

Trier, März 2021

Hidden Champions in Rheinland-Pfalz

– Identifikation, Erfolgsfaktoren, Herausforderungen –

Autoren

Prof. Dr. Jörn Block

Dr. Alexandra Moritz

Lena Benz

Matthias Johann

Impressum

Herausgeber

Forschungszentrum Mittelstand (FZM), Universität Trier
Universitätsring 15
54296 Trier

Gefördert durch:



Rheinland-Pfalz

MINISTERIUM FÜR
WIRTSCHAFT, VERKEHR,
LANDWIRTSCHAFT
UND WEINBAU

Redaktion und Ansprechpartner

Prof. Dr. Jörn Block, Sprecher des Forschungszentrums Mittelstand und Leiter der Professur für Unternehmensführung, Universität Trier

Universitätsring 15, 54296 Trier

Tel.: 0651 201 3030,

Fax: 0651 201 3029

E-Mail: mittelstand@uni-trier.de

Gestaltung

Forschungszentrum Mittelstand, Universität Trier

Bitte zitieren als

Block, J., Moritz, A., Benz, L., Johann, M. (2021). Hidden Champions in Rheinland-Pfalz: Identifikation, Erfolgsfaktoren, Herausforderungen. Studie des Forschungszentrums Mittelstand der Universität Trier. März 2021.

 www.mittelstand.uni-trier.de

 Unternehmensführung und Mittelstand Universität Trier

Geheime Weltmarktführer – der rheinland-pfälzische Mittelstand auf Erfolgskurs in nationalen und internationalen Nischenmärkten

„Was machen gute Unternehmen, um zu den besten zu gehören? Wie schaffen es normale Mittelständler, geheime Weltmarktführer zu werden - wo doch eher große Unternehmen vermutet werden? Wo sind sie in Rheinland-Pfalz zu finden? Und in welchen Branchen gibt es besonders viele Hidden Champions?“ All diesen Fragen beantwortet das Forschungs-



zentrum Mittelstand (FZM) der Universität Trier in der Studie *Hidden Champions in Rheinland-Pfalz*, die das Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau im Rahmen einer Projektförderung unterstützt hat.

Eine Vielzahl an innovativen und international tätigen Unternehmen, eine hohe Wertschöpfung sowie ein hohes Beschäftigungsniveau, das macht Rheinland-Pfalz zu einem der führenden Wirtschaftsstandorte in Deutschland. Im bundesweiten Vergleich weist unser Bundesland die drittniedrigste Arbeitslosenquote auf und profitiert von einer enorm exportstarken Industrie.

Die wirtschaftliche Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Rheinland-Pfalz ist insbesondere auf die breite mittelständische Unternehmensbasis zurückzuführen. Insgesamt 99,5% aller rheinland-pfälzischen Unternehmen zählen zum Mittelstand. Konkret bedeutet das: in 2017 haben die KMU im Land mit rund 97,2 Milliarden Euro knapp 42% des Gesamtumsatzes aller im Land ansässigen Unternehmen erwirtschaftete. Die hohe wirtschaftliche Bedeutung dieser Unternehmen wird auch mit Blick auf Beschäftigung und Ausbildung deutlich: Mehr als die Hälfte aller Arbeitnehmer in Rheinland-Pfalz sind in einem mittelständischen Unternehmen tätig – sogar jeder zehnte Beschäftigte im rheinland-pfälzischen Mittelstand arbeitet bei einem Hidden Champion.

Hidden Champions sind leuchtende Beispiele mittelständischer Innovationskraft und Exportstärke und damit ein wichtiger Faktor für Wohlstand und Fortschritt. Trotz ihrer immensen wirtschaftlichen Bedeutung und überregionalen Strahlkraft sind sie jedoch meist wenig bekannt. Die vorliegende Studie identifiziert unsere *heimlichen* (Welt-) Marktführer und beleuchtet ihre besonderen Erfolgsmerkmale und ihre aktuellen Herausforderungen. Denn nur wer die Hidden Champions kennt und ihre

Bedürfnisse versteht, kann die notwendigen Rahmenbedingungen für ihren weiteren Erfolg, und letztlich den des Wirtschaftsstandortes Rheinland-Pfalz, schaffen.

Ich wünsche Ihnen eine aufschlussreiche, interessante Lektüre!

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Daniela Schmitt', written in a cursive style.

Daniela Schmitt

Staatssekretärin für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz

Hidden Champions – Erfolgsgeschichten aus dem rheinland-pfälzischen Mittelstand

Der deutsche Mittelstand ist von zentraler Bedeutung für das Wachstum, die wirtschaftliche Stabilität, Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands. Dabei spielen vor allem die Hidden Champions, die *heimlichen* (Welt-) Marktführer aus dem Mittelstand, eine wichtige Rolle. Sie gelten als Speerspitze der deutschen Wirtschaft und sind im ganzen Land zu finden. Auch Rheinland-Pfalz beheimatet eine Vielzahl solcher (Welt-) Marktführer, allerdings weiß man wenig über die Besonderheiten dieser Unternehmen.



Das Forschungszentrum Mittelstand (FZM) der Universität Trier, welches den Austausch zwischen regionaler Wirtschaft und Wissenschaft fördert, verfügt aufgrund verschiedener Forschungsprojekte und zahlreicher Unternehmenskooperationen über eine breite Fach- und Erfahrungskompetenz in diesem Themengebiet. Die vorliegende Studie widmet sich vor diesem Hintergrund der systematischen Identifikation und Analyse von Hidden Champions in Rheinland-Pfalz. Als zentrales Ergebnis wird die enorme wirtschaftliche wie auch gesellschaftliche Relevanz der Hidden Champions deutlich. So tragen sie etwa entscheidend zu Beschäftigung und Wirtschaftsleistung in Rheinland-Pfalz bei. Ihr Erfolg liegt in einer Reihe einzigartiger Erfolgsfaktoren begründet, zu denen die Fokussierung auf internationale Marktnischen, Beschäftigung speziell ausgebildeter Mitarbeiter und stete Innovationsentwicklung zählen. Allerdings stehen auch die Hidden Champions vor Herausforderungen, insbesondere durch die voranschreitende Digitalisierung und das steigenden Nachhaltigkeitsbewusstsein.

Wir danken dem rheinland-pfälzischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau sowie allen Freunden und Förderern des FZM für ihre Unterstützung und Beratung im Verlauf dieses Projekts. Ein besonderer Dank gilt zudem allen Interviewteilnehmern.

Wir wünschen Ihnen viel Freude und interessante Einblicke bei der Lektüre!

A handwritten signature in blue ink that reads "Jörn Block". The signature is written in a cursive, slightly slanted style.

Prof. Dr. Jörn Block

Sprecher des Forschungszentrums Mittelstand und Leiter der Professur für Unternehmensführung der Universität Trier

Executive Summary

Das Forschungszentrum Mittelstand (FZM) der Universität Trier hat die Studie „Hidden Champions in Rheinland-Pfalz – Identifikation, Erfolgsfaktoren, Herausforderungen“ erstellt und wurde dabei vom Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau des Landes Rheinland-Pfalz gefördert. Die Studie verfolgt die Zielsetzung, die *heimlichen* (Welt-) Marktführer (Hidden Champions) in Rheinland-Pfalz zu identifizieren und klassifizieren und deren Erfolgsrezepte und Herausforderungen zu ermitteln. Dazu wird in einem ersten Schritt die Definition der Hidden Champions nach Simon (2012) auf die Besonderheiten der Unternehmensstruktur in Rheinland-Pfalz angepasst. Basierend hierauf werden in dieser Studie Unternehmen als Hidden Champions verstanden, die Marktführer sind, eine Mitarbeiterzahl von mindestens 20 Personen, ein Unternehmensalter von über zehn Jahren und einen jährlichen Umsatz zwischen 5 Millionen und 1 Milliarde Euro aufweisen. Anhand dieser Definitionskriterien wurde eine Liste bestehend aus 146 rheinland-pfälzischen Hidden Champions erstellt, auf der die quantitativen und qualitativen Auswertungen dieser Studie basieren.

Zusammenfassend zeigt die quantitative Betrachtung der 146 Unternehmen, dass die rheinland-pfälzischen Hidden Champions vermehrt im Norden von Rheinland-Pfalz angesiedelt und hauptsächlich im Maschinenbau tätig sind. Zudem ist ein Drittel der marktführenden Unternehmen bezogen auf ihr Hauptgeschäftsfeld in einer technologieintensiven Branche aktiv. Bezogen auf die Beschäftigungszahlen und den Umsatz zeigt sich, dass die Hidden Champions in Rheinland-Pfalz einen wichtigen Beitrag zu Beschäftigung und Wirtschaftsleistung des Landes leisten. Vergleicht man die Hidden Champions des Landes mit denen in (Rest-) Deutschland, lässt sich feststellen, dass diese ähnliche Strukturmerkmale hinsichtlich Unternehmensalter, Umsatz und Branchenverteilung aufweisen. Nur in Bezug auf die Mitarbeiterzahl gibt es einen signifikanten Unterschied – hier sind die rheinland-pfälzischen Unternehmen kleiner.

Der zweite Teil der Studie basiert auf 19 Experteninterviews mit Entscheidungsträgern rheinland-pfälzischer Hidden Champions, welche einen repräsentativen Ausschnitt der 146 Unternehmen des Landes darstellt. Ziel dieses qualitativen Ansatzes war es, die Erfolgsfaktoren und Herausforderungen der Hidden Champions in Rheinland-Pfalz genauer zu verstehen. Insgesamt werden die in der bisherigen Forschung identifizierten Erfolgscharakteristika in den Interviews bestätigt: strategische Fokussierung auf internationale Nischenmärkte, qualifizierte Mitarbeiter, Kundennähe, kontinuierliche (inkrementelle) Innovation, sowie Agilität und Transformationsfähigkeit. Darüber hinaus zeigt sich,

dass die Unternehmen vermehrt in neue Geschäftsfelder diversifizieren und sich gegenüber Kooperationen mit externen Partnern im Bereich Innovationen zunehmend öffnen, was jedoch eine Herausforderung darstellt. Die Herausforderungen Digitalisierung und Nachhaltigkeit werden weitgehend als Chance wahrgenommen, die marktführende Position durch die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen auszubauen. In Einzelfällen wird auch über eine Veränderung des eigenen Geschäftsmodells nachgedacht.

Mit den Rahmenbedingungen am Standort Rheinland-Pfalz zeigen sich die befragten Hidden Champions weitestgehend zufrieden, äußern jedoch Anstöße zur Verbesserung in den Bereichen Infrastruktur, Innovationsförderung und Vernetzung. Potential für Verbesserung gibt es auch im Bereich Kooperation mit den Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen des Landes sowie in der Kenntnis und Inanspruchnahme von staatlichen Innovationsförderprogrammen. Alles in Allem spricht jedoch die hohe Anzahl an Hidden Champions für die grundsätzlich positiven Rahmenbedingungen am Standort Rheinland-Pfalz, welcher wiederum vom Beitrag der Hidden Champions zu Beschäftigung, Wirtschaftsleistung und Innovation profitiert.

Inhaltsverzeichnis

1	Zielsetzung der Studie	1
2	Studiendesign	3
3	Wer sind die Hidden Champions in Rheinland-Pfalz?	5
3.1	Definition der Hidden Champions in Rheinland-Pfalz	5
3.2	Deskriptive Auswertungen zu den Hidden Champions in Rheinland-Pfalz	6
3.3	Vergleich der Hidden Champions in Rheinland-Pfalz mit (Rest-) Deutschland	13
4	Erfolgsfaktoren und Herausforderungen der Hidden Champions in Rheinland-Pfalz	16
4.1	Was macht die Hidden Champions so erfolgreich?	17
4.1.1	Erfolgsfaktoren von Hidden Champions	17
4.1.2	Führung dank Fokussierung	18
4.1.3	Mitarbeiter als Schlüsselressource	19
4.1.4	Gelebte Kundennähe	20
4.1.5	Kontinuierliche Innovationen	21
4.1.6	Agilität und Transformationsfähigkeit	24
4.2	Mit welchen Herausforderungen sehen sich die Hidden Champions konfrontiert?	25
4.2.1	Digitalisierung	25
4.2.2	Nachhaltigkeit	30
5	Erfolgsstandort Rheinland-Pfalz?	35
6	Fazit und Ausblick	38
	Literaturverzeichnis	41
	Anhang	43

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.	Angewandte Kriterien zur Identifikation der Hidden Champions in Rheinland-Pfalz...	6
Tabelle 2.	Makroökonomische Bedeutung der Hidden Champions in Rheinland-Pfalz.....	8
Tabelle 3.	Größenkennzahlen der ermittelten Hidden Champions in Rheinland-Pfalz.....	9
Tabelle 4.	Branchenübersicht rheinland-pfälzischer Hidden Champions.	12
Tabelle 5.	Größenkennzahlen Hidden Champions in Rheinland-Pfalz und (Rest-) Deutschland.	15
Tabelle 6.	Digitalisierung: Chancen und Risiken für rheinland-pfälzische Hidden Champions...	29
Tabelle 7.	Nachhaltigkeit: Chancen und Risiken für rheinland-pfälzische Hidden Champions. ...	33

Tabellen im Anhang

Tabelle A1.	Übersicht der „Hidden Champions“ in Rheinland-Pfalz (KMU Definition des IfM Bonn 2016).	43
Tabelle A2.	Übersicht der „Hidden Champions“ in Rheinland-Pfalz (Größeneinteilung nach Klassifizierung des Forscherteams).....	51
Tabelle A3.	Ranking der Hidden Champions pro Kreis in Rheinland-Pfalz.....	60
Tabelle A4.	Liste der F&E-intensiven Industriezweige.	61
Tabelle A5.	Test auf Gleichheit der arithmetischen Mittel (Mittelwertvergleich).	62
Tabelle A6.	Ranking der Branchen deutscher Hidden Champions.	63

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Studiendesign: Überblick des methodischen Dreischritts.....4
Abbildung 2. Verteilung der Hidden Champions (HC) pro Kreis in Rheinland-Pfalz. 10
Abbildung 3. Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Standortfaktoren.....39

Abbildungen im Anhang

Abbildung A 1. Erstellung der Hidden Champions Datenbank..... 65
Abbildung A2. Interviewleitfaden.66
Abbildung A3. Modell unternehmerischer Erfolgsfaktoren.67

1 Zielsetzung der Studie

Der deutsche Mittelstand ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg der deutschen Wirtschaft. Rund 99,5% aller deutschen Unternehmen sind mittelständische Unternehmen.¹ Ihre wirtschaftliche Bedeutung wird bei Betrachtung wesentlicher Kennzahlen deutlich. So erwirtschafteten mittelständische Unternehmen im Jahr 2018 circa 34% des gesamten Umsatzes und mit 213,8 Milliarden Euro 15,9% des deutschen Exportumsatzes. Zudem waren mittelständische Unternehmen für 61,1% der gesamten Nettowertschöpfung in Deutschland verantwortlich. Neben ihrer Bedeutung als „Wirtschaftsmotor“ fungieren sie als bedeutende Arbeitgeber. Knapp 58% aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und 82% aller Auszubildenden in Deutschland waren 2018 mittelständischen Unternehmen zuzuordnen. Die volkswirtschaftliche Bedeutung des deutschen Mittelstandes spiegelt sich auch in seinen Innovationsaktivitäten wider. 11,2% der gesamten Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (F&E) entfielen 2018 auf mittelständische Unternehmen.

Vor allem die Hidden Champions, die *heimlichen* (Welt-) Marktführer aus Deutschlands Mittelstand, tragen zum Erfolg der deutschen Wirtschaft und deren Technologie- und Exportstärke bei. Der Begriff der Hidden Champions geht auf Prof. Dr. Hermann Simon zurück und beschreibt eine besonders erfolgreiche Subgruppe mittelständischer Unternehmen. Hidden Champions sind laut Simon (2012) anhand ihres relativen Marktanteils als Top-3 Unternehmen auf dem Weltmarkt oder Nr. 1 in Europa definiert. Des Weiteren haben sie einen Umsatz von unter fünf Milliarden Euro und einen geringen Bekanntheitsgrad in der allgemeinen Öffentlichkeit. Hidden Champions sind durch eine starke Nischen- und Technologiefokussierung, hohe Kundennähe, ambitionierte Ziele im Sinne von umfassender Marktführerschaft und kontinuierlichem Wachstum, und eine starke Exportorientierung gekennzeichnet. Auch hinsichtlich der Börsennotierung können die Unternehmen mithalten, was ein Vergleich ausgewählter Kennzahlen der deutschen börsennotierten Hidden Champions mit den DAX-30 Unternehmen zeigt (Benz et al. 2020). Demnach weisen die Hidden Champions ähnliche Wachstumsraten und Rentabilität wie die DAX-30 Unternehmen auf und haben sogar eine höhere Liquidität und Eigenkapitalquote. Außerdem sind rund zwei Drittel aller Hidden Champions Familienunternehmen (Simon 2020). In der Öffentlichkeit und medialen Wahrnehmung sind sie wenig

¹ Die angeführten Kennzahlen des deutschen Mittelstands entstammen dem IfM Bonn (2020).

präsent, da sie vor allem in B2B-Märkten agieren und dem Endverbraucher kaum oder gar nicht bekannt sind. Geographisch betrachtet kommen Hidden Champions in ganz Deutschland vor, allerdings sind sie in bestimmten Regionen, etwa in Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg, überrepräsentiert. Auch Rheinland-Pfalz beheimatet eine Vielzahl von Hidden Champions. Bis dato mangelt es jedoch an einer Untersuchung der unbekanntesten (Welt-) Marktführer in Rheinland-Pfalz.

Die vorliegende Studie beschäftigt sich vor diesem Hintergrund mit der Identifikation und Analyse von Hidden Champions in Rheinland-Pfalz und verfolgt dabei mehrere Ziele. In einem ersten Schritt werden die in Rheinland-Pfalz ansässigen Hidden Champions systematisch identifiziert. Dabei werden die Unternehmen anhand ausgewählter Strukturmerkmale (z.B. Alter, Größe, Branche) beschrieben und gegenübergestellt. Des Weiteren wird in Unternehmen aus technologieintensiven und nicht-technologieintensiven Branchen unterschieden. In einem zweiten Schritt werden die wesentlichen Erfolgsfaktoren von Hidden Champions in Rheinland-Pfalz untersucht. Dabei wird vor allem die Bedeutung von Technologie und Innovation beleuchtet. Anschließend wird betrachtet, mit welchen Herausforderungen die Hidden Champions in Bezug auf Digitalisierung und Nachhaltigkeit konfrontiert sind und welche Chancen und Risiken sich hieraus ergeben. Es wird untersucht, inwiefern die Unternehmen bereits eine Transformation in Bezug auf diese Herausforderungen angestoßen und welche Initiativen sich als erfolgreich herausgestellt haben. Abschließend werden die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Entstehung und Weiterentwicklung von Hidden Champions am Standort Rheinland-Pfalz analysiert.

Um diese Ziele zu erreichen, kombiniert die vorliegende Studie quantitative und qualitative Datenerhebungsverfahren. Aufbauend auf einer detaillierten Literaturdurchsicht wurde eine Sekundärdatenerhebung unter Einsatz verschiedener Datenbanken durchgeführt. Anschließend wurden Experteninterviews mit 19 Entscheidungsträgern rheinland-pfälzischer Hidden Champions geführt, die die Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Standortfaktoren zum Gegenstand hatten.

Die aus dem Projekt gewonnenen Erkenntnisse sind sowohl für die Wissenschaft als auch Praxis von Relevanz. Die vorliegende Studie trägt zu einem besseren Verständnis der Hidden Champions, ihrer Erfolgsmerkmale und Bedürfnisse bei. Eine systematische Identifikation und Analyse von Hidden Champions, unter Berücksichtigung aktueller Herausforderungen, Chancen und Risiken, existiert bislang nicht und kann die rheinland-pfälzische Landespolitik zielgerichtet bei der Förderung von Hidden Champions und deren Wettbewerbsfähigkeit unterstützen.

2 Studiendesign

Um die oben genannte Zielsetzung zu erfüllen, wurden verschiedene methodische Verfahren angewandt. Ein zusammenfassender Überblick der drei Schritte der methodischen Vorgehensweise wird in *Abbildung 1* dargestellt. Dieser methodische Dreischritt wird im Folgenden näher erläutert. In einem ersten Schritt wurde eine Definition von Hidden Champions passend zur Unternehmensstruktur in Rheinland-Pfalz erarbeitet. Hierzu wurden zunächst bereits bestehende Untersuchungen und Erhebungen, die einen Aufschluss über die Unternehmensstruktur in Rheinland-Pfalz geben, erfasst. Zudem wurden Studien zu Hidden Champions identifiziert und auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Definition und Identifikation von Hidden Champions analysiert. Die Kombination der beiden Literaturrecherchen ermöglichte somit die Festlegung einer Definition von Hidden Champions inklusive der wesentlichen Identifikationskriterien passend zur Unternehmensstruktur in Rheinland-Pfalz.

Nachdem die Definition und die damit zusammenhängenden Kriterien der Hidden Champions am Standort Rheinland-Pfalz festgelegt wurden, fand in einem zweiten Schritt eine systematische Identifikation und Erfassung der Hidden Champions in Rheinland-Pfalz statt. Dazu wurde auf verfügbare Datenbanken, wie z.B. das Unternehmensregister des Statistischen Landesamtes sowie die Bureau van Dijk Datenbank Orbis, den Bundesanzeiger, und die Websites der Unternehmen zurückgegriffen.² Daraus wurde eine Liste der Hidden Champions in Rheinland-Pfalz erstellt, welche Informationen zu den Unternehmen enthält. Diese umfassen die Kennzahlen Unternehmensalter, Mitarbeiterzahl, Umsatz, und Angaben zu Branchenzugehörigkeit und Standort. Außerdem wird für alle Unternehmen geprüft, ob sie in einer technologieintensiven Branche (Definition laut EFI Gutachten 2020) aktiv sind, um ein besseres Bild über die Branchenstruktur der Hidden Champions in Rheinland-Pfalz zu erhalten.³ Basierend auf der Unternehmensliste und der darin enthaltenen Informationen erfolgen verschiedene quantitative und deskriptive Auswertungen zu den Hidden Champions in Rheinland-Pfalz. Diese werden zudem mit Auswertungen zu den Hidden Champions im restlichen Deutschland verglichen.

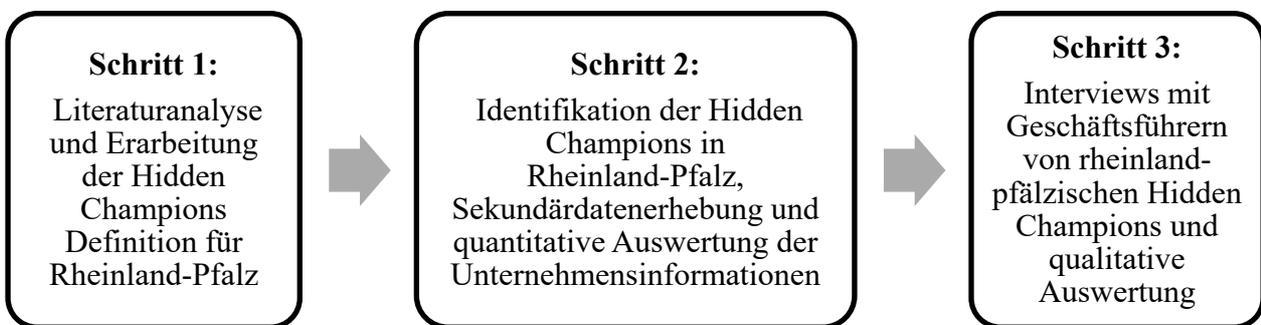
In einem dritten Schritt wurden Interviews mit 19 der identifizierten Unternehmen geführt, um die Erfolgsfaktoren sowie die aktuellen Chancen und Herausforderungen der Hidden Champions sowie

² Detaillierte Informationen zur Identifikation der Hidden Champions und der Erstellung der Hidden Champions Datenbank finden sich in *Abbildung A1*.

³ Neben der Liste der Hidden Champions werden zwei weitere Listen mit rheinland-pfälzischen Unternehmen auf der Internetseite der Professur für Unternehmensführung dargestellt. Das sind zum einen eine Liste bestehend aus gehobenen Mittelständlern und zum anderen eine Liste der Traditionsunternehmen in Rheinland-Pfalz.

die notwendigen und gewünschten Rahmenbedingungen am Standort Rheinland-Pfalz qualitativ zu untersuchen. Die Unternehmen wurden postalisch kontaktiert und die Interviews telefonisch bzw. digital durchgeführt. Bei den Interviewpartnern handelt es sich meist um die Geschäftsführer der Unternehmen aus verschiedenen Industrien und Regionen in Rheinland-Pfalz. Ziel war es, ein möglichst umfassendes Bild über die Hidden Champions zu erhalten. Für die Interviews wurde zunächst ein Modell ausgearbeitet, welches verschiedene Elemente der Erfolgsfaktorenforschung umfasst. Basierend darauf wurde ein Interviewleitfaden erarbeitet, welcher im Laufe der Gespräche iterativ angepasst wurde. Nach Durchführung der Interviews wurden diese transkribiert und mit Hilfe der Software MAXQDA codiert, was die Basis für die darauffolgenden qualitativen Auswertungen bildet.

Abbildung 1. Studiendesign: Überblick des methodischen Dreischritts.



Quelle: Eigene Darstellung.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Studie ausführlich dargestellt. *Kapitel 3* beschäftigt sich mit den quantitativen Ergebnissen der Studie und zeigt wer die Hidden Champions in Rheinland-Pfalz sind. Dazu wird zunächst die Definition der Hidden Champions und die damit verbundenen Kriterien erläutert. Anschließend erfolgt eine deskriptive Auswertung der identifizierten Hidden Champions in Rheinland-Pfalz, welche mit den Hidden Champions in (Rest-) Deutschland verglichen werden. Im darauffolgenden *Kapitel 4* werden die qualitativen Ergebnisse der Interviews dargestellt und diskutiert. Dabei werden die Erfolgsfaktoren der Hidden Champions, die aktuellen Herausforderungen und die Bedingungen am Standort Rheinland-Pfalz thematisiert.

3 Wer sind die Hidden Champions in Rheinland-Pfalz?

3.1 Definition der Hidden Champions in Rheinland-Pfalz

Das Phänomen der Hidden Champions wurde erstmals in den 1990er Jahren von Hermann Simon thematisiert. Entsprechend geht auch die ursprüngliche, auf drei Kriterien basierende Definition von Hidden Champions auf ihn zurück. Laut Simon (2012) sind Hidden Champions anhand ihres relativen Marktanteils als Top-3 Unternehmen auf dem Weltmarkt oder Nr. 1 auf ihrem Heimatkontinent definiert. Des Weiteren haben sie einen Umsatz von unter fünf Milliarden Euro. Das dritte Kriterium bildet der geringe Bekanntheitsgrad dieser Unternehmen in der allgemeinen Öffentlichkeit, welches auch das am schwierigsten zu quantifizierende Kriterium ist.

Die oben genannten Kriterien zur Identifikation von Hidden Champions sind auch in einem internationalen Kontext auf Unternehmen anwendbar. Da sich diese Studie allerdings nur mit dem Bundesland Rheinland-Pfalz befasst, haben wir die Definition unter Berücksichtigung der rheinland-pfälzischen Unternehmenslandschaft entsprechend angepasst. Das Hauptkriterium Marktführerschaft bleibt dabei unverändert für die Definition der Hidden Champions in Rheinland-Pfalz bestehen. Dazu sollte ergänzt werden, dass zwar verschiedene Orientierungspunkte zur Einstufung eines Unternehmens als Marktführer existieren, eine vollkommen objektive Einschätzung jedoch nicht möglich ist. Aus diesem Grund hat das Forscherteam die Einstufung, basierend auf verschiedenen Kriterien, nach bestem Wissen vorgenommen.⁴ Das Umsatzkriterium, als einziges Größenkriterium der ursprünglichen Definition, wird um eine Untergrenze von fünf Millionen Euro ergänzt und die Obergrenze wird auf eine Milliarde Euro reduziert. Ziel dieser Grenzen ist es, einerseits nicht die größten Unternehmen des Bundeslandes in die Liste zu integrieren, da sie nur einen sehr kleinen Teil der Unternehmenslandschaft abbilden und die Werte der Liste nach oben hin verwässern könnten. Im Jahr 2018 gab es in Rheinland-Pfalz nur 16 Unternehmen mit einem Umsatz von einer Milliarde Euro oder mehr (Statista 2020). Andererseits werden so Startups und Kleinunternehmen durch quantifizierbare Kriterien aus der Unternehmensliste ausgeschlossen, da diese Unternehmen noch zu klein sind, um als Hidden Champion klassifiziert zu werden. Darüber hinaus führen wir zwei weitere Größenkriterien ein, um dieses Ziel zu erreichen. Zum einen definieren wir eine Mitarbeitergrenze von mindestens 20 Perso-

⁴ Zum Kriterium Marktführerschaft gibt es zwar Orientierungspunkte, die bei der Identifikation eines marktführenden Unternehmens helfen, es ist jedoch nicht gänzlich quantifizierbar. Daher ist das Kriterium nach subjektiven Einschätzungen des Forscherteams festgelegt worden.

nen und zum anderen ein Mindestalter der Unternehmen von über zehn Jahren. Das Kriterium geringer Bekanntheitsgrad in der allgemeinen Öffentlichkeit berücksichtigen wir aufgrund der kritischen Quantifizierbarkeit in dieser Studie nicht. *Tabelle 1* gibt einen Überblick über die vier zentralen Kriterien, die zur Identifikation der Hidden Champions in Rheinland-Pfalz angewendet wurden. Ergänzend dazu wurden nur private und keine öffentlichen Unternehmen betrachtet sowie gemeinnützige Unternehmen, wie gGmbHs, Vereine, o. Ä. nicht mitberücksichtigt. Bezüglich der Industrie wurden keine Einschränkungen vorgenommen.⁵

Tabelle 1. Angewandte Kriterien zur Identifikation der Hidden Champions in Rheinland-Pfalz.

Marktführerschaft	Ja
Mitarbeiterzahl	≥ 20 Personen
Unternehmensalter	> 10 Jahre
Umsatz	Zwischen 5 Millionen und 1 Milliarde Euro

Quelle: Eigene Darstellung.

3.2 Deskriptive Auswertungen zu den Hidden Champions in Rheinland-Pfalz

Die Liste der aktuell 146 Hidden Champions in Rheinland-Pfalz, welche die oben genannten Kriterien erfüllen, findet sich in *Tabelle A1* und *Tabelle A2*⁶ (Stand Dezember 2020). Sie enthält neben den Unternehmensnamen Informationen zum Gründungsjahr, Standort, Größenklasse und der Branche. Im Folgenden findet eine deskriptive Auswertung der rheinland-pfälzischen Hidden Champions statt, welche in verschiedene Themenbereiche untergliedert ist. Diese beinhaltet eine makroökonomische Sicht auf alle Hidden Champions, die Größenklassifizierung der Unternehmen anhand verschiedener Kennzahlen, die räumliche Verteilung der Hidden Champions, und einen Überblick der Branchen, in denen diese Unternehmen vertreten sind.

Makroökonomische Bedeutung. Insgesamt gab es 2018 über alle Größenklassen hinweg 155.480 Unternehmen in Rheinland-Pfalz (Statista 2020). Demnach bildet die Unternehmensliste dieser Studie weniger als 1% der Unternehmen des gesamten Bundeslandes ab. Wendet man die hier definierten

⁵ Detaillierte Informationen zur Identifikation der Hidden Champions und der Erstellung der Hidden Champions Datenbank finden sich in *Abbildung A1*.

⁶ Die Unternehmen aus *Tabelle A1* und *Tabelle A2* sind identisch, die Tabellen unterscheiden sich lediglich in der Größenklassifizierung, wobei *Tabelle A1* auf die KMU Definition der IfM Bonn (2016) zurückgreift und *Tabelle A2* eine eigene Klassifizierung des Forscherteams verwendet.

Umsatzgrenzen von fünf Millionen bis eine Milliarde Euro an, bleiben noch 4.263 rheinland-pfälzische Unternehmen übrig, die diese Kriterien erfüllen. Von diesen Unternehmen bilden die erfolgreichsten 3,42% die Liste der Hidden Champions. Als Speerspitze des deutschen Mittelstands kommt auch den rheinland-pfälzischen Marktführern eine besondere Rolle im Bundesland zu. Die Bedeutung des Mittelstandes, bspw. für den Arbeitsmarkt, die Wertschöpfung und die Ausbildung in Rheinland-Pfalz, wurde bereits erforscht (z.B. Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz 2018). Eine Untersuchung der mittelständischen Subgruppe Hidden Champions existiert jedoch bisher nicht. Die nachfolgenden Zahlen sollen daher einen Überblick über die Hidden Champions aus einer makroökonomischen Perspektive geben.

In Summe beschäftigen die 146 rheinland-pfälzischen Hidden Champions circa 75 Tausend Personen⁷. Bezogen auf die 700.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mittelständischer Unternehmen in Rheinland-Pfalz im Jahr 2017 (Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz 2018) entfallen 10,72% der Arbeitsplätze im rheinland-pfälzischen Mittelstand auf diese Unternehmen. Insgesamt hat der rheinland-pfälzische Mittelstand Umsatzerlöse in Höhe von insgesamt 95,6 Milliarden Euro erwirtschaftet (Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz 2018). Mit einem jährlichen Umsatz von insgesamt fast 20 Milliarden Euro⁸ tragen die rheinland-pfälzischen Hidden Champions davon einen Anteil von 20,76%.

Betrachtet man die Innovationsaktivitäten rheinland-pfälzischer Unternehmen, ist zu beobachten, dass die Hidden Champions aktuell insgesamt annähernd 21 Tausend erfolgreich angemeldete Patente⁹ vorweisen. Die Vielzahl der angemeldeten Patente zeigt das hohe Maß an Innovativität, das diesen Unternehmen nachgesagt wird (z.B. Rammer & Spielkamp 2019). Zudem geben die Exporterträge Aufschluss über die Internationalisierungsaktivitäten der Unternehmen. Per Definition sollten Hidden Champions hohe Exporterträge aufweisen, um so das Kriterium der internationalen bzw. kon-

⁷ Letzter verfügbarer Wert für 2015 bis 2020 verwendet. Quelle: Orbis und Unternehmenswebsites. Werte für alle der 146 Unternehmen vorhanden.

⁸ Letzter verfügbarer Wert für 2017 oder 2018 verwendet. Quelle: Bundesanzeiger und Orbis. Werte für 124 der 146 Unternehmen vorhanden. Hochgerechnet auf die 146 Unternehmen sind es mehr als 23 Mrd. €.

⁹ Summe der aktuell gültigen Patente der Unternehmen (Stand 2020). Quelle: Orbis. Werte für 123 der 146 Unternehmen vorhanden. Hochgerechnet auf die 146 Unternehmen sind es fast 25 Tsd. Angemeldete Patente.

tinentalen Marktführerschaft zu erfüllen. Für 48 der 146 Hidden Champions konnten Exportinformationen über Orbis abgerufen werden.¹⁰ Diese Unternehmen weisen eine durchschnittliche Exportquote von fast 50% auf. Es kann vermutet werden, dass auch die übrigen Hidden Champions eine ähnliche Exportquote aufweisen, aufgrund der geringen Datenverfügbarkeit kann jedoch nicht weiter auf diesen Aspekt eingegangen werden. Eine Übersicht der hier vorgestellten makroökonomischen Kennzahlen für die rheinland-pfälzischen Hidden Champions wird in *Tabelle 2* dargestellt. Da nicht für jedes der Unternehmen ein Wert für alle Kennzahlen vorliegt, wird die Anzahl der Unternehmen (N), auf die sich die Summe der jeweiligen Kennzahl bezieht, angegeben.

Tabelle 2. Makroökonomische Bedeutung der Hidden Champions in Rheinland-Pfalz.

	Mitarbeiter (MA)	Umsatz	Angemeldete Patente	Exportquote
Summe	Ca. 75 Tsd. MA	Ca. 20 Mrd. € <i>Hochgerechnet auf alle 146 HC: ca. 23 Mrd. €</i>	Ca. 21 Tsd. <i>Hochgerechnet auf alle 146 HC: ca. 25 Tsd.</i>	Durchschnittlich ca. 50%
N	146	124	123	48
Quelle	Orbis, Unternehmenswebseiten	Orbis, Bundesanzeiger	Orbis	Orbis
Anmerkung¹¹	Letzter verfügbarer Wert aus dem Zeitraum 2015 bis 2020	Letzter verfügbarer Wert aus dem Zeitraum 2017 oder 2018	Zum Stand Dezember 2020 erfolgreich angemeldete Patente	Letzter verfügbarer Wert aus dem Zeitraum 2011 bis 2019

Quelle: Eigene Darstellung.

Größenkennzahlen. Nach der Darstellung der makroökonomischen Bedeutung, erfolgt nun eine detaillierte deskriptive Auswertung der rheinland-pfälzischen Hidden Champions anhand der drei Größenkennzahlen Unternehmensalter, Mitarbeiterzahl und Umsatz. Die entsprechenden Minima, Maxima, Mittelwerte¹² und Mediane¹³ zu diesen Kennzahlen sind in *Tabelle 3* abgebildet. Das jüngste Unternehmen der Liste ist die Relineeurope AG, welche 2009 gegründet wurde und somit knapp über der von uns festgelegten Altersgrenze von zehn Jahren liegt. Hingegen hat die Pieroth Wein AG eine

¹⁰ Letzter verfügbarer Wert für 2011 bis 2020.

¹¹ Als Wert wird der jeweils letzte verfügbare Wert des angegebenen Zeitraums verwendet.

¹² Mit Mittelwert wird im Rahmen dieses Berichts das arithmetische Mittel bezeichnet.

¹³ Der Median teilt die Datenreihe in zwei Hälften und berücksichtigt Ausreißer weniger stark als das arithmetische Mittel.

Unternehmensgeschichte, die bis 1675 zurückreicht, wodurch dieses Unternehmen der älteste geheime (Welt-) Marktführer in Rheinland-Pfalz ist. Betrachtet man alle 146 Unternehmen, ist der durchschnittliche Hidden Champion 83 Jahre alt (Median 65 Jahre). Für alle Unternehmen der Liste konnte das Gründungsjahr erhoben werden, anhand dessen das Unternehmensalter berechnet wird.

Für die Mitarbeiterzahl wurde der letzte verfügbare Wert erhoben, welcher zwischen 2015 und 2020 liegt. Dieser konnte für alle Unternehmen erfasst werden, bei vier Werten fehlt allerdings die dazugehörige Jahresangabe. Mit 20 Mitarbeitern in 2018 liegt die Premosys GmbH auf der festgelegten Untergrenze und bildet somit das Minimum der Liste für diese Kennzahl. Das Maximum bildet die CompuGroup Medical SE mit 5.627 Mitarbeitern in 2018. Der durchschnittliche rheinland-pfälzische Hidden Champion beschäftigt 514 Personen (Median 302 Personen), wobei es hier einige Ausreißer nach oben gibt.

Als dritte Größenkennzahl dient der Unternehmensumsatz für die Jahre 2017 bzw. 2018¹⁴, welcher mit Hilfe der Datenbank Orbis, dem Bundesanzeiger und weiteren Quellen erhoben wurde. Für 22 der 146 Unternehmen konnte keine aktuelle Umsatzangabe gefunden werden. In diesen Fällen wurde mit Hilfe weiterer Informationen (z.B. Bilanzsumme laut Bundesanzeiger) überprüft, ob diese Unternehmen voraussichtlich in unsere definierten Umsatzgrenzen fallen. Mit einem jährlichen Umsatz von jeweils fünf Millionen Euro bilden die Premosys GmbH und die MK Technology GmbH die Minima der Liste. Die Eckes-Granini Deutschland GmbH weist mit ca. 985 Millionen Euro den höchsten jährlichen Umsatz auf. Im Durchschnitt erwirtschaften die Hidden Champions einen jährlichen Umsatz von 160 Millionen Euro (Median 71 Millionen Euro), wobei hier viele Ausreißer nach oben zu beobachten sind.

Tabelle 3. Größenkennzahlen der ermittelten Hidden Champions in Rheinland-Pfalz.

	Minimum	Maximum	Mittelwert ¹⁵	Median
Alter	11 Jahre	345 Jahre	83 Jahre	65 Jahre
Mitarbeiter (MA)	20 MA	5.627 MA	514 MA	302 MA
Umsatz	5 Mio. €	985 Mio. €	160 Mio. €	71 Mio. €

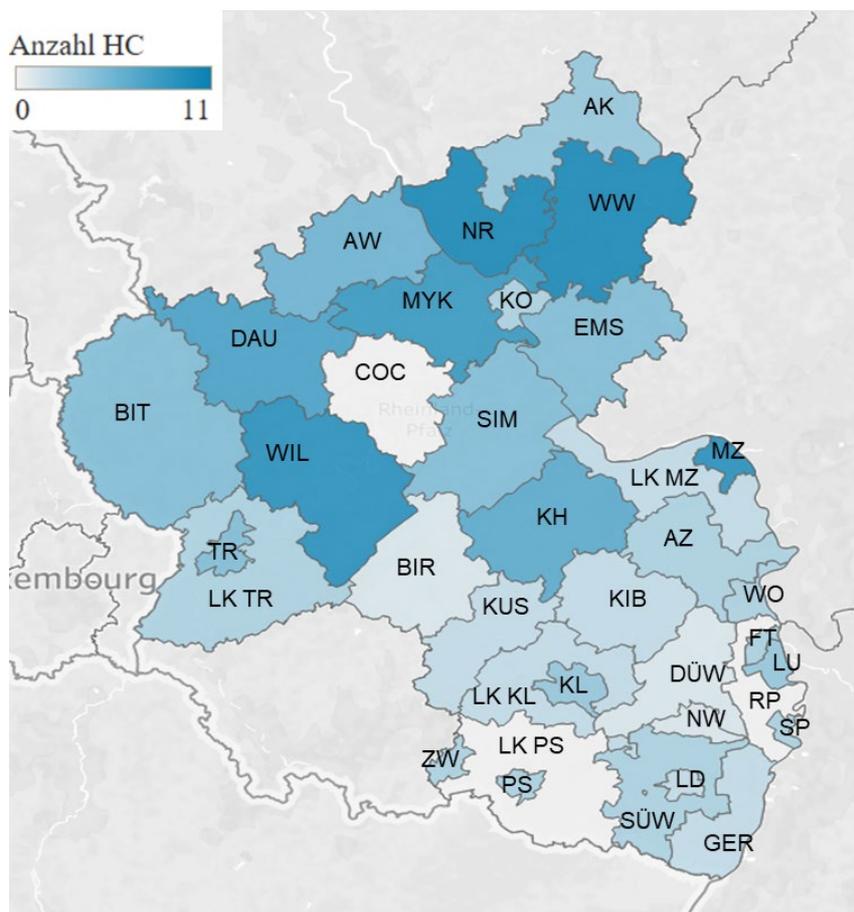
Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁴ Der letzte verfügbare Wert wurde verwendet.

¹⁵ Mit Mittelwert wird im Rahmen dieses Berichts das arithmetische Mittel bezeichnet.

Räumliche Verteilung. *Abbildung 2* zeigt die räumliche Verteilung der Hidden Champions in Rheinland-Pfalz. Die Karte enthält alle 24 Landkreise und 12 kreisfreien Städte, in die das Bundesland untergliedert ist. Eine graue Einfärbung des Kreises weist darauf hin, dass dort kein Hidden Champion ansässig ist. Je dunkler die blaue Färbung des Kreises, desto höher ist die Anzahl der dort angesiedelten Hidden Champions. Mit einer Anzahl von jeweils elf Hidden Champions pro Kreis, beheimaten Neuwied und der Westerwaldkreis die meisten Hidden Champions in Rheinland-Pfalz. Zu den Top-5 Kreisen mit den meisten Hidden Champions gehören zudem der Kreis Bernkastel-Wittlich und die Stadt Mainz mit jeweils zehn unbekannten (Welt-) Marktführern sowie der Kreis Mayen-Koblenz mit neun solcher Unternehmen. Ein vollständiges Ranking der Kreise absteigend geordnet nach der Anzahl der dort ansässigen Hidden Champions befindet sich im Anhang (*Tabelle A3*). Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden in der Karte (*Abbildung 2*) Abkürzungen für die Kreise verwendet, welche an die entsprechenden Kraftfahrzeugkennzeichen angelehnt sind. Die vollständigen Kreisnamen und die jeweiligen Abkürzungen befinden sich ebenfalls in *Tabelle A3*.

Abbildung 2. Verteilung der Hidden Champions (HC) pro Kreis in Rheinland-Pfalz.



Quelle: Eigene Darstellung, erstellt mit Tableau.

Mit Blick auf die Karte und das Ranking lässt sich zusammenfassend feststellen, dass der Norden von Rheinland-Pfalz die höchste Dichte an Hidden Champions aufweist, wobei im Süden die wenigsten dieser Unternehmen zu finden sind. Die fünf nördlichsten Kreise des Bundeslandes, Ahrweiler, Altenkirchen, Mayen-Koblenz, Neuwied, und der Westerwaldkreis, beherbergen in Summe 28,08% der Hidden Champions in Rheinland-Pfalz. Konträr dazu sind in den fünf südlichsten Kreisen, Germersheim, Landau in der Pfalz, Pirmasens Stadt, Südwestpfalz, und südliche Weinstraße, nur 6,85% der geheimen (Welt-) Marktführer ansässig. Bei einer West-Ost-Betrachtung fällt auf, dass die fünf westlichsten Kreise eine erhöhte Anzahl Hidden Champions aufweisen. Bernkastel-Wittlich, der Eifelkreis Bitburg-Prüm, die Stadt Trier, der Landkreis Trier-Saarburg und der Kreis Vulkaneifel beheimaten insgesamt 21,23% der rheinland-pfälzischen Hidden Champions. Der Osten des Bundeslandes weist, bis auf die Stadt Mainz, eine eher geringe Anzahl an (Welt-) Marktführern auf.

Branchenlandschaft. Um die Branchen, in denen die rheinland-pfälzischen Hidden Champions aktiv sind, zu erfassen, wurden die NACE¹⁶ Primärcodes der Unternehmen über Orbis und eine teils händische Recherche auf den Unternehmenswebsites gesammelt. *Tabelle 4* enthält die „Core Codes“ inklusive der entsprechenden Branchenbezeichnungen, absteigend geordnet nach der am häufigsten vorkommenden Branche in der die Hidden Champions aus Rheinland-Pfalz aktiv sind. Die Core Codes sind zweistellige Nummerncodes, welche übergeordnete Bezeichnungen für die spezifischen Tätigkeiten der Unternehmen darstellen und sich auf das Hauptgeschäftsfeld der Unternehmen beziehen. Die meisten rheinland-pfälzischen Unternehmen sind in der Maschinenbau-Branche aktiv (25,34%). Generell ist das verarbeitende Gewerbe (NACE Codes 10 bis 33) sehr stark vertreten, da mehr als drei Viertel der Unternehmen einer Branche des verarbeitenden Gewerbes zuzuordnen sind (89,04%). Der starke Fokus auf das verarbeitende Gewerbe und besonders den Maschinenbau ist wenig überraschend und stimmt mit bisherigen Studien zu Hidden Champions überein (z.B. Rammer & Spielkamp 2015).

¹⁶ Abkürzung für *nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne*, eine statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der EU.

Tabelle 4. Branchenübersicht rheinland-pfälzischer Hidden Champions.

NACE Core Code	Branchenbezeichnung	Anzahl	Anteil in %
28	Maschinenbau	37	25,34
25	Herstellung von Metallerzeugnissen	13	8,90
26	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	12	8,22
22	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	10	6,85
10	Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	9	6,16
27	Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	9	6,16
20	Herstellung von chemischen Erzeugnissen	6	4,11
32	Herstellung von sonstigen Waren	5	3,42
11	Getränkeherstellung	4	2,74
23	Herstellung von Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	4	2,74
24	Metallerzeugung und -bearbeitung	4	2,74
30	Sonstiger Fahrzeugbau	4	2,74
62	Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie	4	2,74
29	Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	3	2,05
13	Herstellung von Textilien	2	1,37
17	Herstellung von Papier, Pappe und Waren daraus	2	1,37
21	Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen	2	1,37
33	Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen	2	1,37
46	Großhandel mit Gebrauchs- und Verbrauchsgütern	2	1,37
72	Forschung und Entwicklung	2	1,37
08	Gewinnung von Steinen und Erden, sonstiger Bergbau	1	0,68
15	Herstellung von Leder, Lederwaren und Schuhen	1	0,68
16	Herstellung von Holz-, Flecht-, Korb- und Korkwaren (ohne Möbel)	1	0,68
35	Energieversorgung	1	0,68
38	Sammlung, Behandlung und Beseitigung von Abfällen; Rückgewinnung	1	0,68
41	Hochbau	1	0,68
58	Verlagswesen	1	0,68
59	Herstellung, Verleih und Vertrieb von Filmen und Fernsehprogrammen; Kinos; Tonstudios und Verlegen von Musik	1	0,68
64	Erbringung von Finanzdienstleistungen	1	0,68
71	Architektur- und Ingenieurbüros; technische, physikalische und chemische Untersuchung	1	0,68

Quelle: Eigene Darstellung.

Neben der allgemeinen Verteilung der Branchen der Hidden Champions wurde eine Unterscheidung in technologieintensive und nicht-technologieintensive Branchen vorgenommen. Dazu wurde das

Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2020 von der Expertenkommission Forschung und Innovation (kurz EFI Gutachten) hinzugezogen. Dieses unterteilt technologieintensive Branchen in die beiden Bereiche Spitzentechnologie und hochwertige Technologie. Als Güter aus technologieintensiven Branchen werden F&E-intensive Güter bezeichnet, bei deren Herstellung im Jahresdurchschnitt mehr als 9% (Spitzentechnologie) bzw. 3% bis 9% (hochwertige Technologie) des Umsatzes für F&E ausgegeben werden (EFI 2020). Zusätzlich zu dieser Definition wird eine Liste der F&E-intensiven Industriezweige und der darin inbegriffenen Branchen anhand der vierstelligen NACE Codes dargestellt. Diese ist nach „Spitzentechnologie“ und „hochwertige Technologie“ geordnet und im Anhang dieses Berichts dargestellt (*Tabelle A4*). Anhand der Liste der F&E-intensiven Industriezweige und den erhobenen NACE Primärcodes der Unternehmen, konnten die in technologieintensiven Branchen aktiven Hidden Champions in Rheinland-Pfalz identifiziert werden. Von den 146 Unternehmen sind 53 (36,30%), bezogen auf ihr Hauptgeschäftsfeld, in technologieintensiven Branchen aktiv. Davon sind 13 Unternehmen dem Bereich Spitzentechnologie und 41 der hochwertigen Technologie zuzuordnen. Bisherige Forschung hat gezeigt, dass Hidden Champions hohe Investitionen in F&E tätigen (Audretsch et al. 2018; Schlepphorst et al. 2016). Daher ist das erhöhte Vorkommen von Unternehmen in F&E-intensiven Industriezweigen in der Liste rheinland-pfälzischer Hidden Champions nicht verwunderlich.

3.3 Vergleich der Hidden Champions in Rheinland-Pfalz mit (Rest-) Deutschland

Das folgende Unterkapitel vergleicht die Hidden Champions aus Rheinland-Pfalz mit den geheimen (Welt-) Markführern aus den restlichen 15 Bundesländern Deutschlands. Zum Vergleich wird eine im Rahmen dieser Studie erstellte Liste bestehend aus 1.528 deutschen Hidden Champions herangezogen. Die Unternehmen erfüllen die gleichen Kriterien wie die Hidden Champions in Rheinland-Pfalz (vgl. *Tabelle 1*).¹⁷ Um die beiden Unternehmenslisten vergleichen zu können, sind die 146 rheinland-pfälzischen Hidden Champions in dieser Liste nicht inbegriffen. Bezogen auf die Gesamtzahl der Unternehmen (1.674) machen die rheinland-pfälzischen (Welt-) Marktführer 8,72% der deutschen Hidden Champions aus. Auch hier werden die jeweiligen Minima, Maxima, Mittelwerte, und Mediane für die Größenkennzahlen Unternehmensalter, Mitarbeiterzahl und Umsatz betrachtet, um

¹⁷ Detaillierte Informationen zur Identifikation der Hidden Champions und der Erstellung der Hidden Champions Datenbank finden sich in *Abbildung A1*.

die beiden Unternehmensgruppen in deskriptiver Hinsicht vergleichbar zu machen (*Tabelle 5*). Zudem wird für jede Kennzahl ein Mittelwertvergleich durchgeführt, um zu überprüfen, ob sich die Mittelwerte der beiden Gruppen statistisch signifikant voneinander unterscheiden. Die Ergebnisse hierzu werden in *Tabelle A5* dargestellt und zeigen, dass lediglich für die Mitarbeiterzahl ein statistisch signifikanter Unterschied gefunden werden konnte.

Bezüglich des Unternehmensalters weisen die rheinland-pfälzischen Hidden Champions (Mittelwert 83, Median 65) einen etwas geringeren Wert als die geheimen (Welt-) Marktführer in (Rest-) Deutschland auf. Diese haben ein Durchschnittsalter von 90 Jahren (Median 73 Jahre), beinhalten allerdings einige Ausreißer nach oben. Ein Mittelwertvergleich zeigt allerdings, dass sich die Mittelwerte der beiden Gruppen nicht statistisch signifikant voneinander unterscheiden. Zudem beschäftigen die deutschen Hidden Champions durchschnittlich 748 Personen (Median 362) und liegen damit über dem rheinland-pfälzischen Durchschnitt (Mittelwert 514, Median 302). Der Unterschied der Mittelwerte ist statistisch signifikant, d.h., die Unternehmen aus Rheinland-Pfalz beschäftigen signifikant weniger Mitarbeiter als der deutsche Durchschnitt (vgl. *Tabelle A5*). Mit einem Umsatz von 172 Millionen Euro (Median 92 Millionen Euro) liegen die deutschen (Welt-) Marktführer nur leicht über dem Mittelwert (160 Millionen Euro, Median 71 Millionen Euro) der 146 rheinland-pfälzischen Unternehmen. Hier bestätigt der Mittelwertvergleich, dass sich die Mittelwerte der beiden Gruppen nicht statistisch signifikant voneinander unterscheiden (vgl. *Tabelle A5*). Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die rheinland-pfälzischen Hidden Champions signifikant weniger Mitarbeiter beschäftigen als die Hidden Champions in (Rest-) Deutschland. Bezüglich des Unternehmensalters und des Umsatzes scheinen sie jünger und weniger umsatzstark zu sein, wofür allerdings keine statistische Signifikanz gefunden werden kann.

Tabelle 5. Größenkennzahlen Hidden Champions in Rheinland-Pfalz und (Rest-) Deutschland.

	Minimum	Maximum	Mittelwert	Median
Alter				
<i>Rheinland-Pfalz</i>	11 Jahre	345 Jahre	83 Jahre	65 Jahre
<i>(Rest-) Deutschland</i>	11 Jahre	920 Jahre	90 Jahre	73 Jahre
Mitarbeiter (MA)¹⁸				
<i>Rheinland-Pfalz</i>	20 MA	5.627 MA	514 MA	302 MA
<i>(Rest-) Deutschland</i>	20 MA	25.000 MA	748 MA	362 MA
Umsatz				
<i>Rheinland-Pfalz</i>	5 Mio. €	985 Mio. €	160 Mio. €	71 Mio. €
<i>(Rest-) Deutschland</i>	5 Mio. €	1 Mrd. €	172 Mio. €	92 Mio. €

Quelle: Eigene Darstellung.

Analog zu der Klassifizierung der rheinland-pfälzischen Hidden Champions wurden die NACE Primär-codes der deutschen Unternehmen über Orbis und eine teils händische Recherche auf den Unternehmenswebsites erfasst. Dadurch wird ein Vergleich der Branchenlandschaft der unbekannt (Welt-) Marktführer in Rheinland-Pfalz mit der im restlichen Deutschland ermöglicht. Einen Überblick der NACE Primär-codes und dazugehörigen Branchen für die Hidden Champions in Rheinland-Pfalz im Vergleich zu (Rest-) Deutschland bietet *Tabelle A6*. Die Maschinenbau-Branche (NACE 28) ist in beiden Gruppen mit einem sehr ähnlichen Anteil am häufigsten vertreten (25,34% Rheinland-Pfalz und 24,02% Deutschland). Insgesamt sind über drei Viertel der Unternehmen beider Datensätze im verarbeitenden Gewerbe (NACE 10-33) tätig. Auch hier gibt es nur eine minimale Abweichung der Anteile zwischen Rheinland-Pfalz (89,04%) und (Rest-) Deutschland (75,20%). Zusammenfassend kann also bestätigt werden, dass Rheinland-Pfalz das Branchenbild der deutschen Hidden Champions fast identisch abbildet. Der starke Fokus auf das verarbeitende Gewerbe und besonders den Maschinenbau stimmt zudem mit bisherigen Studien zu Hidden Champions überein (z.B. Rammer & Spielkamp 2015).

¹⁸ Für die Kennzahl Mitarbeiter konnte ein statistisch signifikanter Unterschied zwischen den Hidden Champions in Rheinland-Pfalz und Restdeutschland gefunden werden (vgl. *Tabelle A4*).

4 Erfolgsfaktoren und Herausforderungen der Hidden Champions in Rheinland-Pfalz

Bisher wurden die in Rheinland-Pfalz ansässigen Hidden Champions auf Basis einer umfangreichen Sekundärdatenerhebung systematisch identifiziert und hinsichtlich ausgewählter Kennzahlen sowohl in die hiesige als auch überregionale Unternehmenslandschaft eingeordnet. Nun komplettiert eine qualitative Untersuchung der Hidden Champions den eingangs vorgestellten methodischen Dreischritt dieser Studie. Im Rahmen des qualitativen Teils wurden insgesamt 19 semistrukturierte Experteninterviews mit Entscheidungsträgern rheinland-pfälzischer Hidden Champions geführt. Während sieben der befragten Unternehmen in technologieintensiven Branchen agieren, sind die verbleibenden 12 Unternehmen nicht-technologieintensiven Branchen zuzuordnen. Das im Rahmen der Experteninterviews gewählte Verhältnis von technologieintensiven zu nicht-technologieintensiven Unternehmen (36,84%) spiegelt somit die Verteilung in der Gesamtstichprobe wider (31,51%).

Ziel der Experteninterviews war es, ein besseres Verständnis der Hidden Champions, ihrer Erfolgsmerkmale und besonderen Bedürfnisse zu erhalten. Konkret wurden daher sowohl die wesentlichen Erfolgsfaktoren als auch die aktuellen Herausforderungen und Chancen von Hidden Champions sowie die notwendigen und gewünschten Rahmenbedingungen am Standort Rheinland-Pfalz untersucht. Hierzu wurde zunächst auf Basis wissenschaftlicher Literatur aus dem Bereich der Erfolgsfaktorenforschung ein Modell erarbeitet, das den Interviews als strukturelles und theoretisches Fundament zugrunde lag. Das speziell für diese Studie entwickelte Modell stellt eine Übersicht über die unternehmerischen Erfolgsfaktoren dar, die sich in verschiedene Subfaktoren aufgliedern lassen. Die Erfolgsfaktoren und dazugehörigen Subkategorien sind die Bereiche *Organisation* (z.B. Strategie, Unternehmensführung und -kultur, Prozesse und Systeme), *Personal* (z.B. Geschäftsführung und Mitarbeiter), *dynamische Fähigkeiten* (z.B. im Bereich Produktion, F&E, Marketing und Vertrieb) und *Ressourcen* (materiell, z.B. Maschinen und Anlagen, und immateriell, z.B. Wissen und Netzwerke). Anschließend wurde auf Basis des Modells der Interviewleitfaden erarbeitet, der die Fragestellungen, gegliedert nach den Themenbereichen Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Rahmenbedingungen am Standort Rheinland-Pfalz, beinhaltet. Sowohl der Interviewleitfaden (*Abbildung A2*) als auch das dazugehörige Modell unternehmerischer Erfolgsfaktoren (*Abbildung A3*) befinden sich im Anhang. Die nachfolgenden Ausführungen unterteilen sich entsprechend der thematischen Schwerpunkte der qualitativen Untersuchung in Erfolgsfaktoren, Herausforderungen, Chancen, sowie Rahmenbedingungen am Standort Rheinland-Pfalz.

4.1 Was macht die Hidden Champions so erfolgreich?

4.1.1 Erfolgsfaktoren von Hidden Champions

Im Zuge der Experteninterviews mit Entscheidungsträgern aus 19 rheinland-pfälzischen Hidden Champions wurden diese zunächst nach den Faktoren gefragt, die sie als maßgeblich für den Erfolg ihres Unternehmens erachten. Die befragten Hidden Champions bestätigen hierbei die in vorherigen Studien (z.B. Schlepphorst et al. 2016, Simon 2012) identifizierten Erfolgscharakteristika mittelständischer (Welt-) Marktführer, die im Folgenden vorgestellt werden.

Die Hidden Champions verfolgen ehrgeizige Zielsetzungen, die sich insbesondere in dem Streben nach umfangreicher Marktführerschaft sowie kontinuierlichem Wachstum zeigen. Um ihre Ziele zu erreichen, verfolgen sie eine Strategie, die Fokussierung auf Nischenmärkte mit internationaler Expansion kombiniert. Einerseits konzentrieren sich die Hidden Champions auf ausgewählte Marktnischen, d.h., sie produzieren in der Regel spezialisierte Produkte für ein eng definiertes Kundensegment. Andererseits vermarkten diese Unternehmen ihre Produkte weltweit, d.h., sie bedienen die spezifischen Bedürfnisse ihrer Kunden auf internationaler Ebene. Aufgrund einer hohen Wertschöpfungstiefe und der gleichzeitig ausgeprägten Internationalität, weisen Hidden Champions hohe Exportraten auf, realisieren Skaleneffekte und profitieren von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen.

Die Erfolgsstrategie der Hidden Champions basiert, sowohl nach Simon (2012) als auch nach Aussagen der Interviewteilnehmer, insbesondere auf der Herstellung hochwertiger Produkte, einer hohen Innovationskraft, einer hohen Qualifikation der Mitarbeiter sowie einem engen Kundenkontakt. Ausgehend von ihrem Führungsanspruch positionieren sich Hidden Champions als Qualitäts- und Technologieführer in ihren Nischenmärkten. Dementsprechend produzieren sie hochwertige, technologisch versierte Produkte, die das Ergebnis umfassender Innovationsaktivitäten darstellen. Diese schlagen sich sowohl im Innovationsinput (z.B. Investitionen in F&E) als auch Innovationsoutput (z.B. Anzahl der Patentanmeldungen) der Unternehmen nieder. Hidden Champions entwickeln stetig neue, vorzugsweise inkrementelle, Innovationen. Hierzu benötigen sie tiefes Fachwissen und technisches Knowhow, weshalb ihren Mitarbeitern eine Schlüsselrolle zukommt. Simon (2012) zufolge verfügen Hidden Champions über hochmotivierte und qualifizierte Mitarbeiter, die sie oftmals selbst ausbilden und langfristig an das Unternehmen binden. Dabei kommt den beständigen Führungskräften der Hidden Champions eine wichtige Rolle zu, die die hochgesteckten Ziele und bodenständigen Werte und Prinzipien der Unternehmen verkörpern. Neben langjährigen Beziehungen zu ihren Mitarbeitern, pflegen die Hidden Champions enge Beziehungen zu ihren Kunden. Kundennähe gilt als

größte Stärke der Hidden Champions und wird aktiv über Ländergrenzen hinweg praktiziert. Das zeigt sich beispielsweise daran, dass Hidden Champions ihre Produkte vorzugsweise direkt vertreiben und in Zusammenarbeit mit ihren Kunden innovieren.

Grundsätzlich bestätigen die befragten Hidden Champions aus Rheinland-Pfalz die in Anlehnung an vorherige Literatur (z.B. Simon 2012) beschriebenen Erfolgsfaktoren. In den Experteninterviews wurden bestimmte Erfolgsfaktoren von Hidden Champions jedoch als besonders bedeutsam herausgestellt. In diesem Zusammenhang wurden aktuelle Entwicklungen identifiziert, die im weiteren Verlauf der Studie näher betrachtet werden.

4.1.2 Führung dank Fokussierung

Simon (2012) zufolge stellen die Formulierung ambitionierter Marktführerschafts- und Wachstumsziele sowie die strikte Verfolgung einer internationalen Nischenmarktstrategie grundlegende Erfolgsmerkmale der Hidden Champions dar. Die befragten Hidden Champions bestätigen dies – unabhängig davon, ob sie in technologieintensiven oder nicht-technologieintensiven Branchen aktiv sind. Die befragten Unternehmen bekräftigten in der Mehrzahl, innerhalb globaler Marktnischen zu operieren. Dabei kombinieren sie in ihrer Strategie eine klare Fokussierung auf ausgewählte Nischenmärkte mit internationaler Expansion. Diese besondere strategische Ausrichtung stellt einen essenziellen Bestandteil ihrer Unternehmensphilosophie dar. Sie berichteten häufig von Exportquoten von über 80%, was die den Hidden Champions zugeschriebene Rolle als bedeutende Exporteure untermauert. Zudem betonten sie danach zu streben, ihre Märkte aktiv zu gestalten und langfristig zu führen. Hierbei wurde deutlich, dass die befragten Unternehmen ihre marktführende Position insbesondere in qualitativer Hinsicht begreifen, etwa indem sie einzigartige Kompetenzen aufbauen und überlegene Produkte schaffen. Insbesondere in der Herstellung technisch versierter Qualitätsprodukte und der kontinuierlichen Entwicklung richtungsweisender Innovationen sehen die Hidden Champions sowohl die unabdingbare Voraussetzung als auch Legitimierung ihrer marktführenden Position. Hohe Produktqualität, technologische Kompetenz und Innovationskraft fungieren als Alleinstellungsmerkmale gegenüber Wettbewerbern. In Kombination mit einer hohen Wertschöpfungstiefe innerhalb des festgelegten Produktsegments ermöglicht dies den Hidden Champions, ein Preis-Premium zu beanspruchen. Qualitäts- und Innovationsführerschaft lassen sich demnach als *die* wesentliche Maxime für den Erfolg der Hidden Champions identifizieren. Entsprechend häufig war in den geführten Interviewgesprächen die Rede davon, der „Beste“, „Innovativste“ oder „Schnellste“ im ausgewählten Nischenmarkt sein zu wollen. Dabei treten die Hidden Champions als Pioniere auf und setzen Standards

in ihren Märkten. Ihr Anspruch auf Führung in eng definierten globalen Märkten schlägt sich letztlich auch in quantitativer Hinsicht, gemessen am Marktanteil der Unternehmen, nieder.

Zwar bestätigten die befragten Hidden Champions die Wahl einer globalen Nischenmarktstrategie, allerdings sprachen einige der Befragten auch über das Thema Diversifikation. Aus den Gesprächen lässt sich erkennen, dass Hidden Champions insbesondere aus Gründen des Wachstums und der Risikostreuung diversifizieren. Einerseits scheinen Hidden Champions neue Märkte zu erschließen, um auch zukünftig ambitionöse Wachstumsziele realisieren zu können. Andererseits geht mit der für die Hidden Champions typischen Fokussierung auf bestimmte, häufig branchenspezifische Produkt- und Kundensegmente ein gewisses Abhängigkeitsrisiko einher, das sie nun auf weitere Märkte zu streuen versuchen. Das fokussierte Vorgehen der Hidden Champions geht im Zuge der Diversifizierung in neue Geschäftsfelder jedoch keineswegs verloren – ganz im Gegenteil, die befragten Hidden Champions orientieren sich hierbei nah an ihren Stärken. In der Regel greifen sie auf bereits vorhandene Strukturen zurück und nutzen bestehende Kompetenzen und Ressourcen. Diese übertragen sie auf andere Nischenmärkte, das heißt sie diversifizieren beispielsweise durch neue Wertschöpfungsaktivitäten oder Technologien. Zwar beschreibt bereits Simon (2012) diesen strategischen Ansatz der Hidden Champions als weiche Diversifikation, allerdings ist aus den Interviews eine Weiterentwicklung erkennbar. Dass Hidden Champions neben der Fokussierung auf globale Marktnischen auch diversifizieren, kann möglicherweise als Konsequenz zunehmend transparenter und digitalisierter Märkte gedeutet werden. Den Hidden Champions eröffnen sich dadurch neue Möglichkeiten, ihre Expertise gewinnbringend zu transferieren und bislang ungenutzte Wachstumspotenziale zu erschließen.

4.1.3 Mitarbeiter als Schlüsselressource

Um ihre Ziele zu erreichen, benötigen die Hidden Champions motiviertes und speziell ausgebildetes Personal (Simon 2012). Die befragten Hidden Champions unterstrichen vielfach, dass sie ihre Mitarbeiter als Schlüsselressource für den Erfolg ihres Unternehmens betrachten und auch dementsprechend behandeln. Besondere Bedeutung kommt daher der gezielten Auswahl, Entwicklung und langfristigen Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen zu. Die befragten Hidden Champions machten deutlich, dass sie ihre Belegschaft bedacht zusammenstellen. Neben harten Faktoren, wie einem hohen Qualifikationsniveau, gelten auch weiche Faktoren, wie etwa Motivation und Persönlichkeit, als wichtige Selektionskriterien. Hidden Champions suchen nach eigener Aussage qualifizierte Mitarbeiter, die sich durch Proaktivität und Begeisterungsfähigkeit auszeichnen und sich sowohl mit den

Wertvorstellungen als auch den Produkten des Unternehmens identifizieren. Um die Erfüllung fachlicher Anforderungen sicherzustellen, bilden die Hidden Champions ihre Nachwuchskräfte selbst aus. Hierbei spielt das System der dualen Berufsausbildung eine wichtige Rolle. Die duale Berufsausbildung gilt als das Kernelement der Personalstrategie von Hidden Champions. Gemeinsam mit der dualen Hochschulbildung bildet diese einen wichtigen Eckpfeiler der Personalgewinnung und -entwicklung. Schließlich sind es die Mitarbeiter der Hidden Champions, die über das notwendige Fach- und Erfahrungswissen, die technischen Kompetenzen und entsprechende Soft Skills verfügen.

Neben der Ausbildung von Nachwuchskräften investieren Hidden Champions in die Weiterbildung der bestehenden Belegschaft. Mitarbeiter profitieren dadurch von Fortbildungsangeboten und Entwicklungsmöglichkeiten. Die befragten Unternehmen legen zudem großen Wert auf die Integration und Partizipation der Mitarbeiter in nahezu sämtlichen unternehmerischen Prozessen. Sie werden beispielsweise gezielt in Innovationsprozesse involviert, sei es im Rahmen von Ideenwettbewerben oder F&E-projekten, um die Entwicklung des Unternehmens aktiv voranzutreiben. Eine partizipative Mitarbeiterführung, transparente Kommunikations- und Entscheidungsprozesse und verschiedene Anreizsysteme (z.B. Anwesenheitsprämien, Gutscheine oder Leasingangebote) tragen zu Aufbau und Pflege enger, langfristig ausgelegter Mitarbeiterbeziehungen und einer familiären Unternehmenskultur bei. Basierend auf den Experteninterviews lässt sich zusammenfassen, dass Hidden Champions fordernde aber gleichzeitig fürsorgliche Arbeitgeber sind. Dies zeigt sich nach Aussage der befragten Unternehmen in einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit und geringen Fluktuationsraten.

4.1.4 Gelebte Kundennähe

Kundennähe gilt laut Simon (2012) als größte Stärke der Hidden Champions. Die Experteninterviews belegten, dass die Hidden Champions sehr eng mit ihren Kunden zusammenarbeiten. Dabei steht Kundennähe über fast alle Unternehmensbereiche hinweg im Mittelpunkt der Aktivitäten – sei es im Vertrieb durch direkte Distributionskanäle und lokale Serviceleistungen, in der F&E durch gemeinsame Innovationsprojekte oder im Topmanagement durch regelmäßigen, persönlichen Austausch mit den Kunden. Die geführten Experteninterviews lassen daher den Schluss zu, dass die Kunden für die Hidden Champions neben ihren Mitarbeitern den wichtigsten Erfolgsfaktor darstellen. Wie auch zu ihren Mitarbeitern, pflegen Hidden Champions enge, langjährige Beziehungen zu ihren Kunden. Sie stehen in regelmäßigem und direktem Kontakt zueinander. Teilweise berichteten die befragten Hidden Champions auch, über eigene Marketing-Abteilungen zu verfügen, die einerseits die Entwicklung

der Unternehmensmarke und Pflege bestehender Kundenbeziehungen wahrnehmen, andererseits jedoch auch die Erschließung neuer Markt- und Kundensegmente vorantreiben.

Die Kunden erfüllen dabei verschiedene Funktionen, die für den Erfolg der Hidden Champions maßgeblich sind. So schneiden die Hidden Champions ihre Leistungen auf die individuellen Anforderungen ihrer Kunden zu, unter anderem, indem sie mehrere Stufen ihrer Wertschöpfungskette abdecken. Dabei hat es für die befragten Unternehmen oberste Priorität, einen spürbaren Mehrwert und anhaltenden Nutzen für ihre Kunden zu schaffen. Die Produkte der Hidden Champions lösen meist konkrete Problemstellungen ihrer Kunden oder sind sogar das Ergebnis hieraus. Demnach spielen die Kunden auch eine wichtige Rolle als Innovationsquelle für Hidden Champions. Ihre Innovationsentwicklung orientiert sich konsequent an den Bedürfnissen der Kunden, was ein tiefes Verständnis dieser voraussetzt. Das partnerschaftliche Verhältnis spiegelt sich zudem in gemeinsamen Innovationsprojekten wider. Die befragten Unternehmen gaben mehrheitlich an, dass sie eng mit ihren Kunden kooperieren. Die größtenteils in B2B-Märkten agierenden Hidden Champions vertrauen dabei typischerweise auf einige wenige ausgewählte Großkunden, deren Feedback sie schätzen und in ihren Produktions- und Innovationsprozessen berücksichtigen.

4.1.5 Kontinuierliche Innovationen

Innovationen gelten als Triebfeder unternehmerischen Erfolgs (Tucker 2001). Hidden Champions messen Innovationen eine herausragende Bedeutung bei und zeichnen sich infolgedessen durch umfangreiche Innovationsaktivitäten aus. Dieser Umstand trifft sowohl auf die befragten Unternehmen aus technologieintensiven als auch nicht-technologieintensiven Branchen zu. Die Unternehmen machen deutlich, dass eine hohe Innovationskraft für ihren Erfolg unumgänglich ist, denn Marktführerschaft und Wachstum erfordern höchste Qualität, was Innovations- und Technologieführerschaft wiederum absolut notwendig macht.

Innovationstypen. Die Experteninterviews mit Hidden Champions bestärkten den Eindruck hochinnovativer Mittelstandsunternehmen, die vorzugsweise inkrementelle Innovationen auf Basis eigener Kompetenzen und Technologien entwickeln. Dennoch lassen sich, insbesondere hinsichtlich Typen und Entwicklung von Innovationen, teils neue Erkenntnisse ableiten. Zwar zeichnen sich Hidden Champions primär durch die Entwicklung inkrementeller Innovationen aus, allerdings berichteten die befragten Unternehmen vereinzelt auch von radikalen Innovationsaktivitäten. Ein Unternehmensvertreter eines technologieintensiven Hidden Champions äußerte z.B. das Streben danach „Unmögliches zu wagen“ und somit „wirkliche Innovationen“ zu schaffen. Die befragten Unternehmen scheinen

zur Entwicklung radikaler Innovationen bereit und in der Lage zu sein. In welchem Maße sie sich jedoch damit auseinandersetzen oder dieses Potenzial bereits ausschöpfen, scheint mit verschiedenen unternehmens- und branchenspezifischen Faktoren zusammenzuhängen.

Schutz geistigen Eigentums. Hidden Champions legen großen Wert auf den adäquaten Schutz der von ihnen entwickelten Innovationen. Dabei spielen Simon (2012) zufolge Patente eine herausragende Rolle. Die befragten rheinland-pfälzischen Hidden Champions bestätigten zwar die Relevanz von Patenten zum Schutz ihres geistigen Eigentums, führten allerdings eine Reihe weiterer Schutzmechanismen an. Die Experteninterviews lassen die Schlussfolgerung zu, dass Hidden Champions auf einen Mix verschiedener Schutzmechanismen setzen und bestätigen damit Forschungsergebnisse vorangegangener Studien (Rammer & Spielkamp 2015, 2019). Patente spielen für die meisten Hidden Champions zwar eine wichtige Rolle, z.B. zum Schutz bestimmter Produktionsverfahren oder interner Prozesse, allerdings bringen sie aus Sicht der befragten Unternehmen auch eine Reihe von Nachteilen mit sich. Neben Kosten für die Anmeldung eines Patents zählen hierzu die Offenlegungspflicht und das sogenannte *Invent-around* Problem, also die Gefahr, dass Wettbewerber die patentierte Erfindung leicht umgehen können. Demzufolge vertrauen die Hidden Champions zunehmend auch auf Geheimhaltung, etwa in Absprache mit ihren Mitarbeitern oder Kunden. Zudem spielt der zeitliche Vorsprung (*leadtime advantages*), ihre Stellung als Qualitäts- und Technologieführer und damit in Verbindung die Komplexität und technische Ausgereiftheit ihrer Produkte (*complexity of design*) sowie das eigene, spezifische Knowhow (vor allem in Wertschöpfung und Entwicklung) eine wichtige Rolle beim Schutz ihres geistigen Eigentums.

Innovationsentwicklung. Bei der Entwicklung von Innovationen vertrauen die befragten Hidden Champions in erster Linie auf interne Kompetenzen, Erfahrungen und Ressourcen und kombinieren diese mit einer starken Fokussierung auf die Anforderungen des Marktes. Einerseits spielen dabei die Mitarbeiter der Hidden Champions eine zentrale Rolle. Sie fungieren nicht nur als wichtiger Bestandteil bei der Generierung neuer Ideen (z.B. in Form interner Ideenwettbewerbe), sondern verfügen auch über das notwendige Knowhow und die technischen Kompetenzen zu deren Umsetzung. Die befragten technologieintensiven als auch nicht-technologieintensiven Hidden Champions teilten mehrheitlich mit, dass sie über eine eigene F&E-Abteilung verfügen. Sie scheinen generell eine hohe technologische Affinität und Entwicklungskompetenz aufzuweisen, etwa hinsichtlich der Entwicklung spezieller Maschinen. Zudem ist F&E bei Hidden Champions durch hohe Agilität und Effizienz gekennzeichnet. Die befragten Unternehmen berichteten in diesem Zusammenhang von einer hohen Reaktionsgeschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit. Darüber hinaus sei der Entwicklungsprozess

von *trial-and-error* geprägt. Erst beharrliche Anpassungen und iterative Optimierungsversuche ermöglichen die erfolgreiche Entwicklung von Innovationen.

Zudem orientiert sich die Entwicklung von Innovationen an den Bedürfnissen ihrer Kunden. Die ausgeprägte Kundennähe der Hidden Champions spiegelt sich auch in ihren Innovationsaktivitäten wider, etwa im Zuge gemeinsamer F&E-Projekte. So leisten Kunden oftmals wichtige Innovationsanstöße (Stichwort „user innovation“, z.B. Äußerung konkreter Problemstellungen seitens der Kunden), werden aktiv in unternehmensinterne Innovationsprozesse integriert und geben den Hidden Champions Feedback, etwa zu Neuproduktentwicklungen. Sie fungieren somit nicht nur als wichtige Quelle neuer Ideen, sondern treiben die Innovationsentwicklung aktiv mit voran. Eher nebensächlich, aber ebenfalls als mögliche Ideenquellen zu nennen, sind aktuelle Trends oder die Gesetzgebung.

Open Innovation. Die geführten Experteninterviews legen offen, dass sich die Hidden Champions bereits verstärkt gegenüber externen Kooperationen und Netzwerken öffnen. Während die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Kunden bereits seit jeher fester Bestandteil ist, sind aus Sicht der Hidden Champions nun zunehmend externe Kooperationen von Interesse, insbesondere bei der Entwicklung von Innovationen. Neben anderen Unternehmen und innovativen Startups scheinen insbesondere Hochschulen und Forschungseinrichtungen interessante Kooperationspartner darzustellen. Solche Kooperationen wurden zwar in der Vergangenheit bereits vereinzelt angestoßen (z.B. in Form von Ideenwettbewerben in Kooperation mit Bildungseinrichtungen oder der Zusammenarbeit mit Startups), allerdings besteht hier noch großes Potenzial. Vor allem die Zusammenarbeit mit jungen, innovativen Unternehmen kann die Innovationskraft etablierter Unternehmen maßgeblich steigern (Weiblen & Chesbrough 2015). Die befragten Hidden Champions gaben mehrfach an, externe Partnerschaften zukünftig ausbauen und sich vermehrt der gezielten Öffnung des Innovationsprozesses gegenüber externen Akteuren (Chesbrough et al. 2006) beschäftigen zu wollen. Grund hierfür könnte sein, dass sie ihre Wettbewerbsposition vor dem Hintergrund weitreichender Entwicklungen und damit einhergehender Herausforderungen (u.a. Fachkräftemangel, Digitalisierung, Nachhaltigkeit) nachhaltig stärken und zukunftsfähig machen wollen und dies alleine nicht umsetzbar ist.

(Digitale) Geschäftsmodellinnovationen. Typischerweise beziehen sich die Innovationsbemühungen der Hidden Champions auf Produkt- und Prozessinnovationen. Die Experteninterviews zeigen jedoch auch, dass sie sich zunehmend mit der Weiter- oder gar Neuentwicklung ihres Geschäftsmodells beschäftigen. Hierfür scheinen insbesondere externe Einflüsse, wie z.B. der technologische Fortschritt und damit einhergehend die digitale Transformation, verantwortlich zu sein. Die Hidden Champions,

die sich stark am technologischen Standard und den Anforderungen des Marktes orientieren, möchten ihrer Führungsrolle auch zukünftig gerecht werden und arbeiten daher mehrheitlich an der Innovation ihrer Geschäftsmodelle. Während sie die Digitalisierung unternehmensinterner Prozesse bereits aktiv umsetzen, ist eine Digitalisierung des gesamten Geschäftsmodells bislang eher selten. Im Vordergrund der Überlegungen stehen die durch verschiedene Produktangebote und Leistungen bereits in den Unternehmen vorliegenden Daten, die nun verwertet werden sollen. So könnten beispielsweise datengetriebene Geschäftsmodelle entwickelt werden, die bestehende Informationen (z.B. von verkauften Maschinen) gezielt auswerten und aufbereiten, sodass Kunden zukünftig von neuen Beratungs- und Serviceleistungen profitieren können. Vor diesem Hintergrund könnten zudem Plattformlösungen entwickelt werden, die sowohl von Seiten des Unternehmens als auch des Kunden genutzt werden können. Wichtig ist für die Hidden Champions hierbei insbesondere, ob und inwieweit ihre Kunden derartige Transformationsprozesse und Geschäftsmodellinnovationen mittragen. Erneut zeigt sich, dass die Hidden Champions ihre Kunden in ihre Innovationsbemühungen einbinden und sie strategische Kooperationen im Rahmen des Geschäftsmodelldesigns nicht ausschließen.

4.1.6 Agilität und Transformationsfähigkeit

Neben den bereits beschriebenen Erfolgsfaktoren vereint die befragten Hidden Champions der Wille und die Fähigkeit zur ständigen Weiterentwicklung und unternehmerischen Transformation. Aufbauend auf einzigartigen Kompetenzen und Ressourcen passen sich die Hidden Champions stetig an neue, veränderte Marktbedingungen an, um auch zukünftig führende Positionen innerhalb ihrer Nischenmärkte einnehmen zu können. Ihre Anpassungsfähigkeit zeigt sich unter anderem darin, dass sie offen für neue Wege sind und beispielsweise zunehmend mit externen Akteuren kooperieren. Zudem haben die Experteninterviews gezeigt, dass sich die Hidden Champions aktiv mit der Neuerung ihres Geschäftsmodells auseinandersetzen. Dass die Hidden Champions zu erfolgreichen Transformationen in der Lage sind, haben sie in der Vergangenheit bereits gezeigt. Dabei profitieren die befragten Unternehmen z.B. von agilen internen (Entwicklungs-) Prozessen, kurzen Entscheidungswegen und damit einhergehend einer hohen Reaktionsgeschwindigkeit und Flexibilität. Diese Vorteile ergeben sich vielfach aus dem Umstand, dass die Hidden Champions familiengeführt sind und mittelständische Strukturen aufweisen, was kurze Entscheidungswege zur Folge hat. Agilität und Transformationsfähigkeit stellen demnach wesentliche Erfolgsfaktoren der Hidden Champions dar, um herausfordernden Entwicklungen, wie etwa einer voranschreitenden Digitalisierung oder einem

wachsenden Nachhaltigkeitsbewusstsein, erfolgreich begegnen und auch zukünftig wachsen zu können.

4.2 Mit welchen Herausforderungen sehen sich die Hidden Champions konfrontiert?

Im Anschluss an die Untersuchung wesentlicher Erfolgsfaktoren, thematisierten die Experteninterviews aktuelle Herausforderungen der Hidden Champions. Dazu wurden die Unternehmen gefragt, mit welchen Herausforderungen sie sich konfrontiert sehen, insbesondere vor dem Hintergrund der Trends Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Anschließend wurden die Interviewpartner befragt, welche Chancen und Risiken aus ihrer Sicht mit diesen Herausforderungen einhergehen. Zudem wurde beleuchtet, inwiefern die befragten Unternehmen bereits eine Transformation in Bezug auf diese Herausforderungen angestoßen haben. Die nachfolgenden Ausführungen gliedern sich dementsprechend in die Bereiche Digitalisierung und Nachhaltigkeit.

4.2.1 Digitalisierung

Die befragten Hidden Champions befassen sich, unabhängig davon ob sie in technologieintensiven oder nicht-technologieintensiven Branchen aktiv sind, mit dem Thema Digitalisierung. Im Allgemeinen meint Digitalisierung die Umwandlung analoger Inhalte oder Prozesse in eine digitale Form oder Arbeitsweise (Digital Magazin 2020). Die Hidden Champions haben laut Aussage der Interviewpartner die Notwendigkeit zur Digitalisierung bereits frühzeitig erkannt und gezielt darauf reagiert. So verfügen sie mehrheitlich über eine eigene Digitalisierungsstrategie, nutzen verschiedene digitale Anwendungen und führen bereits eigene Digitalisierungsvorhaben durch. Dabei verstehen die Hidden Champions die Digitalisierung als dynamischen und ganzheitlichen Prozess. Das bedeutet, dass die Digitalisierung kontinuierliche Anpassungen in sämtlichen Unternehmensbereichen erfordert. Vor diesem Hintergrund wird die Relevanz einer Digitalisierungsstrategie deutlich. Ein Unternehmensvertreter beschrieb die Digitalisierung in diesem Zusammenhang als elementaren Bestandteil der Unternehmensstrategie. Dabei werden Digitalisierungsmaßnahmen stets zielgerichtet und zweckgebunden eingeführt. Z.B., um Prozesse effizienter zu gestalten oder die Bedürfnisse des Kunden besser erfüllen zu können. Ein eigener EDV- und IT-Support, die Nutzung von ERP-Systemen und die Möglichkeit mobilen Arbeitens (Homeoffice) zählen für die Hidden Champions zum digitalen Standard. Insbesondere der Umstieg auf das Homeoffice konnte zu Beginn der Coronapandemie kurzfristig und weitgehend komplikationsfrei eingeleitet werden. Die befragten Hidden

Champions machten deutlich, dass sie die Corona-Pandemie zwar als zusätzlichen Digitalisierungstreiber wahrnehmen, jedoch auch schon vor der Krise digitale Anwendungen und flexible Arbeitsmodelle genutzt haben.

Zu den vielfältigen, von den befragten Hidden Champions bereits umgesetzten digitalen Maßnahmen zählen, unter anderem, die Implementierung einer digitalen Wissensdatenbank, die Digitalisierung von Warehouse-Systemen (im Rahmen der Produktions- und Qualitätsnachverfolgung) oder die Nutzung sogenannter *Online Condition Monitoring Systeme* zwecks Überwachung und Instandhaltung von Maschinen. Generell scheint die Digitalisierung interner Prozesse insbesondere in den Bereichen Kommunikation, Entwicklung und Logistik bei den befragten Hidden Champions bereits weit vorangeschritten zu sein. Vielfach wurde von automatisierten Prozessen (z.B. durch den Einsatz von QR-Codes) berichtet, die zu einer höheren Effizienz beitragen. Dabei nutzen die Hidden Champions in der Regel hochmoderne Technologien. Im Rahmen von Industrie 4.0, also der digitalen Vernetzung der Wertschöpfungskette, vertrauen einige der befragten Unternehmen bereits auf den Einsatz intelligenter Anwendungen, wie z.B. *Machine learning* (intelligente Vernetzung von Maschinen), *Predictive Maintenance* (präventive Instandhaltung) oder *Rapid Prototyping* (schneller Modellbau). Ein Unternehmen berichtete zudem, intelligente Tracking-Technologien in der Logistik einzusetzen, etwa um eigene Transporte nachverfolgen und überwachen zu können. Das Technologiefeld der Künstlichen Intelligenz scheint dabei aus Sicht der Hidden Champions noch lange nicht ausgeschöpft – im Gegenteil, sie äußerten mehrheitlich großes Interesse daran, zukünftig weitere intelligente Anwendungen in ihren Unternehmen zu implementieren. Insgesamt sehen die Hidden Champions in der Nutzung intelligenter Anwendungen in Verbindung mit den bereits vorliegenden oder zukünftig anfallenden Daten vielfach das Potenzial digitaler Geschäftsmodellinnovationen. Darüber hinaus berichteten einige der befragten Unternehmen, digitale Anwendungen und neue Medien gezielt im Zuge der Konsumentenansprache einzusetzen. So werden beispielsweise nicht nur Online Shops zum Vertrieb, sondern insbesondere auch Social-Media-Kanäle zur Intensivierung des Kundenkontakts genutzt. Abschließend sei jedoch auch angemerkt, dass sich der konkrete Digitalisierungsgrad, etwa hinsichtlich der praktischen Umsetzung digitaler Maßnahmen, je nach Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit der Hidden Champions, unterscheiden kann.

Obwohl die befragten Hidden Champions bereits über beachtliche Digitalisierungskompetenzen verfügen, formulierten sie den Anspruch, diese zukünftig weiter ausbauen zu wollen. Sie sehen in der weiteren Digitalisierung ihrer Unternehmen nicht nur die Möglichkeit, ihre Führungsrolle hinsichtlich Qualität und Innovativität ihrer Produkte zu verteidigen, sondern diese langfristig zu sichern.

Digitalisierung – Chance oder Risiko? Aus den Experteninterviews ist hervorgegangen, dass die Digitalisierung auch die Hidden Champions vor die Herausforderungen kontinuierlicher technologischer Anpassungen und stetig wachsender Markttransparenz stellt. Trotzdem ist es erforderlich, eine Reihe von Herausforderungen zu meistern, um die mit der Digitalisierung assoziierten gewinnbringenden Möglichkeiten zu realisieren. Als vermeintlich größte Herausforderung nannten die befragten Hidden Champions mehrheitlich den Fachkräftemangel, insbesondere im IT-Bereich. Sie äußerten Bedenken, wie sie auch zukünftig das für ihren Erfolg so wichtige spezifisch ausgebildete Personal finden sollen. Die Digitalisierung beeinflusst den Personalbereich hierbei entscheidend, indem sie neue Berufsbilder und Anforderungsprofile schafft. Die befragten Hidden Champions stehen vor der Herausforderung, entsprechend qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren. Neben der Gewinnung von Fach- und Nachwuchskräften kommt hinzu, dass diese anschließend angemessen entwickelt und gefördert werden müssen. Aus- und Weiterbildungsangebote könnten in Zukunft demnach verstärkt auf die Vermittlung digitaler Kompetenzen zugeschnitten werden. Ferner sehen einige der befragten Unternehmen die Notwendigkeit, ihr *Employer Branding* entsprechend anzupassen und zu modernisieren.

Zudem besteht laut der befragten Hidden Champions ein mögliches Risiko in der Akzeptanz digitaler Anwendungen auf Kundenseite. In diesem Zusammenhang berichtete ein Unternehmensvertreter, dass sich seine Kunden zunächst mit der Nutzung von Online-Anwendungen schwertaten. Er ergänzte, dass umfangreiche Marktanalysen und Kundengespräche erforderlich sind, um die Akzeptanz einer digitalen Anwendung im Vorhinein sicherzustellen. Als weitere Herausforderungen im Umgang mit der Digitalisierung gaben die befragten Hidden Champions eine mangelhafte (digitale) Infrastruktur und regulatorische Hürden an. Die hiesige digitale Infrastruktur wird als verbesserungswürdig beurteilt, z.B. hinsichtlich der flächendeckenden Netzabdeckung. In der zukünftigen Optimierung der digitalen Infrastruktur sehen die befragten Unternehmen eine wesentliche Voraussetzung zur erfolgreichen Digitalisierung am Standort Rheinland-Pfalz. Einige der Unternehmen gaben zusätzlich an, dass sie die im Rahmen der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) gestiegenen Anforderungen vor erhebliche Herausforderungen, etwa in Form eines administrativen und zeitlichen Mehraufwandes, stellen. In Einzelfällen wurden auch mittelständische, traditionelle Unternehmensstrukturen als Hürde bei der Digitalisierung angeführt.

Insgesamt betrachten die Hidden Champions die Überwindung der genannten Herausforderungen als das „notwendige Übel,“ um die Chancen der Digitalisierung nutzen zu können. Die befragten Unternehmen sehen im Einsatz digitaler Anwendungen die Möglichkeit, Kosten einsparen und Effizienz

steigern zu können. Als Beispiel wurde genannt, dass mithilfe digitaler Anwendungen und neuester Technologien Emissionen minimiert und letztlich der ökologische Fußabdruck der Unternehmen reduziert werden kann. Die Digitalisierung wird somit bei den befragten Hidden Champions auch als Innovationschance gesehen, die sowohl entscheidend zur Erreichung ökonomischer als auch ökologischer Zielsetzungen, wie etwa einer umweltschonenden Produktion, beitragen kann. Digitalisierung und Nachhaltigkeit hängen demnach eng miteinander zusammen. Dabei wurde in den Experteninterviews deutlich, dass die Digitalisierung nicht nur als „enabler“ von Produkt- oder Prozessinnovationen, sondern auch von Geschäftsmodellinnovationen gesehen wird. Die befragten Hidden Champions sehen in der Gewinnung und Verwertung von Daten mittels der Nutzung moderner, intelligenter Technologien die Möglichkeit, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Neben dem Angebot zusätzlicher Service- und Beratungsleistungen nannten die befragten Unternehmen beispielsweise die Nutzung von Cloudsystemen oder die Entwicklung von Plattformen als mögliche Anwendungsbereiche. Im Rahmen sogenannter *Sharing* und *Renting* Modelle könnten Unternehmen ihre Maschinen zukünftig nicht mehr nur verkaufen, sondern auch über eine Plattform vermieten. Dabei bekundeten die befragten Hidden Champions mehrheitlich großes Interesse daran, in Zukunft verstärkt externe Kooperationen einzugehen. Im Fokus stehen hierbei gewinnbringende Netzwerke und Partnerschaften zur Entwicklung digitaler Innovationen, insbesondere auf Basis künstlicher Intelligenz. Die Hidden Champions sehen in *Open Innovation* Initiativen die Möglichkeit, von anderen Marktakteuren zu lernen und ihre eigenen Kompetenzen gezielt um externes Knowhow zu erweitern. Außerdem birgt die Digitalisierung das Potenzial, Kunden noch besser anzusprechen und an das Unternehmen binden zu können. Zwar gaben einzelne Unternehmen bereits an, mithilfe digitaler Distributionskanäle oder Social-Media-Kanäle den Kontakt zu ihren Kunden zu intensivieren, allerdings können die bestehenden Bemühungen mithilfe modernster Technologien ausgeweitet und Produkte künftig noch stärker individualisiert werden. *Tabelle 6* fasst die mit der Digitalisierung assoziierten Chancen und Risiken zusammen.

Tabelle 6. Digitalisierung: Chancen und Risiken für rheinland-pfälzische Hidden Champions.

Megatrend Digitalisierung	
Chancen	Risiken
Effizienzsteigerung und Kostenersparnis	Akzeptanz auf Kundenseite
Entwicklung digitaler Innovationen (v.a. Produkt- und Prozessinnovationen, zunehmend auch Geschäftsmodellinnovationen im Fokus)	Fachkräftemangel und wachsende Anforderungen an die Mitarbeiterqualifikation (z.B. neue, v.a. digitale Kompetenzen)
Auf- und Ausbau von Netzwerken und Kooperationen (z.B. im Rahmen von <i>Open Innovation</i>)	Unzureichende digitale Infrastruktur (am Standort)
Intensivierung der Kundenbindung	Steigende Anforderungen an Datenschutz (z.B. durch DSGVO) und Cybersecurity

Quelle: Eigene Darstellung.

Digitale Transformationsprozesse. Dass Hidden Champions die Digitalisierung als enorme Chance sehen, ihre marktführende Stellung durch umfangreiche Innovationsbemühungen und neue technologische Kompetenzen zu festigen, wird auch mit Blick auf bereits abgeschlossene, laufende oder geplante digitale Transformationsprozesse deutlich.

Die bereits durchgeführten digitalen Transformationsprozesse der befragten Hidden Champions erstrecken sich sowohl über interne als auch externe Bereiche. Unternehmensintern sind beispielsweise die systematische Digitalisierung des unternehmenseigenen Wissens mittels der Implementierung einer digitalen Wissensdatenbank, die Digitalisierung von Warehouse-Systemen oder die Automatisierung von Prozessschritten, wie etwa in der Entwicklung oder Logistik, zu nennen. Teilweise nutzen sie auch schon intelligente Anwendungen, wie z.B. *Online Condition Monitoring Systeme*, *Machine learning* oder *Predictive Maintenance*. Ein befragtes Unternehmen gab zudem an, Roboter im Rahmen interner Produktionsprozesse einzusetzen. Unternehmensextern werden digitale Anwendungen u.a. bereits im Zuge der Konsumentenansprache und Distribution eigener Produkte eingesetzt. Ein Unternehmen berichtete etwa von der erfolgreichen Entwicklung eines eigenen E-Shops, der nun als zusätzlicher, digitaler Absatzkanal dient. Ein weiteres Unternehmen gab an, seinen Kunden durch den Einsatz neuer digitaler Anwendungen zusätzliche, kostenpflichtige Service- und Beratungsleistungen anbieten zu können. Die beiden Beispiele sind digitale Geschäftsmodellinnovationen, die aktuell das bestehende Geschäftsmodell ergänzen.

Neben diesen bereits umgesetzten Geschäftsmodellinnovationen, wurden weitere digitale Chancen genannt, mit denen sich die befragten Hidden Champions aktuell aktiv auseinandersetzen. Eines der

Unternehmen gab beispielsweise an, an der Entwicklung eines (intelligenten) Konfigurators zu arbeiten, mithilfe dessen Kunden ihre Produkte online auf ihre Bedürfnisse zuschneiden und bestellen können. Ein anderes Unternehmen erläuterte, nach einer Möglichkeit zu suchen, wie es seine Maschinen zukünftig nicht nur verkaufen, sondern auch vermieten kann. Eines der befragten Unternehmen berichtete sogar davon, sich zunehmend von einem Maschinenlieferanten zum Softwareanbieter zu entwickeln – und bekräftigt damit die im Zuge der voranschreitenden Digitalisierung unumgängliche Fortentwicklung der eigenen Geschäftsaktivitäten. Dabei spielt in den Überlegungen der Unternehmen der Einsatz modernster Technologien eine zentrale Rolle, erfordert jedoch meist die Zusammenarbeit mit externen Partnern. So gab eines der befragten Unternehmen an, ein KI-Projekt des Landes gestartet zu haben. Zudem berichteten die befragten Unternehmen von der Entwicklung eigener Cloudsysteme und Plattformlösungen, dem schrittweisen Aufbau innovativer Ökosysteme und damit einhergehend Unternehmenskooperationen oder Beteiligungen an innovativen Startups.

4.2.2 Nachhaltigkeit

Neben einer voranschreitenden Digitalisierung stellt ein zunehmendes Nachhaltigkeitsbewusstsein eine zentrale Herausforderung moderner Unternehmen dar. Die zunehmende Priorisierung nachhaltiger Zielsetzungen in Gesellschaft und Politik, etwa im Rahmen von Bemühungen um den Klimaschutz oder soziale Gerechtigkeit, schlägt sich auch in der Wirtschaft nieder. Insbesondere steigende Anforderungen, z.B. in Form von strengere Umweltschutzauflagen oder Emissionsgesetzen, stellen Unternehmen vor unmittelbarem Handlungsbedarf. Die zukunftsweisende Bedeutung nachhaltigen Wirtschaftens ist den befragten Hidden Champions, unabhängig davon ob sie in technologieintensiven oder nicht-technologieintensiven Branchen agieren, bewusst und wird von Ihnen proaktiv angegangen. Dabei gaben sie vielfach an, sich über die dreidimensionale Zusammensetzung des Nachhaltigkeitsbegriffs im Klaren zu sein. Ähnlich wie auch die Digitalisierung, begreifen sie Nachhaltigkeit als umfassendes Konstrukt, das ökologische, ökonomische sowie soziale Aspekte beinhaltet (Lozano 2008). Dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020a) zufolge meint der „Nachhaltigkeitsdreiklang“ die Verknüpfung wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit, ökologischer Verantwortung und sozialer Gerechtigkeit. Die Realisierung des einen Ziels erfolgt infolgedessen nur unter Berücksichtigung der beiden anderen Ziele.

Die Hidden Champions beschrieben in den Experteninterviews verschiedene, insbesondere die Dimension der ökologischen Nachhaltigkeit betreffende Maßnahmen und Anwendungen. So war von

eigenen Umwelt- und Sicherheitsbeauftragten, Umweltzertifikaten, der Wiederverwertung von Abfällen und Bestrebungen eines möglichst effizienten Ressourceneinsatzes die Rede. Zudem wurde vielfach die Reduktion der CO₂-Emissionen als wichtige Bemühung um ein nachhaltigeres, umweltfreundlicheres Wirtschaften angeführt. Die befragten Hidden Champions scheinen diese zu messen und systematisch zu dokumentieren, um eine Emissionsreduktion zu ermöglichen. Dabei scheinen sich die ehrgeizigen Ziele der Hidden Champions auch in ihrem Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit niederzuschlagen. Eines der befragten Unternehmen berichtete z.B., dass die Verfolgung nachhaltiger Zielsetzungen und die Implementierung entsprechender Maßnahmen bereits seit Langem bestehen. Aus diesem Grund sei Nachhaltigkeit als wesentlicher Bestandteil in der Strategie des Unternehmens verankert und würde durch strikte, unternehmensintern festgelegte Zielsetzungen, z.B. zur Senkung von Emissionen, verfolgt. So sei es dem Unternehmen gelungen, seine CO₂-Emissionen in der Logistik um 20% zu reduzieren und seine Produktion sogar gänzlich CO₂-neutral zu gestalten. Ein weiteres Unternehmen gab an, auf hybride Antriebsformen umgestiegen zu sein, um seinen Emissionsausstoß zu senken.

Die Steigerung der Energieeffizienz scheint für die Hidden Champions dabei in sämtlichen Unternehmensbereichen von zunehmender Relevanz. Eines der befragten Unternehmen berichtete beispielsweise davon, bereits seit circa zehn Jahren energieeffiziente Maschinen zu verwenden. Dabei steuerten diese nicht nur zu nachhaltigeren Unternehmensprozessen bei, sondern bedeuteten in der Regel auch erhebliche Ersparnisse – sowohl für das herstellende Unternehmen als auch für dessen Kunden. Auch hier scheinen wiederum die Kunden eine wichtige Rolle in den Nachhaltigkeitsbemühungen der Hidden Champions zu spielen. Die befragten Unternehmen berichteten mehrfach, dass Nachhaltigkeit zunehmend von Seiten ihrer Kunden und Geschäftspartner eingefordert wird. Diese scheinen demnach als wichtige Treiber nachhaltiger Maßnahmen zu fungieren, etwa indem sie Umweltzertifikate einfordern oder nach Corporate Social Responsibility (CSR) Initiativen fragen.

Nachhaltigkeit – Chance oder Risiko? Zwar stellt die wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeit auch die Hidden Champions vor neue und komplexe Herausforderungen, allerdings blicken sie diesen mehrheitlich optimistisch entgegen. Wie bereits im Umgang mit der Digitalisierung, betrachten die Hidden Champions Nachhaltigkeit vielmehr als unternehmerische Chance, und weniger als Risiko. Aufgrund ihrer einzigartigen Kompetenzen und Ressourcen, umfangreichen Innovationskapazitäten und Agilität sehen sich die Hidden Champions bestens gerüstet, um auch diese Herausforderung erfolgreich bewältigen zu können. Dennoch zeigten die Experteninterviews eine Reihe von Herausforderungen, die zur Realisierung gewinnbringender Möglichkeiten im Zuge nachhaltiger Anpassungen

zu beachten sind. Die befragten Hidden Champions nennen in diesem Zusammenhang vor allem steigende regulatorische Anforderungen, die für die oftmals mittelständischen Unternehmen mit enormen Kosten, etwa im Rahmen von Umrüstungen, verbunden sind. Eines der befragten Unternehmen gab beispielsweise an, dass es mit seinen Nachhaltigkeitsbemühungen bis vor kurzer Zeit noch als Vorreiter galt, die Anforderungen inzwischen jedoch derart angestiegen seien, dass etwaige Nachhaltigkeitsmaßnahmen jetzt zum Standard zählten und somit kein (Wettbewerbs-) Vorteil mehr seien. Des Weiteren äußerten die befragten Unternehmen vereinzelt Bedenken, inwiefern die steigenden Anforderungen an Nachhaltigkeit bereichs- und vor allem standortübergreifend umsetzbar seien. Die Hidden Champions verfügen in der Regel über tiefe Wertschöpfungsprozesse und zahlreiche nationale und vor allem auch internationale Niederlassungen. Vor dem Hintergrund hoher Exportmengen und umfangreicher globaler Lieferketten scheint die Einhaltung steigender Anforderungen an ein nachhaltiges Wirtschaften, vor allem in Produktion und Logistik, zunehmend schwierig.

Hinzu kommt ein stetig wachsender Wettbewerbsdruck, mit dem sich die Hidden Champions in ihren globalen Märkten konfrontiert sehen. Der technologische Fortschritt trägt zu einer erhöhten Markttransparenz bei, die nicht selten mit Preiskämpfen einhergeht. In Verbindung mit steigenden Nachhaltigkeitsanforderungen und daraus entstehenden zusätzlichen Kosten fürchten einige der Hidden Champions um ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit. Zwar sind sie nach wie vor in der Lage qualitativ hochwertige und innovative Produkte zu liefern, allerdings sehen sie sich zunehmend durch günstigere Konkurrenzprodukte aus dem Ausland, etwa aus China, bedroht. Eines der befragten Unternehmen betonte daher, dass trotz kostenintensiver Nachhaltigkeitsbemühungen, das Preis-Leistungs-Verhältnis der Produkte gewahrt werden müsse, sodass Kunden weiterhin dazu bereit seien, ihre Qualitätsprodukte zu kaufen und die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Produkte erhalten bliebe. Um die Kosten nachhaltiger Bemühungen auszugleichen und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, sei es daher auf Seiten von Politik und Gesetzgebung von besonderer Bedeutung, Nachhaltigkeit gezielt zu fördern. Dies müsse jedoch differenziert geschehen. So betonte eines der befragten Unternehmen in diesem Zusammenhang etwa konkret die Notwendigkeit einer „mittelstandsfreundlicheren“ Umwelt- und Energiepolitik.

Nichtsdestotrotz sehen die Hidden Champions in den genannten Herausforderungen auch große Chancen, die es zu nutzen gilt. Dabei sehen sie in den steigenden regulatorischen Anforderungen insbesondere die Möglichkeit, ihre Stellung als Qualitäts- und Innovationsführer innerhalb ihrer Nischenmärkte auszubauen. Eines der befragten Unternehmen unterstrich an dieser Stelle, dass mit strikteren Auflagen in der Regel auch steigende Anforderungen an die Qualität der produzierten Güter

einhergehen. Als führende Anbieter auf ihren Märkten verfügen die Hidden Champions über das notwendige Knowhow und die technologischen Möglichkeiten, um ihre Produkte entsprechend anzupassen und zu modernisieren. Einige Hidden Champions halten es demnach für möglich, trotz steigender Kosten langfristig von strengeren Auflagen profitieren zu können. Hierbei könnten die Hidden Champions auf ihre Innovationskapazitäten zurückgreifen. Die befragten Unternehmen begreifen den Wandel hin zu einer nachhaltigeren Wirtschaft infolgedessen auch als Innovationschance. Dabei beschrieb eines der befragten Unternehmen die Umweltgesetzgebung als möglichen Anstoß vielversprechender Innovationsentwicklungen, die es von Seiten der Politik zukünftig jedoch verstärkt zu fördern gilt. Die Entwicklung nachhaltiger Innovationen steht hierbei in enger Verbindung mit der Nutzung moderner Technologien. So könnten Unternehmen beispielsweise durch die Implementierung digitaler Anwendungen ressourcenschonender und energieeffizienter arbeiten. *Tabelle 7* fasst die aus Sicht der Hidden Champions mit Nachhaltigkeit einhergehenden Chancen und Risiken zusammen.

Tabelle 7. Nachhaltigkeit: Chancen und Risiken für rheinland-pfälzische Hidden Champions.

Megatrend Nachhaltigkeit	
Chancen	Risiken
Entwicklung nachhaltiger Innovationen (und weitere Produktdifferenzierung zwecks Ausbau marktführender Position)	Steigender Wettbewerbsdruck auf globalen Märkten (z.B. Preiskämpfe)
Schonender Ressourceneinsatz (mögliche Effizienzsteigerung und Kostenersparnis)	Hohe Kosten bei Implementierung nachhaltiger Maßnahmen (z.B. Umrüstung von Maschinen)
Steigende Qualitätsanforderungen auf Kundenseite (Ausbau der Stellung als Qualitätsführer)	Steigende regulatorische Anforderungen

Quelle: Eigene Darstellung.

Nachhaltige Transformationsprozesse. Die im Rahmen der Experteninterviews befragten rheinland-pfälzischen Hidden Champions haben bereits vielfach nachhaltige Transformationsprozesse angestoßen oder umgesetzt. So haben eine Reihe von Unternehmen bereits erfolgreich nachhaltige Innovationen entwickeln können. Eines der befragten Unternehmen berichtete davon, eine Produktinnovation entwickelt zu haben, die sowohl zur Kostenreduktion als auch zur Effizienzsteigerung der Produkte für den Kunden führe. Ein weiteres Unternehmen gab an, sich mit der Entwicklung von Verpackungsinnovationen auseinanderzusetzen, um Abfälle zukünftig vermeiden oder recyceln zu können. Generell scheint das Ziel nachhaltiger Innovationsentwicklungen primär die Reduktion des ökologischen

Fußabdruckes der befragten Unternehmen zu betreffen, d.h. in erster Linie die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit zu adressieren. In diesem Zusammenhang gaben einige Unternehmen an, sich mit dem Einsatz alternativer Brennstoffe und erneuerbarer Energiequellen zu beschäftigen oder diese bereits zu nutzen. Ein Unternehmen teilte mit, an zahlreichen Standorten bereits mit Photovoltaik-Anlagen zu arbeiten und überwiegend mit Erdwärme zu heizen. Die Umstellung des Fuhrparks auf Hybrid- und Elektrofahrzeuge kann als weiteres Beispiel nachhaltiger Transformationsbemühungen angeführt werden. Um Leerfahrten zu vermeiden und den Transport- und Logistikbereich effizienter zu gestalten, hat eines der befragten Unternehmen gemeinsam mit einem Kooperationspartner ein mit dem ECR Award prämiertes Frachtsharing-System entwickelt. Ein Teil der befragten Hidden Champions äußerte darüber hinaus das ambitionierte Ziel, einen Recycling-Kreislauf zur Wiederverwendung angefallener Abfallprodukte (z.B. Plastik) aufbauen zu wollen. Mithilfe einer solchen *Circular Economy* könnte zukünftig ein Kreislauf geschaffen werden, in den auch der Konsument aktiv eingebunden und zur Beteiligung an den Nachhaltigkeitsbemühungen des Unternehmens aufgerufen wird.

Trotz umfangreicher Innovationsbemühungen scheinen die befragten Hidden Champions mit der Nachhaltigkeit, anders als mit der Digitalisierung, weniger Potenziale für mögliche Geschäftsmodellinnovationen zu assoziieren. Nachhaltige Geschäftsmodellinnovationen wurden in den geführten Experteninterviews seltener erwähnt. Eines der befragten Unternehmen gab jedoch an, im Rahmen seiner Nachhaltigkeitsbemühungen mit regionalen Fachhändlern zusammenzuarbeiten, um seinen Kunden möglichst nahe und flexible Service- und Reparaturdienste zur Verfügung zu stellen. Ein weiteres verwies darauf, seine Kunden im Umgang mit nachhaltigen Produkten zu beraten. Hierbei wird der Kunde beispielsweise über die Energieersparnis des Produkts sowie mögliche Miet-, Leasing- oder Kaufoptionen informiert.

5 Erfolgsstandort Rheinland-Pfalz?

Abschließend wurden im Rahmen der Experteninterviews die aus Sicht der Interviewteilnehmer notwendigen und wünschenswerten Rahmenbedingungen am Standort Rheinland-Pfalz untersucht. Dabei wurden die Hidden Champions sowohl gefragt, wie sie die derzeit existierenden Rahmenbedingungen bewerten, als auch welche Maßnahmen sie sich zur weiteren Verbesserung wünschen würden. Die Mehrheit der befragten Hidden Champions äußerte in den Gesprächen eine allgemeine Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen am Standort Rheinland-Pfalz. Dabei wurden insbesondere die angebotenen Programme der dualen Berufsausbildung und dualen Hochschulbildung als positiv bewertet. Die befragten Unternehmen gaben an, duale Ausbildungsprogramme bereits vielfach wahrzunehmen und wünschen sich sogar, dass diese zukünftig ausgebaut und gezielt gefördert werden. Darüber hinaus stößt das Konzept des dualen Studiums bei den befragten Unternehmen auf positive Resonanz. Eines der befragten Unternehmen bezeichnete das duale Studienangebot in Rheinland-Pfalz sogar aufgrund seines hohen Praxisbezugs als echten Standortvorteil, etwa im Vergleich zu Baden-Württemberg. Darüber hinaus lobten die befragten Unternehmen, die rheinland-pfälzische Wirtschaftsförderungsgesellschaft, die beispielsweise auf regionaler Ebene eine gute Vernetzung ermöglicht, sowie die von Seiten des Landes angebotenen Wirtschaftsdelegationsreisen. Nichtsdestotrotz artikulierten die Hidden Champions verschiedene Ansätze zur gezielten Verbesserung der Rahmenbedingungen am Standort Rheinland-Pfalz. Diese bezogen sich im Wesentlichen auf die Themenbereiche Infrastruktur, Innovationsförderung und Vernetzung.

Verbesserung der Infrastruktur. Die befragten Hidden Champions beurteilen die rheinland-pfälzische Infrastruktur, insbesondere in digitaler Hinsicht, als ausbaufähig. Um herausfordernde Trends wie die Digitalisierung und Nachhaltigkeit erfolgreich bewältigen und auch in Zukunft konkurrenzfähig sein zu können, wünschen sich die befragten Unternehmen die gezielte Optimierung der rheinland-pfälzischen Infrastruktur. Hierzu zählen sie sowohl die Verbesserung des Straßennetzes, wie z.B. der A1-Lückenschluss, als auch den gezielten Ausbau des Glasfaser- und Telefonnetzes, insbesondere in ländlichen Regionen. Generell wünschen sich die befragten Unternehmen, dass die Politik, sowohl auf Landes- als auch Bundesebene, wieder zunehmend gestalterisch vorgeht und den Mut für größere Infrastrukturprojekte aufbringt. Insbesondere Investitionen in zukunftsweisende Technologien und digitale Infrastrukturen bürden aus Sicht der Interviewteilnehmer das Potenzial, die Standortattraktivität des Landes Rheinland-Pfalz nachhaltig zu verbessern.

Förderung von Innovationen. Um zukunftsfähige Entwicklungen am Standort Rheinland-Pfalz zielgerichtet zu unterstützen, äußerten die befragten Hidden Champions mehrfach den Wunsch einer besseren Innovationsförderung seitens des Landes. Bestehende Förderprogramme sind oftmals entweder kaum oder gar nicht bekannt (z.B. INNOPROM) oder werden als zu kompliziert und statisch beurteilt. Insbesondere administrative Hürden, wie etwa langatmige Beantragungsprozesse oder zeit- und personalintensive Dokumentationspflichten, scheinen die Hidden Champions davon abzuhalten, geförderte Innovationsprogramme wahrzunehmen. Eines der befragten Unternehmen gab sogar an, Dienstleister zu beauftragen, um eine erfolgversprechende Beantragung geförderter Innovationsprojekte zu gewährleisten. Ein anderes der befragten Unternehmen machte deutlich, dass die Auswahl passender Förderprojekte schwierig sei. Hieraus lässt sich erkennen, dass einerseits bestehende Angebote zur Innovationsförderung transparenter dargestellt und zielgerichtet beworben werden sollten. Andererseits sollten die Anforderungen zur Beantragung einer Innovationsförderung, insbesondere hinsichtlich des bürokratischen Aufwandes, gesenkt werden. Zudem könnte eine gezielte Erweiterung des Angebots von Förderinitiativen, etwa durch technologie- oder branchenspezifische Projekte, das Interesse der Hidden Champions wecken. Dass die Durchführung staatlich geförderter Innovationsprojekte für die Hidden Champions äußerst hilfreich und gewinnbringend sein kann, belegten die Aussagen einzelner Unternehmen, die von erfolgreichen gemeinsamen F&E-Projekten berichteten. Dabei sehen die Hidden Champions in der Förderung von Innovationen eine wichtige Voraussetzung, sowohl für sich als Unternehmen als auch den Standort Rheinland-Pfalz, um herausfordernde Entwicklungen wie die Digitalisierung und Nachhaltigkeit erfolgreich zu meistern. Der Auf- und Ausbau innovationsfreundlicher Strukturen hängt demnach eng mit der Entwicklung digitaler und nachhaltiger Infrastrukturen zusammen.

Stärkere Vernetzung und Kooperation. Insbesondere im Zusammenhang mit einer besseren Innovationsförderung wünschen sich die befragten Hidden Champions auch eine stärkere Vernetzung mit relevanten Akteuren in Rheinland-Pfalz. Hierzu zählen sie vor allem Bildungs- und Forschungseinrichtungen sowie innovative Unternehmen und Startups. Zwar berichteten die befragten Unternehmen mehrfach von nützlichen Hochschulkooperationen oder bestehenden Netzwerken, allerdings sollten diese zukünftig gezielt ausgeweitet werden, insbesondere am Standort Rheinland-Pfalz. Dabei stellen vor allem die Themenbereiche Digitalisierung und Nachhaltigkeit und damit einhergehend die Entwicklung digitaler und nachhaltiger Innovationen aus Sicht der Hidden Champions mögliche Anknüpfungspunkte für zukünftige Kooperationen und Netzwerke dar. Diese könnten beispielsweise zu

möglichen *Open Innovation* Initiativen oder Pilotprojekt-Partnerschaften führen. Darüber hinaus sehen die Hidden Champions in der kontinuierlichen Weiterentwicklung und Optimierung des Bildungssystems eine wichtige Voraussetzung, um auch zukünftig auf qualifiziertes Personal zurückgreifen und eine marktführende Positionen einnehmen zu können. Neben Kooperationen mit Hochschulen, z.B. im Rahmen von Forschungsprojekten oder Abschlussarbeiten und Promotionsvorhaben, wird die Wichtigkeit der Schulen betont, um Nachwuchskräfte gezielt zu entwickeln und dem Fachkräftemangel frühzeitig entgegenzuwirken (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2020b). Dabei ist die Lehre zukunftsweisender Inhalte und Verfügbarkeit entsprechender Ausstattung von zentraler Bedeutung.

6 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Studie hatte die Zielsetzung die rheinland-pfälzischen Hidden Champions zu identifizieren und in quantitativer und qualitativer Hinsicht zu untersuchen. Nachdem eine Liste der Hidden Champions anhand einer vorab erarbeiteten Definition und verschiedener Kriterien zusammengestellt wurde, erfolgte eine quantitative Untersuchung dieser Unternehmen. Zusammenfassend zeigt diese, dass die rheinland-pfälzischen Hidden Champions einen großen Beitrag zu Beschäftigung und Umsatz des Landes leisten, sich vermehrt im Norden angesiedelt haben und hauptsächlich in der Maschinenbau Branche aufzufinden sind. Ca. ein Drittel der marktführenden rheinland-pfälzischen Unternehmen ist zudem in technologieintensiven Branchen aktiv. Des Weiteren können sie mit den Hidden Champions in (Rest-) Deutschland mithalten, da sie ähnliche Unternehmensalter, Jahresumsätze und Branchenverteilung aufweisen und sich nur bei der Mitarbeiterzahl signifikant unterscheiden – hier sind die rheinland-pfälzischen Unternehmen deutlich kleiner.

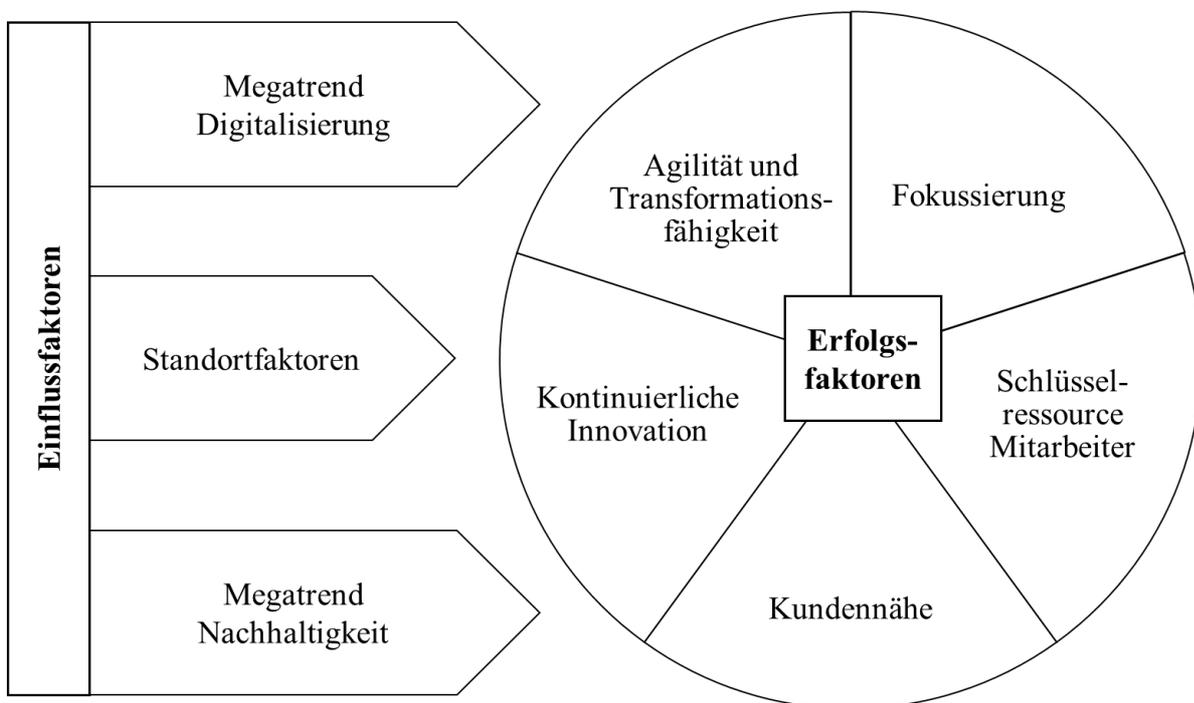
Anschließend wurden die im Rahmen dieser Studie geführten Experteninterviews mit 19 Entscheidungsträgern rheinland-pfälzischer Hidden Champions qualitativ ausgewertet. Dabei wurde zusammenfassend herausgestellt, dass der Erfolg der Hidden Champions in einer Reihe einzigartiger Erfolgscharakteristika begründet liegt. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren der Hidden Champions sind strategische Fokussierung auf internationale Nischenmärkte, motivierte und qualifizierte Mitarbeiter, Kundennähe, kontinuierliche Innovationsaktivitäten, sowie Agilität und Transformationsfähigkeit. Damit bestätigten die befragten Hidden Champions zwar im Wesentlichen die in vorherigen Untersuchungen (z.B. Schlepphorst et al. 2016, Simon 2012) identifizierten Erfolgscharakteristika wenig bekannter, mittelständischer (Welt-) Marktführer, allerdings zeichnet die vorliegende Studie auf Basis der Experteninterviews nochmals ein differenzierteres Bild der wichtigsten Erfolgsfaktoren und stellt aktuelle Entwicklungstendenzen heraus. So scheinen die Hidden Champions vermehrt in neue Geschäftsfelder zu diversifizieren und sich zunehmend gegenüber externen Kooperationen, vor allem bei der Entwicklung von Innovationen (*Open Innovation*), zu öffnen. Außerdem beschäftigen sie sich aktiv mit der Weiterentwicklung oder gar Neuerfindung ihrer Geschäftsmodelle.

Außerdem wurde untersucht, mit welchen Herausforderungen sich die Hidden Champions konfrontiert sehen, insbesondere vor dem Hintergrund der Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Dabei nannten die befragten Unternehmen, unter anderem, den Fachkräftemangel sowie den Ausbau regionaler Infrastruktur als wesentliche Herausforderungen, um mit weitreichenden Entwicklungen, wie einer voranschreitenden Digitalisierung und einem steigenden Nachhaltigkeitsbewusstsein, zukünftig Schritt

halten zu können. Nichtsdestotrotz begreifen die Hidden Champions sowohl die Digitalisierung als auch die Nachhaltigkeit als große Chance, ihre marktführenden Positionen durch die Entwicklung noch besserer Produkte zu festigen oder gar auszubauen. Dabei sehen sie sich insbesondere aufgrund der Nutzung neuester Technologien und Entwicklung zukunftsweisender Innovationen bestens gerüstet. Obwohl sie bereits heute vielfach digitale und nachhaltige Transformationsprozesse angestoßen haben, planen die Hidden Champions diese zukünftig weiter auszubauen.

Abschließend wurden in den Experteninterviews aus Sicht der Hidden Champions notwendige und wünschenswerte Rahmenbedingungen am Standort Rheinland-Pfalz untersucht. Dabei zeigten sich die Hidden Champions mit den Rahmenbedingungen überwiegend zufrieden, so z.B. mit der dualen Berufsausbildung und Hochschulbildung. Nichtsdestotrotz artikulierten sie verschiedene Ansätze zur gezielten Verbesserung der Rahmenbedingungen, insbesondere bezogen auf die Themenbereiche Infrastruktur, Innovationsförderung und Vernetzung. *Abbildung 3* fasst die in den Experteninterviews gewonnen Erkenntnisse betreffend die Erfolgs- und Einflussfaktoren von Hidden Champions in Rheinland-Pfalz zusammen.

Abbildung 3. Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Standortfaktoren.



Quelle: Eigene Darstellung.

Im Rahmen der Experteninterviews und der Auswertung der Studie wurden weitere Fragestellungen aufgeworfen, welche in möglichen Folgeprojekten untersucht werden könnten. Zwei große Herausforderungen, die bereits im Rahmen dieses Projekts behandelt wurden und künftig noch näher erforscht werden sollten, sind die Digitalisierung und Nachhaltigkeit. In diesem Zusammenhang wäre besonders interessant zu untersuchen, wie diese beiden Megatrends die Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle der mittelständischen Unternehmen allgemein und der Hidden Champions in Rheinland-Pfalz im Besonderen, verändern. Darüber hinaus sollte die Schnittstelle zwischen Innovation und Kooperation genauer beleuchtet werden. Bereits im Rahmen dieser Studie wurde gezeigt, dass offene Innovationsprozesse zunehmend an Bedeutung für die rheinland-pfälzischen Hidden Champions gewinnen und diese zunehmend für externe Kooperationen bereit sind. Weiterführende Fragestellungen hierzu sind beispielsweise mit wem der innovative Mittelstand in Rheinland-Pfalz im Bereich Innovation kooperiert, in welchen Phasen und Bereichen des Innovationsprozesses er dies tut und was die Ergebnisse dieser Kooperation sind. Außerdem könnte die Rolle von Netzwerke und Clustern in diesem Zusammenhang näher beleuchtet werden. Nachdem mögliche Kooperationshemmnisse herausgearbeitet wurden, besteht zudem das Potenzial Lösungsansätze zu erarbeiten, um die Kooperation des Mittelstands mit Hochschulen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen des Landes und innovativen Startups zu verbessern.

Literaturverzeichnis

- Audretsch, D. B., Lehmann, E. E., & Schenkenhofer, J. (2018). Internationalization strategies of hidden champions: Lessons from Germany. *Multinational Business Review*, 26(1), 2–24.
- Benz, L., Block, J., & Johann, M. (2020). Börsennotierte Hidden Champions. *zfo – Zeitschrift Führung + Organisation*, 89(5), 291–295.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020a). Nachhaltigkeit in der Wirtschaft. Zugriff über <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Textsammlungen/Wirtschaft/leitprinzip-nachhaltigkeit.html> am 12.05.2020.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020b). Fachkräfte für Deutschland. Zugriff über <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/fachkraeftesicherung.html> am 14.12.2020.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Hrsg.) (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press on Demand, 2006.
- Digital Magazin (2020). Digitalisierung: Was ist das? Eine Definition. Zugriff über <https://digitalmagazin.de/digitalisierung-definition> am 14.12.2020.
- Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (2020). Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands. Berlin.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *The Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
- Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn (2020). Volkswirtschaftliche Bedeutung der KMU. Zugriff über <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/volkswirtschaftliche-bedeutung-der-kmu/deutschland> am 17.12.2020.
- Küpper, H.-U. (Hrsg.) (1994). Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen – Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung. *Stuttgart*: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Langenscheidt, B., & Venohr, B. (2015). Lexikon der deutschen Weltmarktführer. *Köln*: GABAL-Verlag.
- Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of Cleaner Production*, 16(17), 1838–1846.
- Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung & Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur (Hrsg.) (2014). Innovationsstrategie Rheinland-Pfalz. *Mainz*.
- Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (Hrsg.) (2018). Mittelstandsbericht 2018 - Statistischer Bericht über die Situation der mittelständischen Wirtschaft in Rheinland-Pfalz. *Mainz*.
- Rammer, C., & Spielkamp, A. (2015). The distinct features of hidden champions in Germany: A dynamic capabilities view. *ZEW Discussion Papers*, 19–012, Mannheim.
- Rammer, C., & Spielkamp, A. (2019). German hidden champions: Competitive strategies, knowledge management and innovation in globally leading niche players. *Ekonomiaz*, 95(1), 65–87.

- Rangone, A. (1999). A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises. *Small Business Economics*, 12, 233–248.
- Schlepphorst, S., Schlömer-Laufen, N., & Holz, M. (2016). Determinants of hidden champions: Evidence from Germany. *Working Paper*, 03/16, 1–20. Bonn, Bonn: Institut für Mittelstandsforschung (IfM).
- Simon, H. (2012). *Hidden Champions: Aufbruch nach Globalia – Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Frankfurt am Main: Campus.
- Simon, H. (2020). Erfolgsfaktoren der Hidden Champions. *zfo – Zeitschrift Führung + Organisation*, 89(5), 285–290.
- Statista (2020). Statista-Dossier zu Rheinland-Pfalz. Zugriff über <https://de.statista.com/statistik/studie/id/23916/dokument/rheinland-pfalz-statista-dossier/> am 18.11.2020.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tucker, R. B. (2001). Innovation: The new core competency. *Strategy & Leadership*, 29(1), 11–14.
- Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*, 57(2), 66–90.
- Wirtschaftswoche (2018). Das sind Deutschlands geheime Weltmarktführer. Zugriff über <https://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/hannovermesse/hidden-champions-das-sind-deutschlands-geheime-weltmarktfuehrer/20883700.html> am 15.12.2020.

Anhang

Tabelle A1. Übersicht der „Hidden Champions“ in Rheinland-Pfalz (KMU Definition des IfM Bonn 2016).

(aktualisierte Übersicht auf <https://www.uni-trier.de/index.php?id=74640>)

Unternehmensname	Ort (Kreis)	Gründung	Größe *1	Branche	Tech. int.*2
Aaronia	Strickscheid (Eifelkreis Bitburg-Prüm)	2003	Klein	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	Ja
Accuride International	Diez (Rhein-Lahn-Kreis)	1962	Mittel	Herstellung von Metallerzeugnissen	Nein
Adolf Schuch	Worms (Worms, Stadt)	1895	Mittel	Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	Ja
AKRO-PLASTIC	Niederzissen (Ahrweiler)	1988	Mittel	Herstellung von chemischen Erzeugnissen	Nein
Almatis	Ludwigshafen (Ludwigshafen am Rhein, Stadt)	1982	Mittel	Herstellung von chemischen Erzeugnissen	Ja
alwitra	Trier (Trier, Stadt)	1964	Mittel	Herstellung von Kunststoffwaren	Nein
Bartz Maschinenbau	Mayen (Mayen-Koblenz)	1989	Mittel	Maschinenbau	Nein
Becton Dickinson Rowa Germany	Kelberg (Vulkaneifel)	1996	Mittel	Maschinenbau	Ja
BENNINGHOVEN	Wittlich (Bernkastel-Wittlich)	1909	Groß	Maschinenbau	Nein
BERICAP	Budenheim (Mainz-Bingen)	1926	Mittel	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	Nein
Bilstein & Siekermann	Hillesheim (Vulkaneifel)	1956	Mittel	Herstellung von Metallerzeugnissen	Nein
BioNTech	Mainz (Mainz, Stadt)	2008	Groß	Forschung und Entwicklung	Nein
Birkenstock	Linz (Neuwied)	1774	Groß	Herstellung von Leder, Lederwaren und Schuhen	Nein
BITO-Lagertechnik Bittmann	Meisenheim (Bad Kreuznach)	1845	Groß	Herstellung von Metallerzeugnissen	Nein
BOMAG	Boppard (Rhein-Hunsrück-Kreis)	1957	Groß	Maschinenbau	Nein
BRAUN Maschinenbau	Landau in der Pfalz (Landau in der Pfalz, Stadt)	1958	Klein	Maschinenbau	Ja
Brezelbäckerei Ditsch	Mainz (Mainz, Stadt)	1920	Groß	Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	Nein

Unternehmensname	Ort (Kreis)	Gründung	Größe *1	Branche	Tech. int.*2
Canyon Bicycles	Koblenz (Koblenz, Stadt)	2002	Groß	Sonstiger Fahrzeugbau	Nein
Christen & Laudon	Malbergweich (Eifelkreis Bitburg-Prüm)	1960	Mittel	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	Nein
Cimotec Automatisierung	Bitburg (Eifelkreis Bitburg-Prüm)	1992	Klein	Maschinenbau	Ja
CLEMENS	Wittlich (Bernkastel-Wittlich)	1952	Mittel	Maschinenbau	Ja
CompuGroup Medical Deutschland	Koblenz (Koblenz, Stadt)	1987	Groß	Verlagswesen	Nein
DBK David + Baader	Rülzheim (Germersheim)	1946	Groß	Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	Ja
DFH Haus	Simmern (Rhein-Hunsrück-Kreis)	2001	Groß	Erbringung von Finanzdienstleistungen	Nein
DILAS Diodenlaser	Mainz (Mainz, Stadt)	1994	Mittel	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	Ja
Dr. Eckel Animal Nutrition	Niederzissen (Ahrweiler)	1994	Klein	Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	Nein
Dr. Heinrich Schneider Messtechnik	Bad Kreuznach (Bad Kreuznach)	1947	Mittel	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	Ja
Draht- und Metallwarenfabrik Philipp Schneider	Bad Kreuznach (Bad Kreuznach)	1927	Klein	Herstellung von Metallerzeugnissen	Nein
Eckes-Granini Deutschland	Nieder-Olm (Mainz-Bingen)	1857	Groß	Getränkeherstellung	Nein
Eichenauer Heizelemente	Hatzenbühl (Germersheim)	1925	Mittel	Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	Ja
EnviroFALK	Westerburg (Westerwaldkreis)	1989	Mittel	Maschinenbau	Ja
ERO	Simmern (Rhein-Hunsrück-Kreis)	1965	Mittel	Maschinenbau	Ja
EWM	Mündersbach (Westerwaldkreis)	1957	Groß	Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	Ja
FELUWA Pumpen	Mürtenbach (Vulkaneifel)	1901	Mittel	Maschinenbau	Ja
Fissler	Idar-Oberstein (Birkenfeld)	1845	Groß	Herstellung von Metallerzeugnissen	Nein
FiWaRec® Valves & Regulators	Föhren (Trier-Saarburg)	2008	Klein	Maschinenbau	Ja
Franklin Electric Europa	Wittlich (Bernkastel-Wittlich)	1964	Mittel	Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	Ja
Galileo Lebensmittel	Trierweiler (Trier-Saarburg)	1993	Mittel	Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	Nein
GANZIMMUN Diagnostics	Mainz (Mainz, Stadt)	1998	Mittel	Forschung und Entwicklung	Nein

Unternehmensname	Ort (Kreis)	Gründung	Größe *1	Branche	Tech. int.*2
Gebr. Alexander, Rhein. Musikinstrumentenfabrik	Mainz (Mainz, Stadt)	1782	Mittel	Herstellung von sonstigen Waren	Nein
Gebr. Pfeiffer	Kaiserslautern (Kaiserslautern, Stadt)	1864	Mittel	Maschinenbau	Nein
Gerolsteiner Brunnen	Gerolstein (Vulkaneifel)	1888	Groß	Getränkeherstellung	Nein
Geutebrück	Windhagen (Neuwied)	1970	Mittel	Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	Ja
Gienanth Group	Eisenberg (Donnersbergkreis)	1735	Groß	Metallerzeugung und -bearbeitung	Nein
GKN Driveline Trier	Trier (Trier, Stadt)	1965	Mittel	Herstellung von Metallerzeugnissen	Nein
Griesson - de Beukelaer	Polch (Mayen-Koblenz)	1850	Groß	Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	Nein
Hahn Automation	Rheinböllen (Rhein-Hunsrück-Kreis)	1992	Mittel	Maschinenbau	Ja
HASE	Trier (Trier, Stadt)	1972	Mittel	Herstellung von Metallerzeugnissen	Nein
HegerGuss	Enkenbach-Alsenborn (Kaiserslautern)	1902	Mittel	Metallerzeugung und -bearbeitung	Nein
HegerPro	Enkenbach-Alsenborn (Kaiserslautern)	1902	Mittel	Metallerzeugung und -bearbeitung	Nein
HEUFT SYSTEMTECHNIK	Burgbrohl (Ahrweiler)	1979	Groß	Maschinenbau	Ja
HEYER Medical	Bad Ems (Rhein-Lahn-Kreis)	1883	Klein	Herstellung von sonstigen Waren	Nein
HUF HAUS	Hartenfels (Westerwaldkreis)	1912	Mittel	Hochbau	Nein
Insiders Technologies	Kaiserslautern (Kaiserslautern, Stadt)	1998	Mittel	Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie	Nein
JAM Software	Trier (Trier, Stadt)	1997	Klein	Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie	Nein
JK-International	Windhagen (Neuwied)	1927	Mittel	Herstellung von sonstigen Waren	Nein
Jos. Schneider Optische Werke	Bad Kreuznach (Bad Kreuznach)	1913	Mittel	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	Ja
JOSEPH VÖGELE	Ludwigshafen (Ludwigshafen am Rhein, Stadt)	1836	Groß	Maschinenbau	Nein
juwi	Wörrstadt (Alzey-Worms)	1996	Groß	Energieversorgung	Nein
JUWÖ Poroton-Werke Ernst Jungk und Sohn	Wöllstein (Alzey-Worms)	1862	Mittel	Herstellung von Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	Nein
Kalenborn International	Vettelschoss (Neuwied)	1921	Groß	Metallerzeugung und -bearbeitung	Nein

Unternehmensname	Ort (Kreis)	Gründung	Größe *1	Branche	Tech. int.*2
Karl Heuft	Bell (Mayen-Koblenz)	1840	Mittel	Maschinenbau	Ja
Klößner Pentaplast	Heiligenroth (Westerwaldkreis)	1965	Groß	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	Nein
KOB	Wolfstein (Kusel)	1903	Mittel	Herstellung von Textilien	Nein
KOBIL Systems	Worms (Worms, Stadt)	1986	Mittel	Erbringung von Dienstleistungen der Informati- onstechnologie	Nein
Kömmerling Chemische Fabrik	Pirmasens (Pirmasens, Stadt)	1897	Mittel	Herstellung von chemischen Erzeugnissen	Ja
KÜBLER	Ludwigshafen (Ludwigshafen am Rhein, Stadt)	1989	Mittel	Herstellung von Metallerzeugnissen	Nein
Lahnpaper	Lahnstein (Rhein-Lahn-Kreis)	1911	Mittel	Herstellung von Papier, Pappe und Waren daraus	Nein
Landbell	Mainz (Mainz, Stadt)	1995	Mittel	Sammlung, Behandlung und Beseitigung von Ab- fällen; Rückgewinnung	Nein
Laserline	Mülheim-Kaerlich (Mayen-Koblenz)	1997	Mittel	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elekt- ronischen und optischen Erzeugnissen	Ja
Leifheit	Nassau (Rhein-Lahn-Kreis)	1959	Groß	Herstellung von Metallerzeugnissen	Nein
Lohmann	Neuwied (Neuwied)	1851	Groß	Herstellung von sonstigen Waren	Ja
Lohmann & Rauscher	Neuwied (Neuwied)	1851	Groß	Herstellung von Textilien	Nein
Löwenstein Medical	Bad Ems (Rhein-Lahn-Kreis)	1986	Groß	Herstellung von sonstigen Waren	Ja
LTS Lohmann Therapie-Systeme	Andernach (Mayen-Koblenz)	1984	Groß	Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen	Ja
M+C SCHIFFER	Neustadt (Neuwied)	1887	Groß	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	Nein
Masa	Andernach (Mayen-Koblenz)	1905	Mittel	Maschinenbau	Nein
MATHEUS Industrie-Automation	Osann-Monzel (Bernkastel-Wittlich)	1992	Mittel	Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen	Nein
MiniTec	Schönenberg-Kübelberg (Kusel)	1986	Mittel	Maschinenbau	Nein
MK Technology	Grafschaft (Ahrweiler)	1997	Klein	Maschinenbau	Ja
MOBOTIX	Langmeil (Donnersbergkreis)	1999	Mittel	Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	Ja
Moritz J. Weig	Mayen (Mayen-Koblenz)	1931	Mittel	Herstellung von Papier, Pappe und Waren daraus	Nein
mps public solutions	Koblenz (Koblenz, Stadt)	1978	Mittel	Erbringung von Dienstleistungen der Informati- onstechnologie	Nein

Unternehmensname	Ort (Kreis)	Gründung	Größe *1	Branche	Tech. int.*2
MUNSCH Chemie-Pumpen	Ransbach-Baumbach (Westerwaldkreis)	1974	Mittel	Maschinenbau	Ja
Musashi Bockenau	Bockenau (Bad Kreuznach)	1925	Groß	Maschinenbau	Ja
Niedax	Linz (Neuwied)	1920	Groß	Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	Nein
NIMAK	Wissen (Altenkirchen (Westerwald))	1965	Mittel	Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	Ja
ÖKOBIT	Föhren (Trier-Saarburg)	2000	Klein	Maschinenbau	Nein
ORTEN Fahrzeugbau	Bernkastel-Kues (Bernkastel-Wittlich)	1925	Mittel	Sonstiger Fahrzeugbau	Nein
Pallmann Maschinenfabrik	Zweibrücken (Zweibrücken, Stadt)	1903	Mittel	Maschinenbau	Ja
Peter Mertes	Bernkastel-Kues (Bernkastel-Wittlich)	1924	Mittel	Getränkeherstellung	Nein
PFAFF Industriesysteme und Maschinen	Kaiserslautern (Kaiserslautern, Stadt)	1862	Mittel	Maschinenbau	Ja
PFW Aerospace	Speyer (Speyer, Stadt)	1997	Groß	Sonstiger Fahrzeugbau	Ja
Pieroth Wein	Burg Layen (Bad Kreuznach)	1675	Mittel	Großhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen)	Nein
PM-International	Speyer (Speyer, Stadt)	1993	Mittel	Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	Nein
PREMOSYS	Kalenborn-Scheuern (Vulkaneifel)	1999	Klein	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	Ja
PSA Technology	Bitburg (Eifelkreis Bitburg-Prüm)	1996	Klein	Maschinenbau	Ja
psb intralogistics	Pirmasens (Pirmasens, Stadt)	1887	Mittel	Maschinenbau	Nein
RASTAL	Höhr-Grenzhausen (Westerwaldkreis)	1919	Mittel	Herstellung von Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	Ja
Rathscheck Schiefer und Dach-Systeme - ZN der Wilh. Werhahn	Mayen (Mayen-Koblenz)	1996	Mittel	Gewinnung von Steinen und Erden, sonstiger Bergbau	Nein
Reifenhäuser Blown Film Plamex	Kelberg (Vulkaneifel)	1911	Klein	Maschinenbau	Nein
RELINEEUROPE	Rohrbach (Südliche Weinstraße)	2009	Mittel	Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen	Nein
RENOLIT	Worms (Worms, Stadt)	1946	Groß	Herstellung von chemischen Erzeugnissen	Nein
RHODIUS Schleifwerkzeuge	Burgbrohl (Ahrweiler)	1952	Mittel	Herstellung von Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	Nein
RKW*3	Frankenthal (Frankenthal (Pfalz), Stadt)	1957	Groß	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	Nein

Unternehmensname	Ort (Kreis)	Gründung	Größe *1	Branche	Tech. int.*2
Rohmann	Frankenthal (Frankenthal (Pfalz), Stadt)	1977	Mittel	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	Ja
ROTH + WEBER	Niederdreisbach (Altenkirchen (Westerwald))	1955	Mittel	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	Ja
SAHM	Höhr-Grenzhausen (Westerwaldkreis)	1900	Mittel	Herstellung von Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	Ja
Schaeffler Friction Products	Morbach (Bernkastel-Wittlich)	1928	Mittel	Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	Ja
Schloss Wachenheim	Trier (Trier, Stadt)	1888	Groß	Getränkeherstellung	Nein
Schott Music	Mainz (Mainz, Stadt)	1770	Mittel	Herstellung, Verleih und Vertrieb von Filmen und Fernsehprogrammen; Kinos; Tonstudios und Verlegen von Musik	Nein
SCHOTTEL	Spay (Mayen-Koblenz)	1921	Groß	Sonstiger Fahrzeugbau	Nein
SCHULZ SPEYER Bibliothekstechnik	Speyer (Speyer, Stadt)	1955	Klein	Architektur- und Ingenieurbüros; technische, physikalische und chemische Untersuchung	Nein
Schütz	Selters (Westerwaldkreis)	1958	Groß	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	Nein
Sebapharma	Bad Salzig (Rhein-Hunsrück-Kreis)	1968	Mittel	Großhandel mit Gebrauchs- und Verbrauchsgütern	Nein
SIGMA-ELEKTRO	Neustadt (Neustadt an der Weinstraße, Stadt)	1982	Mittel	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	Ja
SIMONA	Kirn (Bad Kreuznach)	1857	Groß	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	Nein
Smithers-Oasis Germany	Grünstadt (Bad Dürkheim)	1969	Mittel	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	Nein
Speyer & Grund	Mainz (Mainz, Stadt)	1863	Mittel	Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	Nein
STABILA Messgeräte Gustav Ullrich	Annweiler (Südliche Weinstraße)	1889	Mittel	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	Nein
Steuler Holding	Höhr-Grenzhausen (Westerwaldkreis)	1908	Groß	Herstellung von Metallerzeugnissen	Nein
STRASSBURGER Filter	Westhofen (Alzey-Worms)	1919	Klein	Herstellung von Metallerzeugnissen	Nein
Stürtz Maschinenbau	Neustadt (Neuwied)	1946	Mittel	Maschinenbau	Ja
suki.international	Landscheid (Bernkastel-Wittlich)	1951	Groß	Herstellung von Metallerzeugnissen	Nein
Tadano Demag	Zweibrücken (Zweibrücken, Stadt)	1827	Groß	Maschinenbau	Nein

Unternehmensname	Ort (Kreis)	Gründung	Größe *1	Branche	Tech. int.*2
Tarkett Holding	Ludwigshafen (Frankenthal (Pfalz), Stadt)	1946	Mittel	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	Nein
TechniSat Digital	Daun (Vulkaneifel)	1987	Mittel	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	Ja
TEKA Maschinenbau	Edenkoben (Südliche Weinstraße)	1961	Mittel	Maschinenbau	Nein
Tesla Automation	Prüm (Eifelkreis Bitburg-Prüm)	1963	Groß	Maschinenbau	Ja
Thomas Magnete	Herdorf (Altenkirchen (Westerwald))	1962	Groß	Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	Ja
TLT-Turbo	Zweibrücken (Zweibrücken, Stadt)	1970	Mittel	Maschinenbau	Nein
TOFUTOWN.com	Wiesbaum (Vulkaneifel)	1988	Mittel	Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	Nein
TREIF Maschinenbau	Oberlahr (Altenkirchen (Westerwald))	1948	Mittel	Maschinenbau	Ja
UNILUX	Salmtal (Bernkastel-Wittlich)	1955	Mittel	Herstellung von Holz-, Flecht-, Korb- und Korkwaren (ohne Möbel)	Nein
Vecoplan	Bad Marienberg (Westerwaldkreis)	1969	Mittel	Maschinenbau	Ja
W. Schumacher & Co.	Wittlich (Bernkastel-Wittlich)	1978	Klein	Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	Nein
WAWI-Euro	Pirmasens (Pirmasens, Stadt)	1957	Groß	Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	Nein
WEPA APOTHEKENBEDARF	Hillscheid (Westerwaldkreis)	1882	Mittel	Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen	Ja
Werner & Mertz	Mainz (Mainz, Stadt)	1867	Groß	Herstellung von chemischen Erzeugnissen	Nein
WICKERT Maschinenbau	Landau in der Pfalz (Landau in der Pfalz, Stadt)	1901	Mittel	Maschinenbau	Nein
Winkler+Dünnebier	Neuwied (Neuwied)	1913	Mittel	Maschinenbau	Nein
WIPOTEC	Kaiserslautern (Kaiserslautern, Stadt)	1988	Groß	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	Ja
WIRTGEN	Windhagen (Neuwied)	1961	Groß	Maschinenbau	Nein
wolcraft	Kempenich (Ahrweiler)	1949	Mittel	Herstellung von Metallerzeugnissen	Nein
Wöllner	Ludwigshafen (Ludwigshafen am Rhein, Stadt)	1896	Mittel	Herstellung von chemischen Erzeugnissen	Ja
ZÖLLER-KIPPER	Mainz (Mainz, Stadt)	1947	Mittel	Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	Ja

Quelle: Eigene Darstellung, Stand Dezember 2020.

Erklärungen zu *Tabelle A1*:

*¹ Die Einteilung der Größenklassen erfolgt nach Zahl der Beschäftigten, basierend auf der KMU-Definition des IfM Bonn (2016). Kleine Unternehmen beschäftigen demnach höchstens 49 Mitarbeiter, mittlere Unternehmen bis zu 499 und große Unternehmen haben mindestens 500 Beschäftigte. Die Unternehmensgröße Kleinstunternehmen fällt unter die von uns definierten Größenklassen von mehr als 20 Mitarbeiter und mehr als 5 Millionen Euro Umsatz pro Jahr und kommt daher nicht in der Tabelle vor.

*² Tech. Int. = Technologie-intensive Branche. Einteilung des Hauptgeschäftsfelds der Unternehmen in technologie-intensive und nicht technologie-intensive Branchen nach EFI Gutachten (2020).

*³ Seit Januar 2021 nicht mehr in Rheinland-Pfalz ansässig.

Tabelle A2. Übersicht der „Hidden Champions“ in Rheinland-Pfalz (Größeneinteilung nach Klassifizierung des Forscherteams).
(aktualisierte Übersicht auf: <https://www.uni-trier.de/index.php?id=74640>)

Unternehmensname	Ort (Kreis)	Gründung	Größe *1	Branche	Tech. int.*2
Aaronia	Strickscheid (Eifelkreis Bitburg-Prüm)	2003	Klein	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	Ja
Accuride International	Diez (Rhein-Lahn-Kreis)	1962	Mittel	Herstellung von Metallerzeugnissen	Nein
Adolf Schuch	Worms (Worms, Stadt)	1895	Mittelgroß	Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	Ja
AKRO-PLASTIC	Niederzissen (Ahrweiler)	1988	Mittelgroß	Herstellung von chemischen Erzeugnissen	Nein
Almatis	Ludwigshafen (Ludwigshafen am Rhein, Stadt)	1982	Mittel	Herstellung von chemischen Erzeugnissen	Ja
alwitra	Trier (Trier, Stadt)	1964	Mittelgroß	Herstellung von Kunststoffwaren	Nein
Bartz Maschinenbau	Mayen (Mayen-Koblenz)	1989	Mittel	Maschinenbau	Nein
Becton Dickinson Rowa Germany	Kelberg (Vulkaneifel)	1996	Mittelgroß	Maschinenbau	Ja
BENNINGHOVEN	Wittlich (Bernkastel-Wittlich)	1909	Groß	Maschinenbau	Nein
BERICAP	Budenheim (Mainz-Bingen)	1926	Mittelgroß	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	Nein
Bilstein & Siekermann	Hillesheim (Vulkaneifel)	1956	Mittel	Herstellung von Metallerzeugnissen	Nein
BioNTech	Mainz (Mainz, Stadt)	2008	Groß	Forschung und Entwicklung	Nein
Birkenstock	Linz (Neuwied)	1774	Groß	Herstellung von Leder, Lederwaren und Schuhen	Nein
BITO-Lagertechnik Bittmann	Meisenheim (Bad Kreuznach)	1845	Groß	Herstellung von Metallerzeugnissen	Nein
BOMAG	Boppard (Rhein-Hunsrück-Kreis)	1957	Groß	Maschinenbau	Nein
BRAUN Maschinenbau	Landau in der Pfalz (Landau in der Pfalz, Stadt)	1958	Klein	Maschinenbau	Ja
Brezelbäckerei Ditsch	Mainz (Mainz, Stadt)	1920	Groß	Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	Nein

Unternehmensname	Ort (Kreis)	Gründung	Größe *1	Branche	Tech. int.*2
Canyon Bicycles	Koblenz (Koblenz, Stadt)	2002	Groß	Sonstiger Fahrzeugbau	Nein
Christen & Laudon	Malbergweich (Eifelkreis Bitburg-Prüm)	1960	Mittel	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	Nein
Cimotec Automatisierung	Bitburg (Eifelkreis Bitburg-Prüm)	1992	Klein	Maschinenbau	Ja
CLEMENS	Wittlich (Bernkastel-Wittlich)	1952	Mittel	Maschinenbau	Ja
CompuGroup Medical Deutschland	Koblenz (Koblenz, Stadt)	1987	Groß	Verlagswesen	Nein
DBK David + Baader	Rülzheim (Germersheim)	1946	Groß	Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	Ja
DFH Haus	Simmern (Rhein-Hunsrück-Kreis)	2001	Groß	Erbringung von Finanzdienstleistungen	Nein
DILAS Diodenlaser	Mainz (Mainz, Stadt)	1994	Mittel-groß	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	Ja
Dr. Eckel Animal Nutrition	Niederzissen (Ahrweiler)	1994	Klein	Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	Nein
Dr. Heinrich Schneider Messtechnik	Bad Kreuznach (Bad Kreuznach)	1947	Mittel	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	Ja
Draht- und Metallwarenfabrik Philipp Schneider	Bad Kreuznach (Bad Kreuznach)	1927	Klein	Herstellung von Metallerzeugnissen	Nein
Eckes-Granini Deutschland	Nieder-Olm (Mainz-Bingen)	1857	Groß	Getränkeherstellung	Nein
Eichenauer Heizelemente	Hatzenbühl (Germersheim)	1925	Mittel-groß	Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	Ja
EnviroFALK	Westerburg (Westerwaldkreis)	1989	Mittel	Maschinenbau	Ja
ERO	Simmern (Rhein-Hunsrück-Kreis)	1965	Mittel	Maschinenbau	Ja
EWM	Mündersbach (Westerwaldkreis)	1957	Groß	Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	Ja
FELUWA Pumpen	Mürtenbach (Vulkaneifel)	1901	Mittel	Maschinenbau	Ja
Fissler	Idar-Oberstein (Birkenfeld)	1845	Groß	Herstellung von Metallerzeugnissen	Nein
FiWaRec® Valves & Regulators	Föhren (Trier-Saarburg)	2008	Klein	Maschinenbau	Ja
Franklin Electric Europa	Wittlich (Bernkastel-Wittlich)	1964	Mittel	Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	Ja
Galileo Lebensmittel	Trierweiler (Trier-Saarburg)	1993	Mittel	Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	Nein
GANZIMMUN Diagnostics	Mainz (Mainz, Stadt)	1998	Mittel-groß	Forschung und Entwicklung	Nein

Unternehmensname	Ort (Kreis)	Gründung	Größe *1	Branche	Tech. int.*2
Gebr. Alexander, Rhein. Musikinstrumentenfabrik	Mainz (Mainz, Stadt)	1782	Mittel	Herstellung von sonstigen Waren	Nein
Gebr. Pfeiffer	Kaiserslautern (Kaiserslautern, Stadt)	1864	Mittelgroß	Maschinenbau	Nein
Gerolsteiner Brunnen	Gerolstein (Vulkaneifel)	1888	Groß	Getränkeherstellung	Nein
Geutebrück	Windhagen (Neuwied)	1970	Mittel	Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	Ja
Gienanth Group	Eisenberg (Donnersbergkreis)	1735	Groß	Metallerzeugung und -bearbeitung	Nein
GKN Driveline Trier	Trier (Trier, Stadt)	1965	Mittelgroß	Herstellung von Metallerzeugnissen	Nein
Griesson - de Beukelaer	Polch (Mayen-Koblenz)	1850	Groß	Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	Nein
Hahn Automation	Rheinböllen (Rhein-Hunsrück-Kreis)	1992	Mittelgroß	Maschinenbau	Ja
HASE	Trier (Trier, Stadt)	1972	Mittel	Herstellung von Metallerzeugnissen	Nein
HegerGuss	Enkenbach-Alsenborn (Kaiserslautern)	1902	Mittel	Metallerzeugung und -bearbeitung	Nein
HegerPro	Enkenbach-Alsenborn (Kaiserslautern)	1902	Mittel	Metallerzeugung und -bearbeitung	Nein
HEUFT SYSTEMTECHNIK	Burgbrohl (Ahrweiler)	1979	Groß	Maschinenbau	Ja
HEYER Medical	Bad Ems (Rhein-Lahn-Kreis)	1883	Klein	Herstellung von sonstigen Waren	Nein
HUF HAUS	Hartenfels (Westerwaldkreis)	1912	Mittelgroß	Hochbau	Nein
Insiders Technologies	Kaiserslautern (Kaiserslautern, Stadt)	1998	Mittel	Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie	Nein
JAM Software	Trier (Trier, Stadt)	1997	Klein	Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie	Nein
JK-International	Windhagen (Neuwied)	1927	Mittelgroß	Herstellung von sonstigen Waren	Nein
Jos. Schneider Optische Werke	Bad Kreuznach (Bad Kreuznach)	1913	Mittelgroß	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	Ja
JOSEPH VÖGELE	Ludwigshafen (Ludwigshafen am Rhein, Stadt)	1836	Groß	Maschinenbau	Nein

Unternehmensname	Ort (Kreis)	Gründung	Größe *1	Branche	Tech. int.*2
juwi	Wörrstadt (Alzey-Worms)	1996	Groß	Energieversorgung	Nein
JUWÖ Poroton-Werke Ernst Jungk und Sohn	Wöllstein (Alzey-Worms)	1862	Mittel	Herstellung von Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	Nein
Kalenborn International	Vettelschoss (Neuwied)	1921	Groß	Metallerzeugung und -bearbeitung	Nein
Karl Heuft	Bell (Mayen-Koblenz)	1840	Mittel	Maschinenbau	Ja
Klöckner Pentaplast	Heiligenroth (Westerwaldkreis)	1965	Groß	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	Nein
KOB	Wolfstein (Kusel)	1903	Mittel	Herstellung von Textilien	Nein
KOBIL Systems	Worms (Worms, Stadt)	1986	Mittel	Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie	Nein
Kömmerling Chemische Fabrik	Pirmasens (Pirmasens, Stadt)	1897	Mittel-groß	Herstellung von chemischen Erzeugnissen	Ja
KÜBLER	Ludwigshafen (Ludwigshafen am Rhein, Stadt)	1989	Mittel	Herstellung von Metallerzeugnissen	Nein
Lahnpaper	Lahnstein (Rhein-Lahn-Kreis)	1911	Mittel	Herstellung von Papier, Pappe und Waren daraus	Nein
Landbell	Mainz (Mainz, Stadt)	1995	Mittel-groß	Sammlung, Behandlung und Beseitigung von Abfällen; Rückgewinnung	Nein
Laserline	Mülheim-Kaerlich (Mayen-Koblenz)	1997	Mittel	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	Ja
Leifheit	Nassau (Rhein-Lahn-Kreis)	1959	Groß	Herstellung von Metallerzeugnissen	Nein
Lohmann	Neuwied (Neuwied)	1851	Groß	Herstellung von sonstigen Waren	Ja
Lohmann & Rauscher	Neuwied (Neuwied)	1851	Groß	Herstellung von Textilien	Nein
Löwenstein Medical	Bad Ems (Rhein-Lahn-Kreis)	1986	Groß	Herstellung von sonstigen Waren	Ja
LTS Lohmann Therapie-Systeme	Andernach (Mayen-Koblenz)	1984	Groß	Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen	Ja
M+C SCHIFFER	Neustadt (Neuwied)	1887	Groß	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	Nein
Masa	Andernach (Mayen-Koblenz)	1905	Mittel-groß	Maschinenbau	Nein
MATHEUS Industrie-Automation	Osann-Monzel (Bernkastel-Wittlich)	1992	Mittel	Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen	Nein

Unternehmensname	Ort (Kreis)	Gründung	Größe *1	Branche	Tech. int.*2
MiniTec	Schönenberg-Kübelberg (Kusel)	1986	Mittel- groß	Maschinenbau	Nein
MK Technology	Grafschaft (Ahrweiler)	1997	Klein	Maschinenbau	Ja
MOBOTIX	Langmeil (Donnersbergkreis)	1999	Mittel- groß	Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	Ja
Moritz J. Weig	Mayen (Mayen-Koblenz)	1931	Mittel- groß	Herstellung von Papier, Pappe und Waren daraus	Nein
mps public solutions	Koblenz (Koblenz, Stadt)	1978	Mittel	Erbringung von Dienstleistungen der Informati- onstechnologie	Nein
MUNSCH Chemie-Pumpen	Ransbach-Baumbach (Westerwaldkreis)	1974	Mittel	Maschinenbau	Ja
Musashi Bockenau	Bockenau (Bad Kreuznach)	1925	Groß	Maschinenbau	Ja
Niedax	Linz (Neuwied)	1920	Groß	Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	Nein
NIMAK	Wissen (Altenkirchen (Westerwald))	1965	Mittel- groß	Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	Ja
ÖKOBIT	Föhren (Trier-Saarburg)	2000	Klein	Maschinenbau	Nein
ORTEN Fahrzeugbau	Bernkastel-Kues (Bernkastel-Wittlich)	1925	Mittel	Sonstiger Fahrzeugbau	Nein
Pallmann Maschinenfabrik	Zweibrücken (Zweibrücken, Stadt)	1903	Mittel- groß	Maschinenbau	Ja
Peter Mertes	Bernkastel-Kues (Bernkastel-Wittlich)	1924	Mittel- groß	Getränkeherstellung	Nein
PFAFF Industriesysteme und Ma- schinen	Kaiserslautern (Kaiserslautern, Stadt)	1862	Mittel- groß	Maschinenbau	Ja
PFW Aerospace	Speyer (Speyer, Stadt)	1997	Groß	Sonstiger Fahrzeugbau	Ja
Pieroth Wein	Burg Layen (Bad Kreuznach)	1675	Mittel	Großhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen)	Nein
PM-International	Speyer (Speyer, Stadt)	1993	Mittel	Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	Nein
PREMOSYS	Kalenborn-Scheuern (Vulkaneifel)	1999	Klein	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elekt- ronischen und optischen Erzeugnissen	Ja
PSA Technology	Bitburg (Eifelkreis Bitburg-Prüm)	1996	Klein	Maschinenbau	Ja

Unternehmensname	Ort (Kreis)	Gründung	Größe *1	Branche	Tech. int.*2
psb intralogistics	Pirmasens (Pirmasens, Stadt)	1887	Mittel- groß	Maschinenbau	Nein
RASTAL	Höhr-Grenzhausen (Westerwaldkreis)	1919	Mittel- groß	Herstellung von Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	Ja
Rathscheck Schiefer und Dach-Systeme - ZN der Wilh. Werhahn	Mayen (Mayen-Koblenz)	1996	Mittel	Gewinnung von Steinen und Erden, sonstiger Bergbau	Nein
Reifenhäuser Blown Film Plamex	Kelberg (Vulkaneifel)	1911	Klein	Maschinenbau	Nein
RELINEEUROPE	Rohrbach (Südliche Weinstraße)	2009	Mittel	Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen	Nein
RENOLIT	Worms (Worms, Stadt)	1946	Groß	Herstellung von chemischen Erzeugnissen	Nein
RHODIUS Schleifwerkzeuge	Burgbrohl (Ahrweiler)	1952	Mittel- groß	Herstellung von Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	Nein
RKW*3	Frankenthal (Frankenthal (Pfalz), Stadt)	1957	Groß	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	Nein
Rohmann	Frankenthal (Frankenthal (Pfalz), Stadt)	1977	Mittel	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	Ja
ROTH + WEBER	Niederdreisbach (Altenkirchen (Westerwald))	1955	Mittel	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	Ja
SAHM	Höhr-Grenzhausen (Westerwaldkreis)	1900	Mittel- groß	Herstellung von Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	Ja
Schaeffler Friction Products	Morbach (Berncastel-Wittlich)	1928	Mittel- groß	Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	Ja
Schloss Wachenheim	Trier (Trier, Stadt)	1888	Groß	Getränkeherstellung	Nein
Schott Music	Mainz (Mainz, Stadt)	1770	Mittel	Herstellung, Verleih und Vertrieb von Filmen und Fernsehprogrammen; Kinos; Tonstudios und Verlegen von Musik	Nein
SCHOTTEL	Spay (Mayen-Koblenz)	1921	Groß	Sonstiger Fahrzeugbau	Nein
SCHULZ SPEYER Bibliothekstechnik	Speyer (Speyer, Stadt)	1955	Klein	Architektur- und Ingenieurbüros; technische, physikalische und chemische Untersuchung	Nein
Schütz	Selters (Westerwaldkreis)	1958	Groß	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	Nein

Unternehmensname	Ort (Kreis)	Gründung	Größe *1	Branche	Tech. int.*2
Sebapharma	Bad Salzig (Rhein-Hunsrück-Kreis)	1968	Mittel	Großhandel mit Gebrauchs- und Verbrauchsgütern	Nein
SIGMA-ELEKTRO	Neustadt (Neustadt an der Weinstraße, Stadt)	1982	Mittel	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	Ja
SIMONA	Kirn (Bad Kreuznach)	1857	Groß	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	Nein
Smithers-Oasis Germany	Grünstadt (Bad Dürkheim)	1969	Mittel	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	Nein
Speyer & Grund	Mainz (Mainz, Stadt)	1863	Mittel	Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	Nein
STABILA Messgeräte Gustav Ullrich	Annweiler (Südliche Weinstraße)	1889	Mittel-groß	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	Nein
Steuler Holding	Höhr-Grenzhausen (Westerwaldkreis)	1908	Groß	Herstellung von Metallerzeugnissen	Nein
STRASSBURGER Filter	Westhofen (Alzey-Worms)	1919	Klein	Herstellung von Metallerzeugnissen	Nein
Stürtz Maschinenbau	Neustadt (Neuwied)	1946	Mittel	Maschinenbau	Ja
suki.international	Landscheid (Bernkastel-Wittlich)	1951	Groß	Herstellung von Metallerzeugnissen	Nein
Tadano Demag	Zweibrücken (Zweibrücken, Stadt)	1827	Groß	Maschinenbau	Nein
Tarkett Holding	Ludwigshafen (Frankenthal (Pfalz), Stadt)	1946	Mittel-groß	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	Nein
TechniSat Digital	Daun (Vulkaneifel)	1987	Mittel	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	Ja
TEKA Maschinenbau	Edenkoben (Südliche Weinstraße)	1961	Mittel	Maschinenbau	Nein
Tesla Automation	Prüm (Eifelkreis Bitburg-Prüm)	1963	Groß	Maschinenbau	Ja
Thomas Magnete	Herdorf (Altenkirchen (Westerwald))	1962	Groß	Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	Ja
TLT-Turbo	Zweibrücken (Zweibrücken, Stadt)	1970	Mittel-groß	Maschinenbau	Nein
TOFUTOWN.com	Wiesbaum (Vulkaneifel)	1988	Mittel	Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	Nein
TREIF Maschinenbau	Oberlahr (Altenkirchen (Westerwald))	1948	Mittel-groß	Maschinenbau	Ja
UNILUX	Salmtal (Bernkastel-Wittlich)	1955	Mittel-groß	Herstellung von Holz-, Flecht-, Korb- und Korkwaren (ohne Möbel)	Nein

Unternehmensname	Ort (Kreis)	Gründung	Größe *1	Branche	Tech. int.*2
Vecoplan	Bad Marienberg (Westerwaldkreis)	1969	Mittel- groß	Maschinenbau	Ja
W. Schumacher & Co.	Wittlich (Bernkastel-Wittlich)	1978	Klein	Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	Nein
WAWI-Euro	Pirmasens (Pirmasens, Stadt)	1957	Groß	Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	Nein
WEPA APOTHEKENBEDARF	Hillscheid (Westerwaldkreis)	1882	Mittel- groß	Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen	Ja
Werner & Mertz	Mainz (Mainz, Stadt)	1867	Groß	Herstellung von chemischen Erzeugnissen	Nein
WICKERT Maschinenbau	Landau in der Pfalz (Landau in der Pfalz, Stadt)	1901	Mittel	Maschinenbau	Nein
Winkler+Dünnebier	Neuwied (Neuwied)	1913	Mittel- groß	Maschinenbau	Nein
WIPOTEC	Kaiserslautern (Kaiserslautern, Stadt)	1988	Groß	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	Ja
WIRTGEN	Windhagen (Neuwied)	1961	Groß	Maschinenbau	Nein
wolcraft	Kempenich (Ahrweiler)	1949	Mittel- groß	Herstellung von Metallerzeugnissen	Nein
Wöllner	Ludwigshafen (Ludwigshafen am Rhein, Stadt)	1896	Mittel	Herstellung von chemischen Erzeugnissen	Ja
ZÖLLER-KIPPER	Mainz (Mainz, Stadt)	1947	Mittel- groß	Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	Ja

Quelle: Eigene Darstellung, Stand Dezember 2020.

Erklärungen zu *Tabelle A2*:

*1 Die Einteilung der Größenklassen erfolgt nach Zahl der Beschäftigten, basierend auf einer eigenen Klassifizierung des Forscherteams, angelehnt an die KMU Definition des IfM Bonn (2016). Kleine Unternehmen beschäftigen demnach höchstens 49 Mitarbeiter, mittlere Unternehmen bis zu 250, mittelgroße Unternehmen haben maximal 499 Beschäftigte und große Unternehmen mindestens 500.

*² Tech. Int. = Technologie-intensive Branche. Einteilung des Hauptgeschäftsfelds der Unternehmen in technologie-intensive und nicht technologie-intensive Branchen nach EFI Gutachten (2020).

*³ Seit Januar 2021 nicht mehr in Rheinland-Pfalz ansässig.

Tabelle A3. Ranking der Hidden Champions pro Kreis¹⁹ in Rheinland-Pfalz.

Nr.	Kreisname	Abkürzung	Anzahl Hidden Champions
1	Neuwied	NR	11
2	Westerwaldkreis	WW	11
3	Bernkastel-Wittlich	WIL	10
4	Mainz, Stadt	MZ	10
5	Mayen-Koblenz	MYK	9
6	Vulkaneifel	DAU	8
7	Bad Kreuznach	KH	7
8	Ahrweiler	AW	6
9	Eifelkreis Bitburg-Prüm	BIT	5
10	Rhein-Hunsrück-Kreis	SIM	5
11	Rhein-Lahn-Kreis	EMS	5
12	Trier, Stadt	TR	5
13	Altenkirchen (Westerwald)	AK	4
14	Kaiserslautern, Stadt	KL	4
15	Ludwigshafen am Rhein, Stadt	LU	4
16	Alzey-Worms	AZ	3
17	Frankenthal (Pfalz), Stadt	FT	3
18	Koblenz, Stadt	KO	3
19	Pirmasens, Stadt	PS	3
20	Speyer, Stadt	SP	3
21	Südliche Weinstraße	SÜW	3
22	Trier-Saarburg	LK TR	3
23	Worms, Stadt	WO	3
24	Zweibrücken, Stadt	ZW	3
25	Donnersbergkreis	KIB	2
26	Germersheim	GER	2
27	Kaiserslautern	LK KL	2
28	Kusel	KUS	2
29	Landau in der Pfalz, Stadt	LD	2
30	Mainz-Bingen	LK MZ	2
31	Bad Dürkheim	DÜW	1
32	Birkenfeld	BIR	1
33	Neustadt an der Weinstraße, Stadt	NW	1
34	Cochem-Zell	COC	0
35	Rhein-Pfalz-Kreis	RP	0
36	Südwestpfalz	LK PS	0

Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁹ Die Kreise umfassen alle Landkreise und kreisfreie Städte in Rheinland-Pfalz.

Tabelle A4. Liste der F&E-intensiven Industriezweige.

NACE Code	Branchenbezeichnung
Spitzentechnologie	
2020	Herstellung von Schädlingsbekämpfungsmitteln, Pflanzenschutz und Desinfektionsmitteln
2110	Herstellung von pharmazeutischen Grundstoffen
2120	Herstellung von pharmazeutischen Spezialitäten und sonstigen pharmazeutischen Erzeugnissen
2540	Herstellung von Waffen und Munition
2611	Herstellung von elektronischen Bauelementen
2620	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten und peripheren Geräten
2630	Herstellung von Geräten und Einrichtungen der Telekommunikationstechnik
2651	Herstellung von Mess-, Kontroll-, Navigations- und ähnlichen Instrumenten und Vorrichtungen
2660	Herstellung von Bestrahlungs- und Elektrotherapiegeräten und elektromedizinischen Geräten
2670	Herstellung von optischen und fotografischen Instrumenten und Geräten
2931	Herstellung von elektrischen und elektronischen Ausrüstungsgegenständen für Kraftwagen
3030	Luft- und Raumfahrzeugbau
3040	Herstellung von militärischen Kampffahrzeugen
Hochwertige Technologie	
2013	Herstellung von sonstigen anorganischen Grundstoffen und Chemikalien
2014	Herstellung von sonstigen organischen Grundstoffen und Chemikalien
2052	Herstellung von Klebstoffen
2053	Herstellung von etherischen Ölen
2059	Herstellung von sonstigen chemischen Erzeugnissen anderweitig nicht genannt
2211	Herstellung und Runderneuerung von Bereifungen
2219	Herstellung von sonstigen Gummiwaren
2319	Herstellung, Veredlung und Bearbeitung von sonstigem Glas einschließlich technischer Glaswaren
2612	Herstellung von bestückten Leiterplatten
2640	Herstellung von Geräten der Unterhaltungselektronik
2711	Herstellung von Elektromotoren, Generatoren und Transformatoren
2720	Herstellung von Batterien und Akkumulatoren
2740	Herstellung von elektrischen Lampen und Leuchten
2751	Herstellung von elektrischen Haushaltsgeräten
2790	Herstellung von sonstigen elektrischen Ausrüstungen und Geräten anderweitig nicht genannt
2811	Herstellung von Verbrennungsmotoren und Turbinen (ohne Motoren für Luft- und Straßenfahrzeuge)
2812	Herstellung von hydraulischen und pneumatischen Komponenten und Systemen
2813	Herstellung von Pumpen und Kompressoren anderweitig nicht genannt
2815	Herstellung von Lagern, Getrieben, Zahnrädern und Antriebselementen
2823	Herstellung von Büromaschinen (ohne Datenverarbeitungsgeräte und periphere Geräte)

NACE Code	Branchenbezeichnung
2824	Herstellung von handgeführten Werkzeugen mit Motorantrieb
2829	Herstellung von sonstigen nicht wirtschaftszweigspezifischen Maschinen anderweitig nicht genannt
2830	Herstellung von land- und forstwirtschaftlichen Maschinen
2841	Herstellung von Werkzeugmaschinen für die Metallbearbeitung
2849	Herstellung von sonstigen Werkzeugmaschinen
2893	Herstellung von Maschinen für die Nahrungs- und Genussmittelerzeugung und die Tabakverarbeitung
2894	Herstellung von Maschinen für die Textil- und Bekleidungsherstellung und die Lederverarbeitung
2895	Herstellung von Maschinen für die Papiererzeugung und -verarbeitung
2899	Herstellung von Maschinen für sonstige bestimmte Wirtschaftszweige anderweitig nicht genannt
2910	Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenmotoren
2932	Herstellung von sonstigen Teilen und sonstigem Zubehör für Kraftwagen
3020	Schienenfahrzeugbau
3250	Herstellung von medizinischen und zahnmedizinischen Apparaten und Materialien

Quelle: EFI 2020.

Tabelle A5. Test auf Gleichheit der arithmetischen Mittel (Mittelwertvergleich).

	Alter	Mitarbeiter	Umsatz
Hidden Champions Rheinland-Pfalz			
Mittelwert	82,70	514,01	160.040,70
(Standardfehler)	(4,88)	(58,13)	(17.698,94)
<i>N</i>	146	146	124
Hidden Champions (Rest-) Deutschland			
Mittelwert	89,59	748,47	172.086,30
(Standardfehler)	(1,72)	(32,02)	(5.260,67)
<i>N</i>	1.528	1.528	1.525
P-Wert	0,1843	0,0005	0,5289

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle A6. Ranking²⁰ der Branchen deutscher Hidden Champions.

NACE Core Code	Branchenbezeichnung	RLP 21	DE 22
28	Maschinenbau	37	367
25	Herstellung von Metallerzeugnissen	13	131
26	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	12	128
22	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	10	65
10	Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	9	35
27	Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	9	103
20	Herstellung von chemischen Erzeugnissen	6	44
32	Herstellung von sonstigen Waren	5	63
11	Getränkeherstellung	4	6
23	Herstellung von Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	4	26
24	Metallerzeugung und -bearbeitung	4	32
30	Sonstiger Fahrzeugbau	4	14
62	Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie	4	41
29	Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	3	26
13	Herstellung von Textilien	2	28
17	Herstellung von Papier, Pappe und Waren daraus	2	20
21	Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen	2	16
33	Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen	2	9
46	Großhandel mit Gebrauchs- und Verbrauchsgütern	2	132
72	Forschung und Entwicklung	2	16
8	Gewinnung von Steinen und Erden, sonstiger Bergbau	1	2
15	Herstellung von Leder, Lederwaren und Schuhen	1	3
16	Herstellung von Holz-, Flecht-, Korb- und Korkwaren (ohne Möbel)	1	12
35	Energieversorgung	1	3
38	Sammlung, Behandlung und Beseitigung von Abfällen; Rückgewinnung	1	0
41	Hochbau	1	3
58	Verlagswesen	1	0
59	Herstellung, Verleih und Vertrieb von Filmen und Fernsehprogrammen; Kinos; Tonstudios und Verlegen von Musik	1	3
64	Erbringung von Finanzdienstleistungen	1	17
71	Architektur- und Ingenieurbüros; technische, physikalische und chemische Untersuchung	1	26
47	Einzelhandel (ohne Handel mit Kraftfahrzeugen)	0	33

²⁰ Absteigend geordnet nach Anzahl Hidden Champions pro Branche in Rheinland-Pfalz.

²¹ Anzahl Hidden Champions aus Rheinland-Pfalz.

²² Anzahl Hidden Champions aus (Rest-) Deutschland.

NACE Core Code	Branchenbezeichnung	RLP 21	DE 22
82	Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen für Unternehmen und Privatpersonen a. n. g.	0	20
43	Vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstiges Ausbaugewerbe	0	13
45	Handel mit Kraftfahrzeugen; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	0	10
74	Sonstige freiberufliche, wissenschaftliche und technische Tätigkeiten	0	8
14	Herstellung von Bekleidung	0	7
31	Herstellung von Möbeln	0	6
52	Lagerei sowie Erbringung von sonstigen Dienstleistungen für den Verkehr	0	6
96	Erbringung von sonstigen überwiegend persönlichen Dienstleistungen	0	6
18	Herstellung von Druckerzeugnissen; Vervielfältigung von bespielten Ton-, Bild- und Datenträgern	0	5
61	Telekommunikation	0	5
77	Vermietung von beweglichen Sachen	0	4
1	Landwirtschaft, Jagd und damit verbundene Tätigkeiten	0	3
70	Verwaltung und Führung von Unternehmen und Betrieben; Unternehmensberatung	0	3
73	Werbung und Marktforschung	0	3
81	Gebäudebetreuung; Garten- und Landschaftsbau	0	3
19	Kokerei und Mineralölverarbeitung	0	2
49	Landverkehr und Transport in Rohrfernleitungen	0	2
50	Schifffahrt	0	2
63	Informationsdienstleistungen	0	2
69	Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung	0	2
78	Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften	0	2
79	Reisebüros, Reiseveranstalter und Erbringung sonstiger Reservierungsdienstleistungen	0	2
86	Gesundheitswesen	0	2
12	Tabakverarbeitung	0	1
37	Abwasserentsorgung	0	1
42	Tiefbau	0	1
56	Gastronomie	0	1
68	Grundstücks- und Wohnungswesen	0	1
93	Erbringung von Dienstleistungen des Sports, der Unterhaltung und der Erholung	0	1

Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung A 1. Erstellung der Hidden Champions Datenbank.

Hidden Champions sind gemäß Simon (2012) definiert als (1) Top-3-Unternehmen auf dem Weltmarkt oder Nr. 1 auf einem Kontinent, (2) Unternehmen mit einem Umsatz unter 5 Milliarden Euro und (3) Unternehmen mit einem geringen Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit. Die ersten beiden Kriterien lassen sich operationalisieren, das dritte Kriterium jedoch nicht.

An der Professur für Unternehmensführung und dem Forschungszentrum Mittelstand (FZM) an der Universität Trier wird seit zwei Jahren intensiv zum Thema Hidden Champions geforscht. Als ein Ergebnis dieser Forschung wurde durch aufwendige Quellen-, Medien-, und Internetrecherche eine Datenbank erstellt, die zahlreiche Unternehmen in Deutschland beinhaltet, auf welche die ersten zwei der o.g. Hidden Champion Kriterien zutreffen. Das zweite Kriterium wurde für diese Studie auf eine Umsatzgrenze von einer Milliarde Euro heruntergestuft, um sich an den Kontext der rheinland-pfälzischen Unternehmen anzupassen. Daraus resultiert eine Datenbank mit 1.674 deutschen Hidden Champions, davon 146 aus Rheinland-Pfalz.

Informationen aus anderen Datenquellen wie z.B. dem Lexikon für Weltmarktführer von Langenscheidt und Venohr (2015) oder der Übersicht der Wirtschaftswoche (2018) sind in der am FZM vorhandenen Datenbasis inkludiert. Zudem sind die Daten der Hidden Champions mit den Datenbanken Orbis (Bilanzdaten), PATSTAT (Patentdatenbank des Europäischen Patentamts) sowie EIKON (Finanzmarktdaten) verknüpft.

Die von den Mitgliedern der Professur für Unternehmensführung und des FZM erstellte Datenbank erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Zudem liegen für das Kriterium Marktführerschaft zwar Orientierungspunkte vor, die bei der Identifikation eines marktführenden Unternehmens helfen, es ist jedoch nicht gänzlich quantifizierbar. Daher ist das Kriterium nach subjektiven Einschätzungen des Forscherteams festgelegt worden.

Die Datenbank und daraus resultierende Unternehmenslisten, wie die der Hidden Champions in Rheinland-Pfalz, werden regelmäßig aktualisiert. Die aktuelle Liste der Hidden Champions, sowie weitere Listen rheinland-pfälzischer Mittelständler können über die Internetseite des Forschungszentrum Mittelstand (FZM) der Universität Trier abgerufen werden ([FZM/Unternehmenslisten](#)). Ansprechpartner ist Prof. Dr. Jörn Block (block@uni-trier.de).

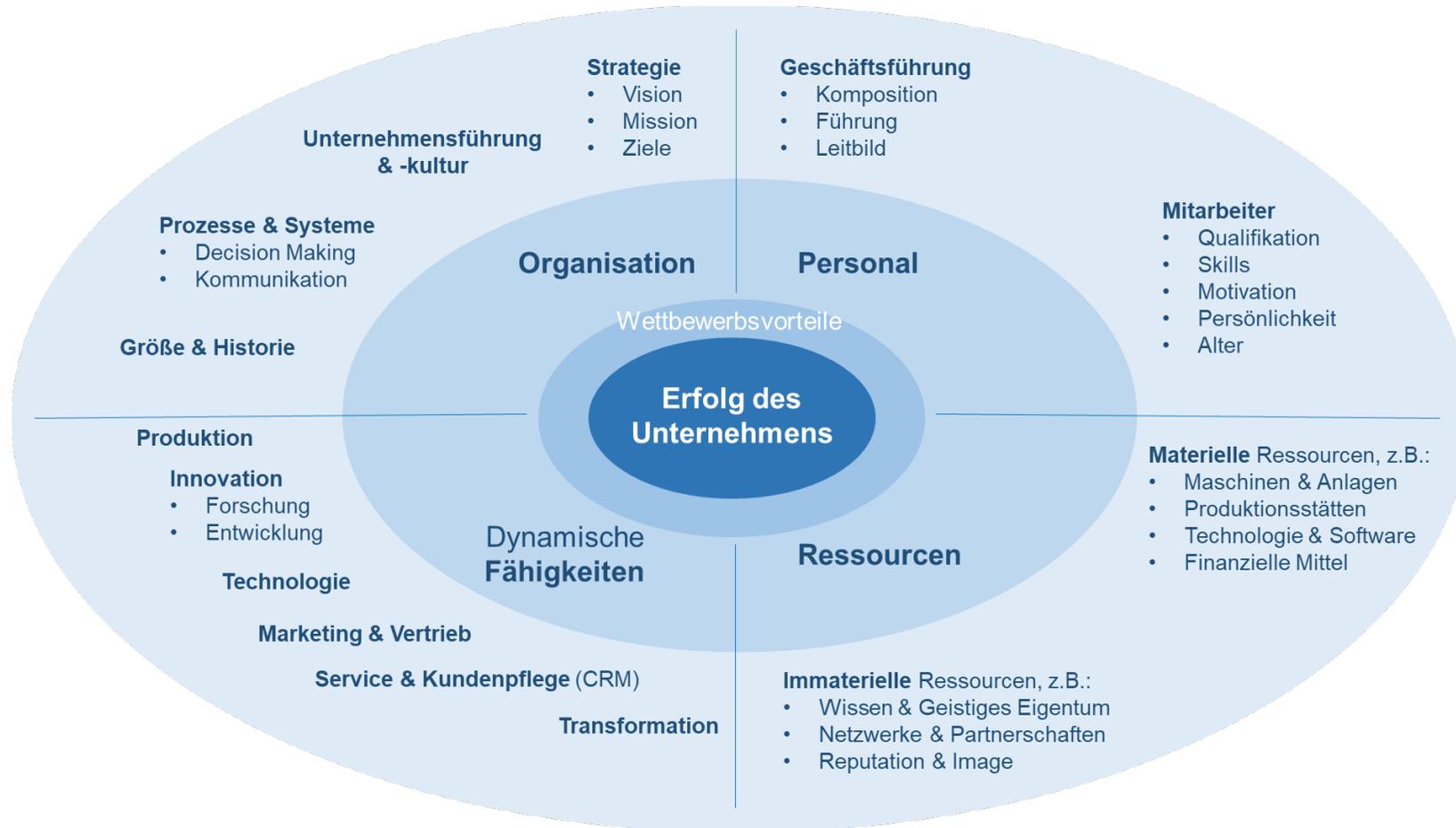
Abbildung A2. Interviewleitfaden.

Hidden Champions in Rheinland-Pfalz

Unternehmen sehen sich einer Reihe unterschiedlicher Einflüsse ausgesetzt. Weitreichende Entwicklungen, wie etwa eine voranschreitende Digitalisierung und ein zunehmendes Nachhaltigkeitsbewusstsein, führen zu veränderten Rahmenbedingungen. In einem sich stetig wandelnden Marktumfeld bestehen langfristig nur jene Unternehmen erfolgreich, die über einzigartige Fähigkeiten und Ressourcen verfügen. Der **Erfolg eines Unternehmens** hängt demnach in besonderem Maße von verschiedenen **internen Faktoren** ab. Insbesondere die **Hidden Champions**, die Weltmarktführer aus Deutschlands Mittelstand, vertrauen auf besondere **Erfolgsfaktoren**. Das Ziel dieser Studie ist es, diese systematisch zu erfassen und näher zu untersuchen.

1. Welche **Faktoren** sind maßgeblich für den **Erfolg** Ihres Unternehmens?
2. Worin sehen Sie **Herausforderungen** für Ihr Unternehmen, insbesondere in Bezug auf die Megatrends **Digitalisierung** und **Nachhaltigkeit**?
 - a. Worin liegen **aktuelle** und **zukünftige** Herausforderungen?
 - b. Welche **Risiken** ergeben sich aus diesen Herausforderungen?
 - c. Welche **Chancen** ergeben sich aus diesen Herausforderungen?
 - d. Hat Ihr Unternehmen bereits eine **Transformation** in Bezug auf diese Herausforderungen angestoßen? Falls ja, inwiefern?
3. Wie bewerten Sie die **Rahmenbedingungen** für den Erfolg Ihres Unternehmens am Standort **Rheinland-Pfalz** und welche **Maßnahmen** wünschen Sie sich zur Verbesserung dieser Rahmenbedingungen?

Abbildung A3. Modell unternehmerischer Erfolgsfaktoren.



Quelle: Eigene Darstellung i.A.a. Hart (1995), Küpper (1994), Rammer & Spielkamp (2019), Rangone (1999), Simon (2012) & Teece et al. (1997).