

Ochsner, Christian

**Article**

## Faktoren schnell wachsender Unternehmen – wo steht Ostdeutschland?

ifo Dresden berichtet

**Provided in Cooperation with:**

Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

Suggested Citation: Ochsner, Christian (2018) : Faktoren schnell wachsender Unternehmen – wo steht Ostdeutschland?, ifo Dresden berichtet, ISSN 0945-5922, ifo Institut, Niederlassung Dresden, Dresden, Vol. 25, Iss. 01, pp. 10-16

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/181159>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Christian Ochsner\*

# Faktoren schnell wachsender Unternehmen – wo steht Ostdeutschland?

Schnell wachsende Unternehmen sind für die wirtschaftliche Dynamik einer Region von enormer Bedeutung. Die Notwendigkeit zu einem schnelleren Unternehmenswachstum besteht für Ostdeutschland in besonderer Weise, wo immer noch viele ökonomische Kennzahlen weit hinter jenen der westdeutschen Bundesländer zurück liegen. Als einer der Hauptgründe dieses Rückstandes gilt gemeinhin die kleinteilige Unternehmensstruktur in Ostdeutschland. Sofern es den bestehenden Unternehmen gelänge, von sich aus stärker zu wachsen, könnten viele volkswirtschaftliche Kenngrößen endogen, also von „innen heraus“, verbessert werden. Dieser Artikel beleuchtet daher die Faktoren, welche einem schnellen Unternehmenswachstum zuträglich sind. Dabei sind die Grundbedingungen für das vermehrte Auftreten schnell wachsender Unternehmen, die sogenannten Gazellen, in Ostdeutschland durchaus vorhanden. Allerdings liegen viele Startvoraussetzungen für Gazellenunternehmen hinter jenen Westdeutschlands zurück.

## EINLEITUNG

Auch über 25 Jahre nach der deutschen Vereinigung liegt Ostdeutschland im Hinblick auf bedeutende ökonomische Größen hinter Westdeutschland zurück. So liegen sowohl das ostdeutsche Bruttoinlandsprodukt (BIP) je Einwohner als auch die Bruttowertschöpfung je Arbeitsstunde (als Maßstab für die Produktivität) bei ca. 70 % des Westniveaus (vgl. VGR 2016), und auch die Arbeitslosenquote ist nach wie vor nahezu doppelt so hoch wie in Westdeutschland. Als einer der Hauptgründe dieses anhaltenden Zurückbleibens der ostdeutschen Wirtschaft gilt gemeinhin die Unternehmensstruktur, welche sich insbesondere durch das Fehlen von Großunternehmen bzw. von Unternehmens- und Konzernzentralen („Headquarter-Lücke“) bemerkbar macht. Die Rolle der Kleinteiligkeit als Hemmschuh für die regionale Entwicklung Ostdeutschlands ist hinlänglich bekannt: Größere Unternehmen bezahlen u. a. höhere Löhne und Gehälter, sind produktiver, investieren vermehrt in Forschung und Entwicklung und sind häufiger als Exporteure auf den Weltmärkten aktiv. Durch diese positiven Ergebnisse können sie wiederum schneller wachsen und damit auch mehr Beschäftigung generieren.

Vor diesem Hintergrund stellt sich nun die Frage, wie der Hemmschuh der Kleinteiligkeit überwunden werden kann – zumal mit Neuansiedlungen größerer Unternehmen kaum noch zu rechnen ist. Eine Lösung, die Kleinteiligkeit zu überwinden, ist die Erhöhung des Wachstums bestehender Unternehmen. Im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) untersuchte daher die Niederlassung Dresden des ifo Instituts zusammen mit Rambøll Management Consulting und der Creditreform Rating AG die Wachstumsfaktoren und die Wachstumsstrategien ost-

deutscher Unternehmen.<sup>1</sup> Das Leitmotiv der vorgelegten Studie ist dabei, Faktoren schnell wachsender Unternehmen – in der Fachliteratur als „Gazellenunternehmen“ oder kurz als „Gazellen“ beschrieben – zu bestimmen und dabei gleichzeitig die ostdeutschen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Darüber hinaus wurde auch eine empirische Analyse ostdeutscher Gazellenunternehmen angefertigt. Die Erkenntnisse dieser empirischen Analyse werden gesondert in Ochsner und Ragnitz (2018) vorgestellt (vgl. Seiten 3–9 dieser Ausgabe).

Die Literatur zeigt, dass schnell wachsende Unternehmen maßgeblich für die Schaffung neuer Arbeitsplätze verantwortlich sind. Auch mögliche negative Folgen des Strukturwandels, wie der Stellenabbau oder gar Betriebsschließungen etablierter Unternehmen, können durch Gazellen abgemildert werden: Während also gewisse Unternehmen mit überkommenen oder weniger nachgefragten Produkten eher ihre Beschäftigung reduzieren, können andere Unternehmen vom Struktur- und Nachfragewandel profitieren und durch neuartige Produkte oder bessere Prozesse/Dienstleistungen wachsen.

Die Bedeutung von Gazellenunternehmen für die regionalwirtschaftliche Entwicklung ist insoweit eindeutig. Gäbe es genug von ihnen, könnten Gazellenunternehmen dazu beitragen, die Kleinteiligkeit der ostdeutschen Wirtschaft wenigstens mittelfristig zu überwinden und gleichzeitig mögliche negative Folgen des steten Strukturwandels zu mildern. Ob die Voraussetzungen in Ostdeutschland dafür vorteilhaft sind, wird nachfolgend diskutiert.

\* Christian Ochsner ist Doktorand der Niederlassung Dresden des ifo Instituts – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e. V.

**OSTDEUTSCHE UNTERNEHMENSSTRUKTUR LÄSST WENIGER GAZELLEN ERWARTEN**

Im Folgenden wird eine Abschätzung der Wachstumschancen von ostdeutschen Unternehmen abgegeben. Hierzu werden Unternehmenscharakteristika betrachtet, welche zum Wachstum beitragen können. Diese Charakteristika erlauben eine Abschätzung darüber, ob ostdeutsche Regionen im Vergleich zu den westdeutschen eher bevor- oder benachteiligt sind, eine kritische Anzahl schnell wachsender Unternehmen hervorzubringen.

In Tabelle 1 wird eine Typisierung von Unternehmen anhand gewisser Unternehmenscharakteristika vorgenommen. Basierend auf diesen Charakteristika wird zum einen die Häufigkeit dieser Unternehmenstypen in Ostdeutschland abgeschätzt, und zum anderen deren Wachstumschancen bestimmt. Grundlegende Abgrenzungskriterien der unterschiedlichen Unternehmenstypen sind dabei (i) der zentrale Wettbewerbsfaktor der Unternehmen, (ii) die Komplexität der produzierten Produkte oder Dienstleistungen, (iii) die Position in

der Wertschöpfungskette und (iv) die Branchenzugehörigkeit. Diese Charakteristika sind in der oberen Hälfte von Tabelle 1 den Unternehmenstypen zugeordnet. Des Weiteren wird in Tabelle 1 eine Aussage darüber getroffen, wie häufig der jeweilige Unternehmenstyp in Ostdeutschland (im Vergleich zu Westdeutschland) vorzufinden sein dürfte. Dabei zeigt sich, dass wissensintensive Produktinnovatoren und kundengelebene, technische Prozessspezialisten weit weniger häufig in Ostdeutschland zu erwarten sind. Hingegen sind Unternehmen, deren Produktkomplexität eher gering ist, relativ häufig in Ostdeutschland anzutreffen, insbesondere die schwach-innovativen, arbeitsintensiven (Lohn-)Fertiger oder die volumenflexiblen, spezialisierten Zulieferer. Diese Unternehmen fertigen meist standardisierte Produkte und betreiben kaum oder nur gelegentlich Innovationstätigkeiten.

In der unteren Hälfte der Tabelle 1 werden die Wachstumschancen der jeweiligen Unternehmenstypen diskutiert. Unternehmen können primär entweder durch neue bzw. neuartige Produkte und Dienstleistungen oder durch das Vordringen auf neue Absatzmärkte, mitunter auch jene im

**Tab. 1**  
**Wachstumsaussichten von Unternehmenstypen in Ostdeutschland**

		<b>Wissensintensive Produkt-innovatoren</b>	<b>Kundengetriebene, technische Prozess-Spezialisten</b>	<b>Konsumgüterhersteller mit (gelegentlicher) Produktentwicklung</b>	<b>„Schwach-innovative, arbeitsintensive (Lohn-)Fertiger“</b>	<b>Volumenflexible, spezialisierte Zulieferer</b>
<b>Strukturmerkmale</b>	Zentraler Wettbewerbsfaktor	Innovative Produkte	Produktanpassung	Kurze Lieferzeiten	Produktanpassung	Produktqualität
	Produktkomplexität	Produktbezogene Dienstleistungen	Kundenbezug und Kundennähe	Niedrige Preise	Niedrige Preise	Niedrige Preise
	Position in der Wertschöpfungskette	Hoch	Mittel	Gering	Gering	Mittel
	(Tendenzielle) Branchenzugehörigkeit	Systemzulieferer (B2B)	Komponentenzulieferer (insb. B2B)	Endproduktehersteller (B2C)	Fertigungsbetrieb (insb. B2B)	Komponentenzulieferer (insb. B2B)
		Maschinenbauer	Zulieferer der Automobilindustrie	Nahrungsmittel- und Getränkeherstellung	Metallerzeugung- und Metallverarbeitung	Alle Industrien
		Mess- und Kontrolltechnologie	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	Möbelherstellung		
		Optische Industrie		Schmuck		
				Musik- und Sportausrüstung		
<b>Erwartete Häufigkeit in Ostdeutschland</b>		Selten	Selten	Gelegentlich	Häufig	Häufig
<b>Mögliche Wachstumsstrategien durch...</b>						
<b>Produkte</b>	Bestehende Produkte	Ja	Ja	Möglich	Möglich	Schwierig
	Modifizierte Produkte	Ja	Ja	Möglich	Möglich	Schwierig
	Neue Produkte	Ja	Möglich	Möglich	Nein	Nein
<b>Märkte</b>	Bestehende	Ja	Möglich	Möglich	Nein	Nein
	Neue Kunden	Ja	Schwierig	Möglich	Möglich	Schwierig
	Neue Regionen	Ja	Schwierig	Möglich	Möglich	Schwierig
<b>Erwartete Häufigkeit von Gazellen in Ostdeutschland</b>		Häufig	Gelegentlich-Häufig	Gelegentlich	Selten	Selten

Anmerkungen: B2B: Business to Business (Produktion von Halbfabrikaten bzw. Zulieferer); B2C: Business to Consumer (Endhersteller).

Quelle: Die Strukturmerkmale und die Typisierung der Unternehmen sind in Anlehnung an Kinkel und Maloca (2010), Som (2012) und ISI (2015) dargestellt, eigene Darstellung des ifo Instituts. © ifo Institut

Ausland, wachsen. Bereits an diesem Punkt wird ersichtlich, welche Schwierigkeiten zu erwarten sind, die Kleinteiligkeit in Ostdeutschland durch schnell wachsende Unternehmen zu überwinden. So kommen gerade jene Unternehmen, welche die größten Wachstumspotenziale besitzen (Produktinnovatoren und Prozessspezialisten), weit weniger häufig in Ostdeutschland vor. Den in Ostdeutschland relativ häufig vertretenen Unternehmen dürfte es aber infolge ihrer geringen Produktkomplexität und ihrer vorbestimmten Abnehmerstruktur als Zulieferer schwerer fallen, durch Erweiterung bzw. Modifizierung der Produktpalette oder durch die Erschließung neuer Absatzmärkte zu wachsen. Basierend auf der ostdeutschen Unternehmensstruktur im Vergleich zu Westdeutschland dürfte daher in Ostdeutschland mit einem tendenziell geringeren Anteil von Gazellenunternehmen zu rechnen sein. Die dafür unternehmensinternen und -externen Ursachen werden nachfolgend genauer besprochen.

### UNTERNEHMENSINTERNE FAKTOREN DES UNTERNEHMENSWACHSTUMS

Dieser Abschnitt beleuchtet die unternehmensinternen Faktoren des Unternehmenswachstums. Damit sind Faktoren gemeint, welche Unternehmen aktiv von sich aus beeinflussen und ändern können. Allerdings wird bei der Betrachtung der meisten dieser unternehmensinternen Faktoren ersichtlich, dass Unternehmen in Ostdeutschland meist vor größeren Schwierigkeiten stehen als ihre Pendanten in den westdeutschen Bundesländern.

#### Innovationstätigkeit

Die meisten empirischen Studien zum Unternehmenswachstum stellen den positiven Effekt von Forschung und Entwicklung (FuE) bzw. von Innovationstätigkeiten auf das Unternehmenswachstum heraus (vgl. Coad und Rao 2008). So lassen sich etwa durch neue oder modifizierte Produkte und Verfahren einfacher neue Kunden- oder Marktsegmente gewinnen, was sich sodann stimulierend auf das Unternehmenswachstum auswirkt. Auch in Deutschland zeichnen sich schnell wachsende Unternehmen im Vergleich zur Gruppe der langsamer wachsenden Unternehmen im Durchschnitt häufiger durch (radikale) Innovationen aus (vgl. Rambøll und Creditreform 2012). Allerdings ist ein kausaler Zusammenhang zwischen Ausgaben in FuE und dem Unternehmenswachstum nicht ohne weiteres nachweisbar, da z. B. erfolgreichere Unternehmen auch mehr finanzielle Mittel zur Verfügung haben, um damit FuE-Abteilungen zu betreiben.

Unter Berücksichtigung der allgemein niedrigeren privatwirtschaftlich erbrachten FuE in Ostdeutschland ist dennoch bei ostdeutschen Unternehmen eher von einem relativ geringen Unternehmenswachstum infolge von niedrigeren Ausgaben für FuE auszugehen. Hinzu kommen strukturelle Effekte: Viele der ansässigen Unternehmen sind als innovationsschwache arbeitsintensive (Lohn-)Fertiger oder als Zulieferer westdeutscher Unternehmen tätig, bei denen ein innovationsgetriebenes Wachstum schon aufgrund der Produktions- und Absatzstrukturen erschwert wird. Auch die

mitunter niedrigere Rentabilität ostdeutscher Unternehmen erlaubt es weniger, erzielte Gewinne in FuE zu investieren. Darüber hinaus liegt die Gründungsdynamik in wissensintensiven und somit FuE-starken Industrien (z. B. durch Ausgründungen aus Forschungseinrichtungen/Hochschulen) hinter jener Westdeutschlands zurück (Falck et al. 2014). Mittelfristig ist somit aus diesen Sektoren kaum mit einer Vielzahl von schnell wachsenden Unternehmen zu rechnen.

#### Forschungskooperationen und -netzwerke

Forschungskooperationen und -netzwerke können die Innovationsleistung und somit die Wachstumschancen von Unternehmen erhöhen. Die Literatur zeigt, dass junge, FuE-treibende High-Tech-Unternehmen vor allem dann überdurchschnittlich wachsen, wenn diese Kooperationen mit anderen Unternehmen bzw. mit Forschungseinrichtungen/Hochschulen eingehen (vgl. Stam und Wennberg 2009). Audretsch und Dohse (2007) zeigen darüber hinaus einen räumlichen Zusammenhang zwischen „wissensintensiven“ Regionen und Unternehmenswachstum in Deutschland. Grund hierfür sind aus der Kooperation resultierende Wissens-Spillover, durch welche Kenntnisse und neue Ideen leichter zwischen verschiedenen Akteuren ausgetauscht werden und allein dadurch leichter einen wirtschaftlichen Mehrwert generieren können. So lässt sich zeigen, dass sich Ausgaben für FuE in wirtschaftlich starken Regionen positiver auf das Unternehmenswachstum auswirken als FuE-Ausgaben in wirtschaftlich schwächeren Regionen (vgl. Greenstone et al. 2010; Hölzl und Friesenbichler 2010).

Mit Blick auf Ostdeutschland sind diese Ergebnisse daher eher entmutigend, weil in vielen Regionen der ostdeutschen Länder infolge ihrer ländlichen Prägung und deswegen nur geringer Konzentration technologieaffiner Unternehmen nur geringe Potenziale für das Entstehen derartiger Spillover-Effekte vorhanden sind. Zudem ist das Fehlen von großstädtischen Agglomerationen in Ostdeutschland mit Ausnahme Berlins und den sächsischen Ballungszentren für erfolgreiche Forschungskooperationen und -netzwerke tendenziell hinderlich, da großstädtische Räume schon allein aufgrund ihrer Größe, aber auch wegen des Vorhandenseins von Hochschulen und Forschungseinrichtungen eher zur Entstehung von Wissens-Spillovern beitragen können. Zu dieser Schlussfolgerung kommen auch Fritsch und Graf (2011), die zwei ostdeutsche Innovationzentren mit solchen in Westdeutschland vergleichen. Dabei stellen die Autoren fest, dass die ostdeutschen Zentren zwar durch eine stärkere FuE-Kooperationsintensität gekennzeichnet sind, gleichwohl aber weniger Innovationsleistung gemessen an der Zahl angemeldeter Patente generieren als ihre westdeutschen Pendanten. Die Autoren erklären dies damit, dass es in Ostdeutschland im Vergleich zu Westdeutschland an der nötigen Dichte an FuE-betreibenden Unternehmen fehlt. Auch wenn Bund und Länder durch verschiedene Förderprogramme FuE-Kooperationen fördern, sind diese in Ostdeutschland häufig weniger leistungsfähig, sodass die hiesige Struktur an Forschungskooperationen und -netzwerken im Vergleich zu Westdeutschland einem stärkeren Unternehmenswachstum abträglich ist.

## Internationalisierung

Als eine zentrale Wachstumsstrategie schnell wachsender Unternehmen gilt die erfolgreiche Erschließung neuer Märkte. Neue Märkte sind häufig am ehesten im Ausland zu finden, da sich im Inland etablierte Anbieter häufig einer konsolidierten Marktsituation gegenüberstehen. Allerdings legen sowohl die theoretische als auch die empirische Literatur nahe, dass Unternehmen nicht infolge des Exportes wachsen, sondern dass die Exportaffinität von Unternehmen mit ihrer Produktivität und mit der Unternehmensgröße wächst (z. B. Melitz 2003; für Deutschland: Wagner 2007, 2012). Grundsätzlich können zwar Unternehmen, welche sich internationalisieren, zusätzlich wachsen, allerdings erst dann, nachdem diese bereits ein gewisses Produktivitätsniveau erreicht haben und mit ausreichend vielen innovativen Produkten am Markt vertreten sind.

Unternehmen in Ostdeutschland weisen im Vergleich zu den westdeutschen Unternehmen einen niedrigeren Exportanteil am Gesamtumsatz aus (im Jahr 2014 knapp 35 % zu fast 50 % in Westdeutschland). Basierend auf diesen Werten schlussfolgert DIWecon (2015), dass die unzureichende Erschließung überregionaler und internationaler Märkte ein zentrales Wachstumshemmnis in Ostdeutschland darstellt. Allerdings ist die geringere Internationalisierung eher eine Folge der kleinteiligen Unternehmensstruktur in Ostdeutschland und der damit einhergehenden niedrigeren FuE-Ausgaben und geringerer Produktivität. Die Literatur zu Ostdeutschland lässt zwar den Schluss zu, dass Wachstumspotenziale durch verstärkte Internationalisierung gehoben werden können. Allerdings dürfte die Internationalisierung vor allem dann erfolgreich sein, wenn es ostdeutschen Unternehmen gelingt, ihre Produktivität zu steigern.

## Kompetenz des Unternehmers

Als wichtiger Faktor unternehmerischen Wachstums gelten insbesondere die Kompetenzen des Unternehmers selber. Studien zeigen, dass Gründer von schnell wachsenden Unternehmen im Vergleich zu nicht schnell wachsenden Unternehmen im Durchschnitt sowohl über einen höheren formalen Bildungsgrad als auch über eine längere Berufserfahrung in der jeweiligen Branche verfügen, in der sie später als Gründer tätig werden (Barringer et al. 2005). Elert et al. (2015) zeigen darüber hinaus, dass eine formale Managementausbildung mit Blick auf das Unternehmenswachstum weit weniger wichtig ist als die Berufserfahrung. Das Unternehmenswachstum ist insbesondere bei solchen Unternehmen hoch, deren Eigner vor ihrer Selbstständigkeit verschiedene Hierarchieebenen in einem Unternehmen ihrer Branche kennen gelernt haben.

Die formale Kompetenz ostdeutscher Unternehmer unterscheidet sich kaum von der westdeutscher, nicht zuletzt als Folge der guten Bildungspolitik in der DDR. Dies könnte sich somit positiv auf das Wachstum hiesiger Unternehmen auswirken. Allerdings sind die formalen Qualifikationen allein nicht ausreichend; es kommt in hohem Maße auch auf die Berufserfahrung an. Da ostdeutsche Unternehmer bzw. Gründer nicht zuletzt infolge der Kleinteiligkeit der Unternehmen

(und möglicherweise auch wegen der Tatsache, dass sie einen Teil ihres Berufslebens unter anderen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen verbracht haben) es schwerer hatten, Berufspraxis in verschiedenen Hierarchieebenen in Unternehmen oder Betrieben zu sammeln, könnte hierin ein Hemmnis für ein stärkeres Unternehmenswachstum liegen.

## (Wachstums-)Einstellung des Unternehmers

Internationale Studien kommen zu dem Schluss, dass Wachstumsambitionen und das Vorhandensein einer klar definierten wachstumsorientierten Unternehmensstrategie entscheidend sind, um Gazellenunternehmen hervorzubringen. Dabei ist allerdings auch zu berücksichtigen, dass die individuelle „Wachstumsbereitschaft“ auch durch das gesellschaftliche Umfeld geprägt sein kann, also beispielsweise durch das Ansehen, das erfolgreiche Unternehmerpersönlichkeiten in der Öffentlichkeit erfahren.

Studien des ISI (2015) und des DIWecon (2015) stellen vor diesem Hintergrund fest, dass es ostdeutschen Unternehmen häufig an Wachstumsambitionen fehle. Erklärt werden könnte dies nicht nur durch die Prägung gesellschaftlicher Normen und Werte durch die sozialistische Vergangenheit der ostdeutschen Länder, sondern auch durch die spezifische historische Situation in den ostdeutschen Ländern, in der der Großteil der Unternehmenseigner inzwischen nahe dem Rentenalter ist und deswegen risikoreichen (Wachstums-)Strategien eher skeptisch gegenüber stehen dürfte. Eine Rolle dürfte es zudem spielen, dass die meisten Unternehmen in den vergangenen 25 Jahren erheblichen Risiken ausgesetzt waren und deswegen eher auf eine „Sicherungsstrategie“ setzen. Das Fördern einer unternehmerischen Denkkultur und eine stärkere soziale Akzeptanz erfolgreichen Unternehmertums dürften für die Gründungsaffinität und die Wachstumsambitionen förderlich sein.

## Personal- und Produktionsmanagement

Die Personal- und Produktionsorganisation sind wichtige Wachstumstreiber von Unternehmen. So zeichnen sich gemäß Barringer et al. (2005) schnell wachsende Unternehmen häufiger durch ein aktives Personaltraining aus und setzen vermehrt auf Entlohnungsanreize ihrer Mitarbeiter als langsam wachsende Unternehmen. Der gleiche Befund zum Unternehmenswachstum konnte für Unternehmen festgestellt werden, welche ein standardisiertes Produktionsmanagement betreiben.

Vorliegende Studien zum Unternehmenswachstum in Ostdeutschland widmen dem Thema Produktionsmanagement bereits breiten Raum (vgl. ISI 2015). Darin wird am Beispiel thüringischer Unternehmen gezeigt, dass ein aktives Produktionsmanagement oder die stete Verbesserung der Arbeitsabläufe bereits angewendet wird; dies korrespondiert mit der Erfahrung, dass ein Großteil der ostdeutschen Unternehmerpersönlichkeiten aus einem ingenieurwissenschaftlichen Umfeld stammt. Hingegen scheint eine aktive Personalpolitik weniger verbreitet zu sein, und auch Entlohnungsanreize werden eher selten genutzt.



### Umstrukturierung innerbetrieblicher Arbeitsabläufe infolge schnellen Wachstums

Bei schnell wachsenden Unternehmen sind die innerbetrieblichen Produktionsabläufe und Zuständigkeiten oft massiven Umwälzungen unterworfen. Meist bedarf es hierzu einer Veränderung der unternehmensinternen Organisationsstruktur und der Bereitschaft des Unternehmers zur vermehrten Delegation von Zuständigkeiten. Um dies zu bewerkstelligen, bedarf es zum einen der notwendigen Personalführungskompetenz und zum anderen eines erhöhten Maßes an Vertrauen in die Mitarbeiter, da durch Delegation von Zuständigkeiten die Kontrolle des Unternehmers schwindet. Internationale Studien zeigen, dass ein allgemein höheres soziales Vertrauen in die Mitmenschen mit einer höheren Bereitschaft zur innerbetrieblichen Delegation von Zuständigkeiten einhergeht (vgl. Bloom et al. 2012). Fehlt hingegen ein nötiges Maß an sozialem Vertrauen, sind Unternehmer weniger gewillt, Kompetenzen und Zuständigkeiten an ihre Mitarbeiter abzugeben (La Porta et al. 1997). Mangelndes soziales Vertrauen erschwert somit das nachhaltige Unternehmenswachstum, insbesondere dann, wenn die erreichte Unternehmensgröße eine Delegation der Zuständigkeiten erfordert.

Verschiedene Studien zum sozialen Vertrauen und zur Kooperationsbereitschaft in Deutschland legen nahe, dass diese Faktoren in den ostdeutschen Bundesländern weniger stark ausgeprägt sind als in Westdeutschland (vgl. Brosig-Koch et al. 2011, Heineck und Süßmuth 2013). Ein wesentlicher Grund hierfür dürfte in der Sozialisation vieler Menschen in einem sozialistischen System liegen, in dem die Überwachung von systemkritischen Personen zum Alltag gehörte. Demnach könnten sozio-kulturelle Spezifika ein wesentliches Wachstumshemmnis ostdeutscher Unternehmen sein. So dürften viele Unternehmer bei zu starkem Unternehmenswachstum einen Kontrollverlust fürchten, was mitunter für den Aufbau größerer Unternehmen hinderlich ist.

### UNTERNEHMENSEXTERNE FAKTOREN DES UNTERNEHMENSWACHSTUMS

Dieser Abschnitt beleuchtet die unternehmensexternen Faktoren des Unternehmenswachstums. Diese sind Faktoren, welche die Unternehmen entweder nicht beeinflussen können (Fachkräftemangel, Finanzierungsbedingungen, Unternehmensalter) oder nicht ohne weiteres schnell ändern können (Unternehmensgröße, Besitzstruktur).

#### Unternehmensgröße und Unternehmensalter

Die meisten empirischen Studien zeigen, dass kleinere und jüngere Unternehmen meist schneller wachsen als größere und ältere. Großunternehmen beginnen gar ab einem gewissen Unternehmensalter wieder zu schrumpfen. Diese Befunde sind auch für Deutschland nachweisbar (vgl. IfM 2016). Insbesondere kleinere und junge Unternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe erzielen das schnellste Unternehmenswachstum. Dies ist aber auch einem reinen statistischen Effekt geschuldet: Kleine Unternehmen haben

es einfacher, prozentual schnell zu wachsen als große Unternehmen.

Sowohl die kleinteilige Unternehmensstruktur als auch das eher geringe durchschnittliche Unternehmensalter infolge der Transformation in Ostdeutschland ließe in Ostdeutschland ein stärkeres Unternehmenswachstum vermuten. Allerdings sind Alter und Größe in erster Linie ein Näherungsmaß für andere, nicht beobachtete Variablen. Deswegen ist die historisch bedingte Unternehmensstruktur in Ostdeutschland noch kein Garant für ein schnelles Unternehmenswachstum. Viel wichtiger ist es, dass durch Innovationsbereitschaft, Risikofreude oder gesteigerte Wachstumsambitionen diese Charakteristika auch genutzt werden.

#### Besitzstruktur

Bezogen auf die Besitzstruktur zeigen Studien, dass nicht inhabergeführte Unternehmen im Durchschnitt einen größeren Mitarbeiterzuwachs aufweisen. Die Studien erklären diesen Sachverhalt damit, dass Familienunternehmen oftmals zufrieden mit dem Erreichten sind und wegen der unbeschränkten Haftung auch tendenziell risiko-avers agieren. Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) kommt aber in einer Studie deutscher Unternehmen zum Schluss, dass die Besitzstruktur in Abhängigkeit der Wachstumsaspiration des Geschäftsführers sehr unterschiedlich auf das Unternehmenswachstum wirkt. So durchlaufen Familienunternehmen mit einer klar definierten Wachstumsstrategie eine überdurchschnittliche Beschäftigungsentwicklung im Vergleich zu nicht inhabergeführten Unternehmen (IfM 2016).

Infolge der Kleinteiligkeit dürften ostdeutsche Unternehmen, sofern es sich nicht um Niederlassungen von Unternehmen aus anderen Regionen handelt, häufig inhabergeführt sein. Wenngleich dies wachstumsfördernd wirken sollte, wird dieser positive Einfluss aber häufig durch das Fehlen einer klar definierten Wachstumsstrategie und einer geringen Bereitschaft zur Übernahme unternehmerischer Risiken kompensiert.

#### Fachkräfte

Die Wachstumsmöglichkeiten von Unternehmen können eingeschränkt werden, wenn benötigtes Personal am Markt nicht oder nur bei steigenden Kosten akquiriert werden kann (Cardon 2003). Auch in Deutschland führen der demographische Wandel und die starke Konjunktur zunehmend dazu, dass fast drei von vier Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren Probleme mit der Rekrutierung von ausreichend Fachkräften bekundeten (IfM 2016).

Die aufkommende Fachkräfteknappheit dürfte ein deutschlandweites Phänomen sein, von dem aber Ostdeutschland infolge der Überalterung und des Wegzugs junger und gut ausgebildeter Menschen während der letzten 25 Jahren früher und stärker betroffen sein wird. Der Fachkräftemangel wird zudem zu steigenden Löhnen führen. Wenig produktive Unternehmen oder Betriebe in Ostdeutschland, insbesondere arbeitsintensive Massenfertiger und Zulieferbetriebe mit ungünstigen Margen, stehen demnach vor großen Schwierigkeiten überhaupt noch Personal zu finden

bzw. bezahlen zu können. Zudem ist in vielen Teilen Ostdeutschlands aufgrund der rückläufigen Bevölkerungsentwicklung auch die regionale Nachfrageentwicklung eher schwach. Umso wichtiger ist es, gegenüber Fachkräften aus anderen Regionen, insbesondere aus dem Ausland, Offenheit zu zeigen.

### Finanzierung

Allgemein wird ein positiver Effekt von verfügbarem, externem Kapital auf das Unternehmenswachstum festgestellt (Beck und Demircuc-Kunt 2006). Gleichzeitig scheinen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen eher unter Kreditrestriktionen zu leiden, sei es weil diese weniger im Fokus von gewinnorientierten Geschäftsbanken stehen, sei es weil ihre Risiken durch die Banken nur schwer eingeschätzt werden können. Zudem zeigen einschlägige Studien, dass kurzfristige Finanzierungsengpässe die Unternehmensstrategie und die Wachstumsambitionen des Inhabers verändern können und dadurch das Unternehmenswachstum in der langen Sicht negativ beeinflusst wird (Bradley et al. 2011).

Für ostdeutsche Unternehmen, die sich selten direkt über den Kapitalmarkt finanzieren, stellt der Bankkredit die wichtigste externe Finanzierungsquelle dar. Die kleinteilige Unternehmensstruktur in Ostdeutschland dürfte demnach die externe Finanzierung eher erschweren. Allerdings argumentieren deutsche Wirtschaftsforschungsinstitute, dass ostdeutsche Unternehmen nicht stärker von einer „Kreditklemme“ betroffen sind als westdeutsche (vgl. IWH et al. 2011). Zudem gibt es gerade für ostdeutsche Unternehmen viele Förderprogramme mit dem Schwerpunkt der Investitionsförderung. Deswegen kann nicht davon ausgegangen werden, dass mangelnde Finanzierungsmöglichkeiten dem Unternehmenswachstum in Ostdeutschland im besonderen Maße schaden. Zudem zeigt die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young (2014), dass die Region Berlin, und mit einigem Abstand auch Leipzig, zu den volumenstärksten Risikokapitalregionen Europas zählen. Dies dürfte sich zumindest positiv auf die Finanzierungsmöglichkeiten der Start-ups im Umland dieser Städte auswirken.

### FAZIT

Schnell wachsende Unternehmen sind für die regionale Entwicklung von enormer Wichtigkeit. Sollte es in Zukunft vermehrt gelingen, in Ostdeutschland eine kritische Maße sogenannter Gazellenunternehmen hervorzubringen, könnten viele Strukturdefizite infolge der Kleinteiligkeit der Unternehmensstruktur quasi „von innen heraus“ überwunden werden.

Die Erkenntnisse aus den theoretischen und empirischen Befunden der Wachstumsfaktoren von Unternehmen legen nahe, dass gewisse Start- und Standortbedingungen für das Unternehmenswachstum in Ostdeutschland durchaus gut sind – insbesondere in den größeren Ballungsräumen. Im Vergleich zu den westdeutschen Bundesländern dürfte Ostdeutschland aber schlechter abschneiden. Zum einen ist dies der schlechteren Ausgangslage geschuldet: Die hiesige Kleinteiligkeit geht mit niedrigeren Ausgaben für FuE, einer allge-

mein geringeren Produktivität und einer niedrigeren Exportneigung einher. Dies macht es den hiesigen Unternehmen schwerer, von sich aus zu wachsen. Zum anderen erschweren ostdeutsche Standortbedingungen das häufigere Auftreten von Gazellenunternehmen. So fehlt es in vielen ostdeutschen Regionen an der räumlichen Dichte von Unternehmen, was zu ineffizienteren Clustern/Netzwerken führt. Als Ausnahme hierzu können lediglich der Ballungsraum Berlin und einzelne ostdeutsche Großagglomerationen gezählt werden – diese zeichnen sich darüber hinaus mit einer guten Ausstattung an Risikokapitalgebern für Start-ups aus.

Auch der aufkommende Fachkräftemangel dürfte für Ostdeutschland hinderlicher sein als für die westdeutschen Bundesländer. Darüber hinaus dürften gewisse sozio-kulturelle Spezifika dem Aufbau größerer Unternehmen im Wege stehen – so z.B. die implizite geringere Delegationsbereitschaft infolge des geringeren sozialen Vertrauens und der geringeren Kooperationsbereitschaft, aber auch die Wachstumsambitionen der Unternehmer selbst. Somit sind neben der Politik auch die Unternehmer bzw. die Unternehmensverbände in der Pflicht – denn: Unternehmenswachstum ist maßgeblich ein Resultat des Wachstumswillens des Unternehmers. Beratungsangebote und Fortbildungen können dabei helfen, dass in naher Zukunft auch mehr Gazellenunternehmen in Ostdeutschland anzutreffen sind.

### LITERATUR

- Audretsch, D. B. und D. Dohse (2007), „Location: A Neglected Determinant of Firm Growth“, *Review of World Economics* 143, S. 79–107.
- Barringer, B., Jones, F. und D. Neubaum (2005), „A Quantitative Content Analysis of the Characteristics of Rapid Growth Firms and Their Founders“, *Journal of Business Venturing* 20, S. 663–687.
- Beck, T., und A. Demircuc-Kunt (2006), „Small and Medium-size Enterprises: Access to Finance as a Growth Constraint“, *Journal of Banking & Finance* 30, S. 2 931–2 943.
- Bloom, N., Sadun, R. und J. van Reenen (2012), „The Organization of Firms across Countries“, *Quarterly Journal of Economics* 127, S. 1 663–1 705.
- Bradley S. W., Wiklund, J. und D. A. Shepherd (2011), „Swinging a Double-edged Sword: The Effect of Slack on Entrepreneurial Management and Growth“, *Journal of Business Venturing* 26, S. 537–554.
- Brosig-Koch, J., Helbach, C., Ockenfels, A. und J. Weimann (2011), „Still Different after all These Years: Solidarity behavior in East and West Germany“, *Journal of Public Economics* 95, S. 1 373–1 376.
- Cardon, M. S. (2003), „Contingent Labor as an Enabler of Entrepreneurial Growth“, *Human Resource Management* 42 (4), S. 357–373.
- Coad, A. und R. Rao (2008), „Innovation and Firm Growth in High Tech Sectors: A Quantile Regression Approach“, *Research Policy* 37, S. 633–648.
- DIWecon (Hrsg.) (2015), *Kleinteiligkeit der ostdeutschen Wirtschaft – Gibt es spezifische Wachstumshemmnisse für die Bildung größerer Unternehmenseinheiten?*, Studie im Auftrag der Beauftragten der Bundesregierung für die neuen Bundesländer, Berlin.
- Elert, N., Andersson, F. und K. Wennberg (2015), „The Impact of Entrepreneurship Education in High School on Long-term Entrepreneurial Performance“, *Journal of Economic Behavior & Organization* 111, S. 209–223.
- Ernst & Young (Hrsg.) (2014), *Venture Capital and Start-ups in Germany*, Ernst & Young GmbH – Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin.
- Falck, O., Fritsch, M. und S. Heblich (2014), „Is Industry Location Persistent over Time? Evidence from Coagglomeration Patterns between New and Incumbent Firms in Germany“, *Jahrbuch für Regionalwissenschaft* 34, S. 1–21.
- Fritsch, M. und H. Graf (2011), „How Sub-National Conditions Affect Regional Innovation Systems - The Case of the Two Germanys“, *Papers in Regional Science* 90, S. 331–354.

- Greenstone, M., Hornbeck, R. und E. Moretti (2010), „Identifying Agglomeration Spillovers. Evidence from Winners and Losers of Large Plant Openings“, *Journal of Political Economy* 118, S. 536–598.
- Heineck, G. und B. Süßmuth (2013), „A Different Look at Lenin’s Legacy: Social Capital and Risk Taking in the Two Germanies“, *Journal of Comparative Economics* 41, S. 789–803.
- Hölzl, W. und K. Friesenbichler (2010), „High-Growth Firms, Innovation and the Distance to the Frontier“, *Economics Bulletin* 30, S. 1 016–1 024.
- IfM (Hrsg.) (2016), Schnell wachsende Unternehmen in Deutschland: Charakteristika und Determinanten ihres Wachstums, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.
- ISI (Hrsg.) (2015), Wachstumspotentiale im Thüringer Mittelstand, Gutachten im Auftrag des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft, Karlsruhe.
- IWH; DIW; ifo; IAB; HoF und RWI (Hrsg.) (2011), Wirtschaftlicher Stand und Perspektiven für Ostdeutschland, Studie im Auftrag des Bundesministeriums des Innern, Endbericht, Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH), Sonderheft 2/2011, Halle (Saale).
- Kinkel, S. und S. Maloca (2010), Flexibilitäts- und Stabilitätsstrategien in der deutschen Industrie. Muster und Erfolgsfaktoren verschiedener Betriebstypen, In: Mitteilungen aus der ISI-Erhebung Modernisierung der Produktion, Fraunhofer ISI, Karlsruhe.
- La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., Shleifer, A. und R. Vishny (1997), „Trust in Large Organizations“, *American Economic Review* 87, S. 333–338.
- Melitz, M. (2003), „The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity“, *Econometrica* 71, S. 1 695–1 725.
- Ochsner, C. und J. Ragnitz (2018), „Mit Gazellen gegen Arbeitsplatzverluste? Eine Analyse schnell wachsender Unternehmen in Ostdeutschland“, *ifo Dresden berichtet* 25 (01), S. 3–9.
- Rambøll und Creditreform (Hrsg.) (2012), Studie über schnell wachsende Unternehmen (Gazellen), Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Berlin.
- Som, O. (2012), Innovation without R&D: Heterogeneous Innovation Patterns of Non-R&D-performing Firms in the German Manufacturing Industry, Springer-Gabler, Wiesbaden, Heidelberg, New York.
- Stam, E. und K. Wennberg (2009), „The Roles of R&D in New Firm Growth“, *Small Business Economics* 33 (1), S. 77–89.
- VGR (Hrsg.) (2016), Bruttoinlandsprodukt, Bruttowertschöpfung in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland 1991 bis 2015, Arbeitskreis „Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder, Reihe 1, Band 1, Berechnungsstand: August 2015/Februar 2016, Stuttgart.
- Wagner, J. (2007), „Exports and Productivity: A Survey of the Evidence from Firm-level Data“, *The World Economy* 30, S. 60–82.
- Wagner, J. (2012), „International Trade and Firm Performance: A Survey of Empirical Studies since 2006“, *Review of World Economics* 148, S. 235–267.

---

1 Die Studie mit dem Titel „Unternehmerische Wachstumsstrategien in den ostdeutschen Bundesländern“ wurde durch das BMWi veröffentlicht und steht dort zum Download unter folgender URL-Adresse bereit: <https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Publikationen/Neue-Laender/unternehmerische-wachstumsstrategien-ostdeutsche-bundeslaende-lang.html>.