

Hidden Champions

Inwieweit stellen „Hidden Champions“ nach Prof. Hermann Simon einen wissenschaftlich validen Begriff dar und inwiefern gibt es Weiterentwicklungsbedarf und -potenzial?

Masterthesis

im Studiengang Unternehmensführung
der Hochschule Heilbronn

Theresa Luckner

5. Semester

Matrikelnummer: 204281

E-Mail: theresaluckner@gmail.com

Tel.: 0177 27 311 90

Erstprüfer: Prof. Dr. Ralf Dillerup

Zweitprüfer: Prof. Dr. Stefan Wilms

Heilbronn, 28.05.2022

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Forschungsziel.....	2
1.3 Aufbau der Thesis.....	3
2 Theoretische Grundlagen	5
2.1 Begriffsdefinitionen.....	5
2.1.1 "Hidden Champion" nach Hermann Simon.....	5
2.1.2 Weltmarktführer	6
2.1.3 Mittelständische Unternehmen.....	7
2.1.4 Familienunternehmen	9
2.1.5 Qualitätsmerkmale wissenschaftlichen Arbeitens.....	9
2.2 Definitiorische Problematik	14
2.2.1 Die Entwicklung der Kriterien der „Hidden Champions“	14
2.2.2 „Hidden Champions“ und der Mittelstand.....	15
2.2.3 „Hidden Champions“ und die Weltmarktführerschaft	17
2.2.4 Umsatzgrenze	17
2.3 „Hidden Champions“ nach anderen Akteuren	18
2.3.1 Lexikon der Weltmarktführerschaft	18
2.3.2 St. Gallen.....	24
2.3.3 Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung	25

2.4 Andere Verwendungen von „Hidden Champions“	26
2.4.1 N-TV	26
2.4.2 Consulting Auszeichnung „Hidden Champions“	26
3 Methodik	28
3.1 Wahl der Methoden	28
3.2 Erläuterung Analyse und Stichprobe	29
4 Ergebnisse	36
4.1 Unternehmensdaten	36
4.2 Abgleich Qualitätsmerkmale mit Hermann Simons Arbeit	55
5 Diskussion.....	58
5.1 Weiterentwicklungspotenzial	58
5.2 Weiterentwicklungsempfehlungen	62
6 Fazit.....	64
Anhang	VII
Literaturverzeichnis	XX
Ehrenerklärung.....	XXVII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Research Approach.....	3
Abbildung 2 Kriterien von „Hidden Champions“ nach Hermann Simon.....	5
Abbildung 3 Definitionen des Mittelstands	7
Abbildung 4 12 wissenschaftliche Qualitätsmerkmale in Anlehnung an Balzert et al... 10	
Abbildung 5 Forschungsphilosophie nach Saunders et al.....	28
Abbildung 6 Forschungsansatz nach Saunders et al.....	29
Abbildung 7 Qualitätsmerkmale wissenschaftlichen Arbeitens – Auswertung	55
Abbildung 8 Blasendiagramm, Anzahl erfüllter "Hidden Champion"- Kriterien	60
Abbildung 9 Kreisdiagramm Qualitätsmerkmale wissenschaftlichen Arbeitens	62
Abbildung 10 Excelliste Unternehmensdaten	VII
Abbildung 11 Umfrage	XIV

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Venohrs u. Simons Ausarbeitungen.	19
Tabelle 2 „Hidden Champions“ der Automobilbranche in Deutschland.....	31
Tabelle 3 Unternehmensumsätze.....	37
Tabelle 4 Segmente und Wirtschaftszweige	39
Tabelle 5 Absoluter Marktanteil der untersuchten Unternehmen	42
Tabelle 6 Untersuchte Suchbegriffe (Vollständiger Name & Kurzform).....	45
Tabelle 7 Monatl. Google Suchvolumen	46
Tabelle 8 Umfrageergebnisse - Geschlecht.....	48
Tabelle 9 Umfrageergebnisse - Alter.....	48
Tabelle 10 Umfrageergebnisse - Staatsangehörigkeit	49
Tabelle 11 Umfrageergebnisse - Familienstand.....	50
Tabelle 12 Umfrageergebnisse - Bundesland.....	50
Tabelle 13 Umfrageergebnisse - Bildungsabschluss	51
Tabelle 14 Umfrageergebnisse - Erwerbssituation.....	51
Tabelle 15 Umfrageergebnisse - Bekanntheitsgrad	52
Tabelle 16 Korrelationen.....	59
Tabelle 17 Erfüllte Kriterien der "Hidden Champions", einzelne Ergebnisse	61

Abkürzungsverzeichnis

a.n.g.	anderweitig nicht genannt
AG	Aktiengesellschaft, Aktiengesellschaft
and	andere/n
Antriebselem	Antriebselemente
Ausrüst.ggeg.st.	Ausrüstungsgegenstände
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
Co.	Compagnie
d.	den
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
e.V.	eingetragener Verein
elektr	elektrisch
elektron	elektronisch
Erzgn	Erzeugnissen
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
F&E	Forschung und Entwicklung
f.	für
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
H.	Herstellung
Haush.	Haushalt
HGB	Handelsgesetzbuch
Holzspanpl.	Holzspanplatten
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IHK	Industrie und Handelskammer
KG	Kommanditgesellschaft
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
Kraftw.	Kraftwagen
lufttechn.	lufttechnischen
Mineral.	Mineralien
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarde/Milliarden
n	Stichprobe(number)
nichtmet.	nichtmetallisch
NKW	Nutzkraftwagen
Nr.	Nummer
o.J.	ohne Jahr
PKW	Personenkraftwagen
SE	Europäische Aktiengesellschaft
sonst.	sonstige/sonstigen, sonstige/n/m
u.	und

v. *von*
vgl. *vergleiche*
WZ *Wirtschaftszweig*
ZEW *Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung*

1 Einleitung

Die vorliegende Masterthesis beschäftigt sich mit den „Hidden Champions“ nach Prof. Hermann Simon und inwieweit diese einen wissenschaftlich validen Begriff darstellen. Des Weiteren wird ermittelt, inwiefern es Weiterentwicklungsbedarf und -potenzial gibt. Im folgenden Kapitel wird ein Überblick über die Problemstellung, das Forschungsziel, inklusive der zu untersuchenden Forschungsfragen und den Aufbau der Arbeit verschafft.

1.1 Problemstellung

Wenn man sich mit Deutschlands leistungsstarker Wirtschaft beschäftigt, stößt man zwangsläufig auf den von Hermann Simon im Jahre 1990 definierten Begriff der „Hidden Champions“. Das sind mittelständische Unternehmen, welche, wie durch den Namen bereits impliziert, der Öffentlichkeit weitestgehend unbekannt sind, da sie sich meistens auf Nischenmärkte im B2B-Sektor spezialisiert haben und daher dem Endkonsumenten unbekannt sind. Trotz ihres niedrigen Bekanntheitsgrades sind „Hidden Champions“ in ihrem Nischensegment marktführend, erwirtschaften hohe Umsätze und weisen eine hohe Innovationskraft auf, weshalb sie auch als wirtschaftlicher Motor Deutschlands bezeichnet werden. Wenn man sich näher mit diesem Phänomen beschäftigt, stößt man auf zahlreiche Artikel, Beiträge und Lexika, welche jenes thematisieren und dabei auch auf Uneindeutigkeiten. So wird der Begriff der „Hidden Champions“ je nach Akteur unterschiedlich definiert und die Überprüfung einiger Kriterien stellt sich schwierig dar (vgl. Schmidt-Stein, 2019). Bei Recherchen zu Unternehmensbeispielen stößt man auch auf Unternehmen wie Haribo (vgl. Mittermeier, 2020), welches zwar marktführend ist, jedoch dem Grundsatz der Unbekanntheit widerspricht. Sogar in seinem bekannten Slogan wirbt das B2C-Unternehmen dafür, dass es sowohl bei Kindern als auch bei Erwachsenen bekannt und beliebt sei. Ein weiteres Beispiel von vielen für einen „Hidden Champion“, dessen Betitelung auf den ersten Blick widersprüchlich erscheint, ist die Firma Kärcher, der süddeutsche Weltmarktführer in Sachen Hochdruckreinigung, aus dessen Firmennamen sogar ein im Duden eingetragenes Verb entstanden ist (vgl. Duden, o.J.). Die Benennung zum „Hidden Champion“ sorgt für beachtliche Anerkennung in der Gesellschaft, so werden Fernsehsendungen produziert, in welchen

heimliche Gewinner gekürt werden und Städte und Länder, beispielsweise die Region Heilbronn-Franken, rühmen sich mit einer hohen Dichte an „Hidden Champions“ und es werden stetig neue Artikel darüber veröffentlicht. Diese öffentliche Anerkennung steht auf dem ersten Blick im Widerspruch zu dem Kriterium der Unbekanntheit. Ebenfalls problematisch ist das Fehlen einer ganzheitlichen Definition und einem wissenschaftlichen Konsens. So legen beispielsweise Wirtschaftsprofessor Dr. Hermann Simon und die Universität St. Gallen unterschiedliche Kriterien und Kennzahlen für die Benennung zum „Hidden Champion“ zugrunde. Ausführliche Recherchen weisen auch auf eine hohe Verbundenheit der Begriffe Mittelstand, Familienunternehmen, Weltmarktführer und „Hidden Champions“ hin, das Institut für Mittelstandsforschung Bonn sieht einige dieser Begriffe sogar als Synonyme an (vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2021). Ebenfalls problematisch und zu untersuchen ist die Überprüfbarkeit der zugrunde liegenden Daten und Kriterien. Die vorliegende Arbeit legt daher den Fokus darauf, diese Widersprüche genauer zu betrachten und festzustellen, ob der Begriff der „Hidden Champions“ einen wissenschaftlichen Sachverhalt darstellt oder vielmehr als ein Marketing getriebenes Prädikat genutzt wird, mit dem sich Unternehmen und jene, die diesen Begriff geprägt haben, emporheben.

1.2 Forschungsziel

Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit ist eine kritische Auseinandersetzung mit dem Begriff der „Hidden Champions“ und herauszufinden, ob dieser einen wissenschaftlich validen Begriff darstellt. Es gilt dabei unter anderem, zu überprüfen, ob es veröffentlichte und verfügbare Beweise oder Daten gibt, die Simons Methodik bei der Formulierung seiner Kriterien erklären und inwieweit die Daten, die zur Ernennung eines „Hidden Champions“ führen, validiert werden können. Durch das kritische Hinterfragen des Konzepts der „Hidden Champions“ und der Überprüfung, ob das Konzept einen validen Forschungsstand hat, erhofft sich der Autor aus den Ergebnissen gegebenenfalls Empfehlungen für eine Weiterentwicklung abzuleiten.

Für dieses Ziel gilt es folgende Forschungsfragen zu beantworten:

- Inwieweit gibt es Weiterentwicklungsbedarf und –potential, um „Hidden Champions“ zu einem einheitlich anwendbaren wissenschaftlichen Begriff zu machen?

- Wie unterscheidet sich der Begriff „Hidden Champions“ im Gebrauch verschiedener Akteure?
- Inwieweit hält der Begriff „Hidden Champions“ nach Hermann Simon einer Überprüfung nach wissenschaftlichen Kriterien stand?
- Inwieweit erfüllen die Unternehmen, die bereits als „Hidden Champions“ bekannt sind, tatsächlich die von Simon definierten Kriterien?

Zur Beantwortung dieser Fragen wird verschiedene Fachliteratur herangezogen und eine Stichprobe von als „Hidden Champions“ klassifizierten Unternehmen analysiert. Im Sinne der Aussagefähigkeit, Vergleichbarkeit und Machbarkeit konzentriert sich die vorliegende Masterthesis hierbei auf „Hidden Champions“ der Automobil- und Zuliefererbranche in Deutschland.

1.3 Aufbau der Thesis

Bei der vorliegenden Masterthesis handelt es sich um eine multimethodale Ausarbeitung. In der folgenden Abbildung wird ein kurzer Überblick über den Forschungsansatz und die Methodik gegeben, auf welche in Kapitel 3 genauer eingegangen wird.



Abbildung 1 Research Approach

Zunächst wird im zweiten Kapitel ein Überblick über die theoretischen Grundlagen vermittelt, indem wichtige Begriffe wie „Hidden Champions“, Weltmarktführer, Mittelstand und Familienunternehmen definiert werden. Des Weiteren werden die Qualitätsmerkmale für wissenschaftliches Arbeiten erläutert und im Anschluss auf die definitorische Problematik eingegangen und relevante Theorien und Konzepte, wie der Begriff

„Hidden Champions“ nach Bernd Vernohr über das „Lexikon der Weltmarktführer“, vorgestellt.

Das dritte Kapitel wird die Wahl der Methodik bzw. des Forschungsdesigns näher beleuchten und die Analyse und Stichprobe der Unternehmen erläutern.

Im Kapitel „Ergebnisse“ findet die eigentliche Analyse der Unternehmensdaten statt und die zuvor vorgestellten wissenschaftlichen Qualitätskriterien werden mit der Realität abgeglichen.

Im fünften Kapitel werden dann die gewonnen Erkenntnisse in den Kontext zu den theoretischen Grundlagen gebracht und das Weiterentwicklungspotential dargestellt. Aus diesem werden anschließend die Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Im finalen Kapitel wird ein Fazit die gewonnen Erkenntnisse zusammenfassen.

2 Theoretische Grundlagen

Um den Lesern ein einheitliches Verständnis von den zu behandelnden und verwendeten Begriffen und Themen zu geben, werden im folgenden Kapitel wichtige Definitionen wiedergegeben, die definitorische Problematik erläutert und ein Überblick über relevante Theorien gegeben.

2.1 Begriffsdefinitionen

Da sich die vorliegende Forschungsarbeit hauptsächlich mit dem Begriff der „Hidden Champions“ und dessen Wissenschaftlichkeit auseinandersetzt, bedarf es zum besseren Verständnis eine vorherige Definition der Begriffe „Hidden Champions“, sowohl nach Hermann Simon als auch nach anderen Akteuren, Weltmarktführerschaft, Familienunternehmen, Mittelstand, sowie des wissenschaftlichen Arbeitens selbst.

2.1.1 “Hidden Champions” nach Hermann Simon

Der erstmals von Hermann Simon definierte Begriff der “Hidden Champions” bezeichnet mittelständische Unternehmen, die in einem Nischensegment Marktführer sind, aber der Öffentlichkeit weitestgehend unbekannt sind. Inzwischen wird dieser Begriff auch von anderen Wissenschaftlern verwendet (vgl. Haric, 2018).

In der folgenden Abbildung werden die von Simon definierten Kriterien zur Übersicht dargestellt, welche Unternehmen erfüllen müssen, um als „Hidden Champion“ zu gelten und im darauffolgenden Absatz genauer erläutert.

Kriterien der Hidden Champions basierend auf Prof. Dr. Hermann Simon		
 Top 3 Unternehmen im Weltmarkt oder Nr. 1 auf einem Kontinent Abhängig vom relativen und absoluten Marktanteil	 Jährlicher Umsatz < 5 Mrd. € 2005 noch < 3 Mrd. €. Anpassung erfolgte aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung	 Niedriger Bekanntheitsgrad Qualitative Daten, geschätzte Übereinstimmung von 90% der Unternehmen

Abbildung 2 Kriterien von „Hidden Champions“ nach Hermann Simon

- Das betreffende Unternehmen muss entweder Marktführer im jeweiligen Nischengebiet auf dem eigenen Kontinent sein oder sich unter den ersten drei des Weltmarktes befinden, um als „Hidden Champion“ bezeichnet werden zu können. Entscheidend hierfür ist der Marktanteil, welcher sich, wenn der absolute Marktanteil unbekannt ist, auf den relativen Marktanteil bezieht. Es wird sich hierbei auf die angegebenen Marktanteile seitens des Unternehmens verlassen, da eine Überprüfung sämtlicher Daten faktisch unmöglich sei.
- Das Unternehmen muss einen Umsatz von unter 5 Milliarden Euro aufweisen. Bis 2005 lag die von Simon definierte Grenze noch bei unter drei Milliarden Euro, es erfolgte jedoch eine Anpassung aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklungen. Laut Simon überschritten etwa 5 Prozent der Unternehmen die fünf Milliarden Euro Umsatzgrenze in seiner Stichprobe mit anderen typischen Eigenschaften eines „Hidden Champions“. Da diese Unternehmen jedoch andere Überschneidungen zu den Kriterien der „Hidden Champions“ aufweisen, berücksichtigte er diese dennoch, aber schloss sie aus Berechnungen für Durchschnittswerte aus.
- Das dritte Merkmal für einen „Hidden Champion“ ist dessen Unbekanntheit in der Öffentlichkeit, welches schon durch den englischen Begriff „Hidden“ (Deutsch: Versteckt, verborgen) impliziert wird. Dies stellt das am schwersten objektiv zu beurteilende Kriterium dar, da es nicht exakt zu quantifizieren ist (vgl. Simon, 2012, 83).

2.1.2 Weltmarktführer

Laut dem Weltmarktführerindex des St. Gallen Instituts werden unter Weltmarktführern Unternehmen verstanden, welche für weltweit aktive und erfolgreiche Betriebe mit meist führender Technologie unter familiärer Führung stehen. Als Grundlage für den Auswahlprozess dient eine Datenbank mit Unternehmensdaten potenzieller Weltmarktführer mit derzeit etwa 1300 Einträgen.

Folgende Kriterien wurden für deren Auswahl definiert (vgl. WMF, 2020):

- Stammsitz und Eigentümerführung zu mindestens 50 Prozent im DACH-Gebiet
Tätig auf mindestens 3 Kontinenten mit eigenen Produktions-
/Vertriebsgesellschaften oder Exporttätigkeit
- Mindestens 50 Millionen Euro Jahresumsatz
- Nr.1 oder Nr.2 im relevanten Weltmarktsegment
- Mindestens 50 Prozent des Umsatzes durch Export und Ausland

Derzeit sind über 320 Weltmarktführer aus unterschiedlichen Kategorien gelistet; 270 von diesen kommen aus Deutschland (vgl. Büchler, 2018, S.240).

2.1.3 Mittelständische Unternehmen

Es gibt verschiedene Definitionen des Mittelstandes. Im Folgenden werden die Definitionen des Handelsgesetzbuches (HGB), der Europäischen Union (EU) und des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn näher erläutert.

Die folgende Abbildung bietet einen schnellen Überblick über die wesentlichen Kriterien.

Kriterium	§267 (HGB) "Umschreibung der Größenklassen"	Definition der EU	Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn
Bilanz	< 20 000 000 €	< 43 000 000 €	
Umsatz	< 40 000 000 €	< 50 000 000 €	< 50 000 000 €
Mitarbeiter	<250 (jährlicher Durchschnitt)	< 240 (jährlicher Durchschnitt)	< 499 (jährlicher Durchschnitt)

Abbildung 3 Definitionen des Mittelstands

§267 HGB definiert Betriebe als kleine Kapitalgesellschaften, wenn diese Inhaber geführt sind, der Jahresdurchschnitt der Beschäftigtenanzahl 50 nicht überschreitet, der jährliche Umsatz unter zwölf Millionen Euro und die Bilanzsumme unter sechs Millionen Euro liegt.

Als mittelgroße Kapitalgesellschaft beziehungsweise mittelständisches Unternehmen werden Betriebe bezeichnet, die mindestens zwei dieser Kriterien überschreiten und folgende Merkmale nicht überschreiten:

- Eine Bilanzsumme von 20 Mio. Euro
- Umsatzerlöse in Höhe von 40 Mio. Euro in den zwölf Monaten vor dem Abschlussstichtag
- 250 Arbeitnehmer im Jahresdurchschnitt (HGB, 2021, § 267)

Die Definition der Europäischen Union bezieht sich auf dieselben Kriterien wie die des HGBs, jedoch weichen die Größen von dieser ab. Folgende Größen dürfen von einem mittelständischen Unternehmen laut EU nicht überschritten werden:

- Eine Bilanzsumme von 43 Mio. Euro
- Umsatzerlöse von 50 Mio. Euro
- 240 Arbeitnehmer im Jahresdurchschnitt (vgl. Wolf et al., 2009, S. 15)

Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn definiert den Mittelstand durch die Einheit von Eigentum und Leitung und sieht den Mittelstand als ein Synonym für Familienunternehmen. Um laut dem IfM als mittelständisches Unternehmen zu gelten, müssen folgende Bedingungen erfüllt werden:

- Bis zu zwei natürliche Personen oder ihre direkten oder indirekten Familienangehörigen halten mindestens 50% der Anteile eines Unternehmens
- Diese natürlichen Personen gehören der Geschäftsführung an

Wenn oben genannte Kriterien erfüllt werden, zählen laut dem IfM Bonn auch Unternehmen mit 500 und mehr Mitarbeitern oder mehr als 50 Millionen Euro Jahresumsatz zum Mittelstand (vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2021).

Laut den Ergebnissen einer Erhebung von 2017 des Instituts für Mittelstandsforschung sind knapp 3,46 Millionen Unternehmen und damit 99,4 Prozent aller Firmen in Deutschland dem Mittelstand zuzuordnen. Diese mittelständischen Betriebe erwirtschafteten insgesamt ca. 2.427 Milliarden Euro und machen damit 35,8 Prozent des Gesamtumsatzes deutscher Unternehmen aus (vgl. Braun, 2021).

2.1.4 Familienunternehmen

Ähnlich wie beim Mittelstand werden auch Familienunternehmen je nach Akteur unterschiedlich definiert.

Firmen, welche durch die Eigentümer selbst oder in Zusammenarbeit mit Fremdmanagern geleitet werden und mindestens 50% der stimmberechtigten Anteile des Unternehmens von den Eigentümern gehalten werden, werden als Familienunternehmen bezeichnet (vgl. Haunschild und Wolter, 2010, S. 3).

Hengstmann definiert Familienunternehmen hingegen anhand von drei Kriterien:

- Beteiligte an dem Unternehmen müssen Familienmitglieder sein
- Die Familie bzw. einzelne Mitglieder müssen einen beherrschenden Einfluss auf die Gesellschaft ausüben können
- Ein Großteil der Familienmitglieder muss (durch vertragliche Absicherung und verantwortungsvolles Handeln) die Intention zeigen, das Unternehmen als eine der Familie dienende Gesellschaft zu führen (vgl. Baumgartner, 2009, S.19)

Die größten Familienunternehmen in Deutschland erwirtschafteten laut dem Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI) im Jahr 2012 mit Jahresumsätzen von über 50 Millionen Euro ein Fünftel der Gesamtumsätze deutscher Firmen. Ebenso war das Beschäftigungswachstum überdurchschnittlich (vgl. Böttcher et al., 2014, S.4).

Familienunternehmen machen knapp 91 Prozent der Unternehmen in Deutschland aus und rund 87 Prozent davon sind Eigner geführt (vgl. Jäckel, 2019).

2.1.5 Qualitätsmerkmale wissenschaftlichen Arbeitens

Um den Begriff der „Hidden Champions“ von Herman Simon auf seine wissenschaftliche Validität hin zu untersuchen, bedarf es zunächst einer genaueren Definition von wissenschaftlichem Arbeiten und welche Qualitätsmerkmale eine wissenschaftliche Arbeit auszeichnen, um diese in der späteren Auswertung mit Simons Arbeit abzugleichen. Einheitliche Standards sind insbesondere in der Wissenschaft von großer Bedeutung, da die Qualität des Weltwissens und die Zusammenarbeit von Wissenschaftlern und das Ansehen der Wissenschaft durch wissenschaftliches Fehlverhalten reduziert werden. Um dies zu verhindern und die Veröffentlichung von hochwertigem und abgesichertem Wissen zu gewährleisten, wurden von der internationalen Scientific Community zwölf Qualitätsmerkmale für wissenschaftliches Arbeiten festgelegt.

In Deutschland wird durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft e.V. (DFG), deren Kommission „Selbstkontrolle in der Wissenschaft“ 1998 erstmals Empfehlungen zur Sicherung guter Wissenschaftlicher Arbeit veröffentlicht haben, auf die Qualität wissenschaftlicher Arbeiten und die Einhaltung ethischer Richtlinien geachtet (vgl. Deutsche Forschungsgemeinschaft, 2013).

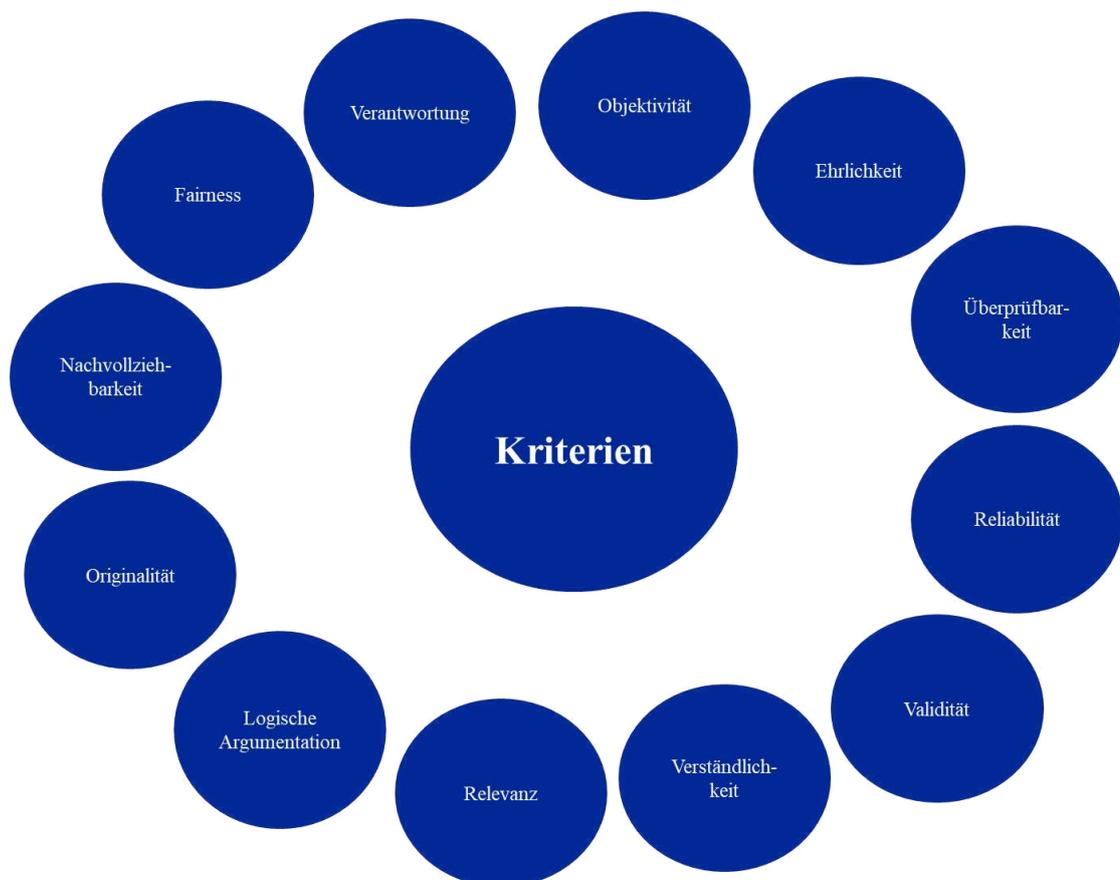


Abbildung 4 Zwölf wissenschaftliche Qualitätsmerkmale in Anlehnung an Balzert et al.

Die in Abbildung 4 dargestellten wissenschaftlichen Qualitätsmerkmale werden im Folgenden genauer erläutert.

- **Ehrlichkeit:** Eins der grundlegendsten Prinzipien der Wissenschaft ist Ehrlichkeit. Beobachtungen und Erkenntnisse müssen wahrheitsgemäß wiedergegeben werden und sind nicht durch Datenmanipulationen, Plagiate oder Täuschungen zu verfälschen, um die Glaubwürdigkeit der Wissenschaft nicht zu gefährden.

Zu beachten ist, dass ein Irrtum dem Grundsatz der Ehrlichkeit nicht widerspricht; das Gegenteil von Ehrlichkeit ist in diesem Fall nicht Irrtum, sondern Täuschung.

- **Objektivität:** Arbeiten müssen sachlich, unvoreingenommen und so weit wie möglich neutral sein. Die persönliche Haltung des Autors darf keinesfalls in die Arbeit hineinfließen, um den Lesern durch eine neutrale Haltung die Möglichkeit zu geben, sich mit dem Gelesenen auseinandersetzen zu können ohne Manipulation befürchten zu müssen.
- **Überprüfbarkeit:** Wenn eine wissenschaftliche Arbeit verifiziert werden kann, gilt sie als vorläufig gesichert, wenn sie allerdings nicht falsifizierbar ist, dann hat sie keine wissenschaftliche Relevanz. Daher müssen Erkenntnisse auch durch Außenstehende überprüfbar sein. Widerlegungsversuche und Kritik bieten das Potential für Fehlerkorrekturen, Verbesserungen und höherwertigen Lösungen.
- **Reliabilität:** Stabile Messergebnisse und zuverlässig funktionierende Messgeräte gewährleisten ein hohes Maß an Reliabilität. Es gilt der Grundsatz, dass andere Personen mit derselben Methode und denselben Instrumenten bei einer Wiederholung beziehungsweise Überprüfung der Untersuchung auf die gleichen Ergebnisse kommen sollten. Wichtig hierfür sind insbesondere eine bedachte Auswahl der Untersuchungsmethode, funktionierende Instrumente und eine exakte Messung.
- **Validität:** Dieses Kriterium beschreibt, wie genau ein zu überprüfendes Merkmal tatsächlich überprüft wird. Ein Beispiel für fehlende Validität wäre es, wenn beispielsweise in einer Klausur, deren Stoff vorher behandelt und eingegrenzt wurde, fachfremde Inhalte abgefragt werden. Validität in einer wissenschaftlichen Arbeit lässt sich durch eine ausreichend große und repräsentative Stichprobe sowie durch präzise Fragestellungen als auch durch die Bearbeitung für die Problemstellung relevanter Inhaltsbereiche erreichen.
- **Verständlichkeit:** Eine wissenschaftliche Arbeit sollte gut verständlich sein und deren Lesern eine schnelle Übersicht ermöglichen.

Dies kann unter anderem durch eine verständliche und stringente Gliederung, Verzeichnisse, sinnvolle Anhänge, eine einheitliche und gut leserliche Schriftgestaltung und ein angemessenes Layout erleichtert werden.

- **Relevanz:** Neues Wissen im entsprechenden Fachgebiet zu schaffen, zum wissenschaftlichen Fortschritt beizutragen, einen hohen Informationswert zu liefern und die Hilfe, Praxisprobleme zu lösen, sorgen für Relevanz in einer wissenschaftlichen Arbeit.
- **Logische Argumentation:** Eine logische Argumentation ist essenziell für eine wissenschaftliche Arbeit. Erreicht wird diese durch folgerichtiges Denken, ausreichende Begründungen der vorgelegten Argumente, korrekter Schlussfolgerungen und deren anschließender Überprüfung. Die logische Folgerichtigkeit lässt sich durch Regeln und Methoden der Logik überprüfen, um dadurch Fehlschlüsse zu identifizieren, Argumente zu überprüfen und die Beziehung zwischen Prämissen und Konklusionen zu analysieren.
- **Originalität:** Die erbrachte Leistung muss eigenständig erarbeitet und zugleich originell sein. Originalität kann durch innovative Konzepte, Entwürfe oder Lösungsvorschläge und -wege erzielt werden, aber auch durch eine neue Herangehensweise oder einen neuen Blickwinkel auf beispielsweise Datenanalysen und Texte. Die Verknüpfung verschiedener Wissens- und Lebensbereiche stellt hierbei eine verbreitete Möglichkeit für originelle wissenschaftliche Entdeckungen dar.
- **Nachvollziehbarkeit:** Durch die Erfüllung grundlegender Qualitätskriterien werden wissenschaftliche Arbeiten für deren Leser nachvollziehbar und damit auch die Inhalte und Vorgehensweisen anderen erschließbar. Ohne eine gegebene Nachvollziehbarkeit ist eine Arbeit nicht wissenschaftlich, weshalb die Korrelation zwischen den anderen Qualitätskriterien und diesem hoch ist.
 - Eine **objektive** Darstellung der Inhalte ermöglicht auch kritischen Lesern das Nachvollziehen der erbrachten Arbeit. Belege, Transparenz und exakte Angaben ermöglichen dem Leser die vorliegenden Ergebnisse **nachzuprüfen** und damit nachzuvollziehen, ebenso wie genaue und zuverlässige Methoden und Instrumente (**Reliabilität**) die Nachvollziehbarkeit verbessert. Fehlt es einer Ausarbeitung an passgenauen

Fragestellungen, repräsentativen und angemessen Stichproben und aussagekräftigen Ergebnissen, ist sie nicht **valide**, was wiederum für Verwirrung seitens der Leser sorgt und damit auch in direktem Zusammenhang mit der Nachvollziehbarkeit steht. Je **verständlicher** ein Inhalt aufbereitet wurde, desto leichter erschließt sich dieser den Lesern. **Relevante** Inhalte mit hohem Informationswert sorgen für Motivation, sich damit auseinander zu setzen und ermöglicht Lesern Vergleiche der Erkenntnisse zu eigenen Erfahrungen, was ebenfalls förderlich für die Nachvollziehbarkeit ist, ebenso wie die **logische Argumentation**.

- **Fairness:** Ehrlichkeit, Unparteilichkeit, Kollegialität, beiderseitiger Respekt, ehrlicher Austausch, Chancengleichheit und Anerkennen der Leistung anderer sind Verhaltensweisen, die ein faires Miteinander auch in der Wissenschaft kennzeichnen. Unter Konkurrenz, Zeitdruck und Komplexität Fairness zu bewahren bedarf eines gewissen Maßes an Selbstkontrolle.
- **Verantwortung:** Die Übernahme von Verantwortung ist im Bereich der Wirtschaftsethik angesiedelt und umfasst verschiedene Dimensionen:
 - Die Selbstverantwortung und damit verbundene persönliche Motivation und Selbstkontrolle.
 - Die soziale Verantwortung gegenüber anderer Menschen, in Form von Gewissenhaftigkeit, Präzision, Zuverlässigkeit, Sorgfalt in der Arbeit miteinander. Im Falle einer schriftlichen Ausarbeitung zeigt sich dies durch vollständige, korrekte, überprüfbare und nachvollziehbare Wiedergabe.
 - Verantwortung gegenüber der Wissenschaft zeigt sich im Bemühen wissenschaftliches Fehlverhalten zu vermeiden, um das Ansehen der Wissenschaft zu wahren.
 - Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, der Umwelt und dem Leben, im Hinblick auf potenzielle interne und externe Folgen eigener wissenschaftlicher Beiträge. Nicht alles was erfunden, entwickelt oder erschaffen werden kann, trotz wirtschaftlichen Nutzens, ist zugleich förderlich für Natur, Wohlstand, Gesundheit und Leben. (vgl. Balzert et al., 2017, S.13–49)

2.2 Definitiorische Problematik

Nachdem das vorherige Kapitel die relevanten Begrifflichkeiten bezüglich der „Hidden Champions“ näher definiert, erläutert und voneinander abgegrenzt hat, wird das folgende Kapitel sich detaillierter mit der Grundtheorie von Dr. Hermann Simon befassen. Dadurch soll unter anderem aufgezeigt werden, wie Simon die Kriterien für seine „Hidden Champions“ hergeleitet hat, sowie die definitiorischen Problematiken des Begriffs und dessen einzelner Merkmale.

2.2.1 Die Entwicklung der Kriterien der „Hidden Champions“

Hermann Simon definierte und veröffentlichte erstmals im Jahre 1990 im Rahmen einer Studie die Kriterien eines „Hidden Champion“. 2007 entwickelte er eine Nachfolgestudie auf Basis einer größeren Stichprobe, aus welcher er weitere Erfolgsmerkmale der „Hidden Champions“ ableitete (vgl. Pittrof, 2011, S.7f). Der Fokus der vorliegenden Betrachtung liegt jedoch nicht auf diesen Merkmalen, sondern auf den zuvor beschriebenen Grundkriterien, welche ein Unternehmen zu einem „Hidden Champion“ machen. Obwohl sich weltweit mit dem Begriff der „Hidden Champions“ seit drei Jahrzehnten befasst wird, gibt es immer noch definitiorische Probleme hinsichtlich der Darlegung des Begriffs. Das erste Problem hierbei ist die Anzahl der heimlichen Gewinner in Deutschland, denn verschiedene Erhebungen und Untersuchungen geben unterschiedliche Zahlen hierzu an. So gibt es laut Hermann Simon rund 1.300 „Hidden Champions“ in Deutschland (vgl. Schmidt-Stein, 2019), während Christian Rammer und Alfred Spielkamp bei einer Auswertung für das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) auf mehr als 1.500 kommen (vgl. Rammer und Spielkamp, 2015b, S.14). Der St. Gallener Wirtschaftsprofessor Christoph Müller hingegen kommt auf 461 „Hidden Champions“ in Deutschland, wobei dieser, wie bereits in Kapitel 2.1.2 erläutert, eine andere Definition anwendet. Diese unterschiedlichen und teils schwammigen Definitionen stellen eine weitere Problematik dar; eine ganzheitliche Definition fehlt. Um die von Simon hergeleiteten Kriterien für „Hidden Champions“, welche bereits in Kapitel 2.1.1 näher erläutert wurden, genauer zu betrachten, bedarf es einen Blick auf deren Herleitung. Hierzu hat Simon eine Langzeitstudie aufgeführt, in dessen Rahmen er die zugrundeliegenden Daten selbst bei den Unternehmen erhoben, als auch verfügbaren Medien entnommen hat. Unbeantwortet bleibt die Frage, wie es zur tatsächlichen

Auswahl der Daten kam. Simon erwähnt zu dieser Thematik unter anderem „besondere Firmenbesuche“, „zahlreiche persönliche Begegnungen mit Gründern, Chefs, Führungskräften und Mitarbeitern von „Hidden Champions““, sowie seine Vernetzung zu Unternehmen durch seine Beratertätigkeit. Eine transparente Auflistung seiner Quellen für seine Behauptungen ist jedoch in keinem seiner Werke von 1992, 1996, 2007, 2009 und 2012 zu finden und verstößt damit gegen die zuvor in Kapitel 2.1.6 definierten wissenschaftlichen Qualitätsmerkmale „Überprüfbarkeit“ und „Logische Argumentation“. Auch das Merkmal der „Objektivität“ kann angezweifelt werden, da Hermann Simon Informationen nach eigenen Angaben durch „persönliche Begegnungen“ und seine Kontakte in der Unternehmensberatung erhalten hat. Des weiteren gibt Simon an, dass er sich auf die durch die Unternehmen bereitgestellten Daten stützt (vgl. Simon, 1996, S.15). In Kombination mit seiner intransparenten Erhebungsmethodik wird so der Anschein erweckt, dass die zufällige Auswahl der Stichprobe verfälscht wurde und impliziert, dass Simon die befragten Unternehmen bereits vorab als „Hidden Champions“ eingestuft hat. Zudem führt er in all seinen Veröffentlichungen von 1992, 1996, 2007, 2009 und 2012 an, dass er sich Diskussionen zur Methodik nicht hingeben würde. 1992 hat er 890 „Hidden Champions“ identifiziert, von diesen 39 an seiner damaligen Befragung teilnahmen und bereits hier hat er offengelassen, worauf sein Identifikationsprozess aufbaut.

2.2.2 „Hidden Champions“ und der Mittelstand

Wie bereits in Kapitel 2.1.4 erläutert, existieren auch verschiedene Definitionen des Mittelstandes. In seiner ersten Veröffentlichung zu diesem Thema 1992 bezieht sich Simon auf den „German Mittelstand“ als treibende Kraft hinter der deutschen Exportstärke, ohne dabei jedoch eine klare Abgrenzung vorzunehmen, anhand welcher Kriterien beziehungsweise Definition er Unternehmen als Mittelstand klassifiziert (Simon, 1992). Dies führt zu einer gewissen Undurchsichtigkeit und Widersprüchen im Bereich Mittelstand und „Hidden Champions“. So zählte er in seinem Bericht aus 1992 Unternehmen auf und bezeichnet diese sowohl als „Hidden Champions“, als auch als „Germany’s small and midsize companies“ und lässt dadurch definitorische Grenzen zwischen Mittelstand, kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU) sowie seinen „Hidden Champions“ schwimmen und verschmelzen (vgl. Simon, 2012, S.54).

Dies wirkt sich auf die in Kapitel 2.1.6 bereits definierten Qualitätsmerkmale wissenschaftlichen Arbeitens aus, insbesondere auf die Nachvollziehbarkeit, die Verständlichkeit, Validität, als auch die Reliabilität. Durch nähere Angaben zur Definition des Mittelstandes, nach deren Vorbild er die Selektion der Stichprobe durchgeführt hat, wäre die Abgrenzung von Großunternehmen eindeutiger. Ohne diese Angaben zur zugrundeliegenden Definition kann der Eindruck entstehen, dass der Autor den Mittelstand nach seinen persönlichen Empfindungen definiert. Da die vorliegende Arbeit sich nicht auf persönliche Empfindungen, sondern auf Fakten konzentriert, werden nun die Strukturdaten von Simon zum Thema Mittelstand näher beleuchtet (vgl. Simon, 2007, S.33). Hierbei stellt er seine unveröffentlichte Liste der versteckten Gewinner anhand der Kennzahlen Umsatz, Mitarbeiter, Produktart, Exportquote, Eigenkapitalquote und der Gesamtkapitalquote vor Steuern dar. Die Kategorie Mitarbeiter untergliedert er in vier Unterkategorien:

- <200
- 200-1000
- 1000-3000
- >3000

Auffällig bei dieser Einteilung ist, dass Simon die Möglichkeit, sich bei den Mitarbeiterzahlen an wissenschaftlich und rechtlich festgelegten Grenzen zu orientieren, nicht genutzt hat. Hier hätten es sich angeboten, die bereits in Kapitel 2.1.4 erläuterten Definitionen aus dem deutschen Handelsgesetzbuch, der EU-Richtlinien oder die des Instituts für Mittelstandsforschung für die Unterkategorien heranzuziehen. Dies hätte aus wissenschaftlicher Sicht zu einer stärkeren Reliabilität der Kennzahlen geführt, da das unbegründete Festlegen von Grenzen wiederum die Validität der gesamten Auflistung untergräbt. Des Weiteren erschwert diese Vorgehensweise Vergleiche zu anderen Statistiken zu ziehen, um die Kennzahlen von Simon in ein beispielsweise nationales Verhältnis zu setzen. Betrachtet man die Zusammensetzung der deutschen Unternehmenslandschaft anhand der Daten des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahre 2019 besteht die deutsche Wirtschaft zu 99,4% aus KMUs und zu 0,6% aus Großunternehmen (vgl. Statistisches Bundesamt, 2021a). Die erste Unterkategorie Simons (unter 200 kumulierte Mitarbeiter) kommt der Definition der KMUs am nächsten. 21,6% von Simons „Hidden Champions“ fallen auf diese Kategorie.

Die restlichen 78,4% der Unternehmen, die Simon als „Hidden Champions“ klassifiziert, können also in Bezug auf die Mitarbeiterzahlen nicht den KMUs zugeordnet werden (vgl. Simon, 2007, S.33).

In diesen Angaben lässt sich somit eine Diskrepanz zwischen dem, was Simon nach eigenen Angaben beschreiben wollte und dem, was er letztendlich hinsichtlich der Mitarbeiterzahlen beschrieben hat, feststellen. Da keine transparente Veröffentlichung seitens Simon mit allen notwendigen Angaben existent ist, kann dies an dieser Stelle jedoch nicht final beurteilt werden.

2.2.3 „Hidden Champions“ und die Weltmarktführerschaft

Ein weiteres Kriterium zur Identifikation eines „Hidden Champions“ ist die Marktposition auf dem eigenen Kontinent beziehungsweise weltweit, wie bereits in Kapitel 2.2.1 näher erläutert wurde. Hierbei differenziert Simon zwischen dem relativen und dem absoluten Marktanteil. Ein Abgleich mit Herbert Berschins Arbeit zeigt zunächst eine wissenschaftlich nachvollziehbare Berechnung seitens Simon (vgl. Berschin, 1980, S.37). Nach Simon erfüllt ein „Hidden Champion“ das Kriterium des Weltmarktführers, wenn das Unternehmen mindestens unter den ersten drei der Weltspitze im jeweiligen Nischensegment ist oder führend auf dem eigenen Kontinent ist. Er gibt zudem an, dass eine Überprüfung der von den Unternehmen angegebenen Daten im Rahmen seiner Forschung nicht gegeben ist (vgl. Simon, 2007, S.29). Dies kann als eine Verletzung des wissenschaftlichen Qualitätsmerkmals der Fairness gewertet werden, da er durch das Verlassen auf die Angaben der Unternehmen eine partiische Haltung einnimmt. Daraus folgt, dass auch die Reliabilität der Angaben und die Validität der Datenerhebung als kritisch betrachtet werden müssen.

2.2.4 Umsatzgrenze

Die von Simon angegebene Umsatzgrenze der „Hidden Champions“ ist ein quantifizierbares Merkmal. Aktuell liegt diese Grenze bei fünf Milliarden Euro (vgl. Simon, 2009, S.83). Dieses Merkmal steht in engem Bezug zu der zuvor thematisierten Mittelstandsproblematik. Simon selbst gibt an, dass Unternehmen ab einem Umsatz von über einer Milliarde Euro generell bereits als Großunternehmen klassifiziert werden (vgl. Simon, 2007, S.29). Wie bereits zuvor erläutert, verzichtet Simon auf eine genauere Aufschlüsselung seiner aufgestellten Kriterien. Simon gibt an, dass die größten der

„Hidden Champions“ große Unternehmen sind, welche jedoch weder in Deutschland zu den Top 100, noch international unter den Top 500 Unternehmen gemäß der Fortune-500-Liste liegen (vgl. Simon, 2007, S.30).

Betrachtet man die Kennzahlen zu den „Hidden Champions“ so ist die größte Kategorie in der Umsatzbetrachtung der Umsatz größer gleich 500 Millionen (vgl. Simon, 2007, S.33). Wie viele der „Hidden Champions“ die Grenze eines Großunternehmens (nach Simon also mit einem Umsatz von über einer Milliarde Euro) überschreiten, wird demnach für den Leser nicht ersichtlich. Somit sind auch bei dieser Betrachtung die Reliabilität und Validität nicht gegeben.

2.3 „Hidden Champions“ nach anderen Akteuren

Im folgenden Abschnitt werden für das Thema relevante Theorien und Konzepte vorgestellt und Vergleiche zu Simons Ausarbeitungen zu den „Hidden Champions“ gezogen.

2.3.1 Lexikon der Weltmarktführerschaft

Der Begriff der Weltmarktführerschaft wird in Simons Werken im Kontext der „Hidden Champions“ wiederholend aufgegriffen und eine Ähnlichkeit zwischen den Begriffen wird impliziert. Aus diesem Grund ist es von wissenschaftlicher Bedeutung korrespondierende Ausarbeitungen zu betrachten und in diesem Zuge zu untersuchen, inwiefern Parallelen oder Diskrepanzen existieren. Ein relevantes Werk hierbei stellt das Lexikon der Weltmarktführer von Prof. Dr. Venohr dar. Der Manager, Unternehmensberater, Professor und Wissenschaftler beschäftigt sich seit über 30 Jahren mit Unternehmen und deren Führung. In der Unternehmensberatung ist er seit 2009 tätig und setzt seinen Fokus hauptsächlich auf Familienunternehmen (vgl. Venohr, o.D.). Ähnlich wie Simon, der zugleich Strategieberater und Lobbyist ist, weist Venohr eine berufliche Verbindung zu dieser Thematik auf, was wie bereits erläutert auch ein Indikator für eine gewisse Voreingenommenheit darstellen kann.

In Kooperation mit Prof. Dr. Florian Langenscheidt veröffentlichte Venohr das hier thematisierte „Lexikon der deutschen Weltmarktführer“. Dieses stellt die Weltmarktführer Deutschlands und deren Charakteristiken dar. Die folgenden sechs Attribute deutscher Weltmarktführer wurden im Rahmen dieses Werkes identifiziert:

- Starke Exportleistung
- Strategie der globalen „Nischendominanz“
- Unternehmensführung nach „Made in Germany“
- Spitzenleistungen in den operativen Kernprozessen
- Aufgeklärter Familienkapitalismus als Führungsmodell
- Deutsche Institutionen als Basis für langfristigen Erfolg (vgl. Langenscheidt und Venohr, 2014, S.3)

Die folgende Tabelle soll einen schnellen Überblick über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Venohr und Simons Werken liefern, welche im folgenden Abschnitt genauer erläutert werden.

Tabelle 1 Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Venohrs und Simons Ausarbeitungen

	Venohr	Simon
Weltmarktführerschaft	Umsatzhöhe	Marktanteil
Anzahl Weltmarktführer	1.620	1.175
Qualitäts- & Technologieführerschaft	Nicht näher definiert	Nicht näher definiert
Umsatzgrenze Mittelstand	1 Mrd.	5 Mrd.
Mittelstand	Erweitert (inkl. Gehobener Mittelstand)	Erweitert (5% der Unternehmen liegen über Umsatzgrenze)
Exportleistung	Exportanteil (Mittelstand an Gesamtexport 68%)	Exportquote („Hidden Champions“ 61,5%)
Nischenstrategie/Marktanteil	Hauptsächlich Premiumsegment, Marktanteile von ~ 50%	Kleinere Unternehmen und engere Nischen, Marktanteil bis zu 100%
F&E Aufwendungen (in % vom Umsatz)	7,20%	1,80%

Unternehmensführung	Stakeholder orientiert, nicht börsennotiert	Stakeholder orientiert, hohe Eigenkapitalquote
Spitzenleistungen	Fokus auf operative Spitzenleistungen	Fokus auf Spitzenleistungen generell
Eigentumsverhältnisse	~70% Familienunter- nehmen	~2/3 Familienunternehmen
Deutsche Institution als Basis des Erfolges	Bewertet dies positiv	Bewertet dies negativ

Laut Prof. Dr. Venohr stammen rund 1.400 der deutschen Weltmarktführer aus dem Mittelstand, was knapp 86,4% der insgesamt 1.620 deutschen Weltmarktführer ausmacht. Als Weltmarktführer werden laut Venohr Unternehmen bezeichnet, die anhand ihrer Umsatzhöhe zu den führenden drei Unternehmen in ihrer Nische zählen (vgl. Langenscheidt und Venohr, 2014, S.5). Simon hingegen definiert dieses Kriterium nicht aufgrund des Umsatzes, sondern auf Basis des absoluten oder relativen Marktanteiles (vgl. Simon, 2009, S.29). Neben der zuvor definierten Stellung als Weltmarktführer, führt Venohr zudem das Kriterium der starken Exportleistung an. Hierbei geht es nicht nur darum, dass das Unternehmen international erfolgreich ist, sondern vielmehr darum, dass das Unternehmen auf einem der so genannten Schlüsselländer in der Triade Europa, Asien und Nord- und Südamerika präsent ist. Ein weiteres Kriterium, das Venohr aufführt, ist die Qualitäts- und Technologieführerschaft. Während die Umsatzhöhe ein quantitatives und damit vergleichbar zuverlässiges Kriterium darstellt, wird das qualitative Attribut der Qualitäts- und Technologieführerschaft nicht weiter im Detail aufgeführt. Dies mindert dessen Validität und Zuverlässigkeit. Schwer quantifizierbare und subjektive Größen lassen sich ebenso in Simons Werken hinsichtlich der Qualitäts- und Technologieführerschaft finden (vgl. Simon, 2007, S.66) und auch dieser betont wiederholt, dass er sich auf Diskussionen zur Methodik nicht einlässt (vgl. Simon, 2007, S.30). Mit einer Umsatzgrenze von einer Milliarde Euro erwirtschaftet der Mittelstand inklusive des „gehobenen Mittelstands“ laut dem Lexikon der Weltmarktführer rund 68% der deutschen Exportleistung (vgl. Langenscheidt und Venohr, 2014, S.5). Hermann Simon greift die deutsche Exportleistung ebenfalls auf, gibt diese jedoch als Quote und nicht als Anteil an. Diese Exportquote eines „Hidden Champions“ gibt Simon

mit rund 61,5% an (vgl. Simon, 2007, S.80–90). Venohr gibt an, dass eine solche exportstarke Unternehmensstruktur weltweit einzigartig sei, dass jedoch fundierte Vergleichsgrößen hierzu fehlen. Eine Rechtfertigung der deutschen Exportstärke liegt im Lexikon der Weltmarktführer nicht vor. Venohr bezieht sich in diesem Abschnitt auf Simon und gibt an, dass „Die Gründe für diese deutsche Exportstärke bei hochwertigen Industrieprodukten [...] nur unzureichend erforscht [sind] und [...] sicherlich zum Teil in der industriellen Geschichte und geostrategischen Lage Deutschlands begründet [liegen]“ (vgl. Langenscheidt und Venohr, 2014, S.5). Die genannten Umsatzgrenzen stellen eine weitere Diskrepanz der beiden Ausarbeitungen dar, da Simon diese im Gegensatz zu Venohr nicht bei einer, sondern bei fünf Milliarden Euro zieht (vgl. Simon, 2012, S.83). Diese unterschiedliche Festlegung der Umsatzgrenzen führt auch dazu, dass das Lexikon der Weltmarktführer rund 1.620 Weltmarktführer zählt, während Simon auf 1.174 „Hidden Champions“ kommt (vgl. Simon, 2007, S.30). In beiden Werken wird auch die Begriffsdefinition des Mittelstands ausgedehnt. Venohr inkludiert den „gehobenen Mittelstand“ in seine Betrachtung (vgl. Langenscheidt und Venohr, 2014, S.5), wohingegen Simon angibt, dass etwa fünf Prozent der von ihm untersuchten Unternehmen die gesetzte Umsatzgrenze übertreffen (vgl. Simon, 2012, S.83).

Des Weiteren gibt das Lexikon der Weltmarktführer an, dass die deutschen Weltmarktführer überwiegend im B2B und im Premiumsegment operieren. Die weltmarktführenden deutschen Unternehmen im Premiumsegment siedeln sich zu einem großen Teil in der Automobilindustrie an, auf welche die vorliegende Arbeit sich im Zuge der folgenden Forschung in Kapitel 4 auch hauptsächlich bezieht. Venohr gibt an, dass der kombinierte Umsatzanteil der deutschen Premiummarken Audi, BMW, Daimler und Porsche fast 90 Prozent des gesamten Premiumautomobilweltmarktes ausmacht. Deutsche Weltmarktführer finden sich jedoch auch in anderen Branchen, wie der der Konsum- und Gebrauchsgüter. Beispiele hierfür sind Miele und Bosch, wobei letzteres Unternehmen auch in der Automobilzuliefererbranche weltweit erfolgreich ist (vgl. Langenscheidt und Venohr, 2014, S.6). Venohr gibt an, dass die Fokussierung auf bestimmte Nischenmärkte es diesen Unternehmen ermöglicht, Marktanteile von rund 50% zu halten und sich als „Quasi-Monopolisten“ zu positionieren (vgl. Langenscheidt und Venohr, 2014, S.9). Diese Nischenstrategie wird auch in Simons Werken aufgegriffen, jedoch

gibt dieser an, dass sich seine „Hidden Champions“ auf sehr enge Nischensegmente spezialisieren und so teilweise einen Marktanteil von bis zu 100 Prozent halten, da sie in diesen Nischen konkurrenzlos sind (vgl. Simon, 2007, S.96). Venohr beschreibt zu diesem Punkt hauptsächlich Unternehmen im Premiumsegment, während Simon viele kleine Unternehmen als „Hidden Champions“ aufführt. Des Weiteren wird der mit der Nischenstrategie einhergehende Risikograd aufgeführt, was zu einer zunehmenden Diversifikation führt, welche im Gegensatz zu zuvor genannten Aussagen wie der Nischenspezialisierung und der Unabhängigkeit vom Kapitalmarkt steht (vgl. Langenscheidt und Venohr, 2014, S.10). Simon greift diesen Trend zur Diversifikation ebenfalls auf und begründet diesen in der Risikostreuung seitens der Unternehmen (vgl. Simon, 2009, S.106). Im Zuge der Nischenstrategie wird auch die Fokussierung auf Innovation angeführt. Mittelständische Weltmarktführer geben laut Venohr und Langenscheidt überdurchschnittlich viel und im Mittel 7,2 Prozent ihres Umsatzes für Forschung und Entwicklung aus. Ebenfalls lägen viele Mittelständler hinsichtlich der gehaltenen Patente an der Spitze ihrer jeweiligen Branche (vgl. Langenscheidt und Venohr, 2014, S.10). Welche mittelständischen Unternehmen explizit gemeint sind wird jedoch nicht genannt. Auch Simon geht auf den Innovationsaspekt ein, welchen er ebenfalls durch die gehaltenen Patente und Investitionen in Forschung und Entwicklung definiert. Bezüglich der durchschnittlichen Forschungs- und Entwicklungswendungen bezieht sich Simon auf eine Studie des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) und nennt einen Prozentsatz von 1,8 (vgl. Simon, 2007, S. 199). Diese unterschiedlichen Angaben könnten in dem zeitlichen Abstand der jeweiligen Publikationen begründet sein.

Eine weitere genannte Charakteristik ist das qualitative Merkmal der Unternehmensführung nach deutscher Tradition, welche sich durch ein besonderes Management Modell auszeichnet, welches im Gegensatz zum amerikanischen Shareholder Value Management Ansatzes steht. Die Priorität bei amerikanischen, börsennotierten Unternehmen liegt in der Maximierung des Aktienkurses und somit im Shareholder Value (=Wert für den Aktionär). Deutsche Weltmarktführer hingegen setzen das langfristige Überleben durch die Berücksichtigung der Stakeholder (=Personen, die berechtigtes Interesse am Unternehmenserfolg haben, wie Kunden, Mitarbeiter etc.) Interessen in den Fokus. Laut dem Lexikon der Weltmarktführer sind rund 70% der deutschen Weltmarktführer nicht

börsennotiert, was diesen Punkt weiter untermauert (vgl. Langenscheidt und Venohr, 2014, S.7). Auch Simon greift die finanzielle Unabhängigkeit der „Hidden Champions“ auf und gibt an, dass diese eine vergleichsweise hohe Eigenkapitalquote mit steigender Tendenz vorweisen (vgl. Simon, 2007, S.257).

Spitzenleistungen in den operativen Kernprozessen stellen ein weiteres Merkmal im Lexikon der Weltmarktführer dar. Hier wird der bestehende Fokus auf die Fertigung in Deutschland hervorgehoben, welcher im Gegensatz zum allgemeinen Trend zur Internationalisierung und Globalisierung steht. So sähen viele Weltmarktführer die Produktion im eigenen Land als strategisches Asset an, da eine geografische Nähe der Produktion zur Entwicklung innovativer Produkte von Vorteil sei. Sollten dennoch Produktionsstätten ins Ausland verlegt werden, verbleiben die wettbewerbsrelevanten Aktivitäten, wie beispielsweise Forschung- und Entwicklung, Finanzen, Marketing und Design in der Regel in Deutschland. Auch bei Komponenten, bei denen eine hohe Qualität in der Produktion erforderlich ist, bevorzugen die meisten mittelständischen Weltmarktführer die Fertigung in Deutschland (vgl. Langenscheidt und Venohr, 2014, S.13). Im Gegensatz zu Venohr, der sich auf die operativen Spitzenleistungen fokussiert, bezieht sich Simon auf die Spitzenleistungen der „Hidden Champions“ generell, insbesondere auf die Aspekte Produkt, Marke, Preis, Service und Systemintegration, wobei die letzteren zwei zunehmend an Bedeutung gewinnen (vgl. Simon, 2007, S.233–256).

Im nächsten Kapitel im Lexikon der Weltmarktführer geht es um den sogenannten „aufgeklärten Familienkapitalismus“. Knapp 70 Prozent der Weltmarktführer sind im Familienbesitz und die Kapitalmehrheit und Führungsverantwortung liegt im Besitz eines oder mehrerer Familienmitglieder. Das Ziel eines Familienunternehmens liegt in der Erhaltung von jenem über nachfolgende Generation hinweg. Diese langfristige Orientierung zeigt sich unter anderem in den vergleichsweise hohen Eigenkapitalquoten, die im Schnitt bei rund 37,6% liegen. Ebenso weisen Familienunternehmen, zu welchen deutsche mittelständische Weltmarktführer oft zählen, erhöhte Investitionsausgaben auf. Die Investitionsquote (Sachinvestitionen in Bezug auf den Umsatz) liegt bei ihnen bei 7,3%, wohingegen börsennotierte Unternehmen eine Quote von nur 4,3% vorweisen. Die langfristige Orientierung von Familienunternehmen zeigt sich auch in der Kontinuität

der Führung von im Schnitt 20 Jahren, während diese bei Vorständen von börsennotierten Unternehmen bei knapp sieben Jahren liegt (vgl. Langenscheidt und Venohr, 2014, S.13–16). Auch Simon schreibt in seinen Ausarbeitungen von einer engen Verbundenheit der Eigentums- und Führungsstrukturen und gibt ähnlich wie Venohr eine Quote von rund 2/3 Familienunternehmen unter den „Hidden Champions“ an (vgl. Simon, 2012, S.402).

Das sechste genannte Attribut eines Weltmarktführers ist die deutsche Institution als Basis des Erfolges, also die systematische Kooperation mit deutschen Institutionsgefügen, wie zum Beispiel die Industrie- und Handelskammer (IHK). Auch der Beitrag, den Messen leisten, um Kontakt zwischen Unternehmen und Endkunden, sowie Zulieferern herzustellen, wird erwähnt (vgl. Langenscheidt und Venohr, 2014, S.17). Die Bewertungen von Venohr und Simon hierzu unterscheiden sich jedoch deutlich. Venohr favorisiert die deutsche Institution im Kontext der Weltmarktführer, wohingegen Simon die Meinung vertritt, dass sich der Staat aus der Bildung marktführender Unternehmen heraushalten sollte (vgl. Simon, 2007, S. 429).

Zusammenfassend lassen sich viele Parallelen zwischen dem Lexikon der deutschen Weltmarktführer und Simons Arbeit feststellen. Diskrepanzen, wie bei den genannten Umsatzgrenzen, lassen sich vereinzelt auffinden. Diese Ähnlichkeiten der Ausarbeitungen sind jedoch kein überraschendes Ergebnis, da sich Venohr in seinem Werk wiederholend auf Simons Arbeit bezieht.

2.3.2 St. Gallen

Die meisten Erhebungen zu „Hidden Champions“ in Deutschland ergeben eine Zahl von 1200 bis 1500 Weltmarktführern. Christoph Müller, Professor für BWL an der HBM Unternehmensschule der Universität St. Gallen untersuchte die vermeintlichen Marktführer genauer und glich diese mit den strengeren Kriterien des in Kapitel 2.1.3 erläuterten Weltmarktführerindexes an, die hier noch einmal wiederholt werden:

- Sie müssen in ihrer Nische den höchsten oder zweithöchsten Marktanteil aufweisen
- Es gibt einen Mindestjahresumsatz, dieser muss über 50 Millionen Euro liegen

- Von diesem muss mindestens die Hälfte im Ausland generiert werden
- Die Weltmarktführer müssen auf mindestens drei Kontinenten aktiv sein

Diese Überprüfung der selbsternannten „Hidden Champions“ durch Müller und sein Team erfolgt jedes Jahr, hierbei wird insbesondere geschaut, wer im vergangenen Jahr seine Marktführerschaft eingebüßt hat oder aufgestiegen ist. 2018 blieben 461 Weltmarktführer übrig. Professor Müller sagte hierzu: „[...] dass die Zahl der mutmaßlichen Weltmarktführer um circa zwei Drittel sinkt, wenn klare und sicherlich strengere Kriterien als bisher angelegt werden.“ (Rau, 2018)

2.3.3 Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

Christoph Rammer und Alfred Spielkamp haben für das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) eine Auswertung vorgenommen und kamen auf über 1.500 „Hidden Champions“. Hinsichtlich der methodischen Vorgehensweise wurden die folgenden vier Kriterien in Anlehnung an Simons Arbeit selektiert, wobei alle vier gleichzeitig gegeben sein müssen um ein Unternehmen als „Hidden Champion“ zu identifizieren:

- Mittelstand: <10.000 Mitarbeiter in Deutschland
- Global: Der überwiegende Absatz muss im Ausland erfolgen
- Marktstellung: Weltmarktanteil von mindestens 10%. Hiervon ausgenommen sind Märkte mit hohem jährlichen Umsatzvolumen. Hierbei gilt, dass bei einem Marktvolumen von 200 bis <500 Millionen € der Marktanteil zumindest 7 Prozent erreichen muss, bei einem Marktvolumen 500 bis <1 Milliarde € zumindest 3% und bei einem Marktvolumen von 1 Mrd. € oder mehr $\geq 1\%$.)
- Erfolg: überdurchschnittlich starkes Umsatzwachstum in den vergangenen fünf Jahren, also mindestens zehn Prozent über dem durchschnittlichen Wachstum in der jeweiligen Branche (vgl. Rammer und Spielkamp, 2015a, S.11–12)

Von den über 1500 identifizierten „Hidden Champions“ ist knapp ein Viertel in der Maschinenbau-Branche tätig und jedes Zehnte im Bereich der Elektronik. Hinsichtlich der Beschäftigtenzahlen geben Rammer und Spielkamp in ihrer Auswertung an, dass der Großteil der „Hidden Champions“ mit etwa 70 Prozent weniger als 250 Mitarbeiter hat, 12% der Unternehmen beschäftigten zwischen 250 und 499 Mitarbeiter, 8,6% 500-999 und 5,6% der Unternehmen haben über 1000 Beschäftigte. Bei den mittelgroßen Unter-

nehmen mit 500-999 Mitarbeitern findet sich der größte Anteil von „Hidden Champions“ am Unternehmensbestand mit 7,6% (vgl. Rammer und Spielkamp, 2015a, S.36).

2.4 Andere Verwendungen von „Hidden Champions“

Recherchiert man den Begriff der „Hidden Champions“ stößt man auch auf andere Verwendungen von diesem, die in keiner direkten Relation zu Simons Arbeit stehen.

2.4.1 N-TV

Der Fernsehsender N-TV kürt seit 2011 jedes Jahr „Hidden Champions“. Im Gegensatz zu dem zuvor behandelten Lexikon der deutschen Weltmarktführer, die Kriterien wie beispielsweise die Exportstärke oder Nischenfokussierung anführen, erfolgt die Ernennung von N-TV aufgrund der Kategorien Change, Vision, Marke und Verantwortung.

- Change: Deutsche Mittelständler, die mit den Herausforderungen des digitalen Zeitalters erfolgreich umgehen, werden in der Kategorie Change gekürt.
- Vision: In dieser Kategorie können sich junge und innovative Unternehmen und Start-ups behaupten, die durch besondere Geschäftsmodelle aufgefallen sind.
- Marke: In dieser Kategorie werden Unternehmen, die sich in Zeiten der Globalisierung behaupten können und ihren Markennamen verteidigen ausgezeichnet.
- Verantwortung: Unternehmen, die der Gesellschaft mit ihrem Einsatz Impulse geben, werden in der Kategorie Verantwortung gekürt (vgl. Cyrus, 2017).

2.4.2 Consulting Auszeichnung „Hidden Champions“

Auch im Bereich Consulting gibt es eine „Hidden Champion“ Auszeichnung. Die Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung mbH kürt seit 2013 Beratungsunternehmen zu „Hidden Champions“, die im Vergleich zu McKinsey, BCG und Bain & Company in der Branche eher unbekannt sind und dennoch eine hohe Expertise aufweisen. Dies wird durch eine strukturierte und ausführliche Befragung von, für das Jahr 2022, 1.026 Führungskräften von mittelständischen bis großen Unternehmen ermittelt. Will ein Unternehmen diese Auszeichnung erhalten, müssen die folgenden drei Kriterien erfüllt werden:

- Die unterstützte Bekanntheit im Gesamtmarkt darf nicht höher als 15% und der Umsatz muss über einer Milliarde Euro sein.

- Mindestens die Hälfte der befragten Kunden müssen zeitgleich auch mit einem der drei zuvor genannten großen Beratungshäuser zusammengearbeitet haben. Dies wird am Anteil der 20 vom Unternehmen genannten Ansprechpartner und Kundenunternehmen sowie in einer Referenz-Stichprobe, die von dem Institut gemeinsam mit einem Expertengremium zusammengestellt wurde, gemessen.
- Die Kompetenz in dem Spezialgebiet des Unternehmens wird höher eingeschätzt als die der drei Marktführer. Diese Kompetenzeinschätzung erfolgt durch die vom Unternehmen genannten Ansprechpartner und durch eine Befragung der Referenz-Stichprobe (vgl. Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung mbH, 2021b).

Um den Titel „Hidden Champion“ kann man sich bei der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung nicht bewerben, die Vorauswahl erfolgt aufgrund der Vorschläge eines unabhängigen Expertengremiums aus Wissenschaft und Praxis und aufgrund darauf aufbauenden empirischen Vorstudien. Dies soll eine interessenunabhängige und wissenschaftlich exakte Grundlage gewährleisten. Für 2022/23 wurden 2021 „Hidden Champions“ aus insgesamt 30 Kategorien gekürt, davon jeweils 20 Spezialgebiete und zehn Branchen (vgl. Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung mbH, 2021a).

3 Methodik

Im folgenden Kapitel wird auf die Methodik, mit welcher die Autorin, die in Kapitel 1.2 bereits formulierten Forschungsziele zu beantworten gedenkt, eingegangen.

3.1 Wahl der Methoden

Hauptziel der vorliegenden Masterthesis ist es festzustellen, inwieweit der von Simon definierte Begriff der „Hidden Champions“ einen wissenschaftlich validen Begriff darstellt und inwiefern es Weiterentwicklungsbedarf und -potenzial gibt. Hierfür wird die Forschungsphilosophie des „radical humanist“ gewählt. Dies bedeutet, dass die Analyse des Themas möglichst objektiv ist und ständigem Wandel unterliegt. Ziel bei dieser Forschungsphilosophie ist es, wie im nächsten Schaubild auf Englisch dargestellt, eine kritische Perspektive einzunehmen, während man mit instabilen Strukturen und Bedeutungen arbeitet (vgl. Saunders et al., 2016, S.132).

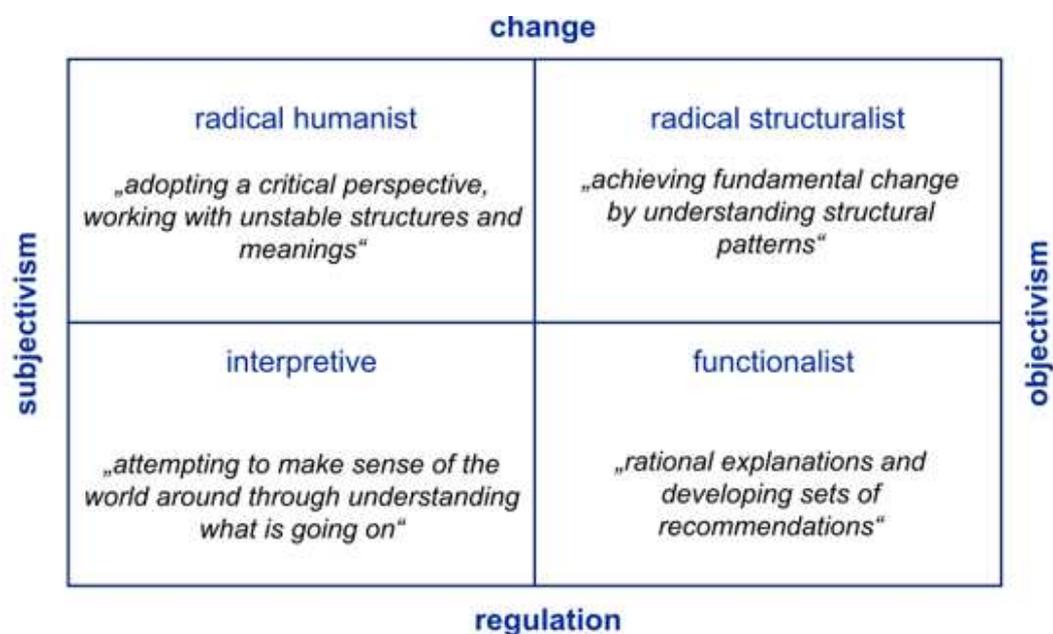


Abbildung 5 Forschungsphilosophie nach Saunders et.al.

Die vorliegende Arbeit orientiert sich am deduktiven Forschungsansatz, was bedeutet, dass durch die empirischen Forschungsergebnisse eine bestehende Theorie, in diesem Fall die der „Hidden Champions“, überprüft wird.

Die Forschungsfragen werden mithilfe des Mixed-Method-Ansatzes beantwortet. Darunter versteht man eine Kombination aus qualitativer und quantitativer Forschung, wie im folgenden Schaubild dargestellt (vgl. Saunders et al., 2009, S.152). Auf die einzelnen Forschungsmethoden und die Vorgehensweise der Datenanalyse wird in Kapitel 3.2 genauer eingegangen.

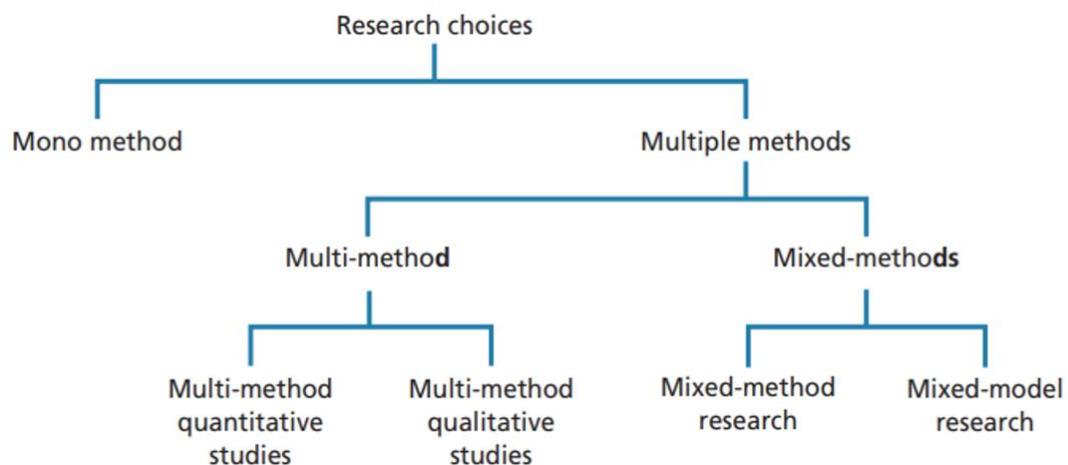


Abbildung 6 Forschungsansatz nach Saunders et al.

3.2 Erläuterung Analyse und Stichprobe

Bei der Untersuchung wurde im ersten Schritt hauptsächlich auf bestehende Forschungsliteratur, diverse Publikationen und bestehende Fallstudien zurückgegriffen. Die Forschungsliteratur wurde durch Recherchen auf diversen Portalen, insbesondere der Online-Bibliothek der Hochschule Heilbronn, durchgeführt. Dies stellt eine kostengünstige Form der Informationsbeschaffung dar und ermöglicht einen schnellen Zugriff auf alle verfügbaren Daten. Nachteile können hierbei die mangelnde Datenvergleichbarkeit zu anderen Erhebungen und Unsicherheiten bezüglich Genauigkeit und Vertrauenswürdigkeit der untersuchten Literatur sein (vgl. Raab et al., 2009).

Um Simons „Hidden Champions“ auf seine wissenschaftliche Validität hin zu untersuchen, wird eine Stichprobe von „Hidden Champions“ mit den von Simon definierten Kriterien Umsatz, (Un-)Bekanntheit und Position im Weltmarkt abgeglichen. Um eine bessere Vergleichbarkeit und Aussagekraft zu gewährleisten und die Ergebnisse nicht durch gezieltes Auswählen der Unternehmen zu verfälschen und damit Objektivität zu gewährleisten, wurde sich auf die Branchen Automobil und Automobilzulieferer in

Deutschland beschränkt. Die Unternehmen wurden dem St. Gallener Weltmarktführerindex entnommen, der „Hidden Champions“ in die folgenden Branchen unterteilt:

- **Automobile**
- Baugewerbe
- Bergbau
- Chemie & Pharmazie
- Dienstleistungen
- Elektronik & Elektrotechnik
- Energieversorgung
- Finanzen & Versicherungen
- Gesundheit & Soziales
- Handel
- Information & Kommunikation
- Konsumgüter & Textilien
- Landwirtschaft
- Lebensmittel
- Maschinen- & Anlagenbau
- Medien & Unterhaltung
- Schwerindustrie
- Sonstige Verarbeitung
- Tourismus
- Verkehr & Logistik

Aufgrund fehlender aktueller Auflistungen der „Hidden Champions“ seitens Simon musste auf die „Hidden Champions“ des St. Gallener Weltmarktführer Indexes zurückgegriffen werden, wenngleich dies aufgrund leicht abweichender Kriterien nicht die perfekte, jedoch die bestmögliche Lösung ist.

Eine Übersicht der 31 untersuchten Unternehmen der Automobil- und Automobilzulieferer Branche wird in der folgenden Tabelle dargestellt (vgl. WMF Weltmarktführerindex, o.J. [2021]).

Tabelle 2 Hidden Champions der Automobilbranche in Deutschland

Unternehmen	Stammsitz	Weltmarktführerschaft/Segment	Umsatz in Mio. €	Mitarbeiter
Anton Häring KG	Bubsheim	Digitalisierte Großserienfertigung von Präzisionsteilen und Baugruppen für die Automobilindustrie	350,0	3.850
Bader GmbH & Co. KG	Göppingen	Premiumleder für die Automobilindustrie	104,8	453
Behr-Hella Thermocontrol GmbH	Lippstadt	Klimaregelungssysteme in Automobilen	511,8	2.596
BOS GmbH & Co. KG	Ostfildern	Sonnenschutz-, Panoramadach- und Gepäckraumsysteme	667,5	6.579
Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG	Coburg	Mechatronische Tür- und Sitzsysteme	5.100,0	25.000
Continental AG	Hannover	Intelligente Systeme für Fahrsicherheit und -dynamik sowie Infomanagement in Fahrzeugen	37.722,3	236.386
Coroplast Fritz Müller GmbH & Co. KG	Wuppertal	Technische Klebe- und Isolierbänder, Leitungssatzsysteme	532,5	7.494
Eberspächer Gruppe GmbH & Co. KG	Esslingen am Neckar	Abgassysteme, Fahrzeugheizungen und Bus-Klimasysteme	4.911,8	9.902
ElringKlinger AG	Dettingen an der Erms	Metallische Zylinderkopfdichtungen	1.480,4	9.724

Ferdinand Bilstein GmbH & Co. KG	Ennepetal	PKW- und NKW-Ersatzteile im Independent Aftermarket	486,3	1.158
Fritz Dräxlmaier GmbH & Co. KG	Vilsbiburg	Bordnetzsysteme, Interieursysteme und Energiespeichersysteme für Premiumautomobilhersteller	4184,8	76.221
Gebr. Ortlin-ghaus GmbH & Co. KG	Wermelskirchen	Kupplungen, Bremsen und Systeme für Antriebslösungen	66,0	554
HBPO GmbH	Lippstadt	Integrierte Frontend-Module für Automobile	1.933,5	2.357
Hengst SE & Co. KG	Münster	Ölfiltrationsmodule und Entlüftungssysteme für Nutzfahrzeuge	301,93 €	1.907
iwis SE & Co. KG	München	Premium-Antriebsketten jeglicher Bauart insbesondere Steuertriebe für die weltweite Automobilindustrie	404,5	1.938
KAMAX Holding GmbH & Co.KG	Homburg	Hochfeste Verbindungselemente für die Automobilindustrie	604,9	3.177
Kessler & Co. GmbH & Co. KG	Abtsgmünd	Antriebskomponenten für schwere Mobilfahrzeuge	400,0	800
KIRCHHOFF Automotive GmbH	Iserlohn	Rohkarosseriestrukturkomponenten & Abfallsammelfahrzeuge (Faun)	2.100,0	12.500
Knorr-Bremse AG	München	Bremssysteme für Schienen- und Nutzfahrzeuge	6.157,0	29.714

KRAH Elektronische Bauelemente GmbH	Drolshagen	Drahtgewickelte Leistungswiderstände in der Automobilindustrie	183,0	2.000
MAHLE GmbH	Stuttgart	Stahlkolben für Nutzfahrzeuge & Motorkühlsysteme	9.774,0	72.184
MANN+HUMMEL GmbH	Ludwigsburg	Filtrations-Systemlösungen	3.838,7	21.480
Muhr und Bender (Mubea) KG	Attendorn	Leichtbauspezialist für hochbeanspruchbare Federkomponenten	2.080,0	14.000
Novem Car Interior Design GmbH	Vorbach	High-End-Interieur und -Zierteile für Automobile (Edelholz furnierteile)	645,7	5.817
Prettl Produktions Holding GmbH	Pfullingen	Sensorik, Sensorleitungen, Kabelkonfektion im Automotive Bereich	425,0	9.054
Schaeffler AG	Herzogenaurach	Fahrzeugmechanik: Wälzlager, Ventiltriebssysteme	12,6	83.300
SGL Carbon SE	Wiesbaden	Carbonfasern und Kohlenstoffprodukte	919,4	4.837
SONOTRONIC Nagel GmbH	Karlsbad-Ittersbach	Ultraschall-Sondermaschinen für die Automobilindustrie	56,0	284
Volkswagen AG	Wolfsburg	Personenkraftwagen (konzernweites Ergebnis)	222,9	662.600
Webasto SE	Gauting-Stockdorf	Dach-, Cabriodach- und Thermosysteme	3.300,0	14.154
ZF Friedrichshafen AG	Friedrichshafen	Getriebe- und Fahrwerktechnik	32.611,0	153.523

Mit $n=31$ erfüllt die Stichprobengröße den zentralen Grenzwertsatz, welcher besagt, dass ab $n \geq 30$ die Stichprobenkennwertverteilung der Normalverteilung folgt (vgl. Saunders et al., 2009, S.218).

Um die Kriterien der „Hidden Champions“ mit den Unternehmen abzugleichen, müssen zunächst die relevanten Daten gesammelt und geordnet werden. Die drei zu untersuchenden Merkmale sind Umsatz, Position im Weltmarkt und der Bekanntheitsgrad. Da die aktuellen Weltmarktführer untersucht werden, wurde immer auf die aktuellsten verfügbaren Daten zurückgegriffen.

Umsatz

Da der Umsatz ein quantitatives Merkmal darstellt, ist dieser am einfachsten zu ermitteln. Die Daten werden über den Bundesanzeiger abgerufen und gesammelt. Hierzu wird auf die jeweiligen Geschäftsabschlussberichte für 2020 der Unternehmen zurückgegriffen, um möglichst aktuelle Daten zu haben. Im finalen Schritt werden die Umsatzdaten mit der gesetzten Umsatzgrenze von Simon abgeglichen und auf die Korrelation hin überprüft.

Marktanteil

Der Marktanteil stellt ebenso wie der Umsatz ein quantitatives Merkmal dar und wird mithilfe von Daten des Statistischen Bundesamtes ermittelt. Hierzu werden die Unternehmen zunächst dem Wirtschaftszweig nach WZ 2008, in dem sie laut St. Gallen Marktführer sind, zugeordnet (vgl. Statistisches Bundesamt, 2008). Dies geschieht nach bestem Verständnis des Autors, durch intensive Internetrecherche, eine ausführliche Auseinandersetzung mit den Beschreibungen der Wirtschaftszweige in „Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008“ und zusätzlicher Überprüfung durch einen im Heilbronner Landkreis ansässigen Baumaschinenmechanikers und studierten Ingenieurs der Fahrzeugtechnik. Aufgrund der meist sehr eng definierten Nischensegmente und fehlender offizieller Daten zu jenen, kann hier nur der Marktanteil am jeweiligen Wirtschaftszweig ermittelt werden. Um den absoluten Marktanteil zu bestimmen, werden im nächsten Schritt die Gesamtumsätze der jeweiligen Wirtschaftszweige ermittelt. Die Daten hierfür werden der Umsatzsteuerstatistik (Vor Anmeldungen), Tabelle 2.3

übernommen (vgl. Statistisches Bundesamt, 2021b). Der absolute Marktanteil berechnet sich anschließend mit der Formel: Umsatz Unternehmen / Gesamtumsatz Markt x 100.

Bekanntheitsgrad

Der Bekanntheitsgrad ist das am schwersten zu quantifizierende Kriterium. Diesen wird der Autor mit verschiedenen Methoden ermitteln. Zum einen wird der Sektor überprüft, da B2C-Unternehmen tendenziell einen größeren Bekanntheitsgrad als B2B-Unternehmen vorweisen. Zudem werden Pressemitteilungen mit den Aussagen der jeweiligen Unternehmen selbst abgeglichen. Ergänzt wird dies durch eine Überprüfung der Suchanfragen über den Google Keyword Planner, da hierbei eine geringere Anzahl für Unbekanntheit sprechen könnte. Eine kurze Umfrage soll die hierbei gefunden Ergebnisse bestätigen und wird anschließend zur Rechtfertigung dieser Methodik auf eine Korrelation zum ermittelten Suchvolumen hin untersucht. Außer der demografischen Daten, die erhoben werden, werden die Teilnehmer in der Umfrage auf einer 1-5 Skala gefragt, wie gut ihnen diese Unternehmen bekannt sind. Befragte werden gebeten, bei Beschäftigung ihrerseits oder von Familienangehörigen bei einem der 31 untersuchten Unternehmen, sich bei dem jeweiligen Unternehmen zu enthalten, um die Objektivität zu gewährleisten.

Im nächsten Schritt werden diese in einer Excel Liste gesammelten Informationen mit den von Simon definierten Kriterien abgeglichen, auf Korrelationen untereinander untersucht und die Übereinstimmung ermittelt, um Aussagen über diese treffen zu können und diese zu interpretieren, um im finalen Schritt dieser Thesis Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Ein weiterer Abgleich erfolgt in Form der in Kapitel 2.1.6 bereits definierten Qualitätskriterien für wissenschaftliches Arbeiten mit den gewonnenen Erkenntnissen über Simons Arbeit.

4 Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Forschungsergebnisse der zuvor beschriebenen Methoden erläutert. Zunächst wird in Kapitel 4.1 ein allgemeiner Überblick über die untersuchten Unternehmen gegeben. Danach werden die Ergebnisse hinsichtlich der von Simon definierten Kriterien wiedergegeben: Umsatz, Marktanteil und Bekanntheitsgrad. In Kapitel 4.2 wird Simons Arbeit mit den zuvor genannten 12 wissenschaftlichen Kriterien abgeglichen.

4.1 Unternehmensdaten

Es wurden insgesamt 31 Unternehmen aus der Automobilbranche in Deutschland untersucht. Zunächst wurden allgemeine Daten über die Unternehmen erhoben, welche über den Weltmarktführerindex abgerufen worden sind (vgl. WMF, 2020).

Die Untersuchten Unternehmen wurden im Durchschnitt im Jahre 1926 gegründet und 67,74% von ihnen werden noch durch die Gründerfamilie geführt. Durchschnittlich 47.598 Mitarbeiter werden von diesen Unternehmen beschäftigt. Im Mittel sind die Firmen auf 5 Kontinenten tätig und haben einen Exportanteil/Auslandsumsatz von 69%. Der Eigentümeranteil im DACH-Raum liegt bei 94,17%.

Die vollständige Tabelle mit allen gesammelten und berechneten Unternehmensdaten kann im Anhang abgerufen werden.

4.1.1 Umsatz

Zwar wurden die jeweiligen Umsätze der Unternehmen ebenfalls vom Weltmarktführerindex angegeben, da diese jedoch teilweise aus verschiedenen Jahren waren und es beim Umsatz um ein für diese Untersuchung zentrales Kriterium handelt, wurden die Umsatzdaten einzeln über die über den Bundesanzeiger veröffentlichten Geschäftsberichte abgerufen (vgl. Bundesanzeiger, 2022). Die Firmen Anton Häring KG und Kessler & Co. GmbH & Co. KG veröffentlichen keinen Jahresabschluss, daher wird sich hierbei auf Unternehmensangaben verlassen. Da im Weltmarktführerindex die Unternehmen, die aktuell als Champions gelten, aufgelistet sind, wurden auch bei den Geschäftsberichten die aktuellsten Berichte aus 2020 genommen. Die Unternehmen, für die bis einschließlich 21.01.2022 keine Veröffentlichung des (Konzern-)

Jahresabschlusses für 2020 über den Bundesanzeiger stattgefunden hat, wurden mit einem * markiert und die Daten aus 2019 zur Auswertung herangezogen. Bei zwei Unternehmen musste auf den Geschäftsbericht von 2018 zurückgegriffen werden, diese wurden mit ** markiert.

Der berechnete Mittelwert der Unternehmensumsätze beträgt 11.120.948.222,30 € und liegt damit über der gesetzten Umsatzgrenze von Simon von 5 Milliarden Euro. Einzeln betrachtet überschreiten sechs Unternehmen und damit 19,35% diese Umsatzgrenze. Der größte Ausreißer hierbei ist die Volkswagen AG mit einem jährlichen Umsatz von 222.884.000.000 €, den niedrigsten Umsatz erzielte die Schaeffler AG mit 12.600.000 €.

In der folgenden Tabelle können die einzelnen Umsätze entnommen werden.

Tabelle 3 Unternehmensumsätze

Unternehmen	Umsatz
Anton Häring KG*	350.000.000,00 €
Bader GmbH & Co. KG*	104.767.478,00 €
Behr-Hella Thermocontrol GmbH	511.832.000,00 €
BOS GmbH & Co. KG	667.486.464,10 €
Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG	5.100.000.000,00 €
Continental AG	37.722.300.000,00 €
Coroplast Fritz Müller GmbH & Co. KG*	532.513.187,00 €
Eberspächer Gruppe GmbH & Co. KG	4.911.816.967,72 €
ElringKlinger AG	1.480.400.000,00 €
Ferdinand Bilstein GmbH & Co. KG*	486.276.537,00 €
Fritz Dräxlmaier GmbH & Co. KG	4.184.800.000,00 €
Gebr. Ortlinghaus GmbH & Co. KG	65.957.523,00 €
HBPO GmbH	1.933.521.000,00 €
Hengst SE & Co. KG*	301.934.706,00 €
iwis SE & Co. KG	404.523.527,00 €
KAMAX Holding GmbH & Co. KG	604.874.406,54 €

Unternehmen	Umsatz
Kessler & Co. GmbH & Co. KG**	400.000.000,00 €
KIRCHHOFF Automotive GmbH	2.100.000.000,00 €
Knorr-Bremse AG	6.157.000.000,00 €
KRAH Elektronische Bauelemente GmbH*	183.000.000,00 €
MAHLE GmbH	9.774.000.000,00 €
MANN+HUMMEL GmbH	3.838.700.000,00 €
Muhr und Bender (Mubea) KG	2.080.000.000,00 €
Novem Car Interior Design GmbH*	645.691.095,00 €
Prettl Produktions Holding GmbH*	425.000.000,00 €
Schaeffler AG	12.600.000,00 €
SGL Carbon SE	919.400.000,00 €
SONOTRONIC Nagel GmbH**	56.000.000,00 €
Volkswagen AG	222.884.000.000,00 €
Webasto SE	3.300.000.000,00 €
ZF Friedrichshafen AG	32.611.000.000,00 €
Mittelwert	11.120.948.222,30 €

4.1.2 Marktanteil

Um den absoluten Marktanteil eines Unternehmens bestimmen zu können, braucht man den Umsatz des Unternehmens und den des Gesamtmarktes. Anschließend setzt man beide Werte in die Formel $[\text{Umsatz}/\text{Gesamtumsatz} \times 100]$ ein.

Der Umsatz der Unternehmen wurde bereits im vorherigen Kapitel ermittelt. Um den Gesamtumsatz des Marktes zu ermitteln, bedarf es zunächst einer Zuordnung der Firma in einen Wirtschaftszweig. Hierfür wurde WZ2008 vom Statistischen Bundesamt herangezogen (vgl. Statistisches Bundesamt, 2008). Durch intensives Auseinandersetzen mit diesem Werk, ausführliche Internetrecherche und Austausch mit einem Ingenieur der Fahrzeugmechanik, wurden die einzelnen Firmen den jeweiligen Wirtschaftszweigen zugeordnet. Die Problematik hierbei besteht in den sehr kleinen Nischen der Unter-

nehmen, in denen sie als Weltmarktführer gelistet sind. Das statistische Bundesamt erfasst keine derartig kleinen Nischen, daher musste auf die nächstgrößere und passende zurückgegriffen werden.

Eine Übersicht über die jeweiligen Segmente und die anschließende Einordnung nach WZ2008 können der folgenden Tabelle entnommen werden.

Tabelle 4 Segmente und Wirtschaftszweige

Unternehmen	Weltmarktführerschaft/Segment	Markt nach WZ 2008
Anton Häring KG	Digitalisierte Großserienfertigung von Präzisionsteilen und Baugruppen für die Automobilindustrie	Mechanik a.n.g.
Bader GmbH & Co. KG	Premiumleder für die Automobilindustrie	Lederverarbeitung (ohne Herstellung von Lederbekleidung)
Behr-Hella Thermocontrol GmbH	Klimaregelungssysteme in Automobilen	H.v.kälte-u.lufttechn.Erzgn., nicht f.d.Haush.
BOS GmbH & Co. KG	Sonnenschutz-, Panorama-dach- und Gepäckraumsysteme	H.v.elekt.u.elektron.Ausrüst.geg.st.f.Kraftw.
Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG	Mechatronische Tür- und Sitzsysteme	H.v.sonst.Teilen und sonst.Zubehör f.Kraftw.
Continental AG	Intelligente Systeme für Fahr-sicherheit und -dynamik sowie Infomanagement in Fahrzeugen	Sonstige Softwareentwicklung
Coroplast Fritz Müller GmbH & Co. KG	Technische Klebe- und Isolierbänder, Leitungssatzsysteme	Herstellung von sonstigen Textilwaren a.n.g.

Unternehmen	Weltmarktführerschaft/Segment	Markt nach WZ 2008
Eberspächer Gruppe GmbH & Co. KG	Abgassysteme, Fahrzeugheizungen und Bus-Klimasysteme	H.v.sonst.Teilen und sonst.Zubehör f.Kraftw.
ElringKlinger AG	Metallische Zylinderkopfdichtungen	H.v.sonst.Teilen und sonst.Zubehör f.Kraftw.
Ferdinand Bilstein GmbH & Co. KG	PKW- und NKW-Ersatzteile im Independent Aftermarket	Großhandel m.Kraftwagenteilen und -zubehör
Fritz Dräxlmaier GmbH & Co. KG	Bordnetzsysteme, Interieursysteme und Energiespeichersysteme für Premiumautomobilhersteller	H.v.elekt.u.elektron.Ausrüst.geg.st. f.Kraftw.
Gebr. Ortlinghaus GmbH & Co. KG	Kupplungen, Bremsen und Systeme für Antriebslösungen	H.v.sonst.Teilen und sonst.Zubehör f.Kraftw.
HBPO GmbH	Integrierte Frontend-Module für Automobile	H.v.Karosserien, Aufbauten u. Anhängern
Hengst SE & Co. KG	Ölfiltrationsmodule und Entlüftungssysteme für Nutzfahrzeuge	H.v.kälte-u.lufttechn.Erzgn., nicht f.d.Haush.
iwis SE & Co. KG	Premium-Antriebsketten jeglicher Bauart insbesondere Steuertriebe für die weltweite Automobilindustrie	H.v. Lagern, Getrieben, Zahnräd. u.Antriebsselem.
KAMAX Holding GmbH & Co.KG	Hochfeste Verbindungselemente für die Automobilindustrie	Herstellung von Schrauben und Nieten
Kessler & Co. GmbH & Co. KG	Antriebskomponenten für schwere Mobilfahrzeuge	H.v. Lagern, Getrieben, Zahnräd. u.Antriebsselem.

Unternehmen	Weltmarktführerschaft/Segment	Markt nach WZ 2008
KIRCHHOFF Automotive GmbH	Rohkarosseriestrukturkomponenten & Abfallsammelfahrzeuge (Faun)	H.v.Karosserien, Aufbauten u. Anhängern
Knorr-Bremse AG	Bremssysteme für Schienen- und Nutzfahrzeuge	H.v.Lokomotiven und and. Schienenfahrzeugen
KRAH Elektronische Bauelemente GmbH	Drahtgewickelte Leistungswiderstände in der Automobilindustrie	H.v.elekt.u.elektron.Ausrüst.geg.st. f.Kraftw.
MAHLE GmbH	Stahlkolben für Nutzfahrzeuge & Motorkühlsysteme	H.v.Nutzkraftwagen u.Nutzkraftwagenmotoren
MANN+HUMMEL GmbH	Filtrations-Systemlösungen	H.v.kälte-u.lufttechn.Erzgn., nicht f.d.Haush.
Muhr und Bender (Mubea) KG	Leichtbauspezialist für hochbeanspruchbare Federkomponenten	H.v. Drahtwaren, Ketten und Federn
Novem Car Interior Design GmbH	High-End-Interieur und -Zierteile für Automobile (Edelholzfurnierteile)	H.v.Furnier-,Sperrholz-,Holzfaser- u.Holzspanpl
Prettl Produktions Holding GmbH	Sensorik, Sensorleitungen, Kabelkonfektion im Automotive Bereich	H.v.elekt.u.elektron.Ausrüst.geg.st. f.Kraftw.
Schaeffler AG	Fahrzeugmechanik: Wälzlager, Ventiltriebssysteme	Mechanik a.n.g.
SGL Carbon SE	Carbonfasern und Kohlenstoffprodukte	H.v.sonst.Erzeugn. aus nicht-met.Mineral. a.n.g.
SONOTRONIC Nagel GmbH	Ultraschall-Sondermaschinen für die Automobilindustrie	H.v.Werkzeugmaschinen f.d. Metallbearbeitung
Volkswagen AG	Personenkraftwagen (konzernweites Ergebnis)	H.v.Kraftwagen u. Kraftwagenteilen

Unternehmen	Weltmarktführerschaft/Segment	Markt nach WZ 2008
Webasto SE	Dach-, Cabriodach- und Thermosysteme	H.v.elekt.r.u.elektron.Ausrüst.geg.st.f.Kraftw.
ZF Friedrichshafen AG	Getriebe- und Fahrwerktechnik	H.v.sonst.Teilen und sonst.Zubehör f.Kraftw.

Nach der Zuordnung der Wirtschaftszweige wurden die Gesamtumsätze der jeweiligen Unternehmen aus dem Dokument „Finanzen und Steuern, Umsatzsteuerstatistik (Vorankmeldungen) 2019“ entnommen (vgl. Statistisches Bundesamt, 2021b). Nach Austausch mit dem Statistischen Bundesamt über E-Mail, stellte sich heraus, dass dies die aktuellsten vorliegenden Daten für die vorliegende Forschung sind. Zwar gab es auch Veröffentlichungen von 2020, jedoch waren diese unvollständig und basierten laut Statistischem Bundesamt auf anderen Berechnungen (vgl. Statistisches Bundesamt, 2021c), daher wurde in diesem Fall ausschließlich auf die Daten von 2019 zurückgegriffen.

Der Mittelwert der ermittelten absoluten Marktanteile liegt bei 22,73%, die Varianz bei 0,076 und die Standardabweichung bei 0,275. Mit Abstand den größten absoluten Marktanteil hat die Continental AG mit 95,51%, gefolgt von der Mahle GmbH mit 85,42% und der Knorr-Bremse AG mit 79,76%.

Die einzelnen Ergebnisse dieser Recherche und Berechnungen können der folgenden Tabelle entnommen werden.

Tabelle 5 Absoluter Marktanteil der untersuchten Unternehmen

Unternehmen	Umsatz	Gesamtumsatz Markt	Absoluter Marktanteil
Anton Häring KG	350.000.000,00 €	19.462.309.000,00 €	1,80%
Bader GmbH & Co. KG	104.767.478,00 €	618.593.000,00 €	16,94%
Behr-Hella Thermocontrol GmbH	511.832.000,00 €	10.934.748.000,00 €	4,68%
BOS GmbH & Co. KG	667.486.464,10 €	7.544.918.000,00 €	8,85%
Brose Fahrzeugteile	5.100.000.000,00 €	113.612.617.000,00 €	4,49%

Unternehmen	Umsatz	Gesamtumsatz Markt	Absoluter Marktanteil
GmbH & Co. KG			
Continental AG	37.722.300.000,00 €	39.494.028.000,00 €	95,51%
Coroplast Fritz Müller GmbH & Co. KG	532.513.187,00 €	920.345.000,00 €	57,86%
Eberspächer Gruppe GmbH & Co. KG	4.911.816.967,72 €	113.612.617.000,00 €	4,32%
ElringKlinger AG	1.480.400.000,00 €	113.612.617.000,00 €	1,30%
Ferdinand Bilstein GmbH & Co. KG	486.276.537,00 €	33.185.611.000,00 €	1,47%
Fritz Dräxlmaier GmbH & Co. KG	4.184.800.000,00 €	7.544.918.000,00 €	55,47%
Gebr. Ortlinghaus GmbH & Co. KG	65.957.523,00 €	113.612.617.000,00 €	0,06%
HBPO GmbH	1.933.521.000,00 €	11.522.486.000,00 €	16,78%
Hengst SE & Co. KG	301.934.706,00 €	10.934.748.000,00 €	2,76%
iwis SE & Co. KG	404.523.527,00 €	23.770.998.000,00 €	1,70%
KAMAX Holding GmbH & Co.KG	604.874.406,54 €	8.636.832.000,00 €	7,00%
Kessler & Co. GmbH & Co. KG	400.000.000,00 €	23.770.998.000,00 €	1,68%
KIRCHHOFF Automo- tive GmbH	2.100.000.000,00 €	11.522.486.000,00 €	18,23%
Knorr-Bremse AG	6.157.000.000,00 €	7.719.376.000,00 €	79,76%
KRAH Elektronische Bauelemente GmbH	183.000.000,00 €	7.544.918.000,00 €	2,43%
MAHLE GmbH	9.774.000.000,00 €	11.441.862.000,00 €	85,42%
MANN+HUMMEL GmbH	3.838.700.000,00 €	10.934.748.000,00 €	35,11%
Muhr und Bender	2.080.000.000,00 €	5.674.081.000,00 €	36,66%

Unternehmen	Umsatz	Gesamtumsatz Markt	Absoluter Marktanteil
(Mubea) KG			
Novem Car Interior Design GmbH	645.691.095,00 €	4.845.211.000,00 €	13,33%
Prettl Produktions Holding GmbH	425.000.000,00 €	7.544.918.000,00 €	5,63%
Schaeffler AG	12.600.000,00 €	19.462.309.000,00 €	0,06%
SGL Carbon SE	919.400.000,00 €	3.818.910.000,00 €	24,07%
SONOTRONIC Nagel GmbH	56.000.000,00 €	13.684.503.000,00 €	0,41%
Volkswagen AG	222.884.000.000,00 €	459.695.567.000,00 €	48,49%
Webasto SE	3.300.000.000,00 €	7.544.918.000,00 €	43,74%
ZF Friedrichshafen AG	32.611.000.000,00 €	113.612.617.000,00 €	28,70%
Mittelwert	11.120.948.222,30 €	43.156.078.193,55 €	22,73%
Varianz			0,07584791
Standartabweichung			0,27540499

Zusätzlich wurde berechnet, ob der Marktanteil die definitorischen Grenzen des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung erfüllt. Die folgende Excel-Formel wurde hierfür verwendet:

```
[=WENN(UND(GesamtumsatzMarkt>=1000000000;Marktanteil>=1%);WAHR;
WENN(UND(GesamtumsatzMarkt>=500000000;GesamtumsatzMarkt
<=1000000000;Marktanteil>=3%);WAHR;WENN(UND(GesamtumsatzMarkt>=2000
00000;GesamtumsatzMarkt<=500000000;Marktanteil>=7%);WAHR;WENN(UND(Ge
samtumsatzMarkt >=0; GesamtumsatzMarkt<=200000000 Marktante
il>=10%);WAHR;FALSCH)))]
```

4.1.3 Bekanntheitsgrad

Der Bekanntheitsgrad der Unternehmen wurde in zwei Schritten ermittelt. Zunächst wurden über den Google Keyword Planner das monatliche Suchvolumen der jeweiligen

Unternehmen ermittelt (vgl. Google LLC, 2022b). Google gibt das Suchvolumen in den Spannen 0-100, 100-1000, 1000-10.000, 10.000-100.000 und 100.000-1.000.000 an. Hierfür wurde einmal der volle Firmenname, inklusive Gesellschaftsform und einmal der umgangssprachliche Name des Unternehmens abgefragt (z.B. „Volkswagen AG“ und „Volkswagen“). Der Grund hierfür ist, dass davon ausgegangen werden kann, dass Privatpersonen die Gesellschaftsform oft nicht bekannt bzw. nebensächlich für sie ist und sie tendenziell kürzere Suchanfragen präferieren. Dies kann von den häufigsten Suchanfragen, die über Google Trends einsehbar sind, abgeleitet werden (vgl. Google LLC, 2022a). Die verwendeten Kurzformen wurden zuvor darauf überprüft, ob man durch sie auch auf die Unternehmensseite geleitet wird, und können in der folgenden Tabelle eingesehen werden.

Tabelle 6 Untersuchte Suchbegriffe (Vollständiger Name & Kurzform)

Unternehmen (inkl. Gesellschaftsform)	Unternehmen (Kurzform)
Anton Häring KG	Anton Häring
Bader GmbH & Co. KG	Bader GmbH
Behr-Hella Thermocontrol GmbH	Behr Hella
BOS GmbH & Co. KG	BOS GmbH
Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG	Brose
Continental AG	Continental
Coroplast Fritz Müller GmbH & Co. KG	Coroplast
Eberspächer Gruppe GmbH & Co. KG	Eberspächer
ElringKlinger AG	ElringKlinger
Ferdinand Bilstein GmbH & Co. KG	Ferdinand Bilstein
Fritz Dräxlmaier GmbH & Co. KG	Dräxlmaier
Gebr. Ortlinghaus GmbH & Co. KG	Ortlinghaus
HBPO GmbH	HBPO
Hengst SE & Co. KG	Hengst
iwis SE & Co. KG	iwis
KAMAX Holding GmbH & Co.KG	Kamax
Kessler & Co. GmbH & Co. KG	Kessler und Co

Unternehmen (inkl. Gesellschaftsform)	Unternehmen (Kurzform)
KIRCHHOFF Automotive GmbH	Kirchhoff
Knorr-Bremse AG	Knorr Bremse
KRAH Elektronische Bauelemente GmbH	Krah Gruppe
MAHLE GmbH	Mahle
MANN+HUMMEL GmbH	Mann und Hummel
Muhr und Bender KG	Mubea KG
Novem Car Interior Design GmbH	Novem Car
Prettl Produktions Holding GmbH	Prettl
Schaeffler AG	Schaeffler
SGL Carbon SE	SGL
SONOTRONIC Nagel GmbH	Sonotronic
Volkswagen AG	Volkswagen
Webasto SE	Webasto
ZF Friedrichshafen AG	ZF Friedrichshafen

Anschließend wurden die zwei jeweiligen ermittelten Suchvolumen addiert. Im Mittel hatten die Unternehmen 36.751,61 monatliche Google Suchanfragen. Die einzelnen Ergebnisse können in der folgenden Tabelle eingesehen werden.

Tabelle 7 Monatl. Google Suchvolumen

Unternehmen	Ø Monatl. Suchvolumen (voller Name)	Ø Monatl. Suchvolumen (Name kurz)	Suchvolumen gesamt
Anton Häring KG	500	500	1000
Bader GmbH & Co. KG	500	500	1000
Behr-Hella Thermocontrol GmbH	500	500	1000
BOS GmbH & Co. KG	500	500	1000
Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG	500	50000	50500
Continental AG	50000	50000	100000
Coroplast Fritz Müller GmbH & Co. KG	500	5000	5500

Unternehmen	Ø Monatl. Suchvolumen (voller Name)	Ø Monatl. Suchvolumen (Name kurz)	Suchvolumen gesamt
Eberspächer Gruppe GmbH & Co. KG	500	50000	50500
ElringKlinger AG	5000	50000	55000
Ferdinand Bilstein GmbH & Co. KG	50	500	550
Fritz Dräxlmaier GmbH & Co. KG	500	5000	5500
Gebr. Ortlinghaus GmbH & Co. KG	0	500	500
HBPO GmbH	500	5000	5500
Hengst SE & Co. KG	50	50000	50050
iwis SE & Co. KG	50	5000	5050
KAMAX Holding GmbH & Co.KG	500	5000	5500
Kessler & Co. GmbH & Co. KG	500	500	1000
KIRCHHOFF Automotive GmbH	500	5000	5500
Knorr-Bremse AG	500	50000	50500
KRAH Elektronische Bauelemente GmbH	50	50	100
MAHLE GmbH	5000	50000	55000
MANN+HUMMEL GmbH	500	5000	5500
Muhr und Bender (Mubea) KG	500	5000	5500
Novem Car Interior Design GmbH	500	50	550
Prettl Produktions Holding GmbH	500	5000	5500
Schaeffler AG	5000	50000	55000
SGL Carbon SE	500	5000	5500
SONOTRONIC Nagel GmbH	500	500	1000
Volkswagen AG	5000	500000	505000
Webasto SE	500	50000	50500
ZF Friedrichshafen AG	5000	50000	55000
Mittelwert			36.751,613

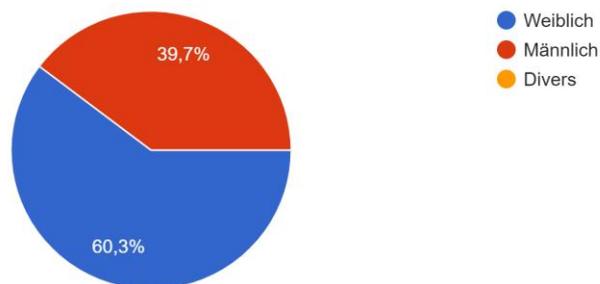
Um diese Ergebnisse in einen Kontext zu setzen und zu verifizieren, wurde anschließend eine Umfrage auf Google Formulare zu den genannten Unternehmen erstellt und über diverse Medien und Kanäle geteilt (vgl. Luckner 2022).

Hierbei wurden zunächst demografische Daten erhoben, welche den folgenden Abbildungen entnommen werden können.

Insgesamt haben 204 Personen an der Umfrage teilgenommen.

Tabelle 8 Umfrageergebnisse - Geschlecht

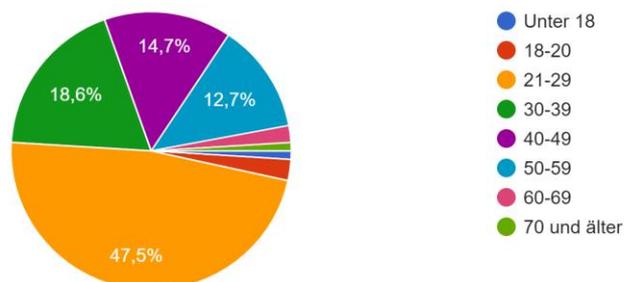
Geschlecht
204 Antworten



39,7% der Befragten waren männlich und 60,3% weiblich und kommt damit der Geschlechterverteilung Deutschlands nahe. Von den 83 Millionen Einwohnern Deutschlands sind 50,7% weiblich und 49,3% männlich (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, 2020). Diese Frage war aus Gründen der politischen Korrektheit keine Pflichtfrage, wurde jedoch von allen Teilnehmern beantwortet.

Tabelle 9 Umfrageergebnisse - Alter

Alter
204 Antworten



Die Kategorien für die Abfrage des Alters der Teilnehmenden wurde an die Einteilung des Statistischen Bundesamtes angelehnt, um eine bessere Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Die Altersspanne der Befragten lag bei unter 18 bis 70 Jahre und älter. Die größte Gruppe der Befragten machen die 21-29-Jährigen mit 47,5% aus. Damit ist diese überproportional zu der Altersverteilung in Deutschland (11,8%) vertreten, was jedoch mutmaßlich dem digitalen Format der Umfrage geschuldet ist (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, 2020). Um ältere Generationen ebenso abzubilden, wurde die Umfrage mit Personen, denen das Internet fremd ist, teilweise telefonisch oder persönlich durchgeführt.

Tabelle 10 Umfrageergebnisse - Staatsangehörigkeit

Staatsangehörigkeit
203 Antworten

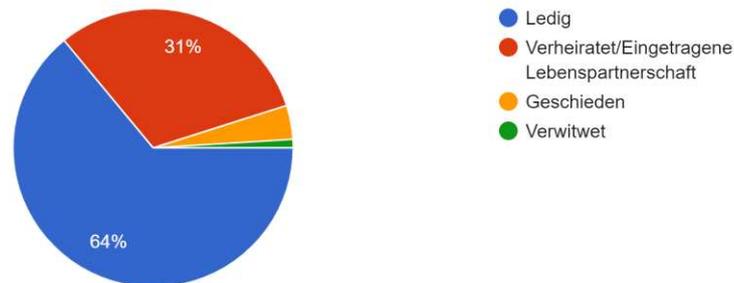


Der Großteil der Befragten besitzt die deutsche Staatsangehörigkeit, insgesamt haben jedoch Teilnehmer aus 14 verschiedenen Ländern und aus drei verschiedenen Kontinenten teilgenommen.

Tabelle 11 Umfrageergebnisse - Familienstand

Familienstand

203 Antworten



Die Mehrheit der Befragten ist mit 64% ledig, gefolgt von 31%, die entweder verheiratet oder in eingetragenen Lebenspartnerschaften sind, 3,9% sind geschieden und 1% ist verwitwet.

Tabelle 12 Umfrageergebnisse - Bundesland

In welchem Bundesland leben Sie?

204 Antworten



Die Mehrheit der befragten Personen wohnt mit 88,7% in Baden-Württemberg, gefolgt von 7,4% in Bayern. Für derzeit nicht in Deutschland Lebende wurde die Option „Sonstiges“ hinzugefügt, jedoch lebt keiner der Teilnehmenden außerhalb Deutschlands.

Tabelle 13 Umfrageergebnisse - Bildungsabschluss

Höchster Bildungsabschluss

202 Antworten

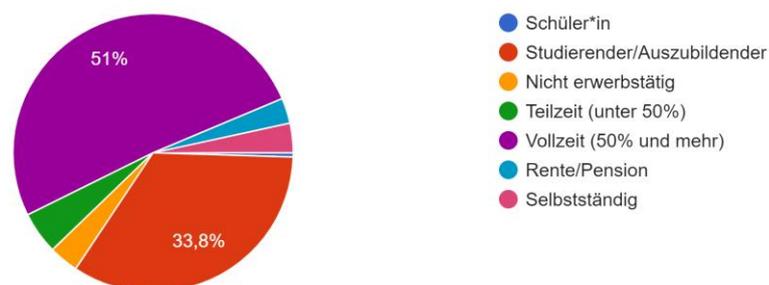


Bei dieser Frage wurden die Befragten gebeten, ihren höchsten bereits erreichten oder derzeit angestrebten Bildungsabschluss anzugeben. Die Verteilung hierbei ist als ausgeglichen zu betrachten.

Tabelle 14 Umfrageergebnisse - Erwerbssituation

Erwerbssituation

204 Antworten



Bezüglich der Erwerbssituation wurden die Teilnehmer der Umfrage gebeten, jeweils ihre Haupttätigkeit anzugeben (z.B. ein Studierender mit Nebenjob = Studierender/Auszubildender). Die meisten Befragten befinden sich in einem Vollzeitarbeitsverhältnis, hier definiert als 50% und mehr Beschäftigungsgrad.

In der letzten und für die vorliegende Ausarbeitung wichtigsten Frage der Umfrage wurden die Teilnehmenden gebeten anzugeben, ob und wie gut sie die untersuchten

Unternehmen kennen. Abgefragt wurde dies mit einer 1-5 Skala, die einzelnen Skalenelemente wurden wie folgt definiert:

1= Noch nie gehört; 2= Schon mal gehört; 3= Kenne ich, weiß aber nicht was sie machen; 4= Kenne ich und weiß ungefähr was sie machen; 5= Kenne ich sehr gut und weiß genau was sie machen. Befragte, die selbst oder dessen nächste Angehörige bei einem der Unternehmen beschäftigt sind, wurden gebeten, sich für dieses Unternehmen der Bewertung zu enthalten.

Die Bewertungen zu den einzelnen Unternehmen wurden in Excel übertragen, mit ihrer Gewichtung verrechnet und anschließend der Mittelwert ermittelt.

Im Durchschnitt wurden die Unternehmen von 201 von den insgesamt 204 Befragten bewertet. Das durchschnittliche Ergebnis zum abgefragten Bekanntheitsgrad lag bei 1,98, das höchste Ergebnis haben die Volkswagen AG mit 4,53 und die Continental AG mit 3,9 erreicht. Die Standardabweichung, welche ein Maß für die Streubreite um den Mittelwert darstellt, liegt bei gerundet 0,85, was als geringe Streuung interpretiert wird. Die Varianz liegt somit bei gerundet 0,73.

Die detaillierten Ergebnisse können der folgenden Tabelle entnommen werden.

Tabelle 15 Umfrageauswertung - Bekanntheitsgrad

Unternehmen	Bewertung (Skala 1-5)					Antworten (=n)	Mit Gewichtung	Durchschnitt
	1	2	3	4	5			
Anton Häring KG	176	17	7	3	0	203	277	1,36
Bader GmbH & Co. KG	127	53	16	7	1	204	420	2,06
Behr-Hella Thermocontrol GmbH	174	13	9	4	3	203	284	1,40
BOS GmbH & Co. KG	173	15	8	4	3	203	288	1,42
Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG	106	30	25	19	20	200	477	2,39

Unternehmen	Bewertung (Skala 1-5)					Antworten (=n)	Mit Gewichtung	Durchschnitt
	1	2	3	4	5			
Continental AG	15	27	44	49	69	204	796	3,90
Coloplast Fritz Müller GmbH & Co. KG	156	25	13	3	3	200	322	1,61
Eberspächer Gruppe GmbH & Co. KG	122	32	19	11	16	200	431	2,16
ElringKlinger AG	141	14	27	9	12	203	374	1,84
Ferdinand Bilstein GmbH & Co. KG	161	11	14	4	13	203	328	1,62
Fritz Dräxlmaier GmbH & Co. KG	150	26	15	4	8	203	355	1,75
Gebr. Ortlinghaus GmbH & Co. KG	179	14	6	1	0	200	257	1,29
HBPO GmbH	184	10	6	1	1	202	251	1,24
Hengst SE & Co. KG	164	21	10	1	3	199	297	1,49
iwis SE & Co. KG	178	14	5	0	4	201	269	1,34
KAMAX Holding GmbH & Co. KG	171	17	4	3	1	196	268	1,37
Kessler & Co. GmbH & Co. KG	149	30	10	7	4	200	347	1,74
KIRCHHOFF Automotive GmbH	131	30	24	5	8	198	383	1,93
Knorr-Bremse	91	40	30	22	20	203	529	2,61

Unternehmen	Bewertung (Skala 1-5)					Antworten (=n)	Mit Gewichtung	Durchschnitt
	1	2	3	4	5			
AG								
KRAH Elektronische Bauelemente GmbH	173	14	9	1	0	197	260	1,32
MAHLE GmbH	52	22	38	39	51	202	665	3,29
MANN+HUMMEL GmbH	54	38	40	37	33	202	639	3,16
Muhr und Bender (Mubea) KG	173	13	7	2	3	198	269	1,36
Novem Car Interior Design GmbH	182	11	6	0	1	200	249	1,25
Prettl Produktions Holding GmbH	187	8	4	2	2	203	249	1,23
Schaeffler AG	74	48	29	28	22	201	575	2,86
SGL Carbon SE	174	15	5	1	4	199	273	1,37
SONOTRONIC Nagel GmbH	172	19	6	0	0	197	266	1,35
Volkswagen AG	1	5	30	25	140	201	911	4,53
Webasto SE	109	21	23	16	33	202	491	2,43
ZF Friedrichshafen AG	86	17	24	28	46	201	568	2,83
Mittelwerte						200,9		1,98
Varianz								0,7266736
Standartabweichung								0,8524515

Im Anschluss an diese Auswertung wurden diese Ergebnisse auf eine Korrelation zu den Ergebnissen der Suchvolumen untersucht. Diese Berechnungen ergaben eine Korrelation von gerundet 0,72, was eine starke positive Korrelation bedeutet und damit die Wahl der Methodik rechtfertigt.

4.2 Abgleich Qualitätsmerkmale mit Hermann Simons Arbeit

In diesem Kapitel werden die bereits in Kapitel 2.1.5 definierten zwölf Qualitätsmerkmale wissenschaftlichen Arbeitens mit den in der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse über Hermann Simons Arbeit abgeglichen. Die Kurzzusammenfassung ist in der folgenden Grafik dargestellt, wobei gilt: rot= nicht erfüllt, gelb= anzuzweifeln, grau= keine abschließende Aussage möglich und grün= erfüllt. Die detaillierten Begründungen wurden darauffolgend aufgelistet.



Abbildung 7 Qualitätsmerkmale wissenschaftlichen Arbeitens – Auswertung (eigene Darstellung)

- **Ehrlichkeit:** Über dieses Qualitätsmerkmal kann keine fundierte Aussage getroffen werden, da die von Simon verwendeten zu Grunde liegenden Daten nicht überprüft werden können. Dadurch kann seine Arbeit nicht auf eventuelle Datenmanipulationen o.Ä. hin überprüft werden.
- **Objektivität:** Die Objektivität ist in diesem Falle anzuzweifeln, da Prof. Hermann Simon unter anderem als Unternehmensberater und Lobbyist tätig ist und laut eigenen Angaben zahlreiche Informationen für seine wissenschaftlichen Ausarbeitungen durch persönliche Gespräche mit den Unternehmen bzw. dessen Vertretern erhält. Hierdurch besteht die Gefahr der Beeinflussbarkeit.
- **Überprüfbarkeit:** Das Qualitätsmerkmal der Überprüfbarkeit kann als nicht erfüllt gesehen werden, da die zugrunde liegende Datenlage nicht öffentlich zugänglich ist und Simons Arbeit dadurch weder eindeutig verifizierbar noch falsifizierbar ist. Zwar hat der Autor in der vorliegenden Arbeit eben dies versucht, exakte Ergebnisse waren jedoch aufgrund der fehlenden Auflistung der aktuellen „Hidden Champions“ seitens Simon und der bereits erwähnten fehlenden Quellen für seine Aussagen unmöglich.
- **Reliabilität:** Die Reliabilität von Simons Arbeit ist nicht zu überprüfen, da er über seine Methoden schweigt und daher weder überprüft werden kann, ob andere Personen mit derselben Methodik zu den gleichen Ergebnissen kommen würden, noch, ob die Wahl der Methodik bedacht und zielführend ist.
- **Validität:** Das Kriterium der Validität ist als nicht erfüllt zu betrachten. Zum einen verschwimmen definitorische Grenzen zwischen Mittelstand, kleinen und mittelgroßen Unternehmen, Familienunternehmen und Simons „Hidden Champions“ in seinen Werken, zum anderen werden Unternehmen als „Hidden Champions“ bezeichnet, welche die von ihm gesetzten Kriterien (z.B. die Umsatzgrenze) nicht erfüllen.
- **Verständlichkeit:** Die Werke von Simon sind durch ein angemessenes Layout und eine sinnvolle Gliederung gut verständlich. Zwar fehlen sinnvolle Anhänge wie die zugrunde liegende Datenlage, da dies jedoch bereits in anderen

Qualitätskriterien angemerkt wird, wird das Merkmal „Verständlichkeit“ in diesem Fall als erfüllt bewertet.

- **Relevanz:** Zu diesem Merkmal kann im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit keine Aussage getroffen werden, da aufgrund der vorangegangenen Punkte nicht bewertet werden kann, ob Hermann Simon mit seinen Werken relevantes neues Wissen für sein Fachgebiet geschaffen hat.
- **Logische Argumentation:** Da für dieses Kriterium eine ausreichende Begründung der aufgestellten Behauptungen und Thesen und das Überprüfen dieser essenziell sind, wird dieses Qualitätsmerkmal als nicht erfüllt betrachtet.
- **Originalität:** Da Hermann Simon den Begriff der „Hidden Champions“ erfunden hat und dieser darauffolgend von vielen anderen Institutionen und Unternehmen verwendet und abgewandelt wurde, wird die Originalität von Simons Arbeit als gegeben betrachtet.
- **Nachvollziehbarkeit:** Eine objektive Darstellung der wiedergegebenen Inhalte ermöglicht Lesern das Nachvollziehen der erbrachten Arbeit, ebenso wie zuverlässige und offengelegte Forschungsmethoden, eine logische Argumentationskette und nachvollziehbare Schlussfolgerungen, da dies jedoch wie zuvor erläutert nicht gegeben ist, wird dieses Merkmal als nicht erfüllt bewertet.
- **Fairness:** Dieses Kriterium und die damit verbundene Unparteilichkeit und Chancengleichheit ist durch Simons nicht beweisbare Objektivität und seinen beruflichen und privaten Berührungspunkten zu den von ihm untersuchten Unternehmen anzuzweifeln.
- **Verantwortung:** Zwar ist es im Rahmen dieser Ausarbeitung nicht möglich, eine abschließende Aussage über Simons Motivation und Selbstkontrolle zu fällen, jedoch gehört zu diesem Merkmal ebenso die Präzision und die vollständige, korrekte und überprüfbare Wiedergabe in der schriftlichen Ausarbeitung und damit das Wahre des Ansehens der Wissenschaft. Aufgrund zuvor erläuterter Punkte ist dieses Kriterium als zweifelhaft zu bewerten.

5 Diskussion

Im vorliegenden Kapitel werden die zuvor präsentierten Ergebnisse in den Kontext zur gesamten vorliegenden Arbeit gestellt. Zunächst wird das Weiterentwicklungspotential ermittelt und im Anschluss Handlungsempfehlungen abgegeben.

5.1 Weiterentwicklungspotenzial

In diesem Abschnitt wird zunächst auf die Ergebnisse der Kriterien für „Hidden Champions“ Umsatz, Bekanntheitsgrad und Marktanteil eingegangen. Danach wird ein Fazit zu Prof. Hermann Simons Arbeit abgegeben. Aus diesen zwei Bausteinen wird das Weiterentwicklungspotenzial bestimmt, um im darauffolgenden Kapitel Handlungsempfehlungen aussprechen zu können.

Umsatz

Im Mittel hatten die Unternehmen einen Umsatz von 11.120.948.222,30 € und lagen damit stark über der gesetzten Umsatzgrenze von 5 Mrd. Euro. Dieser hohe Mittelwert liegt maßgeblich an dem Ausreißer Volkswagen AG. Nimmt man deren Umsatz aus der Statistik, ergibt das einen Mittelwert von 4.062.179.830,00 €. Einzeln betrachtet fallen 19,35% der untersuchten Unternehmen aus der Umsatzgrenze. Wäre die Umsatzgrenze nicht von 3 Mrd. Euro auf 5 Mrd. Euro angehoben worden, lägen sogar 32,26% über dieser Grenze.

Bekanntheitsgrad

Das durchschnittliche monatliche Google Suchvolumen der Unternehmen lag bei 36.751,6. Aufgrund der hohen Korrelation zwischen dem Suchvolumen und dem in der Umfrage ermittelten Bekanntheitsgrad, wird sich nun aufgrund der besseren Vergleichbarkeit auf letzteren konzentriert. Der Mittelwert des Bekanntheitsgrades lag bei 1,98, was in der Umfrage einem „Schon mal gehört“ entsprach und als unbekannt gewertet werden kann. Im Sinne der Auswertung wurde alles über einem Wert von 2,5 als nicht mehr „hidden“ eingestuft. Insgesamt fünf Unternehmen und damit 16,13% liegen über diesem Wert.

Marktanteil

Aufgrund der fehlenden Bezugswerte für die kleinen Nischen, auf die sich die Firmen spezialisiert haben, wird darauf hingewiesen, dass die vorliegenden Ergebnisse zum Marktanteil vom Autor als nicht repräsentativ bezeichnet werden. Der durchschnittliche

ermittelte absolute Marktanteil der Unternehmen lag bei 22,73%. Eine marktbeherrschende Stellung liegt laut § 18 Abs. 4 GWB ab 40% Marktanteil vor. Aufgrund der zuvor angesprochenen Nischenproblematik wurden 10 Prozent dieses Wertes und damit 4% als Grenze zur Betrachtung herangezogen. Diesen Marktanteil unterschreiten 10 und damit 32,26% der Unternehmen. Würde man die 40% Grenze hierbei ansetzen, würden insgesamt 77,42% den geforderten Marktanteil unterschreiten.

Zieht man die Definition eines „Hidden Champions“ des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung heran, wie bereits in Kapitel 2.3.3 erläutert, erfüllen 28 und damit 90,32% der Unternehmen den geforderten Marktanteil. Da Prof. Hermann Simon, wie bereits in der vorliegenden Arbeit dargelegt, die Nischensegmente der unbekanntesten Gewinner als weitestgehend konkurrenzlos betrachtet, läge der relative Marktanteil anhand dieser Definition per sé bei 100%.

Gesamt

Die berechneten Korrelationen zwischen den drei Kriterien können der folgenden Tabelle entnommen werden.

Tabelle 16 Korrelationen

	Umsatz	Marktanteil	Suchvolumen	Bekanntheitsgrad
Umsatz	1	0,289	0,976	0,666
Marktanteil	0,289	1	0,303	0,624
Suchvolumen	0,976	0,303	1	0,720
Bekanntheitsgrad	0,666	0,624	0,720	1

Die Korrelation zwischen Umsatz und Suchvolumen ist mit 0,976 stark positiv und nahe an der perfekten Korrelation. Die Korrelation zwischen Umsatz und Bekanntheitsgrad kann mit 0,666 als mittelstark bewertet werden. Das bedeutet, dass ein höherer Umsatz sehr wahrscheinlich zu einem höheren Bekanntheitsgrad führt. Die Korrelationen zwischen Marktanteil und Umsatz und Marktanteil und Suchvolumen sind mit 0,289 und 0,303 schwach positiv. Lediglich die Korrelation zwischen Marktanteil und Bekanntheitsgrad ist mittelstark. Da der Autor wie bereits erwähnt die Ergebnisse zum Marktanteil als nicht aussagekräftig betrachtet, sind diese Werte mit Vorsicht zu sehen. Jedoch

sprechen auch diese Ergebnisse dafür, dass ein höherer Marktanteil auch die Bekanntheit steigert.

Im folgenden Blasendiagramm wird dargestellt, wie viele der „Hidden Champion“-Kriterien jeweils erfüllt werden. Mit X,5 werden jeweils die Ergebnisse abgebildet, wenn man den Marktanteil als generell erfüllt betrachtet.

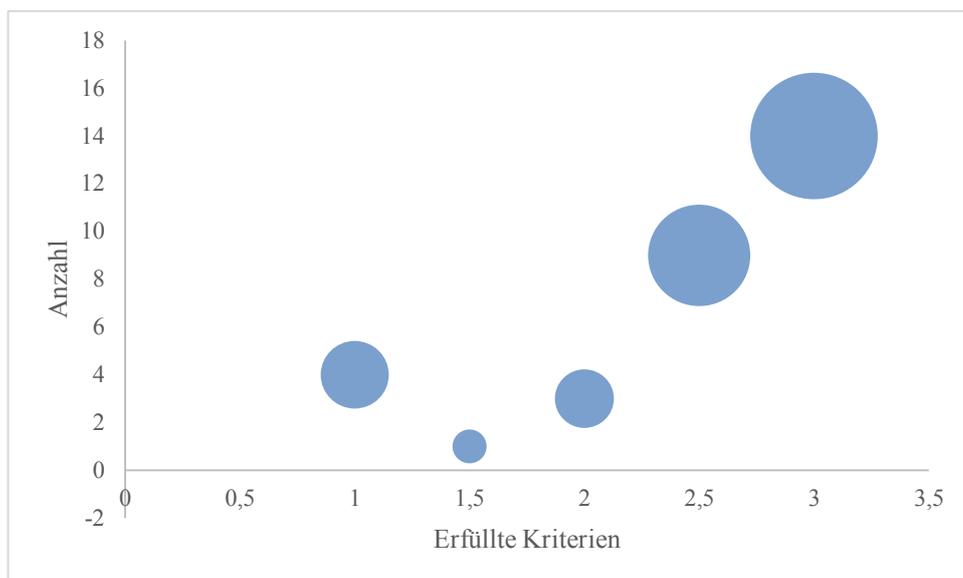


Abbildung 8 Blasendiagramm, Anzahl erfüllter "Hidden Champion"-Kriterien

Insgesamt erfüllen nur 45,16% der Unternehmen alle drei Kriterien für „Hidden Champions“, wenn man jedoch den Marktanteil aufgrund der verringerten Aussagekraft und angelehnt an Simons Aussage zum relativen Marktanteil bei allen Unternehmen als erfüllt betrachtet, sind bei 74,19% der untersuchten Firmen die Kriterien um als „Hidden Champion“ bezeichnet werden zu können gegeben. Bei 9,68% treffen nur zwei von drei Kriterien zu, nimmt man auch hier das Kriterium Marktanteil als erfüllt an sind es 12,9. Ebenso 12,9% erfüllen lediglich eines der drei Kriterien. Für den Marktanteil wurden die Ergebnisse nach der Definition des ZEWs herangezogen. Die genauen Ergebnisse für die einzelnen Kriterien und deren Kombinationen können der nachfolgenden Tabelle entnommen werden.

Tabelle 17 Erfüllte Kriterien der "Hidden Champions", einzelne Ergebnisse

Erfüllt	Anzahl Unterneh- men	Prozent
Nur Umsatz	0	0,00%
Nur Bekanntheitsgrad	0	0,00%
Nur Marktanteil	4	12,90%
Umsatz	25	80,65%
Bekanntheitsgrad	25	80,65%
Marktanteil	21	67,74%
Umsatz und Bekanntheitsgrad	9	29,03%
Umsatz und Marktanteil	1	3,23%
Bekanntheitsgrad und Marktanteil	2	6,45%
Umsatz, Bekanntheitsgrad und Marktanteil	14	45,16%

Dass, selbst wenn man den Marktanteil für alle Unternehmen als erfüllt betrachtet, knapp ein Viertel der untersuchten Unternehmen nicht als „Hidden Champions“ bezeichnet werden können, spricht für ein großes Weiterentwicklungspotenzial.

Qualität der wissenschaftlichen Arbeit von Prof. Simon

Der folgenden Abbildung kann entnommen werden, wie viele der 12 Qualitätsmerkmale wissenschaftlichen Arbeitens seitens Simon als erfüllt, anzuzweifeln oder nicht erfüllt betrachtet werden können und zu wie vielen keine finale Aussage im Rahmen dieser Ausarbeitung getroffen werden kann.

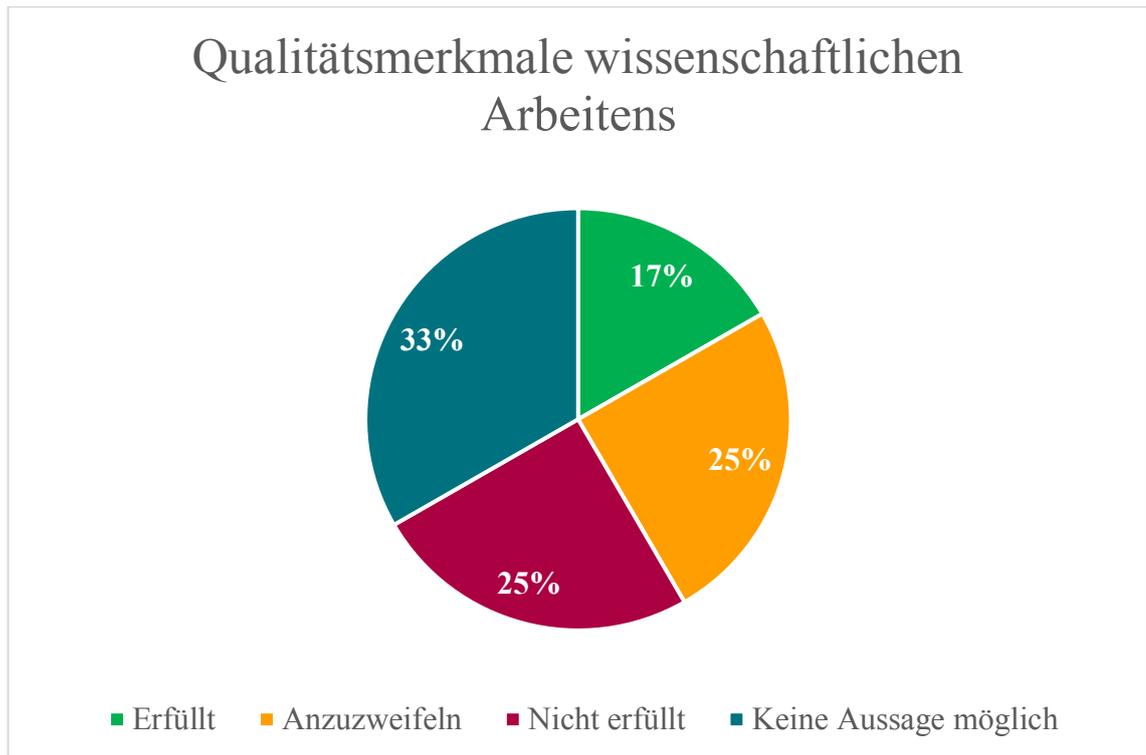


Abbildung 9 Kreisdiagramm Qualitätsmerkmale wissenschaftlichen Arbeitens

Insbesondere die fehlende Offenlegung der Datenlage und der Methodik seitens Simon stellten hierbei ein Problem dar. Ebenso teils schwammige Definitionen, insbesondere des Mittelstandes, sind hinsichtlich der wissenschaftlichen Qualität zu beanstanden. Auch seine Neutralität kann hinsichtlich seiner beruflichen Laufbahn nicht nachgewiesen werden. Die bereits präsentierten Forschungsergebnisse der vorliegenden Arbeit sprechen zudem dafür, dass viele der als „Hidden Champions“ bezeichneten Unternehmen, die Kriterien für diese nicht erfüllen.

Es muss also davon ausgegangen werden, dass dem von Simon skizzierten Prozess zum Aufbau seiner Datenbasis kein Glauben geschenkt werden kann, da ein nachvollziehbares, valides und überprüfbares Vorgehen nicht nachgewiesen werden kann. Somit sprechen auch diese Ergebnisse für ein hohes Weiterentwicklungspotenzial.

5.2 Weiterentwicklungsempfehlungen

Im letzten Kapitel wurde bereits offengelegt, dass und weshalb der Autor großes Weiterentwicklungspotenzial bei Prof. Hermann Simons „Hidden Champions“ sieht. Im vorliegenden Kapitel werden nun Vorschläge zu dessen Verbesserung unterbreitet.

Umsatz

Die hohen Korrelationen zwischen dem Umsatz und den anderen beiden Kriterien sprechen für eine zumindest strikte Einhaltung der Umsatzgrenze von fünf Milliarden Euro. Ein Unternehmen über diesem Umsatz kann diesen kaum erwirtschaften, ohne einen gewissen Grad an Bekanntheit in der Gesellschaft zu erreichen.

Bekanntheitsgrad

Da eine einzelne Überprüfung des Bekanntheitsgrades aller als „Hidden Champion“ betitelten Unternehmen durch bspw. Umfragen praktisch unmöglich umzusetzen ist, wird hierfür empfohlen nur B2B-Unternehmen für eine Nominierung als „Hidden Champion“ zuzulassen. Da B2C-Unternehmen wie bspw. die Volkswagen AG von der Bekanntheit unter ihren potenziellen Kunden leben, besteht hierbei ein zu großer Widerspruch zwischen „hidden“ und „Champion – eine Kombination von beidem ist im B2C-Sektor nahezu unmöglich. In Kombination mit der zuvor empfohlenen strikten Umsatzgrenze, sollte dies die Unbekanntheit der Unternehmen weitestgehend gewährleisten.

Marktanteil

Da das statistische Bundesamt keine Daten zu den kleinen Nischensegmenten veröffentlicht, in denen die untersuchten Unternehmen angeben weltmarktführend zu sein, sollten die Unternehmen bzw. Hermann Simon in der Pflicht sein, die zugrundeliegenden Daten hierfür offenlegen, um den Anspruch der „Weltmarktführerschaft“ bzw. der führenden Position auf dem jeweiligen Kontinent zu bestätigen. Eine Unterteilung der geforderten Marktanteile nach Marktvolumen wie die des ZEWs ist ebenfalls sinnvoll.

Empfehlungen an Hermann Simon

Die Empfehlungen an Hermann Simon sind, sich nicht mehr der Diskussion über seine Methodik und Datengrundlage zu verwehren. Des Weiteren sollten Begriffe wie Mittelstand, mittelgroße bis große Unternehmen, Familienunternehmen und „Hidden Champion“ hinsichtlich der Nachvollziehbarkeit nicht beliebig verwendet und definiert werden. Zudem bedarf es einer aktuellen Auflistung aller der von ihm bestimmten „Hidden Champions“, die für jeden abrufbar ist, um eine Überprüfung von Außenstehenden zu ermöglichen. Im Rahmen der vorliegenden Ausarbeitung wurde Professor Simon bzw. sein Büro angeschrieben und um eine solche Auflistung gebeten, diese Anfrage blieb jedoch unbeantwortet.

6 Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es bei Professor Hermann Simons „Hidden Champions“ definitiv Weiterentwicklungsbedarf und -potenzial gibt. Er erfährt große Anerkennung und das Konzept der „Hidden Champions“ wirkt sich positiv auf als solche betitelte Unternehmen und Regionen mit einer entsprechend hohen Dichte an versteckten Gewinnern aus, die wissenschaftliche Herangehensweise ist jedoch in Frage zu stellen. So thematisierte er beispielsweise in seinen Werken wiederholt den Mittelstand, ohne diesen dabei näher zu definieren oder abzugrenzen. Ebenso findet keine genauere Erläuterung seiner Kriterien für „Hidden Champions“ statt und eine Transparenz bezüglich der Datengrundlage und -erhebung und der zugrundeliegenden Methodik ist nicht gegeben. Diese mangelnde Transparenz wird den in der vorliegenden Arbeit erläuterten wissenschaftlichen Qualitätsmerkmalen nicht gerecht. Auch bei dem Versuch im Rahmen dieser Ausarbeitung „Hidden Champions“ auf deren Erfüllen der durch Simon definierten Kriterien hin zu überprüfen, traten durch die Arbeitsweise und Kommunikation seitens Simon Probleme auf. Eine aktuelle und öffentlich einsehbare Liste von seinen „Hidden Champions“ war nicht auffindbar. Auch stellte sich im Rahmen der Recherche heraus, dass viele der für eine korrekte Analyse bzw. Überprüfung benötigten Daten nur schwer oder teils gar nicht auffindbar und zugänglich für Privatpersonen sind. Das am einfachsten zu überprüfende Kriterium des Umsatzes konnte bei fast allen Unternehmen über den Bundesanzeiger durch Abrufen der jährlichen Geschäftsberichte bestimmt werden, jedoch veröffentlichten zwei von den 31 untersuchten Unternehmen keine Geschäftsberichte, weshalb sich auf die Angabe der jeweiligen Unternehmen verlassen werden musste. Wie die zuvor vorgestellten Forschungsergebnisse belegen, überschritten knapp ein Fünftel dieser Unternehmen die gesetzte Umsatzgrenze. Als weitaus schwieriger stellte sich die Bestimmung des Marktanteils dar. Zu den Nischensegmenten, in denen die Unternehmen augenscheinlich weltmarktführend sind, werden von der Bundesregierung keine Daten veröffentlicht, was es unmöglich macht, den absoluten Marktanteil korrekt zu bestimmen. Welche Daten Simon genau für die Bestimmung der „Hidden Champions“ verwendet hat, ist leider nicht bekannt, was eine Überprüfbarkeit erheblich erschwert. Das letzte und qualitative Merkmal des Bekanntheitsgrades ließ

sich ebenfalls nur schwer überprüfen, jedoch ergab die vorliegende Forschung, dass viele der als „Hidden Champion“ betitelte Unternehmen innerhalb der Bevölkerung nicht unbekannt sind. Dies ergab nicht nur das Google Suchvolumen und die vom Autor durchgeführte Umfrage, sondern auch die Tatsache, dass einige der Unternehmen im B2C Bereich tätig sind und dementsprechend viel Werbung schalten (z.B. die Volkswagen AG, die auf allen gängigen Medien für sich wirbt und weltweit einen guten Ruf genießt). Die vorliegende Recherche ergab zudem, dass der Begriff „Hidden Champions“ je nach Akteur verschieden verwendet und definiert wird und damit keine Einheitlichkeit gegeben ist. Durch eine Anpassung von Simons Arbeit könnten „Hidden Champions“ trotz aller hier ausgesprochenen Kritik Potenzial haben. Die hohe Korrelation von Umsatz und Bekanntheitsgrad spricht für eine strikte Einhaltung der gesetzten Umsatzgrenze. Ebenso sollten Unternehmen, welche im B2C Sektor tätig sind und daher ohne einen hohen Bekanntheitsgrad nicht auf dem Level eines Weltmarktführers wettbewerbsfähig wären, von der Ernennung zum „Hidden Champion“ ausgeschlossen werden. Durch eine genaue Offenlegung der zugrundeliegenden Methodik und Datengrundlage würden auch Zweifel an Simons Objektivität entgegengewirkt werden.

Aufgrund der Diskrepanzen zwischen den von Simon definierten Kriterien und den tatsächlichen Ergebnissen der Unternehmensanalyse und der Mängel in der wissenschaftlichen Herangehensweise, ist „Hidden Champion“ in seinem jetzigen Stand jedoch mehr als ein geschicktes Marketinglabel als ein wissenschaftlicher Begriff zu sehen.

Anhang

Abbildung 10 Excelliste Unternehmensdaten

Unternehmen	Anton Häring KG	Bader GmbH & Co. KG	Behr-Hella Thermocontrol GmbH	BOS GmbH & Co. KG	Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG
Gründungsjahr	1961	1872	1999	1910	1908
Führung durch Gründungsfamilie	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja
Stammsitz	Bubshheim	Göppingen	Lippstadt	Ostfildern	Coburg
PLZ	78585	73033	59557	73760	96450
Branche	Automobile	Automobile	Automobile	Automobile	Automobile
B2B/B2C	B2B	B2B	B2B	B2B	B2B
Weltmarktführerschaft/Segment	Digitalisierte Großserienfertigung von Präzisionsteilen und Baugruppen für die Automobilindustrie	Premiumleder für die Automobilindustrie	Klimaregelungssysteme in Automobilen	Sonnenschutz-, Panoramadach- und Gepäckraumsysteme	Mechatronische Tür- und Sitzsysteme
Umsatz	350.000.000,00 €	104.767.478,00 €	511.832.000,00 €	667.486.464,10 €	5.100.000.000,00 €
Mitarbeiter	3.850	453	2.596	6.579	25.000
Weltmarktanteil/ Anzahl Kontinente	4	5	4	3	5
Eigentümergebiet (im DACH-Raum)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Exportanteil / Auslandsumsatz in % vom Gesamtumsatz	52,00%	81,80%	51,20%	74,46%	>50%
Markt nach WZ 2008	Mechanik a.n.g.	Lederverarbeitung (ohne Herstellung von Lederbekleidung)	H.v.kälte- u.lufttechn.Erzgn., nicht f.d.Haush.	H.v.elekt.r.u.elektron.Au srüst.geg.st.f.Kraftw.	H.v.sonst.Teilen und sonst.Zubehör f.Kraftw.
Gesamtumsatz Markt (Aufgrund mangelnder Datenverfügbarkeit Daten aus 2019)	19.462.309.000,00 €	618.593.000,00 €	10.934.748.000,00 €	7.544.918.000,00 €	113.612.617.000,00 €
Absoluter Marktanteil Unternehmen	1,80%	16,94%	4,68%	8,85%	4,49%
Marktanteil nach ZWE	WAHR	WAHR	WAHR	WAHR	WAHR
Durchschnittliches monatliches Suchvolumen (voller Name)	500	500	500	500	500
Durchschnittliches monatliches Suchvolumen (Name kurz)	500	500	500	500	50000
Suchvolumen Gesamt	1000	1000	1000	1000	50500
1	176	127	174	173	106
2	17	53	13	15	30
3	7	16	9	8	25
4	3	7	4	4	19
5	0	1	3	3	20
Gesamtzahl abgegebener Antworten	203	204	203	203	200
Gesamt mit Gewichtung	277	420	284	288	477
Durchschnitt	1,36	2,06	1,40	1,42	2,39

Bewertung (Skala 1-5) Umfrage

Unternehmen	Continental AG	Coroplast Fritz Müller GmbH & Co. KG	Eberspächer Gruppe GmbH & Co. KG	ElringKlinger AG	Ferdinand Bilstein GmbH & Co. KG
Gründungsjahr	1871	1928	1865	1879	1844
Führung durch Gründungsfamilie	Nein	Ja	Ja	Nein	Ja
Stammsitz	Hannover	Wuppertal	Esslingen am Neckar	Dettingen an der Erms	Ennepetal
PLZ	30165	42279	73730	72581	58256
Branche	Automobile	Automobile	Automobile	Automobile	Automobile
B2B/B2C	B2B	B2B	B2B	B2B	B2B
Weltmarktführerschaft/Segment	Intelligente Systeme für Fahrsicherheit und -dynamik sowie Infomanagement in Fahrzeugen	Technische Klebe- und Isolierbänder, Leitungssatzsysteme	Abgassysteme, Fahrzeugheizungen und Bus-Klimasysteme	Metallische Zylinderkopfdichtungen	PKW- und NKW-Ersatzteile im Independent Aftermarket
Umsatz	37.722.300.000,00 €	532.513.187,00 €	4.911.816.967,72 €	1.480.400.000,00 €	486.276.537,00 €
Mitarbeiter	236.386	7.494	9.902	9.724	1.158
Weltmarktanteil/ Anzahl Kontinente	6	5	5	5	6
Eigentümeranteil (im DACH-Raum)	58,00%	100,00%	100,00%	>52%	10,00%
Exportanteil / Auslandsumsatz in % vom Gesamtumsatz	82,00%	77,90%	82,13%	76,00%	76,70%
Markt nach WZ 2008	Sonstige Softwareentwicklung	Herstellung von sonstigen Textilwaren a.n.g.	H.v.sonst.Teilen und sonst.Zubehör f.Kraftw.	H.v.sonst.Teilen und sonst.Zubehör f.Kraftw.	Großhandel m.Kraftwagenteilen und -zubehör
Gesamtumsatz Markt (Aufgrund mangelnder Datenverfügbarkeit Daten aus 2019)	39.494.028.000,00 €	920.345.000,00 €	113.612.617.000,00 €	113.612.617.000,00 €	33.185.611.000,00 €
Absoluter Marktanteil Unternehmen	95,51%	57,86%	4,32%	1,30%	1,47%
Marktanteil nach ZWE	WAHR	WAHR	WAHR	WAHR	WAHR
Durchschnittliches monatliches Suchvolumen (voller Name)	50000	500	500	5000	50
Durchschnittliches monatliches Suchvolumen (Name kurz)	50000	5000	50000	50000	500
Suchvolumen Gesamt	100000	5500	50500	55000	550
1	15	156	122	141	161
2	27	25	32	14	11
3	44	13	19	27	14
4	49	3	11	9	4
5	69	3	16	12	13
Gesamtzahl abgegebener Antworten	204	200	200	203	203
Gesamt mit Gewichtung	796	322	431	374	328
Durchschnitt	3,90	1,61	2,16	1,84	1,62

Bewertung (Skala 1-5=) Umfrage

Unternehmen	Fritz Dräxlmaier GmbH & Co. KG	Gebr. Ortlinghaus GmbH & Co. KG	HBPO GmbH	Hengst SE & Co. KG	iwis SE & Co. KG
Gründungsjahr	1958	1898	2004	1958	1916
Führung durch Gründungsfamilie	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja
Stammsitz	Vilsbiburg	Wermelskirchen	Lippstadt	Münster	München
PLZ	84137	42929	59557	48147	81369
Branche	Automobile	Automobile	Automobile	Automobile	Automobile
B2B/B2C	B2B	B2B	B2B	B2B	B2B
Weltmarktführerschaft/Segment	Bordnetze, Interieursysteme und Energiespeichersysteme für Premiumautomobilhersteller	Kupplungen, Bremsen und Systeme für Antriebslösungen	Integrierte Frontend-Module für Automobile	Ölfiltrationsmodule und Entlüftungssysteme für Nutzfahrzeuge	Premium-Antriebsketten jeglicher Bauart insbesondere Steuertriebe für die weltweite Automobilindustrie
Umsatz	4.184.800.000,00 €	65.957.523,00 €	1.933.521.000,00 €	301.934.706,00 €	404.523.527,00 €
Mitarbeiter	76.221	554	2.357	1.907	1.938
Weltmarktanteil/ Anzahl Kontinente	5	5	4	6	5
Eigentümeranteil (im DACH-Raum)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Exportanteil / Auslandsumsatz in % vom Gesamtumsatz	72,03%	54,88%	64,00%	55,50%	59,70%
Markt nach WZ 2008	H.v. elektr. u. elektron. Ausrüst. geg. st. f. Kraftw.	H.v. sonst. Teilen und sonst. Zubehör f. Kraftw.	H.v. Karosserien, Aufbauten u. Anhängern	H.v. kälte- u. lufttechn. Erzn., nicht f.d. Haush.	H.v. Lagern, Getrieben, Zahnrad. u. Antriebslem.
Gesamtumsatz Markt (Aufgrund mangelnder Datenverfügbarkeit Daten aus 2019)	7.544.918.000,00 €	113.612.617.000,00 €	11.522.486.000,00 €	10.934.748.000,00 €	23.770.998.000,00 €
Absoluter Marktanteil Unternehmen	55,47%	0,06%	16,78%	2,76%	1,70%
Marktanteil nach ZWE	WAHR	FALSCH	WAHR	WAHR	WAHR
Durchschnittliches monatliches Suchvolumen (voller Name)	500	0	500	50	50
Durchschnittliches monatliches Suchvolumen (Name kurz)	5000	500	5000	50000	5000
Suchvolumen Gesamt	5500	500	5500	50050	5050
1	150	179	184	164	178
2	26	14	10	21	14
3	15	6	6	10	5
4	4	1	1	1	0
5	8	0	1	3	4
Gesamtzahl abgegebener Antworten	203	200	202	199	201
Gesamt mit Gewichtung	355	257	251	297	269
Durchschnitt	1,75	1,29	1,24	1,49	1,34

Bewertung (Skala 1-5=) Umfrage

Unternehmen	KAMAX Holding GmbH & Co.KG	Kessler & Co. GmbH & Co. KG	KIRCHHOFF Automotive GmbH	Knorr-Bremse AG	KRAH Elektronische Bauelemente GmbH
Gründungsjahr	1935	1950	1785	1905	1970
Führung durch Gründungsfamilie	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Stammsitz	Homburg	Abtsgmünd	Iserlohn	München	Drolshagen
PLZ	35315	73453	58638	80809	57489
Branche	Automobile	Automobile	Automobile	Automobile	Automobile
B2B/B2C	B2B	B2B	B2B	B2B	B2B
Weltmarktführerschaft/Segment	Hochfeste Verbindungselemente für die Automobilindustrie	Antriebskomponenten für schwere Mobilfahrzeuge	Rohkarosseriestrukturkomponenten & Abfallsammelfahrzeuge (Faun)	Bremssysteme für Schienen- und Nutzfahrzeuge	Drahtgewickelte Leistungswiderstände in der Automobilindustrie
Umsatz	604.874.406,54 €	400.000.000,00 €	2.100.000.000,00 €	6.157.000.000,00 €	183.000.000,00 €
Mitarbeiter	3.177	800	12.500	29.714	2.000
Weltmarktanteil/ Anzahl Kontinente	3	4	3	6	4
Eigentümeranteil (im DACH-Raum)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Exportanteil / Auslandsumsatz in % vom Gesamtumsatz	68,10%	>50%	>50%	>50%	>50%
Markt nach WZ 2008	Herstellung von Schrauben und Nieten	H.v. Lagern, Getrieben, Zahnrad. u.Antriebsselem.	H.v.Karosserien, Aufbauten u. Anhängern	H.v.Lokomotiven und and. Schienenfahrzeugen	H.v. elektr.u.elektron.Ausrüstgeg.st.f.Kraftw.
Gesamtumsatz Markt (Aufgrund mangelnder Datenverfügbarkeit Daten aus 2019)	8.636.832.000,00 €	23.770.998.000,00 €	11.522.486.000,00 €	7.719.376.000,00 €	7.544.918.000,00 €
Absoluter Marktanteil Unternehmen	7,00%	1,68%	18,23%	79,76%	2,43%
Marktanteil nach ZWE	WAHR	WAHR	WAHR	WAHR	WAHR
Durchschnittliches monatliches Suchvolumen (voller Name)	500	500	500	500	50
Durchschnittliches monatliches Suchvolumen (Name kurz)	5000	500	5000	50000	50
Suchvolumen Gesamt	5500	1000	5500	50500	100
1	171	149	131	91	173
2	17	30	30	40	14
3	4	10	24	30	9
4	3	7	5	22	1
5	1	4	8	20	0
Gesamtzahl abgegebener Antworten	196	200	198	203	197
Gesamt mit Gewichtung	268	347	383	529	260
Durchschnitt	1,37	1,74	1,93	2,61	1,32

Bewertung (Skala 1-5=) Umfrage

Bewertung (Skala 1-5=) Umfrage

Unternehmen	MAHLE GmbH	MANN+HUMMEL GmbH	Muhr und Bender (Mubea) KG	Novem Car Interior Design GmbH	Prettl Produktions Holding GmbH
Gründungsjahr	1920	1941	1916	1947	1953
Führung durch Gründungsfamilie	Nein	Nein	Ja	Nein	Ja
Stammsitz	Stuttgart	Ludwigsburg	Attendorn	Vorbach	Pfullingen
PLZ	70376	71631	57439	95519	72791
Branche	Automobile	Automobile	Automobile	Automobile	Automobile
B2B/B2C	B2B	B2B	B2B	B2B	B2B
Weltmarktführerschaft/Segment	Stahlkolben für Nutzfahrzeuge & Motorkühlsysteme	Filtrations-Systemlösungen	Leichtbauspezialist für hochbeanspruchbare Federkomponenten	High-End-Interieur und Zierteile für Automobile (Edelholz furnierteile)	Sensorik, Sensorleitungen, Kabelkonfektion im Automotive Bereich
Umsatz	9.774.000.000,00 €	3.838.700.000,00 €	2.080.000.000,00 €	645.691.095,00 €	425.000.000,00 €
Mitarbeiter	72.184	21.480	14.000	5.817	9.054
Weltmarktanteil/ Anzahl Kontinente	4	6	4	4	4
Eigentümergehalt (im DACH-Raum)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Exportanteil / Auslandsumsatz in % vom Gesamtumsatz	>54%	>50%	71,00%	>50%	78,60%
Markt nach WZ 2008	H.v.Nutzkraftwagen u.Nutzkraftwagenmotoren	H.v.kälte- u.lufttechn.Erzgn., nicht f.d.Haush.	H.v. Drahtwaren, Ketten und Federn	H.v.Furnier-, Sperrholz-,Holzfaser-u.Holzspanpl	H.v.elekt.r.u.elektron.Au srüst.gg.st.f.Kraftw.
Gesamtumsatz Markt (Aufgrund mangelnder Datenverfügbarkeit Daten aus 2019)	11.441.862.000,00 €	10.934.748.000,00 €	5.674.081.000,00 €	4.845.211.000,00 €	7.544.918.000,00 €
Absoluter Marktanteil Unternehmen	85,42%	35,11%	36,66%	13,33%	5,63%
Marktanteil nach ZWE	WAHR	WAHR	WAHR	WAHR	WAHR
Durchschnittliches monatliches Suchvolumen (voller Name)	5000	500	500	500	500
Durchschnittliches monatliches Suchvolumen (Name kurz)	50000	5000	5000	50	5000
Suchvolumen Gesamt	55000	5500	5500	550	5500
1	52	54	173	182	187
2	22	38	13	11	8
3	38	40	7	6	4
4	39	37	2	0	2
5	51	33	3	1	2
Gesamtzahl abgegebener Antworten	202	202	198	200	203
Gesamt mit Gewichtung	665	639	269	249	249
Durchschnitt	3,29	3,16	1,36	1,25	1,23

Unternehmen	Schaeffler AG	SGL Carbon SE	SONOTRONIC Nagel GmbH**	Volkswagen AG	Webasto SE
Gründungsjahr	2001	1992	1974	1937	1901
Führung durch Gründungsfamilie	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein
Stammsitz	Herzogenaurach	Wiesbaden	Karlsbad-Ittersbach	Wolfsburg	Gauting-Stockdorf
PLZ	91074	65201	76307	38436	82131
Branche	Automobile	Automobile	Automobile	Automobile	Automobile
B2B/B2C	B2B	B2B	B2B	B2C	B2B
Weltmarktführerschaft/Segment	Fahrzeugmechanik: Wälzlager, Ventiltriebssysteme	Carbonfasern und Kohlenstoffprodukte	Ultraschall-Sondermaschinen für die Automobilindustrie	Personenkraftwagen (konzernweites Ergebnis)	Dach-, Cabriodach- und Thermo-systeme
Umsatz	12.600.000,00 €	919.400.000,00 €	56.000.000,00 €	222.884.000.000,00 €	3.300.000.000,00 €
Mitarbeiter	83.300	4.837	284	662.600	14.154
Weltmarktanteil/ Anzahl Kontinente	6	3	5	6	5
Eigentümeranteil (im DACH-Raum)	100,00%	>56%	100,00%	63,00%	100,00%
Exportanteil / Auslandsumsatz in % vom Gesamtumsatz	>57,4%	56,40%	>70%	81,00%	>66%
Markt nach WZ 2008	Mechanik a.n.g.	H.v.sonst.Erzeugn. aus nichtmet.Mineral. a.n.g.	H.v.Werkzeugmaschinen f.d. Metallbearbeitung	H.v.Kraftwagen u. Kraftwagenteilen	H.v.elekt.r.u.elektron.Au srüst.ggeg.st.f.Kraftw.
Gesamtumsatz Markt (Aufgrund mangelnder Datenverfügbarkeit Daten aus 2019)	19.462.309.000,00 €	3.818.910.000,00 €	13.684.503.000,00 €	459.695.567.000,00 €	7.544.918.000,00 €
Absoluter Marktanteil Unternehmen	0,06%	24,07%	0,41%	48,49%	43,74%
Marktanteil nach ZWE	FALSCH	WAHR	FALSCH	WAHR	WAHR
Durchschnittliches monatliches Suchvolumen (voller Name)	5000	500	500	5000	500
Durchschnittliches monatliches Suchvolumen (Name kurz)	50000	5000	500	500000	50000
Suchvolumen Gesamt	55000	5500	1000	505000	50500
1	74	174	172	1	109
2	48	15	19	5	21
3	29	5	6	30	23
4	28	1	0	25	16
5	22	4	0	140	33
Gesamtzahl abgegebener Antworten	201	199	197	201	202
Gesamt mit Gewichtung	575	273	266	911	491
Durchschnitt	2,86	1,37	1,35	4,53	2,43

Bewertung (Skala 1-5=) Umfrage

Unternehmen	ZF Friedrichshafen AG	Mittelwerte	Varianz	Standardabweichung
Gründungsjahr	1915	1926,2		
Führung durch Gründungsfamilie	Nein			
Stammsitz	Friedrichshafen			
PLZ	88046			
Branche	Automobile			
B2B/B2C	B2B			
Weltmarktführerschaft/Segment	Getriebe- und Fahrwerktechnik			
Umsatz	32.611.000.000,00 €	11.120.948.222,30 €		
Mitarbeiter	153.523	47.598		
Weltmarktanteil/ Anzahl Kontinente	6	5		
Eigentümeranteil (im DACH-Raum)	100,00%	94,17%		
Exportanteil / Auslandsumsatz in % vom Gesamtumsatz	>54%	69%		
Markt nach WZ 2008	H.v.sonst.Teilen und sonst.Zubehör f.Kraftw.			
Gesamtumsatz Markt (Aufgrund mangelnder Datenverfügbarkeit Daten aus 2019)	113.612.617.000,00 €	43.156.078.193,55 €		
Absoluter Marktanteil Unternehmen	28,70%	22,73%	0,08	0,28
Marktanteil nach ZWE	WAHR			
Durchschnittliches monatliches Suchvolumen (voller Name)	5000			
Durchschnittliches monatliches Suchvolumen (Name kurz)	50000			
Suchvolumen Gesamt	55000	36751,6129		
1	86			
2	17			
3	24			
4	28			
5	46			
Gesamtzahl abgegebener Antworten	201	200,9032258		
Gesamt mit Gewichtung	568			
Durchschnitt	2,83	1,98	0,73	0,85

Bewertung (Skala 1-5) Umfrage

Abbildung 11 Umfrage

Hidden Champions in Deutschland

Formularbeschreibung

Geschlecht

Weiblich

Männlich

Divers

Alter *

Unter 18

18-20

21-29

30-39

40-49

50-59

60-69

70 und älter

Staatsangehörigkeit

- Deutsch
- Russisch
- Türkisch
- Polnisch
- Österreichisch
- Französisch
- Italienisch
- Spanisch
- Kroatisch
- Weitere...

Familienstand

- Ledig
- Verheiratet/Eingetragene Lebenspartnerschaft
- Geschieden
- Verwitwet

In welchem Bundesland leben Sie? *

Falls Sie nicht in Deutschland leben, geben Sie bitte das Land in dem Sie leben unter "Sonstiges" an.

- Baden-Württemberg
- Bayern
- Berlin
- Brandenburg
- Bremen
- Hamburg
- Hessen
- Mecklenburg-Vorpommern
- Niedersachsen
- Nordrhein-Westfalen
- Rheinland-Pfalz

- Saarland
- Sachsen
- Sachsen-Anhalt
- Schleswig-Holstein
- Thüringen
- Weitere...

Höchster Bildungsabschluss

Falls Sie derzeit zur Schule o.Ä. gehen, bitte geben Sie den angestrebten Bildungsabschluss an.

- Kein Schulabschluss
- Grund-/Hauptschule
- Realschule (Mittlere Reife)
- Gesamtschule
- Abitur
- Studium (Diplom)
- Studium (Magister)
- Studium (Bachelor)
- Studium (Master)
- Promotion

Erwerbssituation

Falls Sie mehreren Tätigkeiten nachgehen, wählen Sie bitte Ihre Haupttätigkeit (z.B. Studierender mit Nebenjob = Studierender)

- Schüler*in
- Studierender/Auszubildender
- Nicht erwerbstätig
- Teilzeit (unter 50%)
- Vollzeit (50% und mehr)
- Rente/Pension
- Selbstständig

Bitte geben Sie hier an, ob und wie gut Sie die jeweiligen Unternehmen kennen.

1= Noch nie gehört 2= Schon mal gehört 3= Kenne ich, weiß aber nicht was sie machen 4= Kenne ich und weiß ungefähr was sie machen 5= Kenne ich sehr gut und weiß genau was sie machen. Falls Sie oder Familienangehörige für das Unternehmen arbeiten, geben Sie bitte keine Bewertung für dieses Unternehmen ab.

	1	2	3	4	5
Anton Häring KG	<input type="radio"/>				
Bader GmbH & ...	<input type="radio"/>				
Behr-Hella Ther...	<input type="radio"/>				
BOS GmbH & C...	<input type="radio"/>				
Brose Fahrzeug...	<input type="radio"/>				
Continental AG	<input type="radio"/>				
Coroplast Fritz ...	<input type="radio"/>				
Eberspächer Gr...	<input type="radio"/>				
ElringKlinger AG	<input type="radio"/>				
Ferdinand Bilst...	<input type="radio"/>				
Fritz Dräxlmaier...	<input type="radio"/>				
Gebr. Ortlingha...	<input type="radio"/>				
HBPO GmbH	<input type="radio"/>				
Hengst SE & Co...	<input type="radio"/>				
iwis SE & Co. KG	<input type="radio"/>				
KAMAX Holdin...	<input type="radio"/>				
Kessler & Co. G...	<input type="radio"/>				
KIRCHHOFF Au...	<input type="radio"/>				
Knorr-Bremse AG	<input type="radio"/>				
KRAH Elektroni...	<input type="radio"/>				
MAHLE GmbH	<input type="radio"/>				

MANN+HUMM...	<input type="radio"/>				
Muhr und Bend...	<input type="radio"/>				
Novem Car Inte...	<input type="radio"/>				
Prettl Produktio...	<input type="radio"/>				
Schaeffler AG	<input type="radio"/>				
SGL Carbon SE	<input type="radio"/>				
SONOTRONIC ...	<input type="radio"/>				
Volkswagen AG	<input type="radio"/>				
Webasto SE	<input type="radio"/>				
ZF Friedrichsha...	<input type="radio"/>				

Literaturverzeichnis

- AL-KO KOBER SE (Hrsg.) (2021): Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2020 bis zum 31.12.2020. Bilanz zum 31. Dezember 2020, Online verfügbar unter <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?12> (abgerufen am 12.01.2022)
- Balzert, Helmut/Schröder, Marion/Schäfer, Christian (2017): Wissenschaftliches Arbeiten. Ethik, Inhalt & Form wiss. Arbeiten, Handwerkszeug, Quellen, Projektmanagement, Präsentation, 2. Aufl. Berlin/Dortmund, Springer Campus
- Baumgartner, Bernhard (2009): Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung. Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge. Wiesbaden, Gabler
- Behr-Hella Thermocontrol GmbH (Hrsg.) (2021): Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2020 bis zum 31.12.2020. Lagebericht 2020, Online verfügbar unter <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?28> (abgerufen am 12.01.2021)
- Berschin, Herbert H. (1980): Kennzahlen für die betriebliche Praxis. Wiesbaden, Gabler Verlag
- BOS GmbH & Co. KG (2021): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2020 bis zum 31.12.2020. Konzernbilanz zum 31.12.2020, Online verfügbar unter <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?25> (abgerufen am 21.01.2022)
- Böttcher, Barbara/Düren, Josef/Jochum, Annika/Winkler, Alexander (2014): Die größten Familienunternehmen in Deutschland. Daten, Fakten, Potentiale. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Online verfügbar unter <https://bdi.eu/publikation/news/die-groessten-familienunternehmen-in-deutschland-5-2014/>
- Braun, Simone (2021): Kennzahlen der KMU nach Definition der EU-Kommission, Online verfügbar unter <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/kennzahlen-der-kmu-nach-definition-des-ifm-bonn/kennzahlen-deutschland>
- Büchler, Jan-Philipp (2018): Fallstudienkompendium Hidden Champions. Innovationen für den Weltmarkt. Wiesbaden, Springer Gabler
- Bundesanzeiger (2022): Unternehmensregister, Online verfügbar unter <https://www.unternehmensregister.de/ureg/> (abgerufen am 10.03.2022)
- Bundeszentrale für politische Bildung (2020): Bevölkerung nach Altersgruppen und Geschlecht, Online verfügbar unter <https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61538/bevoelkerung-nach-altersgruppen-und-geschlecht/#:~:text=Von%20den%2083%2C0%20Millionen,und%2049%2C3%20Prozent%20m%C3%A4nnlich.> (abgerufen am 11.03.2022)
- Cyrus, Anne-Kathrin (2017): Die Besten des deutschen Mittelstandes. n-tv kürt zum siebten Mal "Hidden Champions". *I:45*. Wirtschaft. N-TV, Online verfügbar unter <https://www.n-tv.de/mediathek/videos/wirtschaft/n-tv-kuert-zum-siebten-Mal-Hidden-Champions-article20135464.html>

- Deutsche Forschungsgemeinschaft (2013): Vorschläge zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis. Denkschrift ; Empfehlungen der Kommission "Selbstkontrolle in der Wissenschaft" : memorandum ; recommendations of the Commission on Professional Self Regulation in Science = Proposals for safeguarding good scientific practice. Weinheim, Wiley-VCH
- Duden (o.J.): kär-chern®, Online verfügbar unter <https://www.duden.de/rechtschreibung/kaerchern> (abgerufen am 23.11.2021)
- Eberspächer Gruppe GmbH & Co. KG (2021): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2020 bis zum 31.12.2020. Konzernlagebericht für 2020, Online verfügbar unter <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?33> (abgerufen am 21.01.2022)
- ElringKlinger AG (Hrsg.) (2021): Jahres- und Konzernabschluss zum 31. Dezember 2020. Jahresabschluss zum 31. Dezember 2020, Online verfügbar unter <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?40> (abgerufen am 12.01.2021)
- Erich Utsch AG (Hrsg.) (2022): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2020 bis zum 31.12.2020. Konzernlagebericht, Online verfügbar unter <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?5> (abgerufen am 12.01.2022)
- Fleischer, Holger (2021): Handelsgesetzbuch, 66. Aufl. München, dtv; C.H. Beck
- Fritz Dräxlmaier GmbH & Co.KG (2022a): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2020 bis zum 31.12.2020. 2020 IFRS-Konzernabschluss, Online verfügbar unter <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?41> (abgerufen am 21.01.2022)
- Fritz Dräxlmaier GmbH & Co.KG (Hrsg.) (2022b): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2020 bis zum 31.12.2020. 2020 IFRS-Konzernabschluss, Online verfügbar unter <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?23> (abgerufen am 12.01.2022)
- Gebr. Ortlinghaus GmbH & Co. KG (2021): Jahresabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2020 bis zum 31.12.2020. BILANZ ZUM 31. DEZEMBER 2020, Online verfügbar unter <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?47> (abgerufen am 21.01.2022)
- Google LLC (2022a): Diese Themen interessieren die Welt, Online verfügbar unter <https://trends.google.de/trends/?geo=DE> (abgerufen am 11.03.2022)
- Google LLC (2022b): Keyword-Planner, Online verfügbar unter https://ads.google.com/aw/keywordplanner/home?ocid=853737517&euid=597447828&__u=9156745972&uscid=853737517&__c=3319836933&authuser=0&sf=kp&subid=de-de-ha-aw-bk-c-tor%21o3~CjwKCAiAg6yRBhBNEiwAeVyL0NycvZm1yV6dLHzSdDMj6EIL-h9t1UnPcWE2GWZDROKdyU2GfaugKR0Cy8oQAvD_BwE~123363873545~aud-570778807870%3Akwd-942165293421~13611075286~529177831901 (abgerufen am 01.03.2022)
- Haric, Peter (2018): Hidden Champions. Definition: Was sind "Hidden Champions"? Gabler Wirtschaftslexikon, Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/hidden-champions-54015>
- Haunschild, Ljuba/Wolter, Hans-Jürgen (2010): Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen. Bonn, IfM Bonn Materialien

- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.) (2021): Mittelstandsdefinition des IfM Bonn, Online verfügbar unter <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/mittelstandsdefinition-des-ifm-bonn>
- Jäckel, Sabine (2019): Familienunternehmen - wer sie sind und was sie ausmacht, Online verfügbar unter <https://bdi.eu/artikel/news/familienunternehmen-wer-sie-sind-und-was-sie-ausmacht/>
- KAMAX Holding GmbH & Co. KG (2022): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2020 bis zum 31.12.2020. Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2020, Online verfügbar unter <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?71> (abgerufen am 21.01.2022)
- Langenscheidt, Florian/Venohr, Bernd (2014): Lexikon der deutschen Weltmarktführer, 2. Aufl. Köln/Offenbach am Main, Dt.-Standards-Ed; GABAL-Verl.
- Luckner, Theresa (2022): Hidden Champions in Deutschland, Online verfügbar unter <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc7txB7mRHZgqA2T8Ic611JED8QdnuuShdItxWfT6ptvHXIEg/closedform> (abgerufen am 11.03.2022)
- MANN + HUMMEL International GmbH & Co. KG (2022): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2020 bis zum 31.12.2020. Zusammengefasster Lagebericht für das Geschäftsjahr 2020, Online verfügbar unter <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?85> (abgerufen am 21.01.2022)
- Mittermeier, Alexander (2020): Hidden Champions: Top 10 der heimlichen Spitzenreiter. GeVestor, Online verfügbar unter <https://www.gevestor.de/finanzwissen/oekonomie/rankings/hidden-champions-top-10-der-heimlichen-spitzenreiter-708515.html> (abgerufen am 23.11.2021)
- Pittrof, Matthias (2011): Die Bedeutung der Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für Hidden Champions. Wiesbaden, Gabler Verlag
- Raab, Andrea E./Poost, Andreas/Eichhorn, Simone (2009): Marketingforschung. Ein praxisorientierter Leitfaden. Stuttgart, Kohlhammer
- Rammer, Christian/Spielkamp, Alfred (2015a): Hidden Champions - Driven by Innovation. Empirische Befunde auf Basis des Mannheimer Innovationspanels. Mannheim
- Rammer, Christian/Spielkamp, Alfred (2015b): Hidden Champions - Driven by Innovation. Empirische Befunde auf Basis des Mannheimer: ZEW-Dokumentation (15-03), Online verfügbar unter <https://www.zew.de/PU70343>
- Rau, Kristin (2018): Das sind Deutschlands geheime Weltmarktführer, Online verfügbar unter <https://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/hannovermesse/hidden-champions-das-sind-deutschlands-geheime-weltmarktfuehrer/20883700.html> (abgerufen am 28.12.2021)
- Saunders, Mark/Lewis, Philip/Thornhill, Adrian (2009): Research methods for business students, 5. Aufl. Harlow, Financial Times Prentice Hall
- Saunders, Mark/Lewis, Philip/Thornhill, Adrian (2016): Research methods for business students, 7. Aufl. Harlow/Munich, Pearson
- Schaeffler AG (2021): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2020 bis zum 31.12.2020. Bericht des Aufsichtsrats, Online verfügbar unter

- <https://www.bundesanzeiger.de/pub/de/suchergebnis?117> (abgerufen am 21.01.2022)
- Schmidt-Stein, Matthias (2019): Hidden Champions: Viele Mittelständler sind Weltmarktführer in Ihrer Nische. Markt und Mittelstand, Online verfügbar unter <https://www.marktundmittelstand.de/zukunftsmaerkte/hidden-champions-hunderte-mittelstaendler-sind-weltmarktfuehrer-1281751/> (abgerufen am 23.11.2021)
- Simon, Hermann (1992): Lessons from Germany's Midsize Giants. Harvard Business Review, Online verfügbar unter <https://hbr.org/1992/03/lessons-from-germanys-midsize-giants> (abgerufen am 23.11.2021)
- Simon, Hermann (1996): Die heimlichen Gewinner. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer = (Hidden champions), 5. Aufl. Frankfurt/Main, Campus-Verl.
- Simon, Hermann (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt, Campus
- Simon, Hermann (2009): Hidden Champions of the Twenty-First Century. The Success Strategies of Unknown World Market Leaders. Heidelberg, Springer-Verlag
- Simon, Hermann (2012): Hidden Champions - Aufbruch nach Globalia. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt am Main, Campus
- Statistisches Bundesamt (2021a): Anteile Kleine und Mittlere Unternehmen 2019 nach Größenklassen in %Unternehmen/Tabellen/wirtschaftsabschnitte-insgesamt.html. Wirtschaftsabschnitte insgesamt für das Jahr 2019, Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/Tabellen/wirtschaftsabschnitte-insgesamt.html> (abgerufen am 24.11.2021)
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2008): Klassifikation der Wirtschaftszweige. Mit Erläuterungen, Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/static/DE/dokumente/klassifikation-wz-2008-3100100089004.pdf> (abgerufen am 27.01.2022)
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2021b): Finanzen und Steuern. Umsatzsteuerstatistik (Vor Anmeldungen). 2019, Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Steuern/Umsatzsteuer/Publikationen/Downloads-Umsatzsteuer/umsatzsteuer-2140810197004.pdf;jsessionid=565D6FE3951FD6ACBF7B95D6A69A045C.live732?__blob=publicationFile (abgerufen am 04.02.2022)
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2021c): Produzierendes Gewerbe. Betriebe, Tätige Personen und Umsatz des Verarbeitenden Gewerbes sowie des Bergbaus und der Gewinnung von Steinen und Erden nach Beschäftigtengrößenklassen. 2020, Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Industrie-Verarbeitendes-Gewerbe/Publikationen/Downloads-Struktur/betriebe-taetige-personen-2040412207004.pdf?__blob=publicationFile (abgerufen am 27.01.2022)
- Venohr, Bernd (o.D.): Profil/Personal profile, Online verfügbar unter <http://www.berndvenohr.de/person> (abgerufen am 01.12.2021)
- Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung mbH (Hrsg.) (2021a): Bewerben? Unmöglich., Online verfügbar unter <https://www.hidden-champions-of-consulting.de/die-bewerbung/> (abgerufen am 17.12.2021)

- Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung mbH (Hrsg.) (2021b): Consulting Champions. Unhidden., Online verfügbar unter <https://www.hidden-champions-of-consulting.de/die-studie/> (abgerufen am 17.12.2021)
- WMF (2020): Informationen über den Verbund, Online verfügbar unter <https://www.weltmarktfuehrerindex.de/about>
- WMF Weltmarktführerindex (2020a): Anton Häring. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=746 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2020b): Kessler & Co. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=585 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2020c): MANN+HUMMEL. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=441 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2020d): Schaeffler. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=223 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2020e): SGL Carbon. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=671 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2020f): SONOTRONIC Nagel. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=519 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2021a): Bader. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=462 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2021b): Behr-Hella Thermocontrol. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=382 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2021c): BOS. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=479 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2021d): Brose Fahrzeugteile. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=483 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2021e): Continental. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=717 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2021f): Coroplast Fritz Müller. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=750 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2021g): Eberspächer. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=503 (abgerufen am 19.01.2022)

- WMF Weltmarktführerindex (2021h): ElringKlinger. Unternehmensprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=182 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2021i): Ferdinand Bilstein. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=384 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2021j): Fritz Dräxlmaier. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=361 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2021k): Gebr. Ortlinghaus. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=121 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2021l): HBPO. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=398 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2021m): Hengst. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=96 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2021n): iwis. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=440 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2021o): KAMAX Holding. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=577 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2021p): KIRCHHOFF. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=245 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2021q): Knorr-Bremse. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=193 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2021r): KRAH Unternehmensgruppe. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=117 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2021s): MAHLE. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=605 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2021t): Muhr und Bender (Mubea). Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=400 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2021u): Novem Car Interior Design. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=633 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2021v): Prettl Produktions Holding. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=126 (abgerufen am 19.01.2022)

- WMF Weltmarktführerindex (2021w): Volkswagen. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=210 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2021x): Webasto. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=705 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (2021y): ZE Friedrichshafen. Firmenprofil, Online verfügbar unter https://www.weltmarktfuehrerindex.de/corp_profile/?pid=219 (abgerufen am 19.01.2022)
- WMF Weltmarktführerindex (Hrsg.) (o.J. [2021]): WMF-Champions (DE) Automobile, Online verfügbar unter <https://www.weltmarktfuehrerindex.de/search> (abgerufen am 21.01.2022)
- Wolf, Jochen/Paul, Herbert/Zipse, Thomas (2009): Erfolg im Mittelstand. Tipps für die Praxis. Wiesbaden, Gabler

Ehrenerklärung

„Hiermit erkläre ich eidesstattlich,

1. dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt wurde,
2. dass ich alle Stellen (einschließlich Abbildungen und Tabellen), die wörtlich oder annähernd wörtlich oder dem Gedanken nach aus Veröffentlichungen und unveröffentlichten Unterlagen und Gesprächen entnommen worden sind, als solche an den entsprechenden Stellen innerhalb der Arbeit durch Zitate bzw. Verweise kenntlich und nachvollziehbar gemacht habe,
3. die Arbeit noch bei keiner anderen Prüfung vorgelegt wurde.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.“

27.05.2022
Ort, Datum


Unterschrift