wer hat die Nase vorn?

kation per Fingerabdruck entwickelt sowie ein Rettungswegsystem mit Türen, die sich bei Stromausfall per Federkraft öffnen lassen. Geze hat derzeit einen Bestand von 371 erteilten Patenten und 211 -anmeldungen. „In der Abteilung Forschung und Entwicklung werden schon Einsteiger an interessanten Projekten beteiligt und können früh Verantwortung übernehmen“, betont Claudia Geyer aus der Personalabteilung. Was ist für sie ein guter Innovator? „Er zeigt Offenheit gegenüber neuen Ideen und den Mut, neue Wege zu gehen – auch gegen den ‚Mainstream‘. Er setzt sich mit Leidenschaft für die eigenen Ideen und Produkte ein.“

Warum gerade Mittelständler bei der Ideenfindung die Nase vorn haben, glaubt Geze-Geschäftsführerin Brigitte Vöster-Alber zu wissen: „Der positive Faktor für Innovation ist bei mittelständischen Unternehmen die Beständigkeit. Familienmitglieder sind in der Regel nicht von der Börsennotierung ihres Unternehmens abhängig. Das bedeutet, die Finanzkraft kann sehr langfristig geplant und eingesetzt werden. Da kein Erwartungsdruck von Hauptaktionären ausgeübt wird, braucht sich die Geschäftsführung außerdem nicht ständig neu zu beweisen und kann viel strategischer vorgehen.“

Die Beispiele zeigen: Hidden Champions sind ein sehr guter Nährboden für aussichtsreiche Ideen. Wo eine lebendige Innovationskultur gelebt und Mitarbeiter gefördert werden, gehören neue Erfindungen so gut wie zur Tagesordnung. Dazu Professor Dr. Hermann Simon, Autor des Bestsellers „Hidden Champions“: „Mitarbeiter von Mittelständlern identifizieren sich viel stärker mit ihrem Unternehmen und zeigen mehr Einsatz. Daraus ergibt sich eine geringere Fluktuation – dafür aber eine große Menge an Ideen und Innovationen.“ ■

WELTMARKTFÜHRER HIDDEN CHAMPIONS – EINE AUSWAHL

Hauptsitz	Weltmarktführer für	Umsatz (Mio. €)	Standorte weltweit	Mitarbeiter
Betek – Bergbau- und Hartmetalltechnik www.betek.de				
Aichhalden	hartmetallbestückte Werkzeuge	400	80	2
Columbus Verlag Paul Oestergaard www.columbus-verlag.de				
Krauchenwies	Globen	20	k.A.	nur Deutschland
Duravit www.duravit.de				
Hornberg	Sanitärkeramik	3100	212	8
ebm-papst www.ebmpapst.com				
Mulfingen	Motoren und Ventilatoren	8600	950	55
Gelita www.gelita.de				
Eberbach	Gelatine	2800	430	24
Herrenknecht www.herrenknecht.de				
Schwanau	maschinelle Tunnelvortriebstechnik	1500	516	24 Tochtergesellschaften
Hugo Beck www.hugobeck.de				
Dettingen/Erms	Horizontal-Schlauch-beutelmaschinen	135	20	42 Ländervertretungen
Meiko Maschinenbau www.meiko.de				
Offenburg	gewerbliche Geschirrspül-, Reinigungs- und Desinfektionstechnik	1300	157	26
Putzmeister www.putzmeister.de				
Aichtal	Maschinen, Anlagen und Systeme für Beton-, Mörtel- und Dickstoffpumpen	2000	387	19
Rena Sondermaschinen www.rena.de				
Gütenbach	Solarzellenfertigung	250	60	15
Sto www.sto.de				
Stühlingen	Fassadendämmsysteme	3800	740	23 (+33 Vertriebspartner)
Trumpf Werkzeugmaschinen www.de.trumpf.com				
Ditzingen	Fertigungstechnik	6000	1400	50 Tochtergesellschaften und Niederlassungen

Fortsetzung folgt

Zahlen gerundet