

Hidden Champions in der Provinz

Von Prof. Dr. Kai-Uwe Wellner

Die Bedeutung von Erfolgsfaktoren stand im Fokus einer Vergleichsstudie über drei Unternehmen in Nordbayern. Diese Hidden Champions sind vor allem aufgrund ihrer Innovationskraft, Flexibilität und Internationalisierungsstrategie erfolgreich.

Mittelständische Unternehmen und insbesondere Hidden Champions (HC) – laut Prof. Hermann Simon meist unbekannte mittelständische Unternehmen, die in ihrem Markt beziehungsweise ihrer Nische Marktführer sind beziehungsweise unter den Top-3-Anbietern rangieren – sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft und bilden seit Jahren das Fundament des volkswirtschaftlichen Wachstums und Wohlstands in Deutschland. Nur ein starker Mittelstand ermöglicht eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung und Wohlstand in der deutschen Volkswirtschaft. Dies zeigt sich umso mehr mit Blick auf die aktuelle Euro-Schulden- und Wirtschaftskrise. Länder ohne starken Mittelstand, wie zum Beispiel Spanien, Portugal und Griechenland, leiden viel stärker unter der Krise als Länder mit einem breiten, wettbewerbsfähigen Mittelstand, der Arbeitsplätze und Wachstum auch in einem angespannten wirtschaftlichen Umfeld sichert. So sind nach der GE-Capital-Studie „Mittelstand Summit 2012“ 1,2 Prozent der deutschen Unternehmen dem Mittelstand zuzurechnen. Diese 1,2 Prozent beschäftigen aber 35 Prozent der deutschen Arbeitnehmer, erwirtschaften 31 Prozent des Exports und 31 Prozent des Bruttoinlandsprodukts in Deutschland. Nun sind Hidden Champions nicht mit Mittelstand gleichzusetzen, jedoch sind HC häufig große mittelständische Unternehmen entweder nach Art der Größe, der Eigentümerstruktur, der Mitarbeiterzahl oder ihrem Selbstverständnis.



*Prof. Dr. Kai-Uwe Wellner
ist Partner Strategie &
Wissenschaft bei FISCHER &
Partner Executive Solutions.*

Im Rahmen eines Forschungsprojekts wurde eine Studie zu den Erfolgsfaktoren von Hidden Champions durchgeführt. Schwerpunktmäßig befasste sich die Studie mit den Erfolgsfaktoren und hier insbesondere mit der Bedeutung der Internationalisierung dreier Hidden Champions aus der Stadt Coburg in Oberfranken/Nordbayern: den Firmen LASCO, Kaeser und Waldrich Coburg.

Anders als LASCO und Kaeser befindet sich Waldrich Coburg nicht in Familienbesitz, sondern wurde 1986 nach fehlender Nachfolge an den amerikanischen Großfräsmaschinenhersteller Ingasoll verkauft. 2005 übernahmen Chinesen die Firma: Peking No1, die zu 100 Prozent der Jingcheng Holding gehört, die wiederum zu 100 Prozent im Besitz der Pekin-

Die drei teilnehmenden Unternehmen:**Waldrich Coburg**

- circa 350 Mitarbeiter
- Jahresumsatz: circa 55 Mio Euro
- LASCO ist in den Ländern USA, China und Frankreich vertreten
- Produktion von Werkzeugmaschinen, Produktionsanlagen und Automatisierungstechnik für Metallumformung, Pulvermetallurgie und Baustoffherzeugung

LASCO Umformtechnik GmbH

- circa 800 Mitarbeiter
- Jahresumsatz: ca. 190 Mio Euro
- Service- sowie Verkaufsbüros in Europa, Nordamerika und Asien
- Weltweit tätiger Hersteller von Präzisionsbearbeitungszentren und -maschinen
- über 1.000 Kunden aus mehr als 60 Ländern

Kaeser Kompressoren GmbH

- 4.000 Mitarbeiter
- Jahresumsatz: 540 Mio Euro
- Wichtigste Auslandsmärkte sind Europa, Nordamerika und Asien. Kaeser ist in über 80 Ländern tätig.
- größter und erfolgreichster Druckluft-Systemanbieter weltweit

ger Stadtregierung ist. Seitdem ist die Firma Waldrich Coburg wieder zu alter Stärke unter anderem durch die starke Präsenz in China und Asien herangewachsen.

Diese drei obengenannten Unternehmen wurden beispielhaft untersucht, da sie alle wesentlichen Attribute der Hidden Champions in Anlehnung an die Definition von Prof. Hermann Simon erfüllen:

Prof. Hermann Simon definiert die Attribute der Hidden Champions.

- HC liegen oft in kleineren Städten beziehungsweise in der Randlage oder Peripherie von Oberzentren – hier in der 40.000-Einwohner-Stadt Coburg in Nordbayern. Diese liegt 90 Kilometer vom Oberzentrum Nürnberg entfernt.
- HC wirtschaften äußerst nachhaltig – alle drei Unternehmen erwirtschafteten über einen langen Zeitraum kontinuierlich steigende Gewinne.
- Die wesentliche Wertschöpfung (Innovation, Forschung, Produktion, Marketing, Zentrale) findet am Heimatstandort in Deutschland statt – alle drei Coburger Unternehmen produzieren und entwickeln den wesentlichen Teil der Wertschöpfung in Coburg.
- Internationale Ausnutzung von Nischen – bei allen drei Unternehmen werden mehr als 65 Prozent des Umsatzes im Ausland erwirtschaftet.

- Starke Eigentümerstruktur, oft in Familienbesitz – Lasco und Kaeser werden im Wesentlichen von den Eigentümerfamilien operativ geführt, Waldrich Coburg gehört zu 100 Prozent der Peking No1.
- Weltmarktführer oder Top 3 in ihrer Branche/Nische – alle drei Coburger Unternehmen sind Weltmarktführer in ihrer Nische.

Die Coburger Unternehmen sind – wie schon erwähnt – Weltmarktführer, finden jedoch in der Öffentlichkeit höchstens begrenzt lokale Beachtung, da sie meist keine Konsumgüter herstellen, sondern im B2B-Bereich tätig sind. Ihre Marktführerschaft erarbeiten sich die Unternehmen zumeist in Nischenmärkten, die sie durch großes Know-how, hohe Innovationskraft (von mindestens 15 Prozent Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen) und individuelle Kundennähe durch Internationalisierung aufgebaut haben.

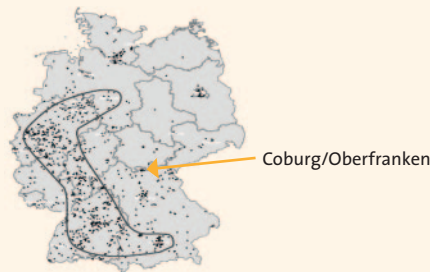
Coburg ist, im Bezug auf die Einwohner, Hauptstadt der Hidden Champions.

Die Region Oberfranken und speziell die Stadt Coburg wurde für die Studie ausgewählt, da dort vergleichsweise viele Hidden Champions ihren Standort haben. Mit einer ausgereiften Infrastruktur und einer sehr guten geographischen Lage bietet die Region um Coburg spätestens seit der Wiedervereinigung exzellente Voraussetzungen für wirtschaftliches Wachstum und Innovationen – sie wird jedoch wie auch die in ihr beheimateten Hidden Champions im Wirtschaftsumfeld wenig wahrgenommen.

Das Ziel der durchgeführten Analyse war es, folgende Aspekte zu untersuchen:

- Durch welche für Kunden wahrnehmbaren Stärken und Schwächen zeichnen sich die drei Unternehmen aus (Kundenbefragungen)? Welche Erfolgsfaktoren machen die drei Unternehmen erfolgreich (basierend auf der Eigeneinschätzung der Unternehmen)?
- Welche Aspekte hinsichtlich der Internationalisierung spielen eine besondere Rolle (basierend auf Eigeneinschätzung und externer Analyse)?

Verteilung der circa 1.300 Hidden Champions in Deutschland



Quelle: FISCHER & Partner

Stärken und Erfolgsfaktoren der HC

In der Grafik auf Seite 52 lässt sich deutlich erkennen, dass die signifikanten Stärken der drei Coburger Firmen laut Kundenbefragungen vor allem in der hohen Produktqualität, im fachlichen Know-how, im exzellenten Service am Kunden vor Ort und in der Verlässlichkeit liegen. Deutsche Spitzeningenieurskunst genießt entsprechend der Auswertung besonders im Ausland einen exzellenten Ruf. Hierfür sind die Kunden auch bereit, einen höheren Preis zu bezahlen: Individuelle Problemlösungen, Service, persönliche Kundenkontakte und „klassische deutsche Tugenden“ spielen hierbei die größte Rolle.

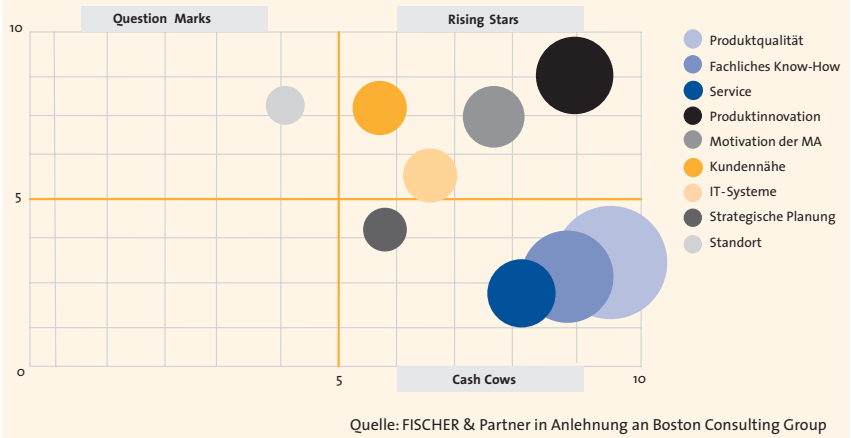
Deutsche Ingenieurleistung wird honoriert.

In Anspielung an das Motto Berlins „arm und sexy“ kann man sagen, dass die „Positionierung“ beziehungsweise Wahrnehmung der Hidden Champions konträr wohl heißen könnte: „reich und unsexy“. Das heißt: Verlässlichkeit (oft durch seit über Generationen agierende Gründer, Eigentümer und Mitarbeiter), Vertrauen, Ehrlichkeit, Nachhaltigkeit, Innovation und Qualität zu einem vertretbaren Kosten-Kundennutzen-Faktor sind Werte und Stärken, die diese Unternehmen auszeichnen. Diese Stärken sind wertkonservativ und führen dazu, dass die Unternehmen „reich“ im Sinne einer soliden Eigenkapitalstruktur und damit finanziellen Unabhängigkeit wurden.

„Unsexy“ sind diese Unternehmen in der Regel in ihren Produkten, Standorten und ihren Strukturen. HC sind zwar im High-end-Bereich ihrer Nische auf dem aktuellsten Stand und setzen Trends. Diese Unternehmen sind aber nicht in modischen beziehungsweise endverbrauchernahen Produktbereichen tätig, die hohen Prestigewert in der breiten Öffentlichkeit generieren. Ferner sind die HC auch oft nicht in den angesagten Metropolen beheimatet und somit für Arbeitnehmer und die Öffentlichkeit wenig attraktiv, also tendenziell „unsexy“. Dieses Understatement muss aber, wie die Beispiele zeigen, nicht zwingend von Nachteil für die Unternehmen sein, da sich der Standort auch positiv in der Vergütungsstruktur auswirkt, die vergleichbar mit Metropolen wie Hamburg, Frankfurt am Main und München geringere Personalkosten bedingt. In der BCG (Boston Consulting Group)-Matrix auf Seite 53 werden die Chancen und Risiken der drei untersuchten Coburger Unternehmen dargestellt.

In der Einschätzung der Risiken stimmten die befragten Unternehmen darin überein, dass der konstante, preisaggressive und innovationsgetriebene Wettbewerb den Unternehmen margenspezifisch zusetzt. Ein Risiko beziehungsweise eine Schwäche ist es nach Ansicht der Unternehmen, qualifizierte Fachkräfte in der Region Coburg zu gewinnen beziehungsweise dauerhaft zu halten. Die Region versucht, mit ihrer stark technisch orientierten Hochschule Coburg gegen diesen Trend anzukämpfen, was nach und nach auch gelingt. Jedoch steigt der Bedarf an technisch und international orientierten Mitarbeitern für den Mittelstand überproportional. So wurden von 2008 bis 2011 proportional dreimal so viele neue Ar-

Stärken und Schwächen der Coburger Unternehmen (Selbstsicht), veranschaulicht in einer BCG-Matrix



beitsplätze im deutschen Mittelstand geschaffen wie in der deutschen Gesamtwirtschaft.

Exzellentes Image bei den Kunden, Krisenbeständigkeit des Kerngeschäfts durch geographische Differenzierung und die weltweite Kundennähe, sprich die internationale Aufstellung mit eigenen Produktionswerken, Logistikzentren, Niederlassungen und Vertriebsbüros, sowie Qualität und nachgelagerten Service betrachten die drei Firmen (Selbsteinschätzung) als maßgebliche Erfolgsfaktoren.

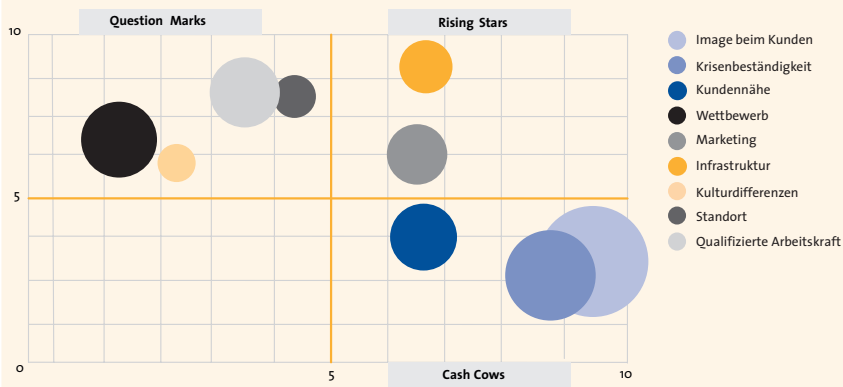
Interessant ist die Intensität der internationalen Ausrichtung der Coburger Firmen, die typisch für Hidden Champions ist. Kundennähe, Service, Qualität und Zuverlässigkeit verbunden mit der Internationalisierung waren in der Befragung wesentliche Erfolgsfaktoren für überdurchschnittliche Margen. Der Service vor und nach dem Verkauf nimmt hierbei eine wesentliche Ertragsfunktion ein und sichert die langfristige Kundenbindung und damit höhere Erträge.

Internationalisierung als Erfolgsfaktor

Deutsche Unternehmen gehören zu den Top-3-Anbietern weltweit.

Die Herausforderungen, denen sich auch die drei Coburger Unternehmen heutzutage stellen müssen, sind anspruchsvoller und komplexer geworden. Die Globalisierung stellt eine Herausforderung und mittelfristig eine riesige Chance für die deutschen mittelständischen Unternehmen zugleich dar. Die Wachstumsrate des Welthandels von 1994 bis 2011 von jährlich plus 7 Prozent zeigt, dass die Wachstumspotentiale außerhalb Deutschlands und den gesättigten Märkten liegen (Wachstum BSP in Deutschland im gleichen Zeitraum mit +2 Prozent/Jahr). Viele deutsche Unternehmen sind bereits hervorragend positioniert: In zwei Drittel aller Markt-

Chancen und Risiken der Coburger Unternehmen (Selbstsicht), veranschaulicht in einer BCG-Matrix



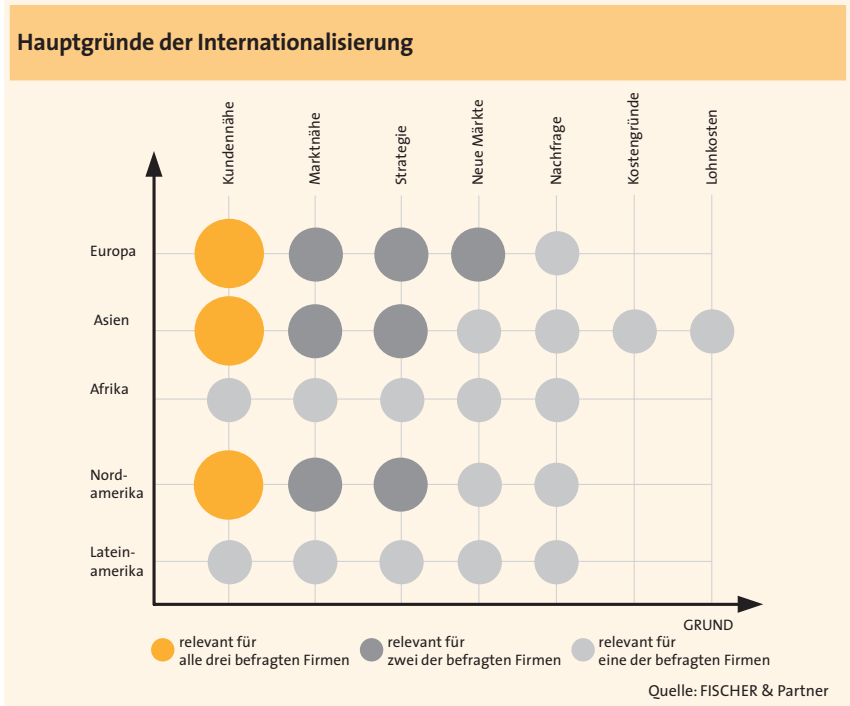
Quelle: FISCHER & Partner in Anlehnung an Boston Consulting Group

segmente rangieren deutsche Unternehmen unter den Top-3-Anbietern. Während sich das BSP in Deutschland von 1994 bis 2011 jährlich um circa 2 Prozent steigerte, war die jährliche Umsatzwachstumsrate der circa 1.300 deutschen Hidden Champions mit 5,1 Prozent/Jahr mehr als doppelt so hoch. Dieser Erfolg in den vergangenen 15 Jahren ist generell auf eine entsprechende Innovation, Unabhängigkeit, Nachhaltigkeit, Qualität, Verlässlichkeit, Kundennähe inklusive einer gut geplanten Internationalisierungsstrategie zurückzuführen.

Der Hauptgrund für die Auslandsexpansion war für die drei Unternehmen vor allem die Nähe zum Kunden. Entgegen aller gängigen Annahmen spielen geringere Lohn- und Fertigungskosten bei der Internationalisierung kaum eine Rolle und werden nicht, wie so oft vermutet, als Hauptintention angesehen, im Ausland aktiv zu werden.

Die drei Coburger Unternehmen sind vor allem im europäischen Ausland und in Nordamerika vertreten. Die asiatischen Märkte kommen dicht gefolgt an dritter Stelle. Schwellenregionen wie Afrika und vereinzelte Länder in Lateinamerika spielen bei den Coburger Firmen noch eher eine untergeordnete Rolle, da die klassischen, gewachsenen Kunden- und Beziehungsstrukturen in Europa und der Triade vorherrschen. Die Gründe liegen in einer eher vorsichtigen Internationalisierung mit Kapitalengagement, also dem Gründen von Tochtergesellschaften der drei untersuchten Coburger Firmen. Das heißt aber nicht, dass über Export (ohne Tochtergesellschaft) in den BRICIS (Brasilien, Russland, Indien, China, Indonesien, Südafrika) keine Umsätze erzielt werden beziehungsweise keine wichtigen Absatz- und Internationalisierungsmärkte gesehen werden. Vielmehr steuern auch diese Länder bereits einen relativ bedeutenden Umsatzanteil bei.

Kundennähe erfordert oft Auslandsexpansion.



Internationalitätsindex ermöglicht Vergleiche.

Als weitere Erkenntnis darf man unterstellen, dass die drei untersuchten Coburger Unternehmen laut eigenen Aussagen mit dem bisherigen Grad der Unternehmensinternationalisierung in Form von Umsatz, Ertrag und Qualität der Tochtergesellschaften sehr zufrieden sind. Der Internationalitätsindex (IX), entwickelt von Alexander Okl in seiner von der IHK Schwaben prämierten Diplomarbeit „Analyse integrativer Managementsysteme zur Führung internationaler Familienunternehmen“, führte zu interessanten Vergleichsmöglichkeiten der Unternehmen. Dabei wird der jeweilige Grad der Internationalisierung der Unternehmen anhand der Anzahl der Niederlassungen und Mitarbeiter im Ausland sowie am Anteil des Gesamtumsatzes, der international realisiert worden ist, verglichen (je näher an 1, desto internationaler ist das Unternehmen).

In der Coburger Studie führt Kaeser Kompressoren mit einem Index von 0,66 das Feld an. Waldrich Coburg liegt mit einem Index von 0,53 knapp vor LASCO Umformtechnik 0,50. LASCO besitzt mehr Auslandsgesellschaften als Waldrich Coburg, was bei einer höheren Gewichtung im Gegensatz zur Mitarbeiterzahl und zum Umsatz zu diesem Ergebnis führt. Auf der anderen Seite verkauft Waldrich Coburg besonders in Asien mehr Produkte als LASCO. Der Internationalitätsindex nach Umsatz ist bei allen drei Unternehmen annähernd derselbe, da 60 bis 70 Prozent des Umsatzes aller Firmen im Ausland erwirtschaftet werden. Der IX ist jedoch geringer als zum Beispiel bei der Spedition Dachser mit einem IX von 0,67 und dem Motorsägen/-gerätehersteller Andreas Stihl AG mit einem IX von 0,86. Der Grund hierfür liegt

in der heimischen, Coburger Produktion der drei Firmen und damit auch dem Hauptarbeitsplatz der Mitarbeiter am Stammsitz in Coburg. Das Interessante an den Coburger Hidden Champions ist, dass sie sich in Oberfranken trotz der relativen Entfernung zum nächsten Ballungszentrum Nürnberg (Bevölkerungsdichte in Oberfranken: 150 Einwohner/Quadratkilometer vs. 229 in Deutschland) nicht dem technischen Fortschritt verschließen, sondern diesen in ihrer Branche sogar prägen.

Waldrich Coburg zum Beispiel hat eine hochinnovative Fräsmaschine patentiert, die aus einem einzelnen Metallblock komplette Schiffsschrauben fräst. Dies geschieht auf den Tausendstel Millimeter genau. Auch von den Produkten der Firma Kaeser Kompressoren werden hochanspruchsvolle Kundenlösungen erwartet. Die fahrbaren Kompressoren zum Betreiben von druckluftgetriebenen Hämmern „Mobilair“ müssen Wind und Wetter standhalten, die versprochene Druckluft erzeugen und dazu noch die aktuellen Auflagen der Straßenverkehrsordnung erfüllen. Noch extremer ist dies bei Druckluftkompressoren, die in der Produktion stromunabhängig (besonders in Schwellenländern) benutzt werden, um Produktionsteile mit Druckluft zusammenzusetzen. Man kann sich gut vorstellen, warum Kaeser-Produkte auch in den entlegensten Gebieten der Erde so stark nachgefragt werden, in denen (oder gerade weil) die Stromversorgung dort unregelmäßig ist und die Maschinenkraft über Kaeser-Druckluftkompressoren erzeugt wird.

Hochanspruchsvolle Kundenlösungen sind weltweit gefragt.

Entgegen allen Vermutungen spielen kulturelle Unterschiede bei der Internationalisierung keine Rolle. Die Firmen gaben an, nur vereinzelt Probleme bei ausländischen Wirtschaftsrichtlinien und rechtlichen Hürden zu haben. Komplikationen im Rahmen des Aufbaus ausländischer Töchter in Form von protektionistischen Maßnahmen oder Ähnlichem sind selten zu beobachten. Eher führen die schlechte Infrastruktur, Arbeitseinstellung beziehungsweise Anbindung an das weltweite Verkehrsnetz zu Schwierigkeiten. Die SWOT-Analyse zeigt, dass als kritischer Erfolgsfaktor die Fähigkeit betrachtet werden kann, Experten und Führungskräften attraktive Karrierechancen fernab von den großen Ballungszentren München, Nürnberg und Augsburg aufzuzeigen. Dies wurde von den zuständigen Personalleitern Hans Stöckl (Waldrich Coburg) und Michael Scheler (Kaeser) übereinstimmend als eine der wesentlichen Herausforderungen herausgestellt.

Die oben beschriebenen drei Unternehmen sind mit ihren dargestellten Stärken und ihrer gut geplanten Internationalisierungsstrategie zweifellos Erfolgsbeispiele für HC in Deutschland. Der Mittelstandsspezialist Bernd Venohr zeigte bei seinem Vortrag auf dem 1. Kongress der Weltmarktführer in Schwäbisch Hall 2011 aber auch die Risiken und Gründe für das Scheitern von deutschen HC, besonders in den Krisenjahren 2008 und 2009 auf:

- Technologiesprung beziehungsweise Kompensation der Technologie (Beispiel Handy – Smartphone)
- Überexpansion (Wachstum durch M&A)

- Markt/Nische stagniert/geht langsam zurück oder bricht zusammen (Beispiel Modelleisenbahn Märklin vs. Computerspiele)
- „Drama der verstrickten Systeme“ (KarstadtQuelle-Insolvenz-Bankhaus Oppenheim)
- zu hohes Fremdkapital – Verlust der Unabhängigkeit

Besonders häufig sind laut Venohr diese Insolvenzfaktoren bei HC zu beobachten, deren Erfolgsstruktur und Erfolgsfaktoren, die in der Einheit von Kapital und Führung bestehen, durchbrochen wurden. Dieses Phänomen zeigt sich vor allem beim Einstieg von Private-Equity-Firmen und Aktiengesellschaften in die mittelständischen und inhabergeführten Familienunternehmen. Das gleiche Problem war bei Waldrich Coburg zwischen 1986 und 2005 zu beobachten.

Fazit

Auslandsmärkte sind wichtiges Standbein für die Coburger Hidden Champions.

Die drei Coburger Firmen Kaeser, LASCO, und Waldrich Coburg zeigen sich sehr zufrieden mit ihren internationalen Tätigkeiten und haben ihre angestrebten offensiven Expansionsziele im Ausland erreicht. Beim Gründen von kapitalintensiven Auslandsstochtergesellschaften werden Service- und Vertriebsbüros gegenüber Produktionswerken bevorzugt. Die drei Coburger Unternehmen planen im Jahr 2012 keine weiteren bedeutenden expansiven Auslandsinvestitionen, schließen diese für die Folgejahre aber nicht aus. Basierend auf der Analyse kann resümiert werden, dass die Internationalisierung für die untersuchten Hidden Champions die Basis für die internationale Kundenbindung, die Ausweitung der Umsätze und damit die stärkere Ertragskraft zum Ausgleich von lokalen Umsatzrisiken bildet. Die Auslandsmärkte bilden wirtschaftlich, risikotechnisch und potentialmäßig ein wichtiges Standbein für die langfristige wirtschaftliche Entwicklung und nachhaltige Sicherung der Unternehmen und der Arbeitsplätze. Als besonderes, firmenübergreifendes, charakteristisches Analyseergebnis wurde herausgearbeitet, dass mit der Region Coburg gerade in einem eher ländlich geprägten Gebiet eine derartige Innovationskraft, Flexibilität und Internationalität im Sinne der dargestellten Erfolgsfaktoren und Stärken entstanden ist. Dies zeigt wegweisend für andere vergleichbare Unternehmen wie zum Beispiel Mittelständler die Notwendigkeit und die wirtschaftlichen Chancen einer starken Positionierung und gut geplanten Internationalisierung aus dem Heimatland heraus.

Lokale Hochschulen, eine unternehmensinterne Ausbildung sowie der starke Fokus auf die unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren, insbesondere in Service, Innovation, Qualität, Verlässlichkeit und Vertrieb, sind die Basis des wirtschaftlichen Erfolges dieser untersuchten Hidden Champions. Einen höheren Grad an „Sexiness“ weisen sicherlich andere Unternehmen auf, erfolgreicher sind diese nur selten. Und für Sexiness kann man sich bekanntlich gerade im Hinblick auf die aktuellen globalen wirtschaftlichen Herausforderungen und möglicherweise bevorstehenden Krisenzeiten wenig kaufen. ■

Literatur

GE Capital; Mittelstand Summit (2012): Analyse Mittelstand – Erfolgsfaktoren für Wachstum in Europa. London 2012.

Kaeser Kompressoren GmbH (Online unter <http://www.kaeser.de/> [08.01.2012]).

LASCO Umformtechnik GmbH (Online unter <http://www.lasco.de/> [08.01.2012]).

Okl, Alexander (2010): Analyse integrativer Managementsysteme zur Führung internationaler Familienunternehmen unter Berücksichtigung aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse, Augsburg.

Ross Range, Peter (2012): Vorbild Deutschland - Ein Amerikaner auf Entdeckungsreise. In: Handelsblatt vom 27. Juli 2012.

Rickes, S./von Hassel, J. (2008): So gewinnt der Mittelstand! Die Erfolgsmethode kleiner und mittlerer Unternehmen (und was die großen von ihr lernen können). Wiesbaden.

Simon, Hermann (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt a.M..

Simon, Hermann (2008): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. RKW-Forum 2008.

Stadt Coburg, Standort, Infrastruktur. (Online unter <http://www.stadt.coburg.de/startseite/wirtschaft/Standort/Infrastruktur.aspx> [08.01.2012]).

Venohr, Bernd (2011): Das Geheimnis der Weltmarktführer. Vortrag auf dem 1. Kongress der Weltmarktführer. Schäßbisch Hall.

Venohr, Bernd/Langenscheidt, Florian (2010): Das Erfolgsmodell der deutschen Weltmarktführer. Köln.

Waldrich Coburg GmbH (Online unter <http://www.waldrich-coburg.de/> [08.01.2012]).

Wellner, Kai-Uwe (2001): Shareholder Value und seine Weiterentwicklung zum Market Adapted Shareholder Value Approach. Entwicklungslinien, Probleme und Lösungsansätze einer Shareholder Value orientierten Unternehmensführung. Marburg.

Wellner, Kai-Uwe/Russo, Benjamin (2009): Möglichkeiten der Preisharmonisierung und Controlling-Möglichkeiten der internationalen Ersatzteilpreissystematik. In: Controller Magazin 5/2009, S. 36–42.