



*PREPRINT
VORABVERÖFFENTLICHUNG*

TESLA UND DIE DEUTSCHEN HIDDEN CHAMPIONS

Technologie, Teile und Talente: Hidden Champions ticken wie TESLA



Prof. Dr. Jan-Philipp BÜchler

Professur für Unternehmensführung und Institutsleitung – Forschungsgruppe Innovationsexzellenz

in Zusammenarbeit mit Thomas Jahn

30. September 2021

Handelsblatt
III MEDIA GROUP

Studiendesign

TESLA und die deutschen Hidden Champions

TESLA revolutioniert die globale Automobilindustrie und setzt neue Standards. Für die Umsetzung seiner höchst ambitionierten Strategie setzt TESLA sowohl bei Fahrzeug-komponenten als auch in der Produktionstechnologie gezielt und mit höchster Priorität auf die deutschen Hidden Champions als strategische Zulieferer und Entwicklungspartner.

Das war zwar nicht von Anfang an so, kann nun aber umso mehr als strategischer Imperativ von TESLA identifiziert werden. Im Ergebnis ist es sowohl für TESLA als auch die deutschen Hidden Champions erfolgsversprechend. Die bevorstehende Eröffnung der neuen TESLA Gigafactory in Grünheide ist Anlass für eine genauere Untersuchung der deutschen Hidden Champions, die in einer symbiotischen Beziehung mit TESLA entwickeln, wachsen und die Welt verändern. Folgende Fragen werden in dieser Studie beantwortet:

- Wie reagieren die Hidden Champions auf TESLA?
- Wieviel Technologie, Teile und Talent der Hidden Champions steckt denn nun in TESLA?
- Wie sieht die Zusammenarbeit aus?
- Was zeichnet diese TESLA Hidden Champions aus?
- Welche Gemeinsamkeiten bestehen zwischen TESLA und den zuliefernden Hidden Champions?

Dazu wird die proprietäre Hidden Champions Datenbank des Center for Applied Studies and Education in Management (CASEM) der FH Dortmund von Prof. Dr. Büchler verwendet, die mit mehr als 1.200 Hidden Champions Einträgen für Deutschland eine sehr gute Datenlage für eine systematische Untersuchung der Tesla Hidden Champions und neben einschlägigen Unternehmenskennzahlen auch qualitative Verhaltensparameter z.B. zur internationalen Markterschließung oder Innovations- und Clusteraktivitäten enthält. Die Datenbank ist einzelfallbasiert auf Primärdaten aufgebaut und mit Daten des Weltmarktführerindex sowie verfügbaren Daten von Simon Kucher & Partner abgeglichen. Die Studie wurde ergänzt um Experteninterviews mit Management und Eigentümern der Hidden Champions, die Tesla beliefern.

Hidden Champions Datenbank von Prof. Dr. Büchler

TESLA und die deutschen Hidden Champions

Proprietäre HC-Datenbank auf Basis Primärforschung

Hidden Champions
 Aufstellung von mittelständischen Weltmarktführern aus Europa
 Stand: März 2021
 Unternehmen: 20 / 29
 Filter: Kategorie: HC / WMF. Branche: Industrie, Maschinen & Anlagenbau / Sachsen



FH Dortmund
 Prof. Dr. Jan-Philipp Büchler
 Emil-Figge-Str. 44
 44227 Dortmund
j.p.buechler@fh-dortmund.de

Firma	Kategorie	FU Land	Stammort	Bundesland (DK)	Branche	Weltmarktführerschaft/Segment
Kranunon GmbH (Kraus / Kocks / Kranbau Eberswalde)	Hidden Champion	Deutschland	Lappitz	Sachsen	Maschinen- & Anlagenbau	Technologieführer für Doppellenkerkrane, Gabelkrane, Schleckertransporter, Eisenbahnkrane
Goldschmidt Holding GmbH	Hidden Champion	Deutschland	Lappitz	Sachsen	Maschinen- & Anlagenbau	Elektrotechnikunternehmen, Schweißerschaltung
New-Siemens-Hörschbach GmbH	Hidden Champion	Deutschland	Chemnitz	Sachsen	Werkzeugmaschinenbau	Maschinen zur Bearbeitung von Eisen- und Messingadästen und -achsen
Wassagertechnik GmbH	Hidden Champion	Deutschland	Dresden	Sachsen	Metallerzeugnisse und Werkzeugbau	W/Büchler für Luf- & Raumfahrt
Arma Heilschick GmbH	Hidden Champion	Deutschland	Chemnitz	Sachsen	Metallerzeugnisse und Werkzeugbau	Optik- und Metallbearbeitungen
Aachmann Förderysteme GmbH	Hidden Champion	Deutschland	Dresden	Sachsen	Maschinen- & Anlagenbau	Fördersysteme
EBANWF Antriebstechnik GmbH	Hidden Champion	Deutschland	Elberfeld	Sachsen	Maschinen- & Anlagenbau	Produktionsanlagen für Fertigtabelle
KIESELSTEIN GmbH	Hidden Champion	Deutschland	Chemnitz	Sachsen	Maschinen- & Anlagenbau	Drehmaschinen für Maschinen
VON ARDENNE GmbH	Hidden Champion	Deutschland	Dresden	Sachsen	Maschinen- & Anlagenbau	Vakuumverschaltungen
Messbau Müller GmbH	Hidden Champion	Deutschland	Schneeberg	Sachsen	Maschinen- & Anlagenbau	Wasserstrahltechnik, Siebtechnik
Ein-Messebau AG	Hidden Champion	Deutschland	Dresden	Sachsen	Maschinen- & Anlagenbau	Lasertechnik
IC Tech GmbH	Hidden Champion	Deutschland	Freiberg	Sachsen	Maschinen- & Anlagenbau	Rapid Prototyping-Verfahren für Gussteile
Aax Dresden GmbH	Hidden Champion	Deutschland	Dresden	Sachsen	Maschinen- & Anlagenbau	Werkstoff- & Strahltechnik
Contax Biotech GmbH	Hidden Champion	Deutschland	Lepzig	Sachsen	Maschinen- & Anlagenbau	Mobile Sensormessgeräte
Kobra Formen GmbH	Hidden Champion	Deutschland	Lepzig	Sachsen	Schwerindustrie	Produktion von Stahlformen
Profil-Technologies GmbH	Hidden Champion	Deutschland	Bad Dübau	Sachsen	Maschinen- & Anlagenbau	Werkzeughilfsmittel für Kaltwalzmaschinen zum Gewinde-, Profil- und Verzahnungswalzen
Rohr- & Rau AG	Hidden Champion	Deutschland	Hohenstein-Ernstthal	Sachsen	Maschinen- & Anlagenbau	Kruppen und Maschinen für die Photovoltaik- und Halbleiterindustrie
Sawenta European GmbH	Hidden Champion	Deutschland	Halle/Anhalt	Sachsen	Verarbeitendes Gewerbe	Weltmarktführer Münzprägmaschinen
Theogarten-Präzise GmbH & Co. KG	Hidden Champion	Deutschland	Dresden	Sachsen	Maschinen- & Anlagenbau	Weltweit führender Hersteller auf dem Sektor der Verpackungstechnologie für Metallische Produkte
Wassagertechnik Coe GmbH	Hidden Champion	Deutschland	Coswig	Sachsen	Schwerindustrie	Wägen- und Handwagens

- > 1.200 Hidden Champions aus Deutschland
- > 300 Hidden Champions aus NRW
- Unternehmensspezifische Struktur- und Branchendaten
- Systematische Erfassung von Wachstumsmustern
- Verknüpfung mit regionaler Innovationsforschung

Detailaufriss: Tesla Hidden Champions

Firma	Zulieferer bei Tesla für	Eigentümerkategorie	Eigentümer	Leistung
Adler Pelzer Group	Dämmmaterial, Akustikmanagement	Börsemotiert	Adler Group (Italien) seit 2013	Fahrzeugkomponenten
Arnold Blue Fastening Systems GmbH & Co. KG	Befestigungsvorrichtungen & Klappen	Familienunternehmen	Würth Gruppe	Fahrzeugkomponenten
Assembly & Test Europe (ATEV)	Batterie- und Speichertechnologie	Konzernverbund	TESLA (seit 2020)	Produktionsprozess
Automotive Lighting GmbH	Scheinwerfer, Blinker	Börsemotiert	Marelli Gruppe (Italien)	Fahrzeugkomponenten
Autoneum Holding AG	Dämmmaterial, Isolation, Kofferraum	Börsemotiert		Fahrzeugkomponenten
Bader GmbH & Co. KG	Leder für Sitzbezüge & Verkleidung	Familienunternehmen	Familie Bader 5. Generation	Fahrzeugkomponenten
BEKO Technologies	Drucklufttechnologie	Familienunternehmen	Familie Koch	Produktionsprozess (Werkzeuge, Technologie)
Boscard Holding AG	Verbindungstechnik (Schrauben, Muttern, Nieten)	Familienunternehmen	Fam. Grob-Boscard	Fahrzeugkomponenten
Cornplast Fritz Müller GmbH & Co. KG	Hochgeschwindigkeitskabel	Familienunternehmen	Familie Müller	Fahrzeugkomponenten
Dorr AG	Roboter für die Lackiererei in der Fabrik	Börsemotiert	25,3% Heinz Dorr GmbH, Berlin/BLZ	Produktionsprozess (Werkzeuge, Technologie)
Eucha Holding GmbH	Türfeststeller sowie Heckklappen-Scharniere	Börsemotiert	Gehtört zur spanischen Gestamp Auto	Fahrzeugkomponenten
Eisenmann Lacke GmbH	Spritzlackierung	Familienunternehmen	Xirapart	Produktionsprozess (Werkzeuge, Technologie)
ErlingGinger AG	Karosseriestrukturbauteile und Cockpitquerträger	Familienunternehmen	Familie Lechler	Fahrzeugkomponenten
EMGEL Gruppe	Pressen und Spritzguss	Familienunternehmen	Familie Engel	Produktionsprozess (Werkzeuge, Technologie)
FRÄNKISCHE Rohrwerke Gebr. Kirschner GmbH & Co. KG	Bohrleistungs-systeme für die Kühlung (Motor/Batte)	Familienunternehmen	*Gegründet 1906, ist FRÄNKISCHE nu	Fahrzeugkomponenten
Fritz Dralmeier GmbH & Co. KG	Innenraumausstatter	Familienunternehmen		Fahrzeugkomponenten
Gestamp Uniformtechnik in Ludwigslübe (Bahr Berlin)	Wannen für Autobatterien	Börsemotiert	Tochterunternehmen der GUF Hoidt	Fahrzeugkomponenten
Grohmann Engineering	Produktionstechnologie	Konzernverbund	TESLA	Produktionsprozess (Werkzeuge, Technologie)
Heikamp & Thumann Gruppe	präzisionsgefertigte Komponenten aus Metall und Kunststoff (z.B. Batterien)	Familienunternehmen		Fahrzeugkomponenten

Sehr gute Datenlage für systematische Untersuchung der Tesla Hidden Champions

Quellen: Büchler (2021)

Zusammenfassung

TESLA und die deutschen Hidden Champions

Während die Zulieferer in der „alten“ Automobilindustrie ihre Beziehung zu den OEM meist irgendwo zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft verorten, beschreiben die Hidden Champions die Beziehung zu TESLA durchweg positiver, denn es kommt nicht nur in entscheidendem Maße auf sie an, um den ambitionierten „Game Change“ zu erreichen, sondern es besteht eine hohe Entsprechung zwischen den Hidden Champions und TESLA. Insofern bewerten sie die Gigafactory in Grünheide am Standort Deutschland nicht nur durchweg positiv, sondern erwarten dadurch einen Innovationsschub für die Automobilindustrie, den Maschinen- und Anlagenbau sowie die Software-, Sensorik- und Mobilitäts- sowie Energieindustrie.

Die Hidden Champions, mit denen TESLA als Tier 1 und Tier 2 Zulieferer zusammenarbeitet, sind eine Gruppe von auffälligen Top-Performern in der ohnehin schon leistungsstarken Gruppe der Hidden Champions. Die Innovationsquote dieser Gruppe liegt mit rund 9 % nochmals deutlich über allen Benchmarks und die Innovationsleistung gemessen an rund 50 Patenten pro 1.000 Mitarbeiter in der Stichprobe ebenso. Diese hohe Innovationsorientierung wird durch eine bemerkenswerte Ausgewogenheit von Kundenfokus (Bedürfnisorientierung) und Entwicklungsfokus (Technologieorientierung) angetrieben. In geografischer Hinsicht weisen die Tesla Hidden Champions die üblichen Merkmale entsprechend ihrer Grundgesamtheit auf und sind überwiegend tief im ländlichen Raum verwurzelt. Auffällig ist die hohe Exposition von Hidden Champions aus NRW und Baden-Württemberg, die sich u.a. durch aktive und erfolgreiche Clusteraktivitäten erklären lässt.

Interessanterweise zeigen TESLA und die Gruppe dieser Hidden Champions einige zentrale Parallelen in ihren Verhaltensmustern, die sich von denen der „traditionellen“ OEM unterscheiden:

Besonders die Langfristorientierung in der Beziehungspflege stellt eine Basis für intensive Entwicklungspartnerschaften dar, in denen sich Kundenfokus und Technologiefokus gleichermaßen stark ausdrücken. Dabei ist die Schnelligkeit mit der innovative Lösungen im Produktionsprozess oder im Fahrzeug entwickelt und eingeführt werden bemerkenswert. Diese Schnelligkeit ist ein Ergebnis aus starker Innovations- und Patentstrategie, die sich u.a. in kontinuierlich hoher Ressourcenausstattung in Forschung und Entwicklung widerspiegelt. In diesem Zusammenhang ist auch die hohe vertikale Integration von Hidden Champions und TESLA eine Entsprechung, die gleichermaßen die überlegene Schnelligkeit im Innovationsprozess und den Aufbau eigener Forschungs- und Entwicklungskompetenzen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg begünstigt. Dies ist umso entscheidender, wenn in der Industrie grundsätzliche Prinzipien in der Entwicklung, Konstruktion und Fertigung von Fahrzeugen verändert werden. Vor diesem Hintergrund ist insbesondere die Vision und der Anspruch „Game Changer“ bzw. „Standardsetzer“ zu sein und Märkte zu „führen“ eine Zielsetzung, die die Hidden Champions und TESLA gleichermaßen teilen und zum eigenen Antrieb nutzen. Zu dem Anspruch dieser „Marktführerschaft“ passt auch die hohe vertikale Integration bei Hidden Champions und TESLA, die sich nämlich nicht nur durch eigenen Kompetenzaufbau ausdrückt, sondern ergänzt um strategische Akquisitionen vor allem in technologischen Bottlenecks (z.B. Batteriezellfertigung) bewusst Marktmacht aufzubauen versucht.

TESLA und die deutschen Hidden Champions

Agenda

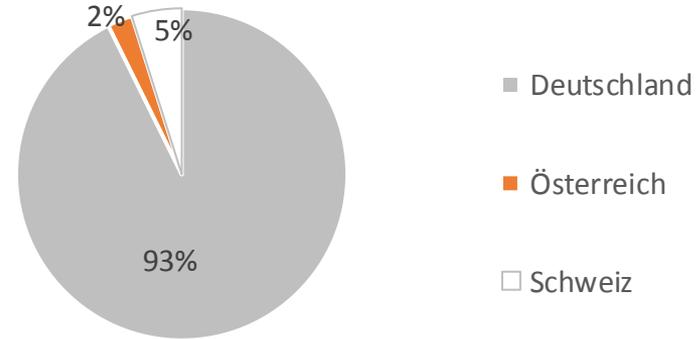
- 1. Stichprobe und Terminologie**
- 2. Unternehmenskennzahlen: Top-Leistung**
- 3. Eigentümerstruktur: Traditionsreiche Familienunternehmen und Technologieführer**
- 4. Geografische Verteilung: Tief im ländlichen Raum**
- 5. Leistungsspektrum: Technologie und Teile**
- 6. Verhaltensmuster: Tugend und Talente**
- 7. BACKUP**

Weltmarktführer aus D/A/CH: TESLA Champions

1. Stichprobe und Terminologie

Hidden Champions¹⁾: 41 mittelständische Weltmarktführer (alle mit Präsenz in Deutschland)

- **38 mit Stammsitz Deutschland**
- **2 mit Stammsitz Schweiz**  
- **1 mit Stammsitz Österreich** 



Big Champions²⁾: 9 große Weltmarktführer (ehemalige Hidden Champions)



» **50 Weltmarktführer aus D/A/CH als TESLA-Zulieferer identifiziert**

¹⁾²⁾ Simon (2012) Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia, S. 115.

Hidden Champions & Big Champions

1. Stichprobe und Terminologie

Hidden Champions

- **TOP 3 in der Welt oder TOP 1 aus seinem Kontinent**
- **Weniger als 5 Mrd. € Umsatz**
- **Geringer öffentlicher Bekanntheitsgrad**

Big Champions

- **in der Regel globale Marktführerschaft**
- **vormals Hidden Champions mit nunmehr über 5 Mrd. € Umsatz**
- **höherer öffentlicher Bekanntheitsgrad**
- **Unternehmensleistung (Wachstum ...) entspricht weiterhin Hidden Champions-Niveau**

Quelle: Simon (2012) Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia, S. 115.

TESLA und die deutschen Hidden Champions

Agenda

1. Stichprobe und Terminologie
2. Unternehmenskennzahlen: Top-Leistung
3. Eigentümerstruktur: Traditionsreiche Familienunternehmen und Technologieführer
4. Geografische Verteilung: Tief im ländlichen Raum
5. Leistungsspektrum: Technologie und Teile
6. Verhaltensmuster: Tugend und Talente
7. BACKUP

Top-Leistung: Spitzenklasse in der Spitzengruppe

2. Unternehmenskennzahlen

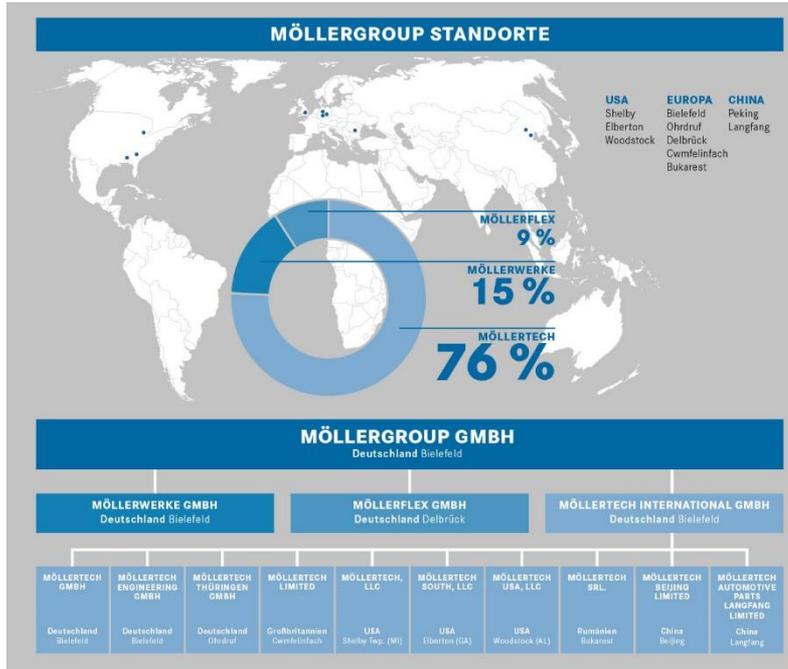
Kennzahlen	Hidden Champions (TESLA Supplier)	Hidden Champions (alle; Quelle: Simon)	Großunternehmen (DAX 30)
Unternehmensalter (Median)	93 Jahre [min. 15 Jahre; max. 291 Jahre]	66 Jahre	94 Jahre
Umsatz (Median)	800 Mio. € [min. 34 Mio.€; max. 4.900 Mio.€]	326 Mio. €	12.300 Mio. €
Mitarbeiter (Median)	4.778 [min. 100; max. 75.000]	2.037	110.390
Patente / 1.000 Mitarbeiter	ca. 50 [min. 15; max. 150]	31	ca. 6
F&E-Quote	Ø 9,0% [min. 3 %; max. 15%]	6,0%	3,0 – 3,6%

n=41 Hidden Champions

Hidden Champions sind eine Klasse für sich: erfahrener, größer, forschungsintensiver

Ältestes Unternehmen: MÖLLERGROUP

2. Unternehmenskennzahlen



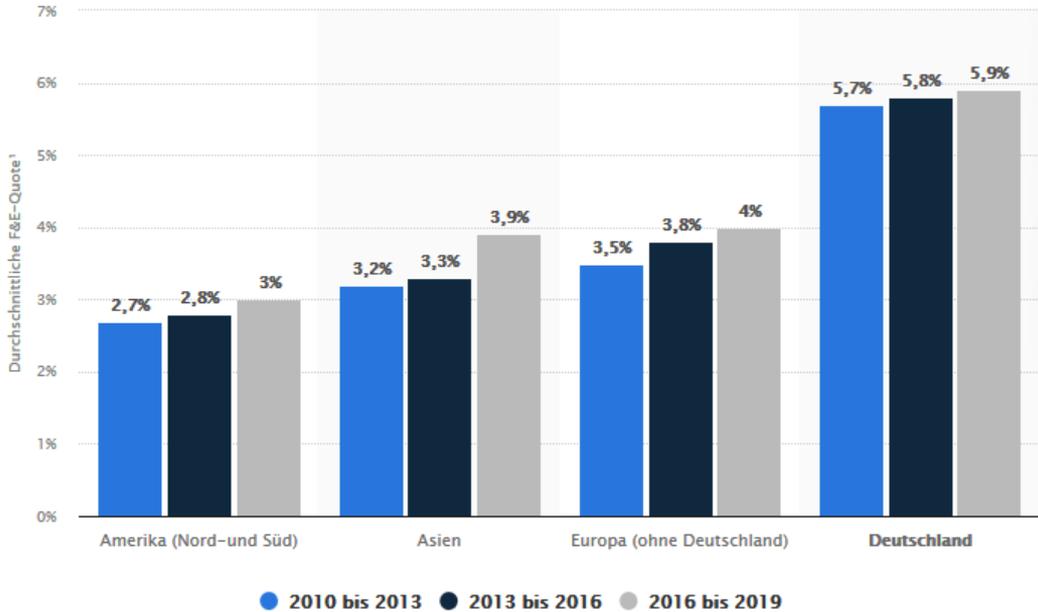
- gegründet 1730
- Familienunternehmen
- 270 Mio. € Umsatz
- 2.300 Mitarbeiter (50 % in Deutschland)

» Idealtyp: Traditionsreiches Familienunternehmen und Technologieführer

Einordnung der F&E-Quote

2. Unternehmenskennzahlen

Ausgaben für Forschung und Entwicklung der weltweiten Automobilzulieferindustrie 2010 bis 2019



Die Forschungsquote ist in der deutschen Automobilzulieferindustrie strukturell höher und befindet sich in etwa auf dem Niveau der Forschungsquote in der Grundgesamt aller rund 1.500 deutschen Hidden Champions (~ 6%).

A bar chart titled 'F&E-Ausgaben in % vom Umsatz' comparing the R&D ratio of four groups: Deutsche F&E-Firmen (3,0%), Deutsche Maschinenbauer (3,5%), Globale Top 1000 (3,6%), and Hidden Champions (6,0%). The y-axis ranges from 0% to 7%. The Hidden Champions group shows a significantly higher R&D ratio compared to the other groups.

Gruppe	F&E-Ausgaben in % vom Umsatz
Deutsche F&E-Firmen*	3,0%
Deutsche Maschinenbauer**	3,5%
Globale Top 1000***	3,6%
Hidden Champions	6,0%

Diese Auffälligkeit ist mit dem hohen Anteil von Hidden Champions in dieser deutschen Vorzeigeindustrie zu erklären.

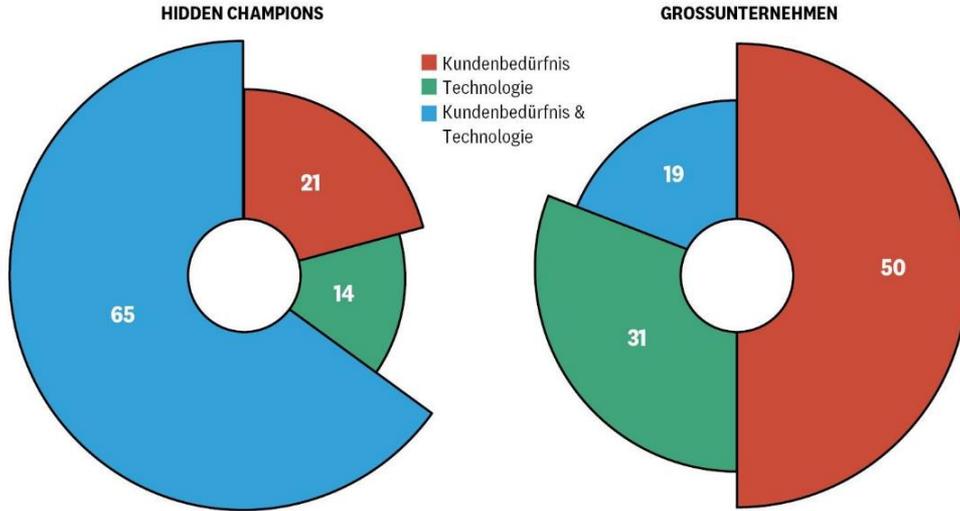
Forschungsintensität in der deutschen Automobilzulieferindustrie strukturell höher

Quelle: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1180069/umfrage/funde-quoten-der-automobilzulieferindustrie/>

Antriebskräfte für Innovation

2. Unternehmenskennzahlen

Antworten auf die Frage: Was ist die Hauptantriebskraft für Innovationen in Ihrem Unternehmen?
(in Prozent)



Quelle: Umfrage von Simon-Kucher & Partners, 2018

» Gut ausbalancierte Innovationstreiber: Kundenbedürfnis und Technologieentwicklung

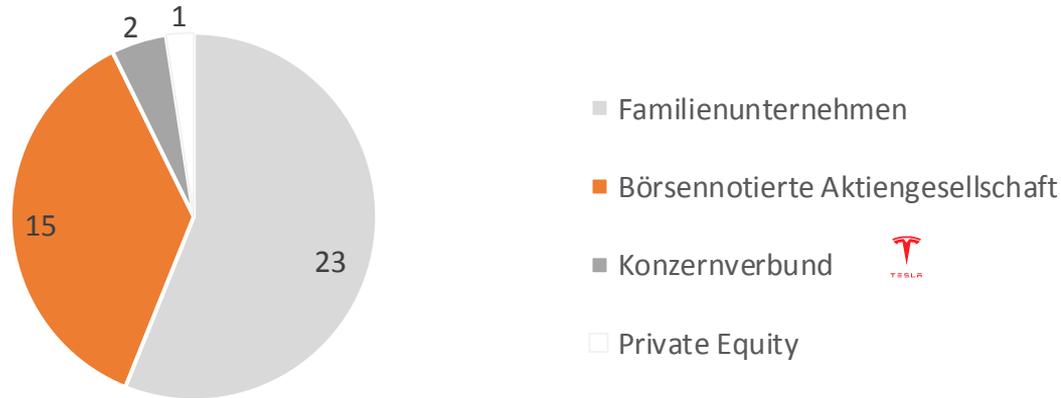
TESLA und die deutschen Hidden Champions

Agenda

1. Stichprobe und Terminologie
2. Unternehmenskennzahlen: Top-Leistung
3. Eigentümerstruktur: Traditionsreiche Familienunternehmen und Technologieführer
4. Geografische Verteilung: Tief im ländlichen Raum
5. Leistungsspektrum: Technologie und Teile
6. Verhaltensmuster: Tugend und Talente
7. BACKUP

Verteilung nach Unternehmensform

3. Eigentümerstruktur



Stichprobe: n = 41 Hidden Champions

Die Hidden Champions, die TESLA beliefern, sind überwiegend Familienunternehmen (55 %). Akquisitionen dieser Hidden Champions durch börsennotierte Unternehmen verzerren die Darstellung.

Seit 2010 sind 9 Hidden Champions mit Stammsitz Deutschland von ausländischen börsennotierten Konzernen übernommen worden. Unter Berücksichtigung dieser Besonderheit liegt der Anteil der Familienunternehmen bei 77,5%.

Die Unternehmensform Familienunternehmen liegt für die Grundgesamtheit der Hidden Champions bei 67%.



Zusammensetzung entspricht der Grundgesamtheit der Hidden Champions:
Traditionsreiche Familienunternehmen überrepräsentiert

Eigentümergeinternationalität aufgrund M&A

3. Eigentümerstruktur

TESLA 
GROHMANN AUTOMATION

GROHMANN ENGINEERING  **ATW Automation**  

akquiriert 01/2017 akquiriert 10/2020

MARELLI 

Adler Pelzer Group

AL AUTOMOTIVE LIGHTING  **HFP** 

akquiriert 2003 akquiriert 2018

Gestamp  

Edscha 

akquiriert 2010

Valeo 

peiker 

akquiriert 2016

JOYSON ELECTRONICS  **NORINCO** 

Midea 

preh  **kiekert**  **KUKA** 

akquiriert 2011 akquiriert 2012 akquiriert 2016

n=41 Hidden Champions

Strategische Akquisition von Technologieführern aus dem Ausland ist ausgewogen – es findet „kein Ausverkauf an China“ statt.

TESLA und die deutschen Hidden Champions

Agenda

1. Stichprobe und Terminologie
2. Unternehmenskennzahlen: Top-Leistung
3. Eigentümerstruktur: Traditionsreiche Familienunternehmen und Technologieführer
4. **Geografische Verteilung: Tief im ländlichen Raum**
5. Leistungsspektrum: Technologie und Teile
6. Verhaltensmuster: Tugend und Talente
7. BACKUP

Aufriss nach Bundesländern

3. Geografische Verteilung

Bundesland	Hidden Champions (TESLA Supplier)	Hidden Champions (alle; Quelle: Simon)	HC pro 1 Mio. Einwohner
Baden-Württemberg	13 (34%)	277 (~ 25%)	25,9
Brandenburg	1 (3%)	10 (~ 1%)	1,2
Bayern	5 (13%)	211 (~ 18%)	16,9
Hessen	1 (3%)	119 (~ 11%)	19,5
Nordrhein-Westfalen	14 (37%)	293 (~ 26%)	16,2
Rheinland-Pfalz	3 (8%)	59 (~ 5%)	14,4
Thüringen	1 (3%)	8 (~ 1%)	3,9

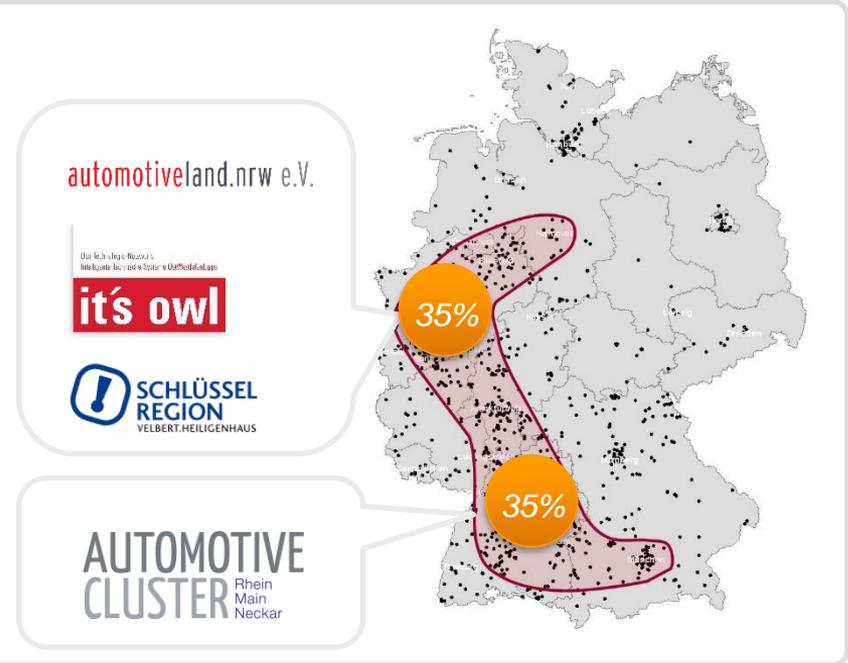
 Rund 70% der deutschen Hidden Champions (Tesla Supplier) kommen aus den Automobilclustern in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen

Agglomeration von Hidden Champions

3. Geografische Verteilung

Die Hidden Champions, die TESLA beliefern, zeigen in ihrer geografischen Verteilung eine relative Übergewichtung in den Regionen in Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg, in denen starke Automobilcluster bestehen.

Diese Clusterinitiativen zeichnen sich durch eine hohe Kooperationsintensität im Bereich Forschung und Entwicklung aus. Die Zusammenarbeit findet zwischen Unternehmen unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen und vor allem im Verbund mit Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen statt.



Regionale Konzentration entlang der Rheinschiene und in Spitzenclustern mit Verankerung im tiefen ländlichen Raum

Quellen: Simon (2007,2012, 2018), Büchler (2019)

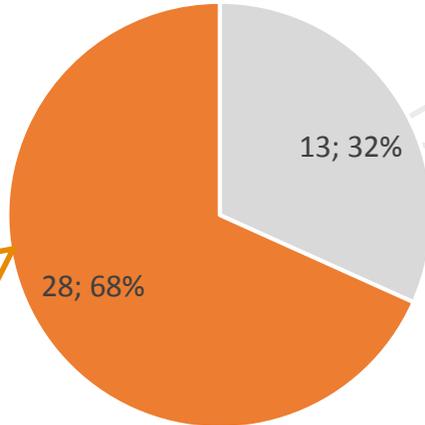
TESLA und die deutschen Hidden Champions

Agenda

1. Stichprobe und Terminologie
2. Unternehmenskennzahlen: Top-Leistung
3. Eigentümerstruktur: Traditionsreiche Familienunternehmen und Technologieführer
4. Geografische Verteilung: Tief im ländlichen Raum
5. **Leistungsspektrum: Technologie und Teile**
6. Verhaltensmuster: Tugend und Talente
7. BACKUP

Technologien für Fahrzeug und Produktion

5. Leistungsspektrum



■ Produktionsprozess ■ Fahrzeugkomponenten (inkl. Software)

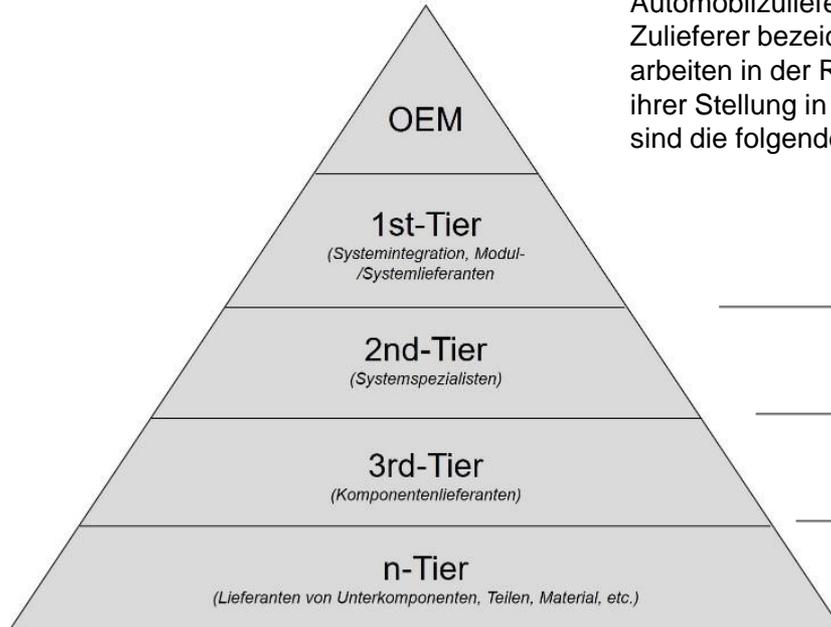
n=41 (Hidden Champions)



Hidden Champions liefern überwiegend Fahrzeugteile inkl. Steuerungssoftware sowie Prozesstechnologie und Maschinen für die Produktion inklusive Service

Zuliefererpyramide

5. Leistungsspektrum



Automobilzulieferer, die direkt an den Automobilhersteller (OEM) liefern, werden als Tier-1-Zulieferer bezeichnet. Tier-1-Zulieferer verantworten Systeme, Module und Baugruppen. Sie arbeiten in der Regel mit weiteren Unterlieferanten zusammen. Diese werden entsprechend ihrer Stellung in der Wertschöpfungskette als Tier-2, Tier-3 etc. kategorisiert. Beispielhaft sind die folgenden Komponenten der Wertschöpfungsstufe zugeordnet:

- Licht, Cockpit, Schließsystem
- Produktionsanlagen

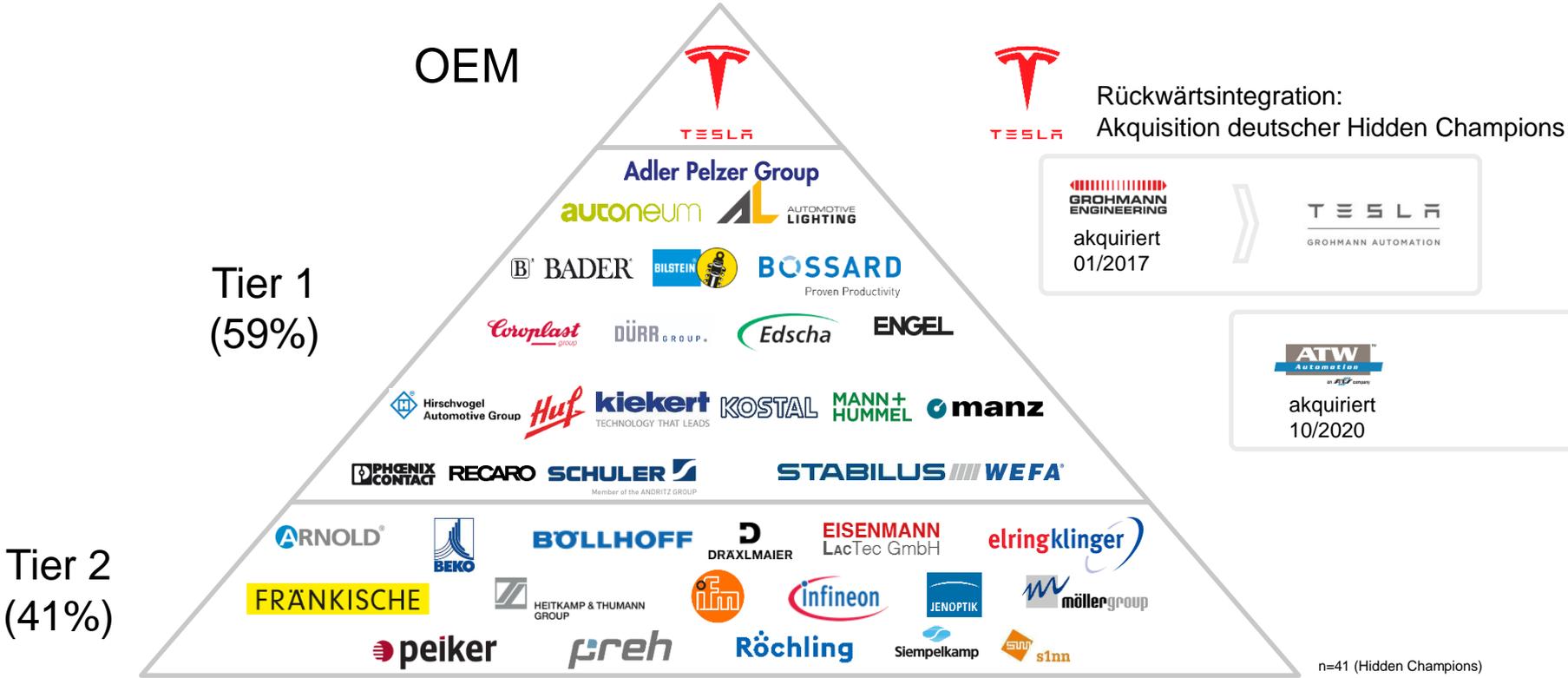
-
- Fenster, Radio- / Navigationseinheit,

-
- Griffe, Verkleidungen

-
- Einzelteile

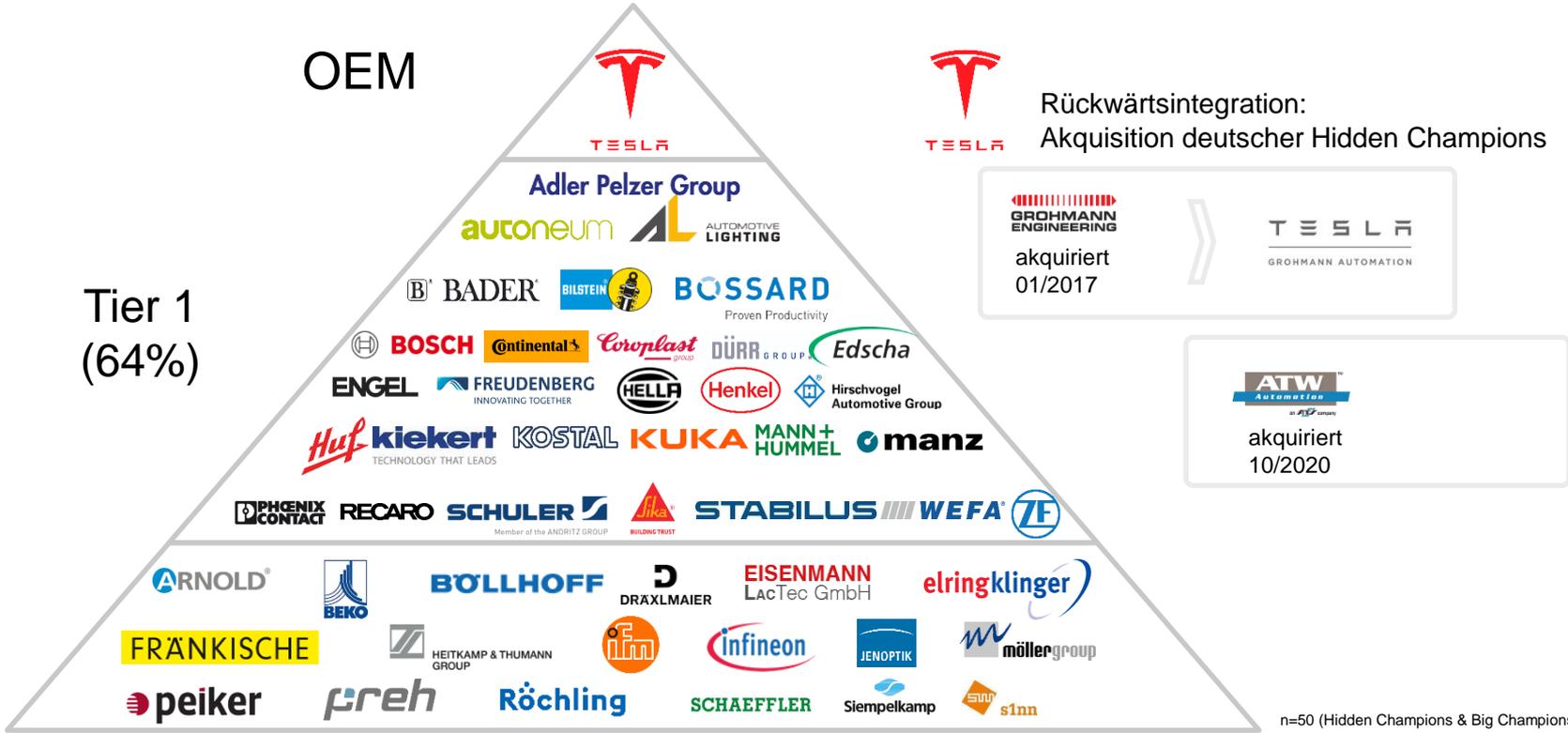
Zuliefererpyramide von Tesla

5. Leistungsspektrum



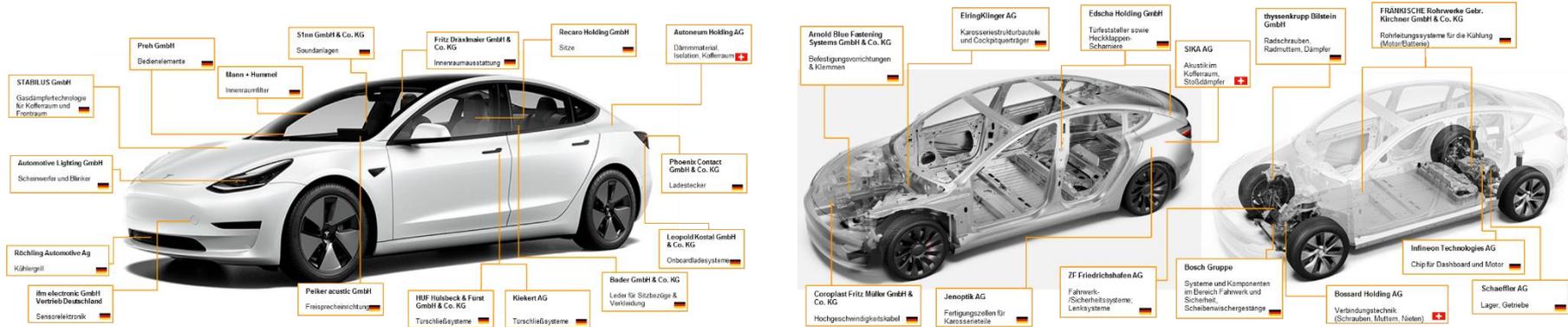
Zuliefererpyramide von Tesla

5. Leistungsspektrum



Technologie und Teile im Tesla

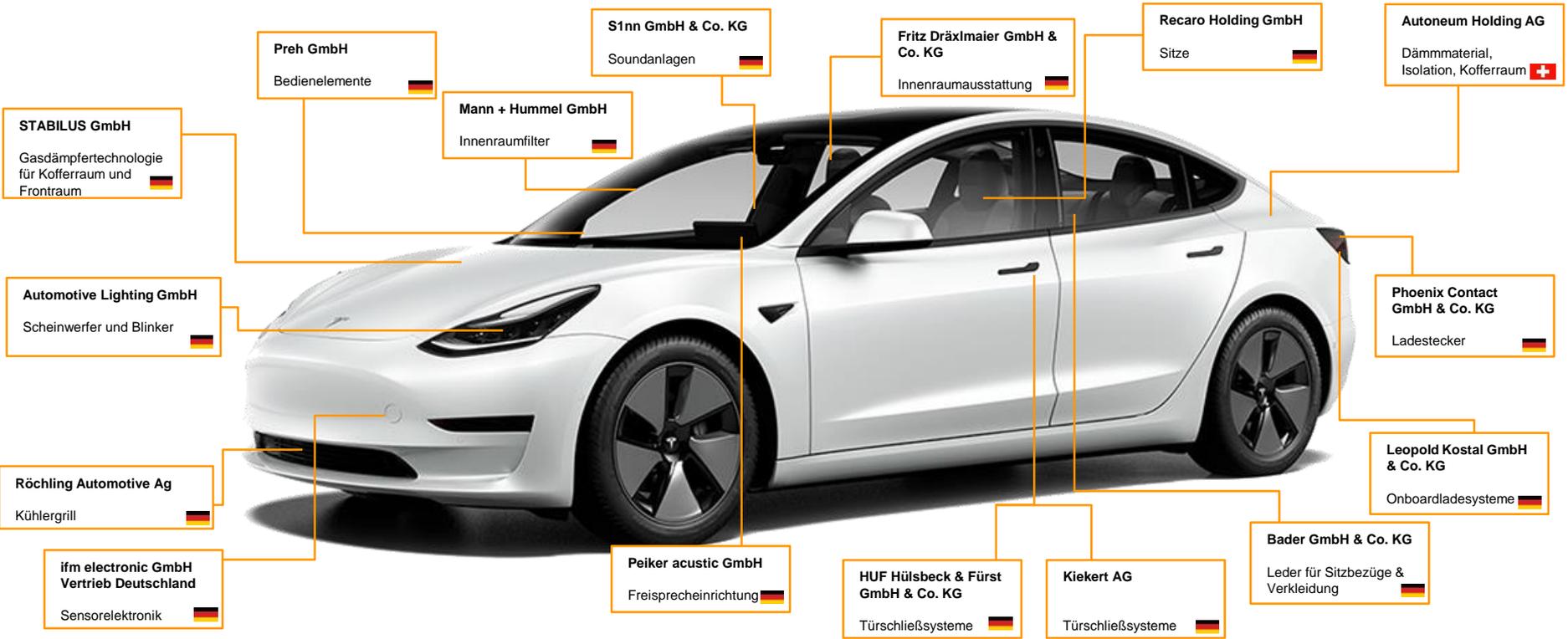
5. Leistungsspektrum



Rund 35 % der verbauten Teile werden von deutschen Hidden Champions hergestellt

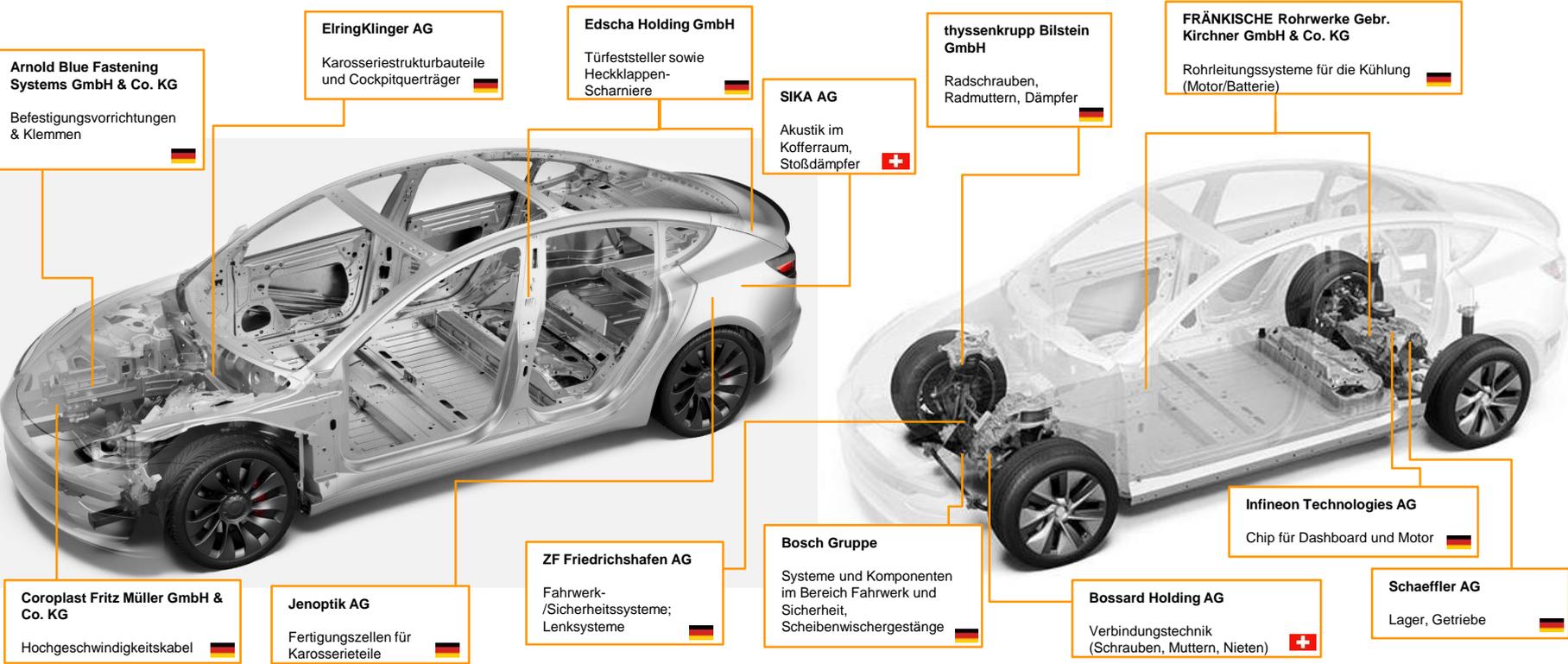
Detailaufriss: Komponenten im TESLA

5. Leistungsspektrum



Detailaufriss: Komponenten im TESLA

5. Leistungsspektrum



Technologie im Werk: Robotik, Sensorik, Spritzguss

5. Leistungsspektrum



ENGEL



Spritzguss

KUKA



Industrieroboter



Sensorelektronik

Technologie im Werk: Lackierung, Druckluft

5. Leistungsspektrum



DÜRR GROUP



Lackieranlage



Sensorelektronik



Drucklufttechnik
Trockner

EISENMANN
LacTec GmbH



Farbnebelabscheidesystem
Skidfördertechnik

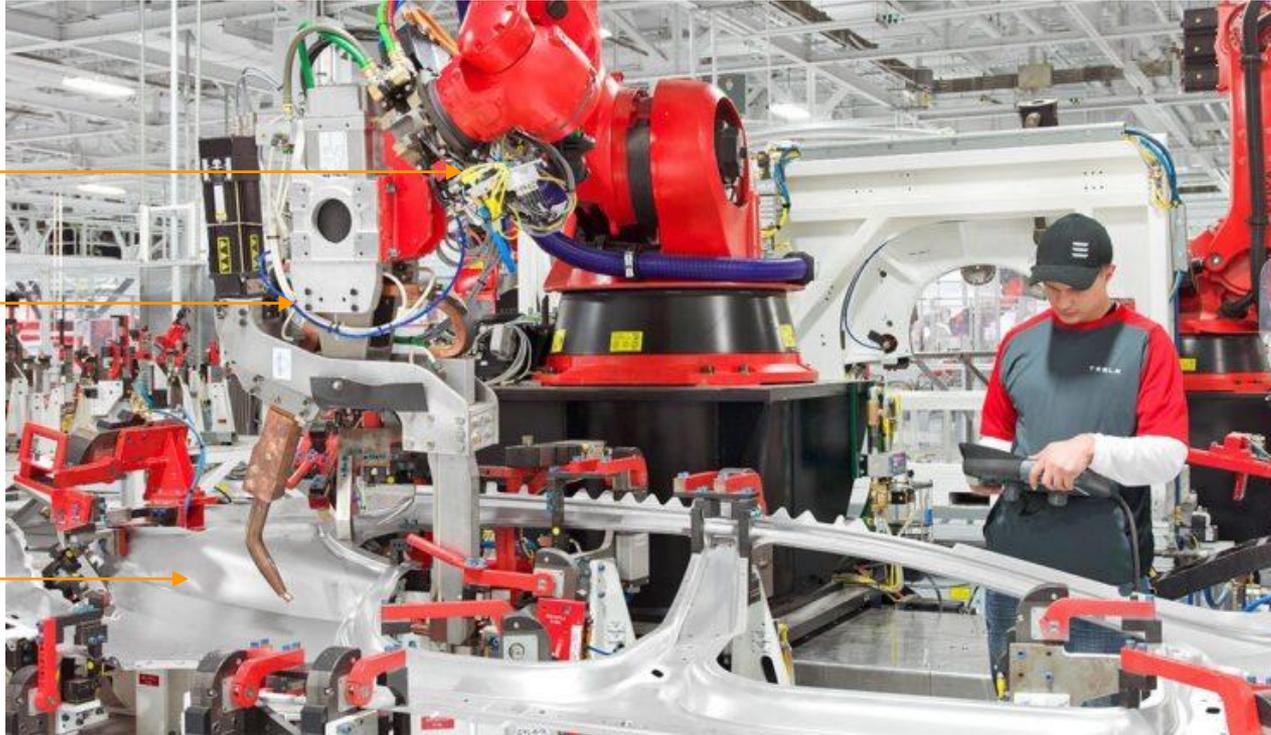
Technologie im Werk: Pressen

5. Leistungsspektrum



Technologie im Werk: Automatisierung

5. Leistungsspektrum



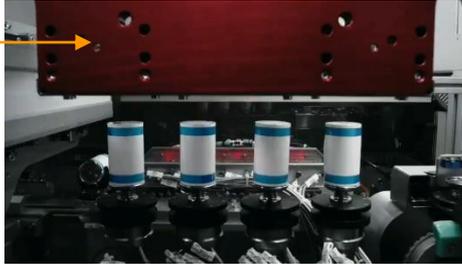
Technologie im Werk: Batteriezellfertigung

5. Leistungsspektrum

manz



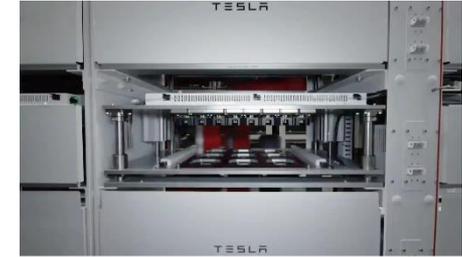
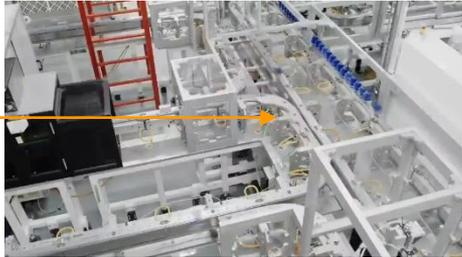
Roboter für Batterieproduktion



ATW



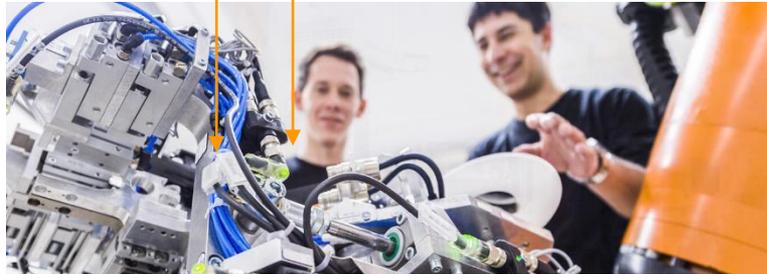
Batterieproduktionslinien



Quelle: Tesla Recruiting Video für Gigafactory Berlin
www.tesla.com/battery-jobs

Technologie im Werk: Automatisierung

5. Leistungsspektrum



Quelle: <https://teslagrohmannautomation.de/de/>

TESLA und die deutschen Hidden Champions

Agenda

1. Stichprobe und Terminologie
2. Unternehmenskennzahlen: Top-Leistung
3. Eigentümerstruktur: Traditionsreiche Familienunternehmen und Technologieführer
4. Geografische Verteilung: Tief im ländlichen Raum
5. Leistungsspektrum: Technologie und Teile
6. **Verhaltensmuster: Tugend und Talente**
7. BACKUP

Tugend und Talente

6. Verhaltensmuster

Langfristorientierung

Beispiel: 

Entwicklungspartnerschaften

Beispiel: 

Generalunternehmerschaft und Verantwortung

Beispiel: 

Vision mit Ambition als Game Changer

Beispiel: 

Wettbewerbsorientierung: Hyper Co-Opetition

Beispiel: 

Vertikale Integration: Ökosystem, Macht, Geschwindigkeit Beispiel: 

» „FIT“: Spezifische Verhaltensmuster von Tesla und HC entsprechen sich

Langfristige Beziehungen

6. Verhaltensmuster: Tugend und Talente

Die **Bielefelder Böllhoff-Gruppe** steht schon seit 2014 nach eigenen Angaben in guter Geschäftsbeziehung mit Tesla. Beliefert würden sowohl die US-Werke in Fremont (Kalifornien) und in Reno (Nevada) als auch zuletzt das neue Werk in Schanghai. Tesla schätzt Böllhoffs Beitrag zur Leichtbaustrategie des Konzerns.

»Wir beurteilen die Entscheidung von Tesla, in Deutschland zu investieren, als sehr positiv und freuen uns, die Geschäftsbeziehung in unserem Heimatland erfolgreich fortzuführen«, erklärte am Freitag Michael W. Böllhoff als geschäftsführender Gesellschafter der Gruppe.



» Beidseitige Langfristorientierung und gegenseitige Beziehungspflege

Quelle: <https://www.westfalen-blatt.de/owl/bielefeld/ladestecker-fur-tesla-kommt-aus-blomberg-944720>

Entwicklungspartnerschaften

6. Verhaltensmuster: Tugend und Talente

VON DER INNOVATION ZUR LÖSUNG

UNSER JAHR 2017



REKORDGEWINN

CHF 649.0 MID. REINGEWINN (+14.5%)
CHF 896.3 MID. EBIT (+12.7%)
CHF 6'248.3 MID. NETTOERLÖS (+8.7%)

INNOVATION

217 NEUE PATENTE UND RUND 1'200 EINGEFÜHRTE PRODUKTE IN DEN LETZTEN DREI JAHREN

WACHSTUMSKURS

STRATEGISCHE ZIELE 2020 BESTÄTIGT
WACHSTUMSIEDEL FÜR 2018 AUF MEHR ALS 10% ANGEHOHEN

EXPANSION

3 NEUE LÄNDERGESSELLSCHAFTEN
9 NEUE FABRIKEN
7 AKQUISITIONEN

SIKA.COM/ANNUAL-REPORT





In Madison Heights, Michigan USA, verfügt Sika über umfangreiche Anlagen zum Testen der Karosseriesteifigkeit und des Akustikverhaltens der fahrzeugspezifischen Produkte.



Scott Prebay, Key Account Manager Automotive USA (links), und Jason Whitman, Vice President of Sales Automotive USA, sind bei Sika für Tesla zuständig.

Mit SikaBaffle® und SikaDamp® verfügt Sika über modernste Technologien zur Geräuschreduktion, die spezifisch für das jeweilige Automodell entwickelt und darauf abgestimmt werden. Der thermoplastische Akustikfüllschaum SikaBaffle® wird zum Abdichten von Fahrzeughohlräumen eingesetzt, um das Eindringen von Lärm, Wasser und Staub zu verhindern. Sika Damp® dämpft und absorbiert Vibrationen auf Oberflächen wie der Karosserie. Beide Produkte sind sehr leicht und tragen zur Gewichtsreduktion bei. Der Erfolg der Sika Akustiksysteme im Model S gab den Ausschlag für Tesla, auch beim SUV Model X und beim Mittelklassewagen Model 3 mit den Sika Ingenieuren zusammenzuarbeiten, um massgeschneiderte Lösungen von SikaBaffle® und SikaDamp® zu entwickeln.

Sika Lösungen für neue Anforderungen
Sika konnte Tesla zusätzlich unterstützen, als bei der Entwicklung des Model X Herausforderungen im Dachbereich auftraten. Die charakteristischen Flügeltüren und das Panoramafenster bieten wenig Platz, um das Dach zu verstärken. Schließlich überzeugte Sika die Entwickler von den Vorteilen von SikaReinforcer®. Mit acht der thermoplastischen Leichtbauteile konnten die Fahrzeugsteifigkeit erhöht und das Crashverhalten deutlich verbessert werden. Die grosse Erfahrung im Automobilbau verhalf Sika Anfang 2017 auch bei der Direktverglasung zum Erfolg. Seither klebt Tesla die Windschutzscheiben bei den Modellen S und X mit Sikaflex®.

Die gute Zusammenarbeit trägt beiderseits Früchte. Mit den Dämmtechnologien, Karosserieverstärkungen und Direktverglasungssystemen kommen in jedem Tesla Sika Produkte im Wert von mehr als CHF 70 zum Einsatz. Der Erfolg verdeutlicht das Alleinstellungsmerkmal von Sika. «Unsere einzigartige Produktpalette ermöglicht es Tesla, mit nur einem Zulieferer zur Optimierung der Akustik und der Struktur der Karosserie zusammenzuarbeiten», sagt Jason Whitman.

4

VERSCHIEDENE SIKA PRODUKT-FAMILIEN WERDEN IN TESLA MODELLEN EINGESETZT, SikaBaffle®, SikaDamp®, SikaReinforcer® UND Sikaflex®




Akustiksystem und Stabilitätsverstärkung durch innovative und kundenspezifisch entwickelte Dämmstoffe

„...maßgeschneiderte Lösungen gemeinsam mit den SIKA Ingenieuren entwickelt...“

Quelle: <https://www.sika.com/content/dam/dms/corporate/n/glo-jahresmagazin-2017.pdf>

» Problemlösung durch gemeinsame Entwicklung und Innovation

Generalunternehmerschaft und Verantwortung

5. Verhaltensmuster: Tugend und Talente



Tesla hat Eisenmann als Generalunternehmer mit dem Bau einer neuen Lackierfabrik am Standort Fremont in Kalifornien beauftragt. Bei dem Auftrag handle es sich um den größten in der Geschichte des Familienunternehmens, wie der Böblinger Anlagenbauer mitteilt. Der Auftrag belaufe sich auf einen dreistelligen Millionen-Betrag.

Mit der Lieferung von zwei vollautomatisierten Lackierstraßen - jeweils eine für Pkw-Karosserien und Anbauteile wie Stoßstangen und Rückspiegel - will Eisenmann Teslas Ziel unterstützen, die Produktionskapazität in zwei Bauabschnitten von derzeit 30.000 auf 500.000 Fahrzeuge pro Jahr auszubauen.

Neben dem Fördersystem E-Shuttle 300, das die Modelle S, X und später auch die dritte Generation durch die Vorbehandlung und kataphoretische Tauchlackierung befördert, sollen auch zwei unterschiedliche Farbnebelabscheidesysteme zum Einsatz kommen: In der Pkw-Lackierlinie setzt Tesla auf das elektrostatische Lackabscheidesystem E-Scrub v.2. Das System der Lackabscheidung komme mit einem sehr niedrigen Differenzdruck bei der Luftführung aus, sei wartungsfreundlich und weniger schmutzanfällig im Vergleich zu anderen Systemen, so Eisenmann.

Des Weiteren werden acht Trockner und Skidfördertechnik installiert. Gesteuert wird die gesamte Anlage mit dem modular skalierbaren Produktionsleitsystem E-MES zur Überwachung und übergreifenden Steuerung von Teilsystemen in der automatisierten Fertigung.

» **Gemeinsame Fokus auf Exzellenz: Im Vordergrund stehen die durchgängige und transparente Unterstützung exzellenter Produktionsprozesse.**

Quelle: <https://www.springerprofessional.de/automobil---motoren/eisenmann-stattet-lackierfabrik-fuer-tesla-aus/6585136>

Visionen mit Ambition: Game Changer

5. Leistungsspektrum



Frank Stührenbeg,
Vorsitzender der Geschäftsführung Phoenix Contact

Phoenix Contact erkannte früh die Chancen und beschäftigt heute im Bereich Elektromobilität 300 Mitarbeiter. Spezialisiert hat man sich auf Stecker und Infrastruktur für Ladestationen. Erfolgreich war Phoenix Contact lange vor Deutschland bereits in China. Neben Tesla unterhalten die Blomberger nach Angaben des zuständigen Geschäftsführers Michael Heinemann auch mit den führenden deutschen E-Autoherstellern gute Geschäftsbeziehungen. Als gute Entscheidung von Tesla-Chef Elon Musk bewertet er den Plan, neben der Autoproduktion auch ein Batteriewerk zu bauen: »*Beim Elektrofahrzeug differenzieren sich die Hersteller künftig nicht mehr nach der Leistungskraft der Motoren, sondern nach der Stärke der Batterien.*«

In jedem neuen Tesla liegt ein Ladestecker von Phoenix Contact. Doch der Blomberger Elektronikspezialist ist nicht das einzige Unternehmen in OWL, das sich vom geplanten Tesla-Werk in der Nähe von Berlin gute Chancen für das eigene Geschäft verspricht.

Grundlage der frühen Chancenerkennung: Die Vision der All Electric Society

„*Es ist das Zukunftsbild der All Electric Society, in dem wir die großen Fragen unserer Zeit beantwortet sehen. Denn CO2-neutrale Energie wird der Schlüsselfaktor sein, um Klimaschutz und globalen Wohlstand miteinander zu vereinbaren. Bei dieser Entwicklung ist Phoenix Contact in vorderster Linie dabei – als Wegbereiter für seine Partner und Kunden.*“ Frank Stührenberg.



The Power of a Vision
PHOENIX CONTACT

Phoenix Contact verfolgt mit seiner Vision der „All Electric Society“ ambitionierte Pläne eines Systemwechsels ähnlich wie Elon Musk mit TESLA

Quelle: <https://www.westfalen-blatt.de/owl/bielefeld/ladestecker-fur-tesla-kommt-aus-blomberg-944720>

Wettbewerbsorientierung: Hyper Co-Opetition

5. Verhaltensmuster: Tugend und Talente

Cooperation



Tier 1 Zulieferer für: HEPA Filter

JANUARY 17, 2019

Tesla launches HEPA air filtration with Bioweapon Defense Mode upgrade for older Model S/X



Quelle: <https://electrek.co/2019/01/17/tesla-hepa-air-filtration-bioweapon-defense-mode-upgrade-older-model-s-x/>

Competition



Automotive News Europe

HOME FEATURES OPINION PHOTOS PODCASTS CAR CUTAWAYS EVENTS MORE

Home > Suppliers

February 06, 2019 04:02 AM

Germany's Freudenberg acquires U.S.-based EV battery manufacturer

KURT NAGL
Crain's Detroit Business

TWEET SHARE IN SHARE E3 EMAIL PRINT



Quelle: <https://europe.autonews.com/suppliers/germanys-freudenberg-acquires-us-based-ev-battery-manufacturer>

2019: Akquisition von US-Batteriehersteller XALT Energy

*“For Freudenberg, the acquisition makes it the latest entrant into an electric vehicle battery arms race that has become increasingly critical as automakers double-down on EV investment, and **more competitive than ever with companies such as Tesla** pouring money into lithium-ion batteries.*

Freudenberg also inherits partnerships with the Detroit 3 automakers, which are working with XALT through the U.S. Advanced Battery Consortium LLC — a collaboration between the automakers.”

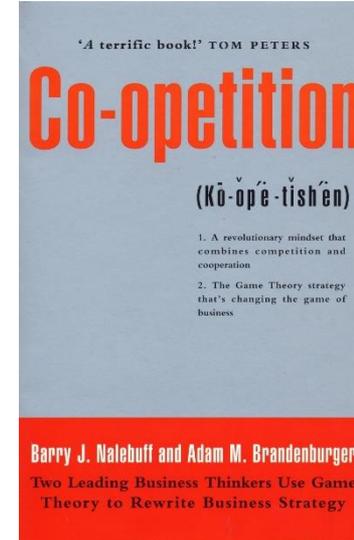
» Gleichzeitige Zusammenarbeit und Einstieg in direkten Wettbewerb

Co-Opetition: Competition & Cooperation

5. Verhaltensmuster: Tugend und Talente

Coopetition bezeichnet Marktphänomene, bei denen eine Dualität aus Kooperation und Wettbewerb besteht und das Handeln der Marktteilnehmer beeinflusst, ohne dass diese explizit kooperieren. Als Urheber des Begriffs wird der Gründer des Netzwerksoftwareherstellers Novell genannt (Brandenburger/Nalebuff 1997).

Ein weiteres Beispiel ist die zeitweilige Kooperation zwischen dem VW-Konzern und Ford. Das gemeinsam entwickelte Fahrzeug wurde von VW unter den Produktnamen VW Sharan und Seat Alhambra sowie von Ford unter der Bezeichnung Ford Galaxy separat vertrieben.



Hyper Co-Opetition

5. Verhaltensmuster: Tugend und Talente

Die untersuchten Verhaltensmuster der Hidden Champions mit intensiven Entwicklungs- und Lieferbeziehungen zu TESLA weisen Merkmale einer besonders intensiven Form von gleichzeitigem Wettbewerb und Kooperation auf, die allerdings zunächst durch eine kooperative Beziehung z.B. in Form einer Entwicklungspartnerschaft oder langfristigen Lieferbeziehung besteht und dann um eine direkte Wettbewerbskonfrontation auf einer anderen Wertschöpfungsstufe ergänzt wird in einem strategisch relevanten Bereich. Der Wettbewerb wirkt aktiv gesucht. Vertikale Integration spielt eine entscheidende Rolle. Somit kann von einer besonderen Form der Co-Opetition gesprochen werden, die eine eigenständige und abgrenzende Bezeichnung verdient.

Definition: Hyper Co-Opetition

Die bestehende Partnerschaft zwischen dem Hidden Champion Zulieferer und TESLA wird ergänzt (simultan oder sequenziell) um Wettbewerb auf einer oder mehreren Wertschöpfungsebenen mit insbesondere Markt-/Technologiepositionen, die eine strategische Bedeutung für die gesamte Wertschöpfung automobile Wertschöpfungskette aufweisen.

Merkmale:

- Geschwindigkeit: schnell und sich beschleunigend
- Ressourcen: hohe Investitionen insb. M&A und F&E
- Wertschöpfung: fokussiert auf Zukunftstechnologien und Marktengpässe z.B. Batteriezellfertigung

» Außergewöhnlich hohe Wettbewerbsorientierung bei HC und TESLA

Vertikale Integration

5. Verhaltensmuster: Tugend und Talente

TESLA akquiriert deutsche Technologiespezialisten:



- Vertikale Integration (Upstream) erhöht Fertigungstiefe und stärkt Entwicklungskompetenz in Automatisierungstechnologie für kritische Wertschöpfungsstufe Batteriezellfertigung („Bottleneck“)
- Beendigung bestehender Kundenbeziehungen zu horizontalen Wettbewerbern von TESLA verschärft „Bottleneck“;
 - verzögert Entwicklungsprojekte bei Wettbewerbern
⇒ „**Downstream Foreclosure**“-Strategy¹⁾
 - erhöht Entwicklungskosten bei Wettbewerbern
⇒ „**Raising Rival's Cost**“-Strategy¹⁾

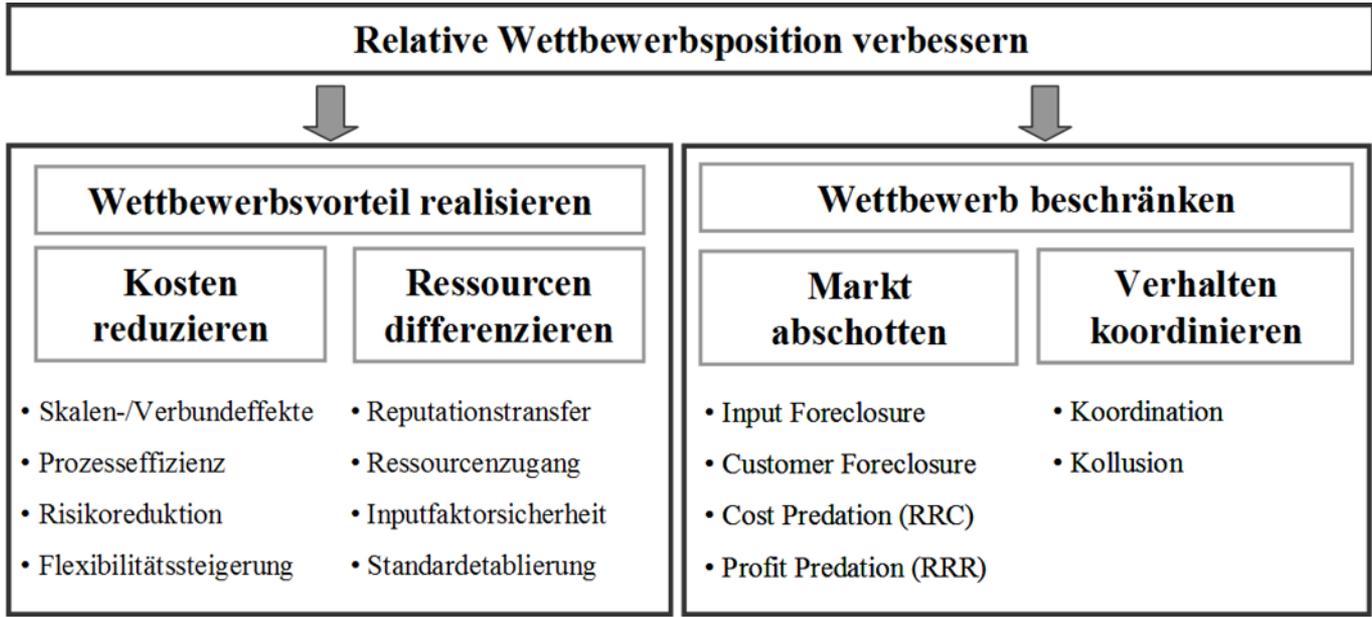


» Marktmachtaufbau

1) Büchler (2009) Kooperation versus Fusion. SpringerGabler.

Strategische Wettbewerbsbeschränkung

5. Verhaltensmuster: Tugend und Talente



» Marktmachtaufbau durch vertikale Integration in technologischem Bottleneck

Quelle: Büchler (2009) Kooperation versus Fusion. SpringerGabler, S. 13.

Vertikale Integration

5. Verhaltensmuster: Tugend und Talente



akquiriert
01/2017

Prüm (Rheinland Pfalz)



Nach der Übernahme der Grohman Engineering durch TESLA und Integration als Tesla Grohmann Automation (TGA) sind die Kundenbeziehungen zu BMW, DAIMLER, VW u.a. abgebrochen worden. Bestehende Verträge z.B. zum Aufbau der Batteriezellfertigung für Mercedes Benz im Werk in Kamenz wurden gekündigt. Entwicklungsarbeit soll fortan exklusiv für TESLA erfolgen.



Klaus Grohmann (Gründer)

„Ich bin sicherlich nicht ausgeschieden, weil ich keine Lust mehr hatte.“

Unternehmensgründer Klaus Grohmann verlässt das Unternehmen.

Konsequenz: Lieferengpass und Verzögerung bei Wettbewerber Mercedes für sein als „Tesla-Killer“ vorgestelltes Premiummodell EQC

In einem zeitgleich mit dem Bericht zu Engpässen beim EQC veröffentlichten [Interview](#) mit dem *Manager Magazin* räumte Betriebsratschef **Michael Brecht** ein, dass Daimler bei Batterien zuletzt nicht aus dem Vollen schöpfen konnte. Dies liege neben dem allgemeinen Rückstand Deutschlands bei Batteriezellen auch an der **Übernahme des Anlagenbauers Grohmann durch US-Elektroautobauer Tesla** vor knapp drei Jahren. Der deutsche Mittelständler sollte die Batterieproduktion von Daimler in Kamenz aufbauen, [kündigte](#) unter Tesla aber die Verträge mit anderen Kunden. In 2019 wurden nur 7.000 statt 25.000 Fahrzeuge des EQC gebaut.

» „Downstream Foreclosure?“

Vertikale Integration

5. Verhaltensmuster: Tugend und Talente



akquiriert
10/2020

Neuwied (Rheinland Pfalz)



Tesla Grohmann Automation (TGA) kauft ATW aus der ATS Gruppe (kanadischer Hidden Champion) heraus. Nach der Übernahme der ATW Automation durch TESLA und Integration in die TGA sind bestehende Kundenbeziehungen und Serviceverträge gekündigt worden.

Die ATS Gruppe übernimmt die Services für die ehemaligen ATW-Gruppe.



[Startseite](#) [Service für ATW](#) [Produkte](#) [Zertifizierung](#) [Kontakt](#) [Videos](#) [Deutsch](#)



Übernahme des Services für
ATW Neuwied

Die ATS Automation übernimmt nach dem Betriebsübergang der ATW Neuwied an die TGA für alle von der ATW gelieferten Anlagen und Prüfständen den Service und die Ersatzteilversorgung.
Für Details kontaktieren Sie bitte Herrn Thomas Schäffel.

Quelle: <https://ats-industrial-automation.de/>

Aufbau eines integrierten Ecosystems durch M&A

5. Verhaltensmuster: Tugend und Talente

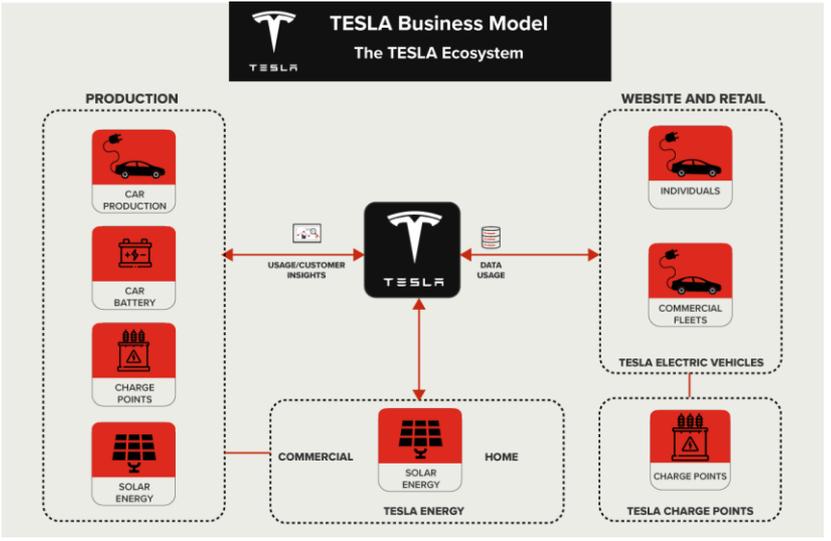
Strategische Übernahmen von TESLA:

- Solarcity (USA) Solarstromanlagen [2016]
- Perbix Machine Co. (USA) Automationspezialist [2017]
- Grohmann Engineering (Deutschland) Automatisierungsspezialist [2017]
- Hibar Systems (Kanada) Akku Produktion [2019]
- Maxwell Technologies (USA) Speichertechnologie [2019]
- Deep Scale (USA) KI [2020]
- ATW Automation (Deutschland) Automatisierungsspezialist [2020]

		Traditionelle OEM	TESLA 2018	TESLA 2021
Computer Hardware	Training Computer			
	Self Driving Computer			
AI Software	Neural Network			
	Data Labeling			
	Simulation			
Automotive Hardware	Battery Design			
	Manufacturing			
Sales & Service	Charging Stations			
	Showrooms			

Integriert

Outsourced



Quelle: www.garyfox.co/tesla-business-model

» Marktmacht in einem E-Mobility-Ecosystem mit einer Produktionstiefe von ca. 70 %*

* Quelle: Goldman Sachs 2021

Vertikale Integration: Schnelligkeit

5. Verhaltensmuster: Tugend und Talente



Michael Marhofer
Vorstandsvorsitzender ifm-Unternehmensgruppe

„Die Innovationsgeschwindigkeit von TESLA übertrifft alles, was wir bisher in der Automobilindustrie gewohnt waren. [...] Wir finden das gut. Unsere Leute kommen damit gut klar. Uns liegt das – wir sind schnell. Das passt ziemlich gut und motiviert uns.“

TESLA und die deutschen Hidden Champions

Zusammenfassung

Während die Zulieferer in der „alten“ Automobilindustrie ihre Beziehung zu den OEM meist irgendwo zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft verorten, beschreiben die Hidden Champions die Beziehung zu TESLA durchweg positiver, denn es kommt nicht nur in entscheidendem Maße auf sie an, um den ambitionierten „Game Change“ zu erreichen, sondern es besteht eine hohe Entsprechung zwischen den Hidden Champions und TESLA. Insofern bewerten sie die Gigafactory in Grünheide am Standort Deutschland nicht nur durchweg positiv, sondern erwarten dadurch einen Innovationsschub für die Automobilindustrie, den Maschinen- und Anlagenbau sowie die Software-, Sensorik- und Mobilitäts- sowie Energieindustrie.

Die Hidden Champions, mit denen TESLA als Tier 1 und Tier 2 Zulieferer zusammenarbeitet, sind eine Gruppe von auffälligen Top-Performern in der ohnehin schon leistungsstarken Gruppe der Hidden Champions. Die Innovationsquote dieser Gruppe liegt mit rund 9 % nochmals deutlich über allen Benchmarks und die Innovationsleistung gemessen an rund 50 Patenten pro 1.000 Mitarbeiter in der Stichprobe ebenso. Diese hohe Innovationsorientierung wird durch eine bemerkenswerte Ausgewogenheit von Kundenfokus (Bedürfnisorientierung) und Entwicklungsfokus (Technologieorientierung) angetrieben. In geografischer Hinsicht weisen die Tesla Hidden Champions die üblichen Merkmale entsprechend ihrer Grundgesamtheit auf und sind überwiegend tief im ländlichen Raum verwurzelt. Auffällig ist die hohe Exposition von Hidden Champions aus NRW und Baden-Württemberg, die sich u.a. durch aktive und erfolgreiche Clusteraktivitäten erklären lässt.

Interessanterweise zeigen TESLA und die Gruppe dieser Hidden Champions einige zentrale Parallelen in ihren Verhaltensmustern, die sich von denen der „traditionellen“ OEM unterscheiden:

Besonders die Langfristorientierung in der Beziehungspflege stellt eine Basis für intensive Entwicklungspartnerschaften dar, in denen sich Kundenfokus und Technologiefokus gleichermaßen stark ausdrücken. Dabei ist die Schnelligkeit mit der innovative Lösungen im Produktionsprozess oder im Fahrzeug entwickelt und eingeführt werden bemerkenswert. Diese Schnelligkeit ist ein Ergebnis aus starker Innovations- und Patentstrategie, die sich u.a. in kontinuierlich hoher Ressourcenausstattung in Forschung und Entwicklung widerspiegelt. In diesem Zusammenhang ist auch die hohe vertikale Integration von Hidden Champions und TESLA eine Entsprechung, die gleichermaßen die überlegene Schnelligkeit im Innovationsprozess und den Aufbau eigener Forschungs- und Entwicklungskompetenzen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg begünstigt. Dies ist umso entscheidender, wenn in der Industrie grundsätzliche Prinzipien in der Entwicklung, Konstruktion und Fertigung von Fahrzeugen verändert werden. Vor diesem Hintergrund ist insbesondere die Vision und der Anspruch „Game Changer“ bzw. „Standardsetzer“ zu sein und Märkte zu „führen“ eine Zielsetzung, die die Hidden Champions und TESLA gleichermaßen teilen und zum eigenen Antrieb nutzen. Zu dem Anspruch dieser „Marktführerschaft“ passt auch die hohe vertikale Integration bei Hidden Champions und TESLA, die sich nämlich nicht nur durch eigenen Kompetenzaufbau ausdrückt, sondern ergänzt um strategische Akquisitionen vor allem in technologischen Bottlenecks (z.B. Batteriezellfertigung) bewusst Marktmacht aufzubauen versucht.

Veröffentlichungen (ausgewählt)

Referenzen



Strategie entwickeln, umsetzen und optimieren (ISBN: 978-3-8689-4205-7)



Mergers & Acquisitions: Erfolgsfaktoren für mittelständische Unternehmen (978-3-64805729-2)



Business Wargaming für Mergers & Acquisitions (ISBN 978-3-65817815-4)



Fallstudienkompendium Hidden Champions: Innovationen für den Weltmarkt (ISBN 978-3-65817828-4)



TESLA UND DIE DEUTSCHEN HIDDEN CHAMPIONS

Technologie, Teile und Talente –
Hidden Champions teilen TESLAs Tugenden



Prof. Dr. Jan-Philipp BÜchler

Professur für Unternehmensführung und Institutsleitung – Forschungsgruppe Innovationsexzellenz

in Zusammenarbeit mit Thomas Jahn

30. September 2021

Handelsblatt
III MEDIA GROUP