



# Ostdeutsche Unternehmen auf Wachstumskurs

In Ostdeutschland stehen Unternehmen vor vielfältigen wirtschaftlichen Herausforderungen – dennoch sind viele von ihnen sehr erfolgreich. Was das Wachstum antreibt und wie die Politik dabei unterstützen kann, zeigt eine aktuelle Studie. **Von Luise Brenning und Dr. Thorsten Lübbers**

**A**uch mehr als 25 Jahre nach der deutschen Wiedervereinigung hinkt Ostdeutschland den westdeutschen Ländern in Sachen wirtschaftlicher Entwicklung hinterher: Noch immer ist das ostdeutsche Bruttoinlandsprodukt (BIP) 30 Prozent geringer. „Für die wirtschaftliche Situation in Ostdeutschland gibt es viele Gründe. Einer davon ist die sogenannte ‚Headquarter-Lücke‘. Denn in den ostdeutschen Ländern gibt es kaum Großunternehmen oder Unternehmens- und Konzernzentralen mit Forschungsabteilungen, die das wirtschaftliche Wachstum vorantreiben“, so die Studie, die Ramboll Management Consulting in Zusammenarbeit mit dem ifo-Institut Dresden und Creditreform Rating erarbeitet hat. Eine weitere Wachstumsbremse ist der Fachkräftemangel. Zum Teil spüren Unternehmen schon heute das Fehlen qualifizierter Arbeitskräfte, andere erwarten diese Entwicklung für die Zukunft. Neben diesen externen Hemmnissen, scheinen zum Teil auch die Unternehmer selbst zum geringen Wachstum beizutragen. Statt einen signifikanten Wachstumskurs einzuschlagen und in die Entwicklung neuer Produkte oder in die Erschließung neuer Märkte zu investieren, setzen sie auf die Absicherung des Erreichten.

**Gazellen zeigen: Wachstum ist möglich**  
Trotz der vielfältigen Herausforderungen finden sich jedoch auch in Ostdeutschland Unternehmen, die sich durch überdurchschnittlich schnelles Wachstum auszeich-

nen – so das Ergebnis der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie beauftragten Studie „Unternehmerische Wachstumsstrategien in den ostdeutschen Bundesländern“: Etwas mehr als 3.000 Unternehmen mit mehr als zehn Beschäftigten konnten in den letzten sechs Jahren jährlich um mindestens zehn Prozent wachsen.

Knapp 30 Prozent dieser solide wachsenden Unternehmen (SWU) bezeichnet die Studie als „Gazellen“: Junge Unternehmen, die häufig in High-Tech-Branchen tätig sind und mit 20 Prozent pro Jahr über ein besonders hohes Beschäftigungswachstum verfügen.

## Schnelles Wachstum ist (k)eine Frage des Alters

„Das schnelle Wachstum ist dabei nicht nur Unternehmen einer bestimmten Branche vorbehalten. Der wirtschaftliche Erfolg zeigt sich bei konsum-

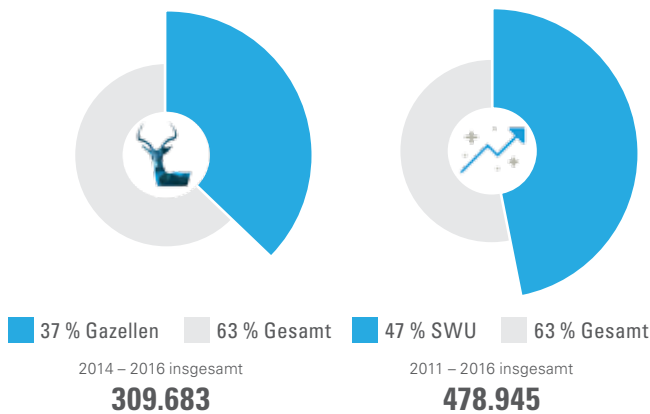
nahen und wissensintensiven Dienstleistungen ebenso wie im Bau- oder verarbeitenden Gewerbe“, so die Studie. Auch im Groß- und Einzelhandel seien starke Unternehmen zu finden. Jedoch scheint es insbesondere kleineren Firmen zu gelingen, die richtigen Weichen für schnelles Wachstum zu stellen: Die Hälfte der solide wachsenden Unternehmen beschäftigt weniger als 20 Mitarbeiter.

Der Erfolg stellt sich bei einem Großteil der Unternehmen erst mit der Zeit ein. 83 Prozent aller solide wachsenden Unternehmen gibt es schon länger als fünf Jahre, 58 Prozent wurden schon vor mehr als zehn Jahren gegründet.

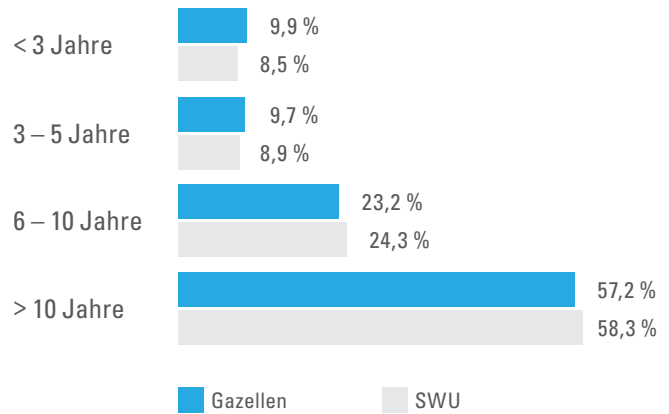
## DIE AUTOREN

Luise Brenning und Dr. Thorsten Lübbers sind Manager im Kompetenzbereich Regional- und Wirtschaftsentwicklung bei Ramboll Management Consulting und dort verantwortlich für die Erstellung der Studie „Unternehmerische Wachstumsstrategien in den ostdeutschen Bundesländern“.





Anteil der Gazellen und der solide wachsenden Unternehmen an den (brutto) geschaffenen Arbeitsplätzen (2014-2016 bzw. 2011-2016).



Verteilung der Gazellen und solide wachsenden Unternehmen (SWU) nach Alter (im Jahr 2014 bzw. 2011).

### Schnell wachsende Unternehmen schaffen Arbeitsplätze

Für den ostdeutschen Arbeitsmarkt sind Gazellen und solide wachsende Unternehmen ein wichtiger Faktor. Denn die Unternehmen schaffen in erheblichem Maße neue Arbeitsplätze: Von den knapp 310.000 neuen Arbeitsplätzen, die von Unternehmen mit mindestens zehn Beschäftigten zwischen 2011 und 2016 geschaffen wurden, sind fast die Hälfte in schnell wachsenden Unternehmen entstanden.

### Viele Wege führen zum wirtschaftlichen Erfolg

Für überdurchschnittliches Wachstum gibt es jedoch kein Patentrezept. Ob ein ostdeutsches Unternehmen wirtschaftlichen Erfolg hat, hängt von ganz individuellen Faktoren ab. Die jeweilige Strategie, aber auch der Unternehmertyp haben einen großen Einfluss, heißt es in der Studie.

Wie die einschlägige Literatur zu Gazellenunternehmen zeigt, lässt sich wirtschaftlicher Erfolg insbesondere auf das Engagement der Unternehmen in den Bereichen Forschung und Entwicklung zurückführen. Dies bestätigen auch die Ergebnisse der Studie: Wer in die Entwicklung innovativer Produkte investiert, hat auch in Ostdeutschland bessere Aussichten auf Erfolg. Ob die Finanzierung dabei nach dem Vorbild kalifornischer Start-ups (sprich durch Risikokapital) oder konservativ (durch erzielte Gewinne) passiert, scheint für den Erfolg weniger relevant.

Eine verstärkte internationale Ausrichtung der Geschäftsaktivitäten sowie der Fokus auf Markt und Kunden konnten in der Studie ebenfalls als Wachstumskatalysatoren ermittelt werden. Auch bei den ostdeutschen Gazellen kommt der wirtschaftliche Erfolg nicht von ungefähr. Meist ist der Aufschwung das Resultat einer dezidierten Wachstumsstrategie, der die unternehmerische Entscheidung für einen Wachstumspfad zugrunde liegt. Weniger wichtig scheint dafür, welches Geschäftsmodell die Unternehmen verfolgen: Unter den wachstumsstarken Firmen fanden sich beispielsweise sowohl Produktinnovatoren als auch Prozessspezialisten und spezialisierte Zulieferer.

### Politische Unterstützung ist gefragt

„Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass es auch in Ostdeutschland beachtlichen unternehmerischen Erfolg zu verbuchen gibt. Um diese Entwicklung weiter zu stärken, sind neben dem individuellen Unternehmegerist aber vor allem auch politische Initiativen gefragt“, fordern die Autoren der Studie. So brauchen Unternehmen mehr zielgerichtete Beratung, die sie dabei unterstützt, eine Strategie für auf Wachstum ausgerichteter unternehmerischer Handeln zu entwickeln. Vielen Unternehmen fehlt zudem Kompetenz in den Bereichen Marketing und Vertrieb – vor allem im Hinblick auf die weitere Internationalisierung benötigen Unternehmen hier professionelle Hilfestellung. Auch bei der

Finanzierung sollte die Politik Unterstützung anbieten – weniger durch neue Förderprogramme, sondern beispielsweise durch Netzwerktreffen, die Zugänge zu Investoren schaffen. Und schließlich fehlt es oftmals an den positiven Vorbildern. Professionell kommunizierte Erfolgsgeschichten ermutigen Unternehmer dazu, ihren eigenen Weg zu gehen.

**W+M**

### DIE STUDIE

Die Studie „Unternehmerische Wachstumsstrategien in den ostdeutschen Bundesländern“ wurde gemeinsam von Ramboll Management Consulting, Creditreform Rating und dem ifo Institut Niederlassung Dresden im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie durchgeführt und im Herbst 2017 veröffentlicht. Dafür wurden sowohl Daten aus den Datenbanken der Creditreform Rating analysiert als auch vertiefende Fallstudien durchgeführt. Die Grundgesamtheit der untersuchten Unternehmen beläuft sich auf 48.787 Unternehmen (Gazellen) und 41.356 Unternehmen (schnell wachsende Unternehmen). Die Studie baut auf den Ergebnissen der „Studie über schnell wachsende Jungunternehmen (Gazellen)“ aus dem Jahr 2012 auf, die im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie von Ramboll Management Consulting und Creditreform Rating erstellt wurde.