

Jan-Philipp Böhler
Hrsg.

Fallstudienkompendium Hidden Champions

Innovationen für den Weltmarkt

Geleitwort von Garreit Duin und Hermann Simon

Inhaltsverzeichnis

Teil I Innovation

1 Hidden Champions – Innovative Speerspitze der Globalisierung	3
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
2 Huf Universalsensor IntelliSens – Kundenzentrierte Innovationsvermarktung	21
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 VivaColonia	34
2.2 Aufgaben	34
Literatur	35

3 Autoneum – Hochleistungskultur für Innovation	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 Alpenglühfen	52
3.2 Aufgaben	52
Literatur	53
4 devolo – Innovationstreiber Kooperation	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
5 Thermomix by Vorwerk – A New Way of Cooking	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
6 BioGenius – Flexibilität als Handlungsgrundlage	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	
7	Plötzlich Hidden Champion? Erklärungsansätze für die Internationalisierung mittelständischer Weltmarktführer	113
	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: Gesamtansicht 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
8	Dolezych – Management by Options als Leitlinie internationaler Expansion	137
	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
9	GEA Farm Technologies – Kernkompetenzausbau durch M&A	155
	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
10	Hark – Wachstumsstrategie für die Orchideenzucht: Wird das Geschäft auch in den USA florieren?	169
	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
11	Vaillant – Markteintritt und Marktbearbeitung in Russland	183
	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
Teil III Personal & Organisation		
12	Hidden Champions Benchmarking	197
	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
13	Der Weltmarktführer-Index für die DACH-Region	223
	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
14	Schalke Eisenhütte – Keep your business on track	231
	Jan-Philipp Böhler 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
15	GASA Group Germany – Ist die Organisation fit für künftiges Wachstum?	249
	Dietrich Darr	
15.1	Fallstudie	249
15.1.1	Schnelles Wachstum als Herausforderung	249
15.1.2	Der Niederrhein, eines der größten Agrarbusiness-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
16	RENAFAN – Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil	267
	Magdalena Stüb 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
17	WAGO – Employer Branding und Social Media	287
	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
18	Faymonville – Wachstum als Komplexitätstreiber	299
	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
Anhang		313
A Fallstudientypen		313
A.1 Fallstudienprofile		315
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	Schalcker 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