



Georg Jungwirth

Die Unternehmenskultur von familiengeführten österreichischen Hidden Champions

106 – Family Business Management

Abstract

Studien über mittelständische Weltmarktführer („Hidden Champions“) verweisen immer wieder auf die hohe Bedeutung der Unternehmenskultur für den internationalen Erfolg dieser in der breiten Öffentlichkeit oft wenig bekannten Unternehmen. In diesem Beitrag werden die wichtigsten Ergebnisse einer quantitativen Untersuchung über die Unternehmenskultur familiengeführter mittelständischer österreichischer Weltmarktführer aus der Perspektive ihrer Mitarbeiter dargestellt. Dabei wird auch erstmals der Kulturtyp dieser international so erfolgreichen Familienunternehmen mit Hilfe des Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) ermittelt.

Keywords:

Familienunternehmen, Hidden Champions, Unternehmenskultur, Kulturtypen

Ausgangssituation und Ziel der Studie

Der Begriff ‚Unternehmenskultur‘ hat in der betriebswirtschaftlichen Forschung seit den 1970er Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen und gilt längst als wesentlicher Einflussfaktor auf den Erfolg eines Unternehmens (Macharzina/Wolf 2010). So stellten beispielsweise die beiden Harvard-Professoren Kotter und Heskett (1992) in einer vielbeachteten Studie fest, dass Unternehmen mit einer stark ausgeprägten Unternehmenskultur ihren Mitbewerbern bei mehreren zentralen betrieblichen Kennzahlen klar überlegen waren. Auch eine große europaweite Strategie-Studie kam zu dem Ergebnis, dass die Unternehmenskultur bei Top-Unternehmen einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil darstellt und sich u.a. sehr positiv auf die Innovationsfähigkeit auswirkt (Bailom et al. 2006). Dies zeigte sich auch in einer österreichischen Untersuchung, in der die Manager von mittelständischen Weltmarktführern – sogenannten „Hidden Champions“ - die hohe Bedeutung der Unternehmenskultur für den wirtschaftlichen Erfolg des eigenen Unternehmens bestätigten. In derselben Studie wurde auch erhoben, mit welchen Instrumenten die Führungskräfte dieser international so erfolgreichen Betriebe die Unternehmenskultur gezielt beeinflussen und steuern (Jungwirth 2016).

Vor diesem Hintergrund stellt sich allerdings die Frage, wie die Unternehmenskultur aus Sicht der Mitarbeiter beurteilt wird und welche kulturellen Aspekte von ihnen überhaupt wahrgenommen werden.

Denn zweifellos wird die Unternehmenskultur nicht nur von den Führungskräften, sondern auch von den Mitarbeitern maßgeblich beeinflusst.

Umgekehrt kann sich auch die Unternehmenskultur in hohem Masse auf das Betriebsklima sowie auf die Zufriedenheit und die Produktivität der Mitarbeiter auswirken. Im Idealfall kann somit von der Unternehmenskultur eine sehr positive Wirkung auf die Mitarbeiter ausgehen, die letztlich auch einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat (Franken 2010).

Abbildung 1 zeigt diesen möglichen positiven Zusammenhang.

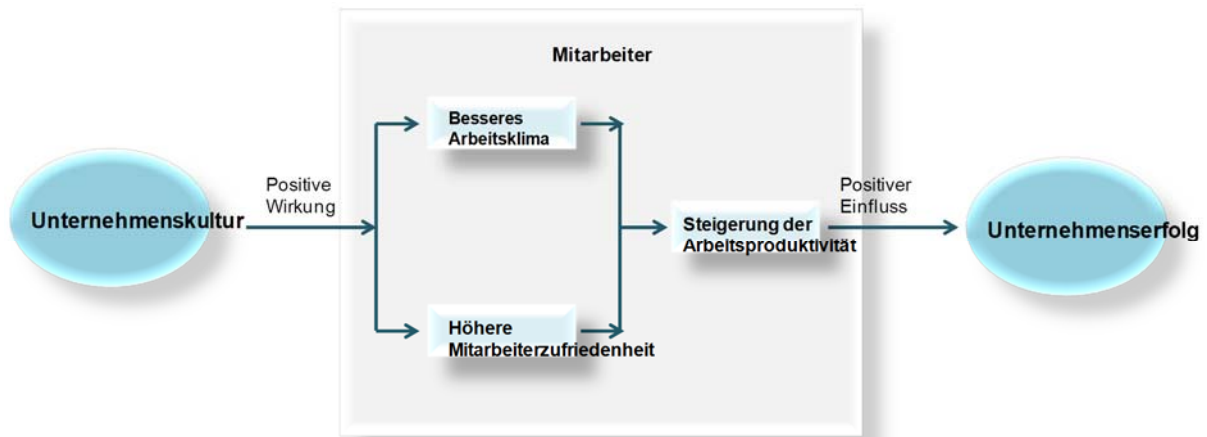


Abb. 1: Einfluss der Unternehmenskultur auf Mitarbeiter und Unternehmenserfolg (Franken 2010)

Darüber hinaus soll auch der Frage nachgegangen werden, welche Rolle der Unternehmenskultur in Familienunternehmen zukommt (Gerards 2013). Es scheint weitgehend unbestritten zu sein, dass vor allem erfolgreiche Familienunternehmen eine ganz besondere Unternehmenskultur aufweisen (Wimmer et al. 1998).

Daher war es das Ziel der vorliegenden Studie, die Unternehmenskultur von erfolgreichen Familienunternehmen aus der Perspektive der Mitarbeiter zu erheben. Dabei wurden ausschließlich Mitarbeiter von mittelständischen österreichischen Weltmarktführern befragt, die sich mehrheitlich im Besitz von einer oder mehreren Familien befinden.

Unternehmenskultur der Hidden Champions

Die mittelständischen und meist familiengeführten Welt- und Europamarktführer wurden erst relativ spät als Forschungsobjekt entdeckt (Simon 1996). Bei der Untersuchung dieser sogenannten Hidden Champions stellte man in verschiedenen Studien immer wieder fest, dass sich diese auf ihren Märkten meist als Technologie- und Qualitätsführer positionieren. Diese Strategie ermöglicht ihnen üblicherweise, höhere Preise sowie erheblich bessere Renditen als ihre Mitbewerber zu realisieren (Jungwirth 2010).

Darüber hinaus zeigte sich, dass die Hidden Champions fast immer eine sehr leistungsorientierte Unternehmenskultur aufweisen, die den globalen Erfolg dieser meist in Nischen tätigen Betriebe offensichtlich fördert (Pittrof 2011).

Grundsätzlich versteht man unter der Unternehmenskultur ein Muster von Grundannahmen, das die Gruppe zur Bewältigung ihrer Probleme der externen Anpassung und der internen Integration erlernt hat, das sich bewährt hat, und das deshalb neuen Mitgliedern als korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird (Schein 2010). Die Unternehmenskultur stellt also ein kollektives Phänomen dar, welches nur innerhalb einer Gemeinschaft erzeugt und somit durch das Engagement der Mitarbeiter geprägt wird (Franken 2010).

Abbildung 2 gibt einen Überblick über die wichtigsten Dimensionen der Unternehmenskultur, wobei für jede einzelne dieser Dimensionen ein empirischer Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg nachgewiesen werden konnte (Sackmann 2006).

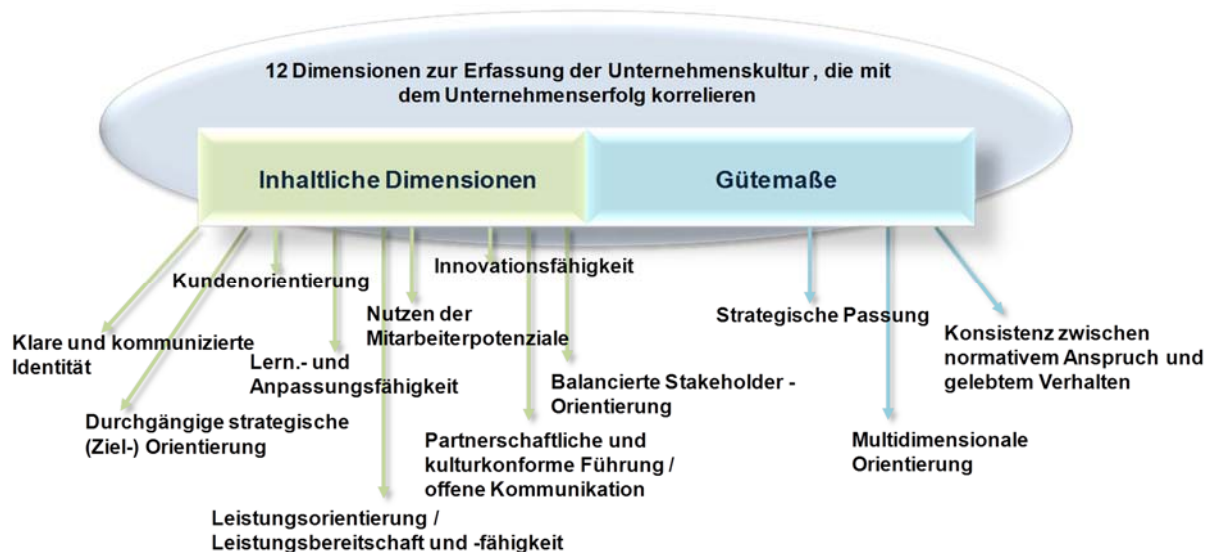


Abb. 2: Die 12 Dimensionen der Unternehmenskultur (Sackmann 2006)

Einige dieser Dimensionen der Unternehmenskultur scheinen bei den meist familiengeführten Hidden Champions besonders ausgeprägt zu sein:

- klare und kommunizierte Identität: diese Identität wird oft durch die führende Position auf dem Weltmarkt definiert (Simon 2007)
- strategische (Ziel-) Orientierung: ambitionöse Ziele, welche zur Motivation der Mitarbeiter beitragen und die den internationalen Markterfolg sichern (Simon 2007)
- Kundenorientierung: die außergewöhnlich engen und oft seit vielen Jahren bestehenden Kundenbeziehungen zählen zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren (Jungwirth 2009)
- Lern- und Anpassungsfähigkeit: entscheidend dafür ist die Mitarbeiterqualifikation sowie die hohen Investitionen in Aus- und Weiterbildungen (Simon 2012)
- Innovationsfähigkeit: die hohen Ausgaben für Forschung und Entwicklung sind die Basis für die zahlreichen Patente und die Qualitäts- und Technologieführerschaft (Jungwirth 2013)
- Nutzen der Mitarbeiterpotenziale: die hohe Produktivität der Mitarbeiter resultiert zum Teil aus den niedrigen Krankenständen und einer sehr geringen Personalfuktuation (Findl 2013)

- Leistungsorientierung: die Hidden Champions weisen eine Hochleistungskultur auf und trennen sich sehr rasch von Mitarbeitern, die dazu nicht bereit oder fähig sind (Simon 2012)

Die meisten empirischen Befunde zu den Dimensionen der Unternehmenskultur stammen allerdings aus Untersuchungen, in denen Führungskräfte der Hidden Champions befragt wurden. Um auch die Perspektive der Mitarbeiter von besonders erfolgreichen Familienunternehmen zu erheben, wurde die nachfolgende Studie konzipiert.

Untersuchungsdesign der Studie

Basis der empirischen Erhebung, die im Frühjahr 2015 durchgeführt wurde, war die Weltmarktführerdatenbank des Kompetenzzentrums für Familienunternehmen der FH Campus 02. Zum Zeitpunkt der Untersuchung wies diese Datenbank 192 Unternehmen auf, die die Kriterien eines österreichischen Hidden Champions erfüllten (Jungwirth 2009):

- Nr. 1, 2 oder 3 auf dem Weltmarkt oder Nr. 1 in Europa
- Umsatz unter 200 Mio. Euro
- Unternehmenssitz in Österreich

Der Anteil der Familienunternehmen unter den österreichischen Hidden Champions betrug damals rund 85 Prozent. Aus Gründen der besseren Vergleichbarkeit wurden unter allen familiengeführten Hidden Champions lediglich diejenigen für die engere Auswahl berücksichtigt, die zwischen 150 und maximal 500 Mitarbeitern beschäftigen und die dem produzierenden Bereich zugeordnet werden können. Letztendlich erklärten sich sieben mittelständische Familienunternehmen bereit, an der Untersuchung mitzuwirken. Diese Kooperationspartner erzielten im Schnitt einen Umsatz von 45 Mio. Euro und beschäftigten durchschnittlich 266 Mitarbeiter. Sie entsprachen damit vor allem in Bezug auf die Mitarbeiterzahl fast genau der Größe eines typischen österreichischen Hidden Champions (268 Mitarbeiter).

Eine Zufallsstichprobe von insgesamt 477 Mitarbeitern wurde dann per Email gebeten, den Online-Fragebogen auszufüllen. 142 dieser Mitarbeiter beteiligten sich schließlich an der Untersuchung, was einer durchaus beachtlichen Rücklaufquote von 29,8 Prozent entspricht. Die Befragung selbst wurde mit Hilfe des Tools „onlineumfragen.com“ durchgeführt und die Daten anschließend mit der Analyse-Software SPSS ausgewertet.

Untersuchungsergebnisse

Die Teilnehmer an der Untersuchung setzten sich aus 61 Prozent männlichen und 39 Prozent weiblichen Mitarbeitern zusammen. Sie waren im Schnitt 37 Jahre alt und seit durchschnittlich neun Jahren im Unternehmen tätig.

Im Rahmen einer offenen Frage wurden die Mitarbeiter der familiengeführten Hidden Champions zunächst gefragt, was sie mit dem Begriff Unternehmenskultur verbinden. Die befragten Mitarbeiter verstehen darunter vor allem den Umgang miteinander, die Wertschätzung unter Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten, sowie die interne Art und Weise der Kommunikation. Man ist der Meinung, dass es dabei insbesondere um eine offene, ehrliche, aber auch sachliche Kommunikation unter den Mitarbeitern und Vorgesetzten des Unternehmens geht. Die Unternehmenskultur wird aber auch als gemeinsam gelebte Werte, Verhaltensweisen und Einstellungen verstanden. Immer wieder umschreiben die Mitarbeiter die Unternehmenskultur mit den Begriffen Engagement, Teamwork, Vertrauen und Handschlagqualität (Mihaljevic 2015).

Um die Bedeutung der Unternehmenskultur für die familiengeführten Hidden Champions zu erheben, wurden die Probanden gebeten, eine Reihe von Erfolgsfaktoren auf einer Skala von 1 (sehr wichtig) bis 5 (unwichtig) zu bewerten.

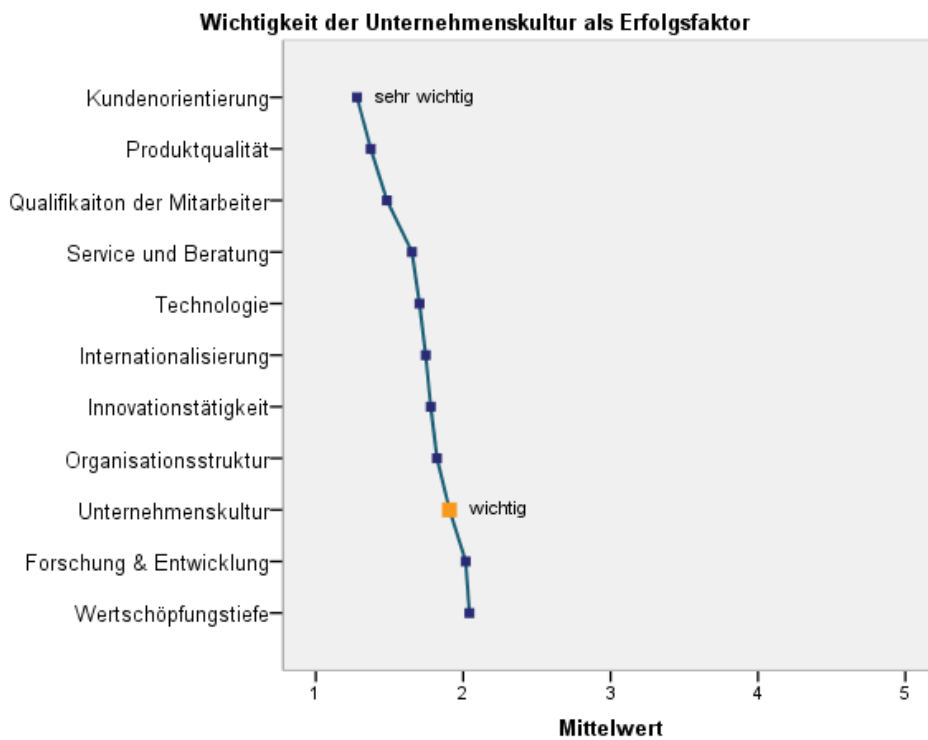


Abb. 3: Wichtigkeit der Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor

Wie aus Abbildung 3 ersichtlich ist, wurden dabei die Kundenorientierung (Mittelwert: 1,32), die Produktqualität (1,38) und die Qualifikation der Mitarbeiter (1,48) als die bedeutendsten Erfolgsfaktoren eingeschätzt. Weit weniger wichtig wird diesbezüglich die Unternehmenskultur (1,94) beurteilt.

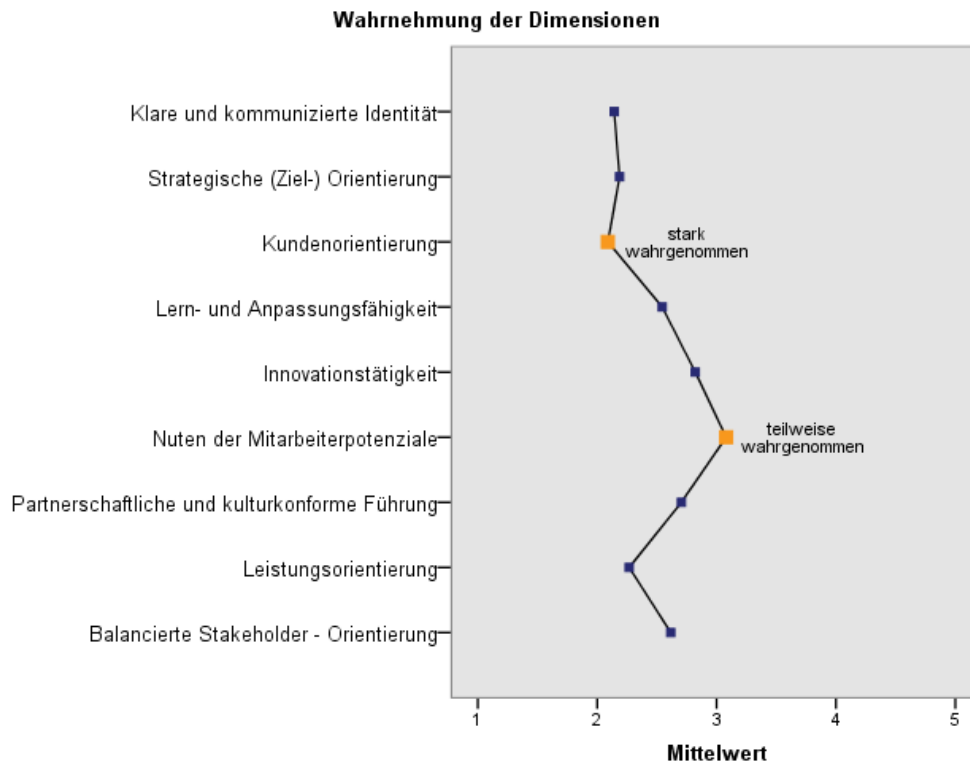


Abb. 4: Beurteilung der Dimensionen der Unternehmenskultur

Fragt man die Probanden, wie sie die einzelnen Dimensionen der Unternehmenskultur auf einer Skala von 1 (trifft sehr stark zu) bis 5 (trifft gar nicht zu) beurteilen, so zeigt sich, dass die Kundenorientierung (Mittelwert: 2,08) am relativ stärksten wahrgenommen wird (vgl. Abbildung 4). Die Kulturdimension, die von den Mitarbeitern der familiengeführten Hidden Champions am schwächsten wahrgenommen wird, ist das Nutzen der Mitarbeiterpotenziale (3,11).

Welche Antworten die befragten Mitarbeiter der familiengeführten österreichischen Hidden Champions auf einer Skala von 1 (sehr wichtig) bis 5 (unwichtig) auf die Frage nach der Bedeutung der einzelnen Kulturdimensionen auf den Unternehmenserfolg gaben, ist aus Abbildung 5 ersichtlich.

Mit einem Mittelwert von 1,35 wurde die Kulturdimension „Orientierung an Kunden“ am wichtigsten für den Unternehmenserfolg eingeschätzt. Aber auch der Einsatz qualifizierter Mitarbeiter (1,45) sowie selbstständiges Handeln und Denken (1,61) wurden als sehr wichtige Kulturdimensionen für den Unternehmenserfolg angesehen. Am relativ unwichtigsten wurde diesbezüglich die Anpassung an Umweltveränderungen (2,01) beurteilt.

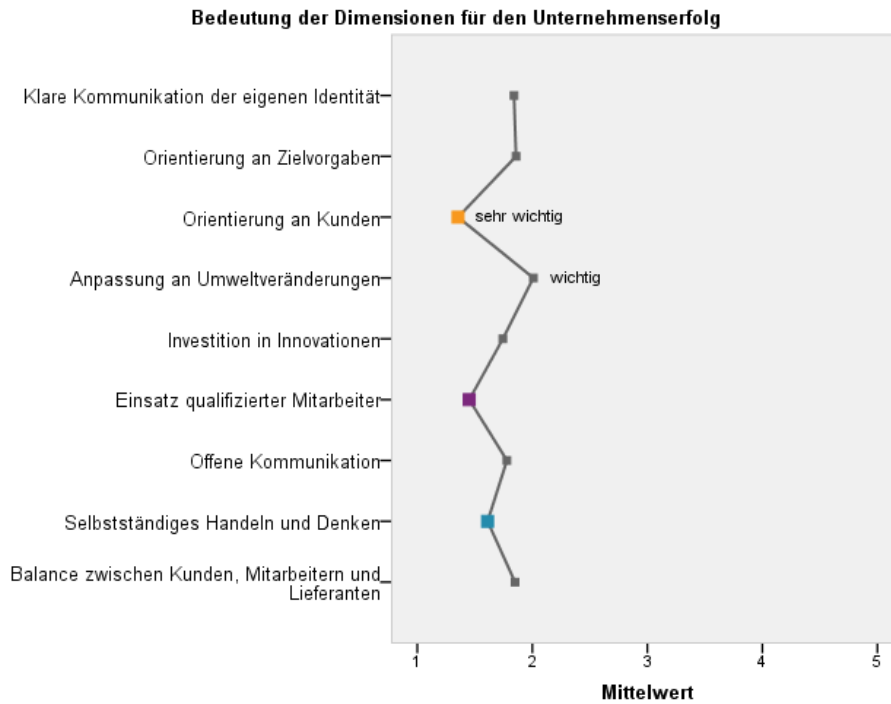


Abb. 5: Bedeutung der Kulturdimensionen für den Unternehmenserfolg

Doch welchen Einfluss haben die Mitarbeiter der familiengeführten Hidden Champions auf die Unternehmenskultur? Abbildung 6 stellt dar, wie die Probanden ihren persönlichen Einfluss auf die Gestaltung der einzelnen Kulturdimensionen auf einer Skala von 1 (starker persönlicher Einfluss) bis 5 (kein persönlicher Einfluss) wahrnehmen.

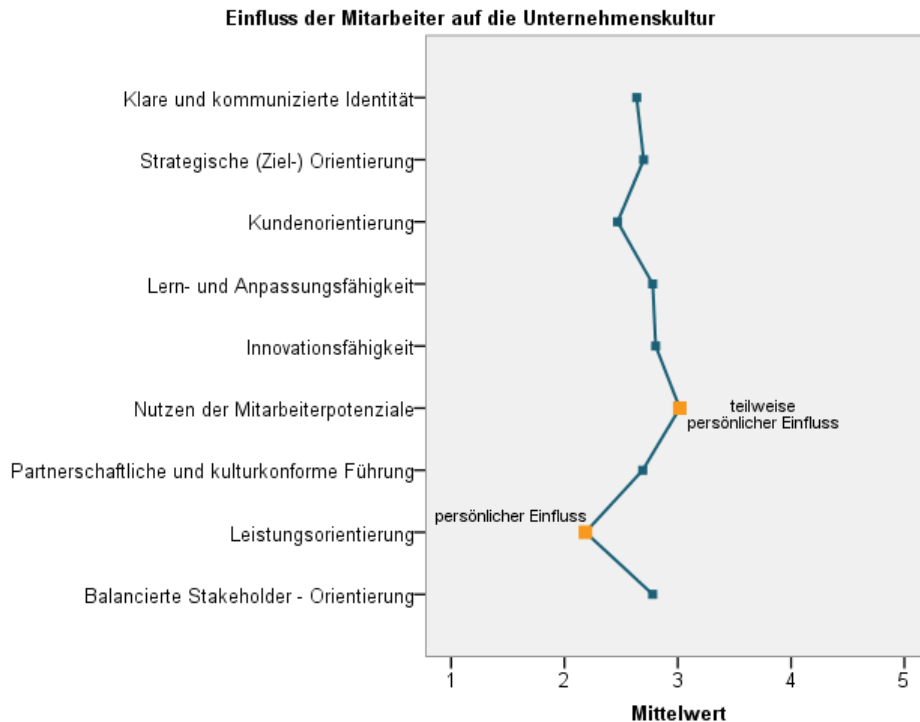


Abb. 6: Einfluss der Mitarbeiter auf die Unternehmenskultur

Dabei zeigte sich, dass der persönliche Einfluss der befragten Mitarbeiter auf die Gestaltung der einzelnen Kulturdimensionen nicht allzu hoch eingeschätzt wird. Am relativ größten scheint dieser persönliche Einfluss bei der Kulturdimension Leistungsorientierung (Mittelwert: 2,19) wahrgenommen zu werden. Erst mit einigem Abstand folgen die Kulturdimensionen Kundenorientierung (2,48), klare und kommunizierte Identität sowie partnerschaftliche und kulturkonforme Führung (jeweils 2,68). Am geringsten schätzt man den persönlichen Einfluss auf das Nutzen der Mitarbeiterpotenziale (3,03) ein.

Kulturtyp familiengeführter österreichischer Weltmarktführer

Zur Erhebung der Unternehmenskulturtypen der familiengeführten Hidden Champions wurden die Probanden abschließend noch gebeten, einige standardisierte Fragen des Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) zu beantworten. Der von Cameron und Quinn (2006) entwickelte OCAI stellt ein Wertemodell zur Messung von Kulturtypen dar und dient der Feststellung kultureller Stärken und Übereinstimmungen. Strack (2012) adaptierte das Messinstrument geringfügig und übersetzte es ins Deutsche (D-OCAI).

Die Mitarbeiter bewerteten dabei vier Kategorien mit jeweils vier Statements auf einer Skala von 1 (trifft sehr stark zu) bis 5 (trifft gar nicht zu) und dies sowohl für die aktuelle (IST), aber auch für die gewünschte Situation (SOLL) in ihrem Unternehmen. Die Kategorien beziehen sich im Speziellen auf die dominanten Charakteristika, den Organisationszusammenhalt, den Umgang mit Mitarbeitern und die Erfolgskriterien eines Unternehmens.

Cameron und Quinn (2006) unterscheiden zwischen vier möglichen Typen der Unternehmenskultur:

- **Clan-Culture:** Die Clan-Kultur beschreibt eine familienfreundliche Kultur, die ihren Fokus auf Kommunikation, Engagement und Entwicklung legt und somit die Personen innerhalb des Unternehmens in den Vordergrund stellt. Diese Form der Unternehmenskultur ist geprägt durch ein starkes Involvement, in dem Teamarbeit und Einigkeit gefördert werden.

- **Adhocracy-Culture:** Die Adhocracy-Kultur spiegelt eine flexible Unternehmenskultur wider, welche durch ein dynamisches und schöpferisches Umfeld geprägt ist. Im Vordergrund steht das Ziel, eine innovative Kultur zu schaffen, in der Mitarbeiter bereit sind, Verantwortung und Risiko zu übernehmen, insbesondere bei der Entwicklung neuer Produkte und Leistungen.
- **Market-Culture:** Im Fokus der Market-Kultur liegen die Zielerreichung sowie eine effektive Produktion. Die Personen innerhalb des Unternehmens sind bestrebt, ihre Ziele zu erreichen und stehen sich somit konkurrierend gegenüber. Diese Kultur wird von einer Gewinneratmosphäre dominiert, in der Ansehen und Erfolg im Vordergrund stehen.
- **Hierarchy-Culture:** In dieser hierarchischen Unternehmenskultur existiert eine formale und strukturierte Arbeitsumgebung mit klaren Richtlinien. Die effiziente Koordination und Organisation, aber auch die möglichst reibungslose Abwicklung stellen bei diesem Kulturtyp die vorrangigen Ziele des Unternehmens dar.

Betrachtet man die familiengeführten österreichischen Hidden Champions, so stellt man fest, dass diese keinen klaren, dominanten Kulturtyp aufweisen. Vielmehr zeigt sich diesbezüglich ein sehr ausgeglichenes Bild (vgl. Abbildung 7). Zwar sind die befragten Mitarbeiter der Meinung, dass eine hierarchisch geführte Unternehmenskultur innerhalb ihrer Familienunternehmen am stärksten zutrifft (Mittelwert: 2,38), doch nur knapp dahinter folgen die drei anderen Kulturtypen.

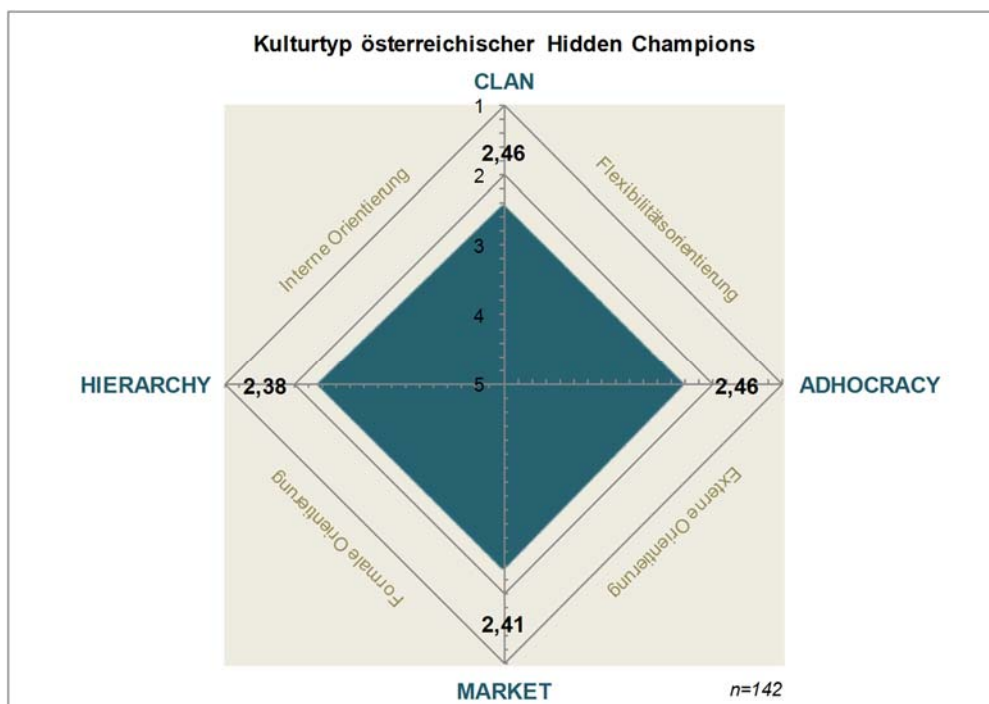


Abb. 7: Kulturtyp der familiengeführten österreichischen Hidden Champions

Auch bei der Befragung der Führungskräfte der österreichischen Hidden Champions bot sich übrigens in Bezug auf die Kulturtypen ein ähnlich ausgeglichenes Bild, auch wenn dort die marktorientierte Unternehmenskultur knapp voran lag (Jungwirth/Millionig 2014).

Schließlich wurden die Mitarbeiter dieser international so erfolgreichen Familienunternehmen auch gefragt, welchen Kulturtyp sie sich für den eigenen Betrieb wünschen würden. Bei diesen SOLL-Werten zeigten sich deutlich größere Unterschiede als bei den zuvor ermittelten IST-Werten. Wie aus Abbildung 8 ersichtlich ist, würden sich die Mitarbeiter der österreichischen Hidden Champions am stärksten eine Clan-Kultur wünschen (Mittelwert: 2,08), knapp gefolgt von der Adhocracy-Kultur (2,11). Während beim aktuellen Status Quo der Kulturtypen noch die hierarchische Unternehmenskultur voran lag, nimmt diese bei den von den Mitarbeitern gewünschten Kulturtypen mit dem exakt gleichen Mittelwert von 2,38 den vierten und letzten Platz ein. Bei den drei anderen Kulturtypen ist der SOLL-Wert zum Teil erheblich höher als der aktuelle IST-Wert. Die größte Diskrepanz zeigte sich diesbezüglich bei der Clan-Kultur (+0,38) sowie bei der Adhocracy-Kultur (+0,35).

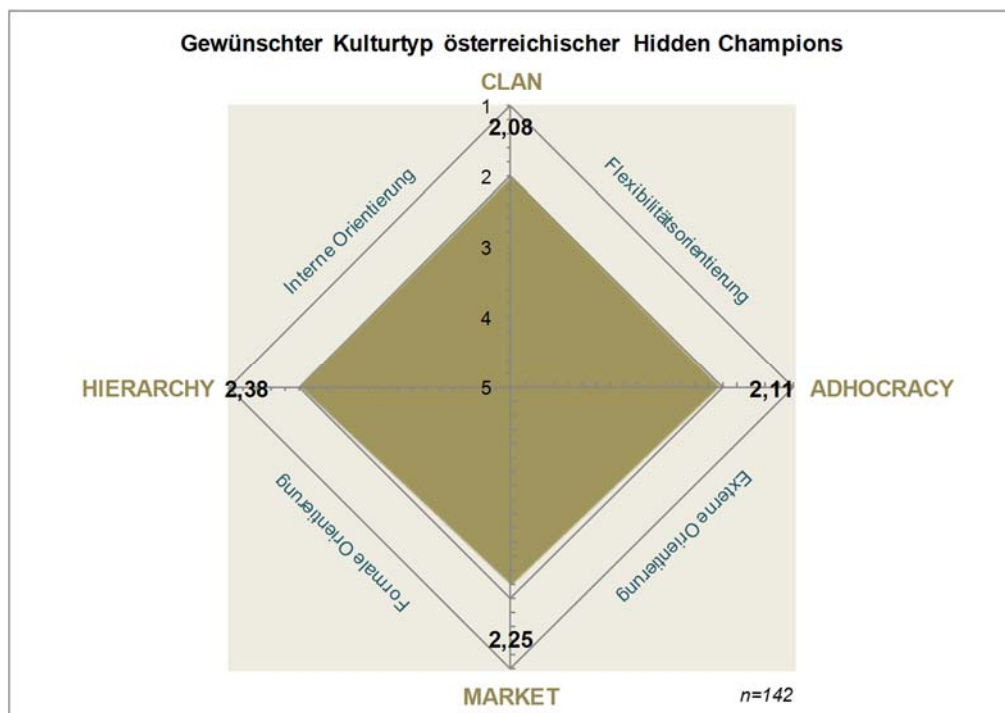


Abb. 8: Gewünschter Kulturtyp der familiengeführten österreichischen Hidden Champions

Bei der Befragung der Führungskräfte der österreichischen Hidden Champions lag übrigens die Adhocracy-Kultur relativ deutlich vor den anderen drei Kulturtypen. Für alle Typen der Unternehmenskultur war damals der SOLL-Wert klar höher als der aktuelle IST-Wert, wobei sich bei der Adhocracy-Kultur die größten Zuwächse zeigten (+0,84) und bei der Market-Kultur (+0,29) die relativ geringsten (Jungwirth/Millonig 2014).

Conclusio

Die Kultur eines Unternehmens stellt ein überaus komplexes und vielschichtiges Konstrukt dar, das in den letzten Jahren in Forschung und Praxis immer mehr an Bedeutung gewonnen hat und das insbesondere in Familienunternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor zu sein scheint. Während in der Vergangenheit meistens die Führungskräfte zur Unternehmenskultur befragt wurden, geht es in dem vorliegenden Beitrag ausschließlich um die Wahrnehmung und Beurteilung der Unternehmenskultur aus Sicht der Mitarbeiter. Als Probandenunternehmen dienten dabei nur besonders erfolgreiche mittelständische

Familienbetriebe, denen es in ihren Märkten sogar gelungen war, die Europa- oder gar Weltmarktführerschaft zu erreichen.

Im Rahmen der durchgeführten Studie wurden nicht nur die einzelnen Dimensionen der Unternehmenskultur und ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg erhoben, die Mitarbeiter der familiengeführten Hidden Champions wurden auch gebeten, die Kulturtypen dieser außerordentlich erfolgreichen Familienbetriebe zu beurteilen. Dabei zeigte sich, dass derzeit aus Sicht der Mitarbeiter keiner der vier beschriebenen Typen der Unternehmenskultur klar zu dominieren scheint. Zwar liegt derzeit die hierarchisch geführte Unternehmenskultur knapp vorne, aber für die Zukunft würden sich die meisten Mitarbeiter dieser international so erfolgreichen Familienbetriebe eine sogenannte Clan-Kultur wünschen.

Insgesamt entsteht ein relativ klares Bild, warum die Unternehmenskultur bei den familiengeführten Hidden Champions als wichtiger Erfolgsfaktor gilt. Der Beitrag liefert aber auch zahlreiche Anregungen, wie andere Familienunternehmen, die sich noch nicht in einer marktführenden Position befinden, ihre Unternehmenskultur gezielt gestalten und damit letztlich auch ihre Marktposition positiv beeinflussen können.

Literaturverzeichnis

Bailom, Franz/Matzler, Kurt/Tschemernjak, Dieter (2006): Was Top-Unternehmen anders machen. Wien: Linde Verlag

Cameron, Kim S./Quinn, Robert E. (2006): Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework. San Francisco: Jossey-Bass

Findl, Jasmin (2013): Human Resources Development at Austria's Hidden Champions. Masterarbeit an der FH Campus 02, Graz

Franken, Swetlana (2010): Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen. Wiesbaden: Gabler Verlag

Gerards, Victoria (2013): Relevanz der Unternehmenskultur für nachhaltige Nachfolgeregelungen: Insbesondere in Familienunternehmen. Saarbrücken: Akademiker Verlag

Jungwirth, Georg (2009): Österreichs mittelständische Weltmarktführer aus der Sicht des Marketing. Arbeitspapier der FH Campus 02, Graz

Jungwirth, Georg (2010): Österreichs unbekannte Weltmarktführer – eine empirische Analyse der Erfolgsfaktoren und Marketingstrategien. In: Tagungsband des 4. FFH, Pinkafeld, 179-185

Jungwirth, Georg (2013): Innovationsmanagement bei mittelständischen österreichischen Weltmarktführern. In: Tagungsband des 7. FFH, Dornbirn, 192-198

Jungwirth, Georg/Millonig, Larissa (2014): The Importance of Corporate Culture as Success Factor for World Market Leaders from Austria. Arbeitspapier der FH Campus 02, Graz

Jungwirth, Georg (2016): Corporate Culture in Family-Owned World Market Leaders from Austria. Paper zur internationalen EIASM-Konferenz (13.-14.5.2016), Zwolle (NL)

Kotter, John P./Heskett, James L. (1992): Corporate Culture and Performance. New York: The Free Press

Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim (2010): Unternehmensführung, Das internationale Managementwissen, Konzepte - Methoden - Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag

Mihaljevic, Katarina (2015): Die Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor österreichischer Hidden Champions. Masterarbeit an der FH Campus 02, Graz

Pittrof, Matthias (2011): Die Bedeutung der Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für Hidden Champions. Wiesbaden: Gabler Verlag

Sackmann, Sonja A. (2006): Betriebsvergleich Unternehmenskultur: Welche kulturellen Faktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg?
http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_18946__2.pdf, (25.11.2014)

Schein, Edgar H. (2010): Organizational Culture and Leadership. San Francisco: John Wiley & Sons

Simon, Hermann (1996): Die heimlichen Gewinner, Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt am Main: Campus Verlag

Simon, Hermann (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts, Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt am Main: Campus Verlag

Simon, Hermann (2012): Hidden Champions - Aufbruch nach Globalia, Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Frankfurt am Main: Campus Verlag

Strack, Micha (2012): Organisationskultur im Competing Values Model: Messeigenschaften der deutschen Adaption des OCAI. In: Journal of Business and Media Psychology 3, 30-41

Wimmer, Rudolf/Kaleja, Eric/Pollner, Andreas (1998): Die besondere Unternehmenskultur von Familienunternehmen – Erfolgsfaktor oder Bürde? In: Miller, Mark/Deecke, Jan/von Sperber, Oliver/Keyser, Christian/Burfeind, Arne (Hg.): Familienunternehmer heute. Wiesbaden: Gabler Verlag, 59-64