
Vorwort

Obwohl mittelständische Unternehmen als Erfolgsfaktor der deutschen Wirtschaft gepriesen werden, finden sie relativ geringe Beachtung in der Managementlehre an Hochschulen. Während 99 Prozent aller Unternehmen in Deutschland sog. KMU sind, so schätzen wir im CASEM (Center for Applied Studies & Education in Management) die Zahl der verwendeten Fallstudien und Fallbeispiele aus dem Mittelstand in betriebswirtschaftlichen Lehrveranstaltungen auf unter 10 Prozent. Obwohl KMU mit Abstand die meisten Arbeitsplätze stellen und auch die meisten Hochschulabsolventen ihre beruflichen Anfänge im Mittelstand beginnen, beschäftigen sich die Hochschulen und Studierenden überwiegend mit großen und bekannten Konzernen. Allerdings sind Mittelständler in nahezu allen Bereichen der Unternehmensführung, Ressourcenausstattung, Unternehmenskultur und -organisation grundverschieden von großen Konzernen und nicht etwa nur Kleinausgaben von großen Unternehmen.

Es stellt sich somit die Frage, ob wir unsere Nachwuchskräfte mit dem richtigen Fokus ausbilden und ihnen die geeigneten Fähigkeiten und Kenntnisse mit auf den Weg geben, um den Mittelstand auch zukünftig mit den besten Köpfen und Talenten auf der Erfolgsspur zu halten? Wir sind der Auffassung, dass hier Nachholbedarf besteht und teilen diesen Eindruck mit einer Vielzahl an Kollegen im deutschsprachigen Hochschulumfeld. Daher möchten wir mit diesem Fallstudienkompodium typisch mittelständische Managementprobleme in das Bewußtsein betriebswirtschaftlicher Lehrveranstaltungen rücken. Die Fallstudiendidaktik bietet dazu eine ideale Möglichkeit, wichtige Schlüsselkompetenzen zu entwickeln wie z. B.:

- Analytische Kompetenz und kritisches Denkvermögen,
- Entscheidungsfähigkeit und Abwägung verschiedener Handlungsoptionen,
- Umgang mit Annahmen und Schlussfolgerungen,
- Entwicklung und Reflexion eines Standpunkts,
- Aktives Zuhören und Verständnis unterschiedlicher Standpunkte,
- Theorietransfer in die Unternehmenspraxis.

Damit diese Kompetenzen unter möglichst authentischen Bedingungen trainiert werden können, sind sämtliche Fallstudien in Zusammenarbeit mit Unternehmen verfasst worden. Dies beinhaltet umfangreiche Experteninterviews mit den Gesellschaftern, (Familien-) Mitgliedern der Unternehmensleitung und verantwortlichen Managern und bezieht außerdem alle Arten von Primärquellen mit ein. Ein Peer Review und Anwendungstest in Lehrveranstaltungen runden den Qualitätssicherungsprozess für die Fallstudienerarbeitung begleitet durch CASEM ab.

Bei der Auswahl der Unternehmen haben wir ein besonderes Augenmerk auf solche mittelständischen Unternehmen gelegt, die in ihren Märkten führende Weltmarktpositionen innehaben und diese erfolgreich verteidigen oder gar ausbauen. Solche mittelständischen Weltmarktführer, die besser als Hidden Champions bekannt geworden sind, zeichnen sich vor allem durch einen unbändigen Willen zu nachhaltigem Wachstum aus. Diesen Wachstumsimperativ haben wir in diesem Fallstudienkompendium in drei große Themenbereiche und entsprechende Kapitel eingeordnet.

In **Teil 1** wird auf **Innovation** als zentrale Quelle für nachhaltiges Wachstum eingegangen. Der einführende Beitrag „Hidden Champions - Innovative Speerspitze der Globalisierung“ von Hermann Simon stellt die besonderen Innovationsbedingungen und -leistungen der Hidden Champions vor. Auf dieser Basis beschäftigt sich die Fallstudie „Huf Universalsensor IntelliSens“ von Jan-Philipp Büchler und Jennifer Decker (FH Dortmund) mit der Realisierung von Wachstumschancen durch die Erschließung neuer Marktsegmente und der damit einhergehenden Vermarktung von Produkt- und Markeninnovationen im automobilen After-Sales-Market. Die Fallstudie „Autoneum – Hochleistungskultur für Innovationen“ von Jan-Philipp Büchler (FH Dortmund) und Christoph Müller (Universität St. Gallen) bietet einen ganzheitlichen Einblick in das Innovationsmanagement eines großen Schweizer Automobilzulieferers und präsentiert einen ganzheitlichen markt- und innovationsorientierten Führungsansatz. Mit der Fallstudie „Devolo – Innovationstreiber Kooperation“ ermöglicht Simon Stuber (FH Dortmund) die Untersuchung und Diskussion von Kooperationsvorhaben zwischen Unternehmen und außeruniversitären, hochschulbezogenen und wirtschaftsnahen Institutionen im regionalen Umfeld als Basis erfolgreicher Forschungs- und Entwicklungsarbeit und als Treiber von Innovationen. Die Fallstudie „Thermomix by Vorwerk – A new way of cooking“ von Andreas Fries, Anne-Wibke Bergmeister und Marie Spindler (RFH Köln) stellt auf eine vertriebsorientierte Geschäftsmodellinnovation ab, die Vorwerk mit dem Thermomix international gelungen ist. In der Fallstudie „BioGenius – Flexibilität als Handlungsgrundlage“ von Axel Faix und Werner Frese liegt der Schwerpunkt auf dem Aufbau besonderer Fähigkeiten und Kompetenzen, die es dem wissensgetriebenen Dienstleister für innovationsorientierte Analyse-, Prüf- und Beratungsverfahren ermöglichen einen Wettbewerbsvorteil aufzubauen.

In **Teil 2** wird **Internationalisierung** als der zentrale Wachstumsimperativ der Hidden Champions mit Weltmarktanspruch thematisiert. Der einführende Beitrag „Plötzlich Hidden Champion?“ von Jan-Philipp Büchler und Axel Faix (FH Dortmund) identifiziert Wachstumsmuster in den Internationalisierungspfaden mittelständischer Unternehmen

und verortet Hidden Champions als einen besonders ambitionierten Wachstumschampion mit spezifischen Fähigkeitsmustern im Unterschied zu lediglich national oder regional agierenden KMU, die sich bereits mit engeren Marktgrenzen zufrieden geben. Die Fallstudie „Dolezych – Management by Options als Leitlinie internationaler Expansion“ von Gregor Brüggelambert, Jan-Philipp Büchler (FH Dortmund) und Alexander Krosta (Dolezych) beschäftigt sich mit den organisatorischen und strategischen Herausforderungen eines Familienunternehmens in der Transport- und Ladungssicherung vor dem Hintergrund eines expansiven Internationalisierungsprozess. Anhand der Fallstudie „GEA Farm Technologies – Kernkompetenzausbau durch M&A“ von Jan-Philipp Büchler und Axel Faix (FH Dortmund) können strategische Handlungsoptionen hinsichtlich organischer (interner) und akquisitorischer (externer) Wachstumsmöglichkeiten aus Sicht eines gehobenen Mittelständlers erörtert und bewertet werden. Die Fallstudie „Hark – Wachstumsstrategie für die Orchideenzucht“ von Yvonne Mitschka (Mercator Fellow) und Jan-Philipp Büchler (FH Dortmund) untersucht die strategischen Optionen des globalen Marktführers im Marktsegment Zuchtorchideen für einen Markteintritt in den USA. In der Fallstudie „Vaillant – Markteintritt und Marktbearbeitung in Russland“ zeigen Jan-Philipp Büchler (FH Dortmund) sowie Carsten Voigtländer und Markus Tandel (Vaillant Group) die Anpassungsbedarfe und Optimierungspotenziale im Rahmen eines sequenziellen Markteintritts des Marktführers für Heiz- und Klimatechnik in Russland.

In **Teil 3** werden mit **Personal und Organisation** die Fundamente für die herausragende Wachstumsleistung der Hidden Champions beleuchtet. Dazu bietet der einführende Beitrag „Hidden Champions Benchmarking“ von Matthias Schmieder (TH Köln) eine ausführliche empirische Basis für die Diskussion spezifischer Unternehmensmerkmale von Hidden Champions. Im Beitrag „Der Weltmarktführer-Index für die DACH-Region“ zeigt Christoph Müller (Universität St. Gallen) den aktuellen Stand und weitere Bedarfe in der Forschung zu Hidden Champions. Die Fallstudie „Schalker Eisenhütte – Keep your business on track“ von Jan-Philipp Büchler (FH Dortmund) und Andreas Merchiers (HS Bochum) thematisiert die Anpassungen von Geschäftsportfolio, Geschäftsmodell und damit verbundenen Restrukturierungsmaßnahmen eines führenden Systemanbieters in der Bergbautechnik, welche erst den Weg für neues Wachstum freigeben. Die Fallstudie „GASA Group Germany – Ist die Organisation fit für neues Wachstum?“ von Dietrich Darr (HS Rhein-Waal) lädt ein, die organisatorischen Anpassungsbedarfe eines im Bereich der Gartenbau-Wertschöpfungskette tätigen Mittelständlers am Niederrhein zu diskutieren vor dem Hintergrund der Entwicklung einer neuen Wachstumsstrategie. Die Fallstudie RENAFAN von Magdalena Stülb (HS Koblenz) und Jennifer Decker (FH Dortmund) stellt das Personalmanagement eines der Top-3- Pflegeunternehmen dar und untersucht die Anforderungen an die Mitarbeiterführung, -entwicklung und Unternehmenskultur in einer Branche, die von Fachkräftemangel geprägt ist. Die Fallstudie „WAGO - Employer Branding und Social Media“ von Andrea Rumler (HWR Berlin) zeigt die Notwendigkeit für Unternehmen, sich sozialer Medien in der Kommunikation mit potenziellen Mitarbeitern, vor allem dem Nachwuchs für Ausbildungsberufe und duales Studium, zu bedienen. Die Fallstudie „Faymonville – Wachstum als Komplexitätstreiber“ von Constanze

Chwallek, Walter Reichert (FH Aachen) und Kaan Goetzler (Faymonville) untersucht die Grenzen von Wachstum und Optionen der technischen Anpassung von Produktionsprozessen und Produktkonfigurationen, um die Komplexität beherrschbar zu halten, am Beispiel des Spezialaufliegerherstellers Faymonville aus der deutsch-belgischen Grenzregion.

Im Appendix befindet sich eine ausführlichere, aber dennoch kompakte Übersicht zu einer jeden Fallstudie in Bezug auf Inhalt, Voraussetzungen, Lernzielen und Zielgruppe. Dies dient der vereinfachten und gezielten Konzeption von Lehrveranstaltungen unter Einsatz dieses Fallstudienkompendiums. Grundsätzlich empfiehlt sich der Einsatz dieses Kompendiums in zwei unterschiedlichen Arten:

- Ausgewählter Einsatz einzelner Fallstudien für eine Lehrveranstaltung, beispielsweise ein Vertiefungsfach wie etwa Personal & Organisation, Strategisches Management oder Innovationsmanagement,
- Vollständiger Einsatz des Kompendiums semesterbegleitend und als „Case Series“ in einem Vertiefungsfach wie etwas „International Management“ oder „Unternehmensführung“ insbesondere in den Übungseinheiten oder in einer seminaristischen Lehrveranstaltung. Hierzu eignen sich wöchentliche Fallstudiendiskussion bzw. Präsentationen von Analyse und Empfehlungen auf der Basis der vorgeschlagenen Aufgaben in Kleingruppen.

Die letztere Option folgt der Idee der Fallstudienmethodik in der Lehre im engeren Sinne und verwendet eine geplante und aufeinander abgestimmte Abfolge möglichst realer Fälle, deren Analyse und Ergebnisfindung die Aufgabe der Studierenden darstellt. Der Fokus der Fallstudienmethodik liegt in einem ausgewogenen Verhältnis von Analyse, Entscheidung und Diskussion im Vorfeld und während einer Lehrveranstaltung. Dabei empfiehlt es sich, dass der Lehrende die Diskussionen moderiert, indem er gezielte Fragen zur Reflexion und Lernzielerreichung stellt.

Während der Arbeiten an diesem Fallstudienkompendium ist in den vergangenen zwei Jahren ein bemerkenswert anregender Austausch und eine intensive Zusammenarbeit zwischen 10 Hochschulen und 15 Unternehmen im deutschsprachigen Raum entstanden. An dieser Stelle möchte ich allen an diesem Austausch beteiligten und mitwirkenden Kolleginnen und Kollegen herzlich danken. Das Ergebnis in Form dieses Fallstudienkompendiums fordert geradezu dazu auf, diesen Austausch fortzuführen und zu intensivieren. Dabei spreche ich gleichsam eine herzliche Einladung an alle Hochschullehrenden aus, die sich künftig eine Mitwirkung im Rahmen der Fallstudienmethodik vorstellen können. Ein ganz besonders herzlicher Dank gilt meinen wissenschaftlichen Mitarbeiter(inne)n Jennifer Decker, M.Sc., Gültekin Cakir, M.A. und Simon Stuber, M.Sc. Sie haben mit großer Sorgfalt, hervorragenden Ideen und enormer Ausdauer, die Entstehung dieses Kompendiums maßgeblich mitbegleitet und gestaltet.

Trotz aller Sorgfalt und größter Mühe können Fehler nicht vollkommen ausgeschlossen oder verhindert werden. Für alle Rückmeldungen dazu, Feedback jeder Art und Fragen sind wir dankbar und freuen uns auf eine Kontaktaufnahme.

Ich wünsche Ihnen eine anregende und in jeder Hinsicht innovative Lehre.



Dortmund, im Herbst 2017
Prof. Dr. Jan-Philipp Büchler

Fachhochschule Dortmund
Center for Applied Studies & Education in Management (CASEM)

<http://www.springer.com/978-3-658-17828-4>

Fallstudienkompendium Hidden Champions

Innovationen für den Weltmarkt

Büchler, J.-P. (Hrsg.)

2018, XXIX, 329 S. 186 Abb., 155 Abb. in Farbe.,
Softcover

ISBN: 978-3-658-17828-4