

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Innovation

<b>1 Hidden Champions – Innovative Speerspitze der Globalisierung . . . . .</b>	<b>3</b>
Hermann Simon	
1.1 Hidden Champions als Quelle des deutschen Exporterfolgs . . . . .	3
1.2 Strategische Logik der Hidden Champions . . . . .	7
1.2.1 Ambitionierte Wachstums- und Marktziele . . . . .	7
1.2.2 Fokussierung und globale Vermarktung. . . . .	8
1.2.3 Organisatorisches Fundament . . . . .	10
1.3 Innovationsorientierung der Hidden Champions . . . . .	11
1.3.1 Forschungsintensität und Innovationsleistung . . . . .	11
1.3.2 Impulsgeber für Innovation . . . . .	14
1.3.3 Gestaltungsansätze für erfolgreiche Innovationsorientierung . . . . .	16
1.4 Fazit . . . . .	18
Literatur. . . . .	19
<b>2 Huf Universalsensor IntelliSens – Kundenzentrierte</b>	
<b>Innovationsvermarktung . . . . .</b>	<b>21</b>
Jan-Philipp Büchler und Jennifer Decker	
2.1 Fallstudie . . . . .	21
2.1.1 Viva Las Vegas! . . . . .	21
2.1.2 Unternehmensprofil Huf Hülsbeck & Fürst GmbH & Co. KG . . . . .	22
2.1.3 Innovative Technologien verändern den Markt . . . . .	26
2.1.4 Akquisition der Reifendruckkontrollsparte von BorgWarner . . . . .	27
2.1.5 Marktstudie Reifendruckkontrollsysteme . . . . .	28
2.1.6 Universalsensor IntelliSens für den Independent Aftermarket . . . . .	32
2.1.7 Viva Colonia . . . . .	34
2.2 Aufgaben . . . . .	34
Literatur. . . . .	35

XXIII

<b>3 Autoneum – Hochleistungskultur für Innovation</b>	37
Jan-Philipp Bächler und Christoph Müller	
3.1 Fallstudie	37
3.1.1 Welcome to Detroit (nachempfundene Szene)	37
3.1.2 Autoneum – Stark in der Nische und global präsent	38
3.1.3 Das Marktumfeld: Anspruchsvolle Kunden und aggressive Wettbewerber	42
3.1.4 Unternehmenskultur	44
3.1.5 Instrumente zur Vermeidung von Silodenken und Öffnung des Innovationsprozesses	47
3.1.6 Forschung und Entwicklung gemeinsam voranbringen	49
3.1.7 Alpenglühen	52
3.2 Aufgaben	52
Literatur	53
<b>4 devolo – Innovationstreiber Kooperation</b>	55
Simon Joseph Stuber	
4.1 Fallstudie	55
4.1.1 Smarte Leistung	55
4.1.2 Unternehmensprofil und -entwicklung der devolo AG	55
4.1.3 SPIDER – Sichere Powerline-Datenkommunikation im intelligenten Energienetz	66
4.1.4 Weiterentwicklungen des SMGW	68
4.1.5 Marktreife des SMGW	69
4.2 Aufgaben	70
Literatur	71
<b>5 Thermomix by Vorwerk – A New Way of Cooking</b>	73
Andreas Fries, Anne-Wiebke Bergmeister and Marie Spindler	
5.1 Case Study	73
5.1.1 Disruptive Innovation	73
5.1.2 Direct Sales – Old-Fashioned or Future Business Model?	74
5.1.3 Company Background	75
5.1.4 Current Situation and Description of the Company	75
5.1.5 Industry and Competitors	81
5.1.6 Concluding Remarks	85
5.2 Case Analysis – Questions	87
Bibliography	88
<b>6 BioGenius – Flexibilität als Handlungsgrundlage</b>	91
Axel Faix und Werner Frese	
6.1 Fallstudie	91
6.1.1 Ist ein kundenzentrierter Innovationsansatz noch ausreichend?	91
6.1.2 BioGenius als innovationsorientierter Dienstleister	92
6.1.3 Wettbewerbsumfeld von BioGenius	96

6.1.4	Organisation und Unternehmenskultur von BioGenius .....	100
6.1.5	Künftige Entwicklungstendenzen und marktgerichtete Konsequenzen .....	103
6.1.6	Ableitung interner Konsequenzen .....	105
6.1.7	Herausforderungen für die Unternehmensentwicklung .....	107
6.2	Aufgaben .....	108
	Literatur .....	109

## Teil II Internationalisierung

<b>7</b>	<b>Plötzlich Hidden Champion? Erklärungsansätze für die Internationalisierung mittelständischer Weltmarktführer</b> .....	<b>113</b>
	Jan-Philipp Büchler und Axel Faix	
7.1	Hidden Champions als Vorbild für Wachstum durch Innovation und Internationalisierung .....	113
7.2	Internationalisierung von Hidden Champions – Grundlagenfragen .....	114
7.2.1	Begriffliche Annäherung an Hidden Champions: Strukturelle Merkmale und Orientierungsmuster .....	114
7.2.2	Dynamische Betrachtung der Internationalisierung .....	117
7.3	Erklärungsansätze für die Internationalisierungsmuster von Hidden Champions: Gesamtsicht und Einzelargumente .....	123
7.3.1	Bezugsrahmen zur managementorientierten Betrachtung von Internationalisierungsansätzen .....	124
7.3.2	Marktliche Argumente im Fokus der Erklärung .....	125
7.3.3	Fähigkeiten im Fokus der Erklärung .....	127
7.4	Fazit .....	133
	Literatur .....	134
<b>8</b>	<b>Dolezych – Management by Options als Leitlinie internationaler Expansion</b> .....	<b>137</b>
	Gregor Brüggelambert, Jan-Philipp Büchler und Alexander Krosta	
8.1	Fallstudie .....	137
8.1.1	Unternehmensprofil .....	140
8.1.2	Unternehmensentwicklung und Internationalisierungsprozess .....	141
8.1.3	Internationalisierungsgrad und internationales Netzwerk .....	145
8.1.4	Organisationsstruktur und Unternehmenskultur .....	147
8.1.5	Starke Heimserie als Basis für internationalen Erfolg .....	150
8.2	Aufgaben .....	152
	Literatur .....	154
<b>9</b>	<b>GEA Farm Technologies – Kernkompetenzausbau durch M&amp;A</b> .....	<b>155</b>
	Jan-Philipp Büchler und Axel Faix	
9.1	Fallstudie .....	155
9.1.1	Weltmarktführer aus Westfalen .....	155

9.1.2	Geschäftsmodellentwicklung als langfristiger Prozess .....	158
9.1.3	Automatisierung des Melkens .....	159
9.1.4	Akquisitionsstrategie .....	161
9.1.5	Integriertes Leistungsangebot schafft Kundennutzen .....	164
9.1.6	Differenzierung durch Kuhkomfort .....	164
9.2	Aufgaben .....	166
<b>10</b>	<b>Hark – Wachstumsstrategie für die Orchideenzucht: Wird das Geschäft auch in den USA florieren?</b> .....	<b>169</b>
	Yvonne Mitschka und Jan-Philipp Büchler	
10.1	Fallstudie .....	169
10.1.1	Strategische Herausforderungen zwischen Korallenwurzeln und Zwergstendeln .....	169
10.1.2	Einblicke in den Markt für Zierpflanzen .....	170
10.1.3	Phalaenopsis: Geschichte und Entwicklung einer Industrie .....	172
10.1.4	Ein Abriss über den amerikanischen Orchideenmarkt. ....	173
10.1.5	Die Geschichte von Hark .....	174
10.1.6	Die Betriebsabläufe bei Hark. ....	175
10.1.7	Die Entscheidung .....	178
10.2	Aufgaben .....	179
	Literatur. ....	180
<b>11</b>	<b>Vaillant – Markteintritt und Marktbearbeitung in Russland</b> .....	<b>183</b>
	Jan-Philipp Büchler, Markus Tandel und Carsten Voigtländer	
11.1	Fallstudie .....	183
11.1.1	Nur profitables Wachstum ist gutes Wachstum .....	183
11.1.2	Unternehmensentwicklung Vaillant Gruppe .....	184
11.1.3	Wachstumsregion Osteuropa .....	185
11.1.4	Wachstumsperspektiven in Russland. ....	186
11.1.5	Geschäftsentwicklung in Russland .....	187
11.1.6	Markenportfolio in Russland. ....	188
11.1.7	Vertriebsstruktur in Russland. ....	189
11.1.8	Managementmeeting in Russland .....	190
11.2	Aufgaben .....	192
	Literatur. ....	192
 <b>Teil III Personal &amp; Organisation</b>		
<b>12</b>	<b>Hidden Champions Benchmarking</b> .....	<b>197</b>
	Matthias Schmieder	
12.1	Hidden Champion Definition. ....	197
12.2	Besonderheiten von Hidden Champions .....	198

12.3	Gesellschafter und Finanzierung .....	199
12.4	Strategie .....	200
12.5	Management .....	203
12.6	Mitarbeiterführung .....	206
12.7	Forschung & Entwicklung .....	209
12.8	Optimierungsmethoden .....	210
12.9	Bilanz und Ergebniskennzahlen .....	212
12.10	Vermögens- und Kapitalstruktur der Hidden Champions .....	212
12.11	Ergebnisstruktur der Hidden Champions .....	216
12.12	Wertschöpfungsquote .....	216
12.13	Rentabilitätsanalyse .....	218
12.14	Umsatzrentabilität .....	220
12.15	Zusammenfassung .....	221
	Literatur .....	222
<b>13</b>	<b>Der Weltmarktführer-Index für die DACH-Region .....</b>	<b>223</b>
	Christoph Müller	
13.1	Drei Kategorien von Weltmarktführern .....	223
13.2	Erkenntnisziele des Weltmarktführer-Index .....	227
13.3	Bedeutung und Rolle der Weltmarktführer Future Champions .....	228
13.4	Aktuell relevante Themen- und Forschungsfelder .....	229
	Literatur .....	229
<b>14</b>	<b>Schalke Eisenhütte – Keep your business on track .....</b>	<b>231</b>
	Jan-Philipp Büchler und Andreas Merchiers	
14.1	Fallstudie .....	231
14.1.1	Schalke ist Hardrock .....	231
14.1.2	Schalke: Know-How aus drei Jahrhunderten .....	232
14.1.3	Produktportfolio .....	234
14.1.4	Kernkompetenzen .....	236
14.1.5	Marktanalyse der Geschäftsfelder .....	239
14.1.6	Strategiediskussion .....	245
14.2	Aufgaben .....	247
	Literatur .....	248
<b>15</b>	<b>GASA Group Germany – Ist die Organisation fit für künftiges Wachstum? .....</b>	<b>249</b>
	Dietrich Darr	
15.1	Fallstudie .....	249
15.1.1	Schnelles Wachstum als Herausforderung .....	249
15.1.2	Der Niederrhein, eines der größten Agrribusiness-Cluster Europas	250
15.1.3	Markt, Industrie und Wertschöpfungskette für Topfpflanzen .....	251
15.1.4	GASA Group Germany .....	255

15.1.5 Organisationsstruktur von GASA Group Germany .....	260
15.1.6 Strategische Fragen und Herausforderungen .....	263
15.2 Aufgaben .....	264
Literatur .....	264
<b>16 RENAFAN – Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil .....</b>	<b>267</b>
Magdalena Stülß und Jennifer Decker	
16.1 Fallstudie .....	267
16.1.1 Der beste Arbeitgeber .....	267
16.1.2 Unternehmensprofil .....	268
16.1.3 Wettbewerb .....	269
16.1.4 Geschäftsbereiche .....	271
16.1.5 Kunden .....	272
16.1.6 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter .....	276
16.1.7 Unternehmenskultur als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil: .....	284
16.2 Aufgaben .....	284
Literatur .....	285
<b>17 WAGO – Employer Branding und Social Media .....</b>	<b>287</b>
Andrea Rumler	
17.1 Fallstudie .....	287
17.1.1 Jennys erster Arbeitstag .....	287
17.1.2 Unternehmensprofil .....	288
17.1.3 Tätigkeitsfelder .....	289
17.1.4 Absatzmärkte und Zielgruppen .....	289
17.1.5 Recruiting und Personalmarketing .....	289
17.1.6 Gegenwärtiger und zukünftiger Mitarbeiterbedarf .....	290
17.1.7 Zielgruppen des Employer Branding .....	291
17.1.8 „Klassische“ Recruitingmaßnahmen .....	292
17.1.9 Social Media aus Sicht von Human Resources .....	292
17.1.10 Erfolgsmessung der Social-Media-Aktivitäten .....	293
17.1.11 WAGO-Aktivitäten in sozialen Medien und mögliche Weiterentwicklung .....	293
17.2 Aufgaben .....	296
Literatur .....	297
<b>18 Faymonville – Wachstum als Komplexitätstreiber .....</b>	<b>299</b>
Constanze Chwallek, Kaan Gözler und Walter Reichert	
18.1 Fallstudie .....	299
18.1.1 Marktführerschaft im Spezialtransportgeschäft .....	299
18.1.2 Kunden: Transportbranche und Schwertransporte .....	300
18.1.3 Unternehmensentwicklung bis heute .....	301
18.1.4 Faymonville goes international .....	302

18.1.5	Faymonville im Wettbewerb .....	304
18.1.6	Produktpalette von Faymonville .....	305
18.1.7	Fertigung von kundenspezifischen Aufliegern .....	308
18.1.8	One-Piece-Flow-Konzept bei Faymonville .....	309
18.1.9	Internationales Wachstum als Herausforderung für die Unternehmensorganisation .....	311
18.2	Aufgaben .....	311
	Literatur .....	312
<b>Anhang</b>	.....	<b>313</b>
<b>A Fallstudientypen</b>	.....	<b>313</b>
<b>A.1 Fallstudienprofile</b>	.....	<b>315</b>
A.1.1	Autoneum – Hochleistungskultur für Innovation .....	315
A.1.2	BioGenius – Flexibilität als Handlungsgrundlage .....	316
A.1.3	devolo – Innovationstreiber Kooperation .....	317
A.1.4	Dolezych – Management by Options als Leitlinie internationaler Expansion .....	318
A.1.5	Faymonville – Wachstum als Komplexitätstreiber .....	320
A.1.6	GASA Group Germany – Ist die Organisation fit für künftiges Wachstum? .....	321
A.1.7	GEA Farm Technologies – Kernkompetenzausbau durch M&A ..	322
A.1.8	Hark – Wachstumsstrategie für die Orchideenzucht: Wird das Geschäft auch in den USA florieren? .....	323
A.1.9	Huf Universalsensor IntelliSens – Kundenzentrierte Innovationsvermarktung .....	323
A.1.10	RENAFAN – Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil .....	324
A.1.11	Schalker Eisenhütte – Keep your business on track .....	326
A.1.12	Thermomix by Vorwerk – A New Way of Cooking .....	327
A.1.13	Vaillant – Markteintritt und Marktbearbeitung in Russland .....	328