

# **UNTERNEHMERISCHE WACHSTUMSTRATEGIEN IN DEN OSTDEUTSCHEN BUNDESLÄNDERN ENDBERICHT**



# **UNTERNEHMERISCHE WACHSTUMSSTRATEGIEN IN DEN OSTDEUTSCHEN BUNDESLÄNDERN ENDBERICHT**

**Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie**

## **Impressum**

### **Herausgeber**

Ramboll Management Consulting GmbH  
Chilehaus C – Burchardstraße 13  
20095 Hamburg

### **Autorinnen und Autoren**

Ramboll Management Consulting: Luise Brenning, Jacob Fittkau, Dr. Thorsten Lübbers,  
Vanessa Schlüter  
Creditreform Rating AG: Dr. Benjamin Mohr  
ifo Institut Niederlassung Dresden: Christian Ochsner, Prof. Dr. Joachim Ragnitz

### **Stand**

Oktober 2017

### **Text**

Die Verantwortung für den Inhalt trägt die Ramboll Management Consulting GmbH.

## INHALT

<b>Executive Summary</b>	<b>1</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>3</b>
1.1 Hintergrund	3
1.2 Zielsetzung und methodisches Vorgehen	3
<b>2. Ergebnisse der Literaturanalyse</b>	<b>6</b>
2.1 Wachstumsstrategien	8
2.2 Unternehmenstypen	11
2.2.1 Wissensintensive Produktinnovatoren	11
2.2.2 Kundengetriebene, technische Prozess-Spezialisten	12
2.2.3 Konsumgüterhersteller mit (gelegentlicher) Produktentwicklung	12
2.2.4 Schwach-innovative, arbeitsintensive (Lohn-)Fertiger	12
2.2.5 Volumenflexible, spezialisierte Zulieferer	13
2.3 Wachstumsstrategien der Unternehmenstypen	13
2.4 Wachstumsdeterminanten	16
2.4.1 Unternehmensinterne Wachstumsdeterminanten	19
2.4.2 Unternehmensexterne Wachstumsdeterminanten	24
2.5 Umstrukturierung innerbetrieblicher Arbeitsabläufe	26
<b>3. Datenbasierter Überblick über schnell wachsende Unternehmen</b>	<b>28</b>
3.1 Methodisches Vorgehen	28
3.2 Ergebnisse der Analyse	30
3.2.1 Charakterisierung von schnell wachsenden Unternehmen	30
3.2.2 Wachstumspfade der SWU	40
3.2.3 Beschäftigungseffekte	42
<b>4. Zentrale Ergebnisse der Fallstudien</b>	<b>44</b>
<b>5. Handlungsoptionen</b>	<b>47</b>
5.1 Handlungsoptionen für wachstumsstarke Unternehmen	47
5.2 Handlungsoptionen für die politische Ebene	53
<b>6. Literaturverzeichnis</b>	<b>54</b>
<b>Anhang</b>	<b>59</b>

## ABBILDUNGEN

Abbildung 1: Vorgehen nach Arbeitspaketen	4
Abbildung 2: Verteilung der Gazellen und SWU nach Größenklassen (im Jahr 2014 bzw. 2011)	31
Abbildung 3: Verteilung der Gazellen und SWU nach Alter (im Jahr 2014 bzw. 2011)	31
Abbildung 4: Verteilung der Gazellen und SWU nach Branchen	32
Abbildung 5: Anteil der Gazellen und SWU an allen Unternehmen in den Branchenclustern	33
Abbildung 6: Verteilung der Gazellen, SWU und aller Unternehmen nach Ländern	33
Abbildung 7: Durchschnittliche Eigenkapitalquoten von Gazellen und allen Unternehmen (nach Branchen, im Jahr 2013)	34
Abbildung 8: Durchschnittliche Eigenkapitalquoten von SWU und aller Unternehmen (nach Branchen, im Jahr 2010)	35
Abbildung 9: Creditreform Bonitätsindex	36
Abbildung 10: Bonität der Gazellen, SWU und aller Unternehmen (im Jahr 2016)	37
Abbildung 11: Durchschnittliche Bonität von Gazellen und aller Unternehmen (im Jahr 2016, nach Branchen)	38
Abbildung 12: Durchschnittliche Bonität von SWU und aller Unternehmen (im Jahr 2016, nach Branchen)	39
Abbildung 13: Veränderung der Bonität von Gazellen und allen Unternehmen (2014/2016) bzw. SWU und allen Unternehmen (2011/2016)	40
Abbildung 14: Durchschnittliches Gesamtwachstum der SWU und aller Unternehmen (2011-2016, 2011-2013, 2014-2016)	41
Abbildung 15: Durchschnittliches Gesamtwachstum der SWU (nach Branchen, 2011-2016, 2011-2013, 2014-2016)	41
Abbildung 16: Verteilung des Gesamtwachstums auf die Jahre 2011-2013 und 2014-2016 (nach Branchen)	42
Abbildung 17: Anteil der Gazellen an den geschaffenen Arbeitsplätzen (2014-2016)	43
Abbildung 18: Anteil der SWU an den geschaffenen Arbeitsplätzen (2011-2016)	43

## TABELLEN

Tabelle 1: Unternehmerische Wachstumsstrategien gemäß der erweiterten Produkt-Markt-Matrix	9
Tabelle 2: Zuordnung möglicher Wachstumsstrategien zu den Unternehmenstypen	14
Tabelle 3: Zuordnung der Wachstumsdeterminanten zu den Unternehmenstypen	17
Tabelle 4: Einbezogene Wirtschaftszweige / Branchencluster	29

## EXECUTIVE SUMMARY

Ziel der Studie zu unternehmerischen Wachstumsstrategien in den ostdeutschen Bundesländern ist es, schnell wachsende Unternehmen zu identifizieren und ihre Strategien zu beleuchten. Die Studie leistet durch das Aufzeigen unterschiedlicher Erfolgsfaktoren und Gelingensbedingungen einen Beitrag zum Transfer guter unternehmerischer Praxis. Darüber hinaus sollte auch untersucht werden, welchen Beitrag schnell wachsende Unternehmen zur wirtschaftlichen Entwicklung und zum Konvergenzprozess leisten können.

### Zu welchen zentralen Ergebnissen kommt die Studie?

In den ostdeutschen Bundesländern sind die strukturellen Voraussetzungen (z.B. Kleinteiligkeit, Stellung in der Wertschöpfungskette, vorherrschende Spezialisierungsmuster) für unternehmerischen Erfolg nicht als ideal zu bezeichnen. Die vorliegende Studie kommt dennoch zu dem Schluss, dass ein Teil der ostdeutschen Unternehmen überdurchschnittliches Wachstum verzeichnet und so einen relevanten Beitrag zur Schaffung von Arbeitsplätzen leistet. Es wird deutlich, dass Unternehmerinnen und Unternehmer auf unterschiedlichen Wegen überdurchschnittlichen Erfolg erlangen können – die Entwicklung und Umsetzung von strategischen Ansätzen kann erlernt werden.

### Wachstumsambitionen sind als „Drehschraube“ für künftigen Wachstumserfolg zu sehen

Die Analyse der einschlägigen Literatur zeigt auf, dass neben einem ausgeprägten „Wachstumswillen“ insbesondere eine kontinuierliche Innovationstätigkeit förderlich ist. Innovationen gelten als Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Erschließung neuer Absatzmärkte. Ob ein Unternehmen eine innovationsorientierte Strategie verfolgt, hängt dabei (neben ausreichenden finanziellen Mitteln, hinreichender Risikobereitschaft und entsprechender Humankapitalausstattung) in entscheidendem Maße auch von der jeweiligen Spezialisierung ab: Am ehesten ist eine solche Strategie umsetzbar, wenn sich ein Unternehmen auf wissensintensive bzw. technisch anspruchsvolle Produktionen konzentriert hat; bei Produktionen, deren Wettbewerbsfähigkeit eher auf (Lohn-)Kostenvorteilen beruht, gibt es häufig nur geringe Innovationspotentiale. Die vorliegende Studie kommt deshalb u.a. zu dem Schluss, dass das vorherrschende Spezialisierungsmuster in der ostdeutschen Wirtschaft einer stärker auf Innovation setzende Wachstumsstrategie zu behindern scheint.

### Schnell wachsende Unternehmen haben eine erhebliche Bedeutung für die regionalwirtschaftliche Entwicklung

Die statistische Analyse schnell wachsender Unternehmen zeigt auf, dass 3.198 Unternehmen im Zeitraum zwischen 2011-2016 jährlich um mindestens 10 Prozent gewachsen sind (Solide wachsende Unternehmen); 1.732 sind im Zeitraum zwischen 2014 und 2016 jährlich um mindestens 20 Prozent gewachsen (Gazellen). Dies sind 7,7 Prozent bzw. 3,6 Prozent aller Unternehmen in der Creditreform Wirtschaftsdatenbank, die 2010 bzw. 2013 mindestens 10 Beschäftigte hatte und die zwischen 2010 und 2016 bzw. 2013 und 2016 durchgehend wirtschaftlich aktiv waren. Schnell wachsen in Ostdeutschland vor allem kleine, nicht unbedingt junge Unternehmen. Diese Unternehmen sind in allen Branchen zu finden.

Schnell wachsende Unternehmen tragen in erheblichem Maße zur Schaffung neuer Arbeitsplätze in Ostdeutschland bei. Von den fast 480.000 zwischen 2011 und 2016 neu geschaffenen Arbeitsplätzen von Unternehmen mit mindestens 10 Beschäftigten, ist fast die Hälfte in Solide wachsenden Unternehmen entstanden. Damit haben schnell wachsende Unternehmen einen erheblichen Beitrag zum volkswirtschaftlichen Entwicklungsprozess geleistet.

### Überdurchschnittlicher Unternehmenserfolg kann mit verschiedenen Ansätzen erreicht werden

Die Fallstudien mit schnell wachsenden Unternehmen verdeutlichen, dass überdurchschnittlicher Erfolg individuell und abhängig vom jeweiligen Unternehmertyp erfolgt. Die Ergebnisse

der Fallstudien bestätigen die Befunde der einschlägigen Literatur zu Gazellen-Unternehmen, welche FuE-betreibenden Unternehmen generell größere Wachstumschancen attestiert – ein Befund, der demnach auch auf die ostdeutschen Gazellen übertragbar ist. Es zeigt sich jedoch auch, dass jeweils unterschiedliche Unternehmensstrategien, Besitz- und Finanzierungsstrukturen bei innovativen Unternehmen zum Erfolg führen können. Vom klassischen Technologie-affinen Unternehmensgründer, welcher sich mit Risikokapital finanziert und somit dem Bild eines Start-ups des kalifornischen Silicon Valley entspricht, bis zum eher risikoscheuen Unternehmer, welcher lediglich erzielte Gewinne in die Forschung und Entwicklung neuer bzw. neuartiger Produkte und Prozesse steckt, ist unter den untersuchten technologie-affinen Unternehmen alles zu finden. Diese Beispiele zeigen somit, dass sowohl unterschiedliche Unternehmensstrategien als auch unterschiedliche Gründertypen erfolgreiche und schnell wachsende Unternehmen am Markt etablieren können.

### **Welche Handlungsempfehlungen können auf Basis der Ergebnisse der Studie abgeleitet werden?**

Basierend auf den Ergebnissen der Literaturlauswertung, der Datenanalyse sowie den durchgeführten Fallstudien bei schnell wachsenden Unternehmen in Ostdeutschland wurden Empfehlungen entwickelt, die primär Unternehmen adressieren, jedoch auch den Handlungsspielraum der politischen Ebene in den Blick nehmen. Die hier unterbreiteten Vorschläge können insoweit auch als Inspiration für andere Unternehmen dienen, die eine Wachstumsstrategie verfolgen wollen oder sich strategisch neu orientieren möchten.

Die folgende Auflistung fasst die zentralen Themenbereiche der Empfehlungen zusammen:

- Handlungsoptionen für wachstumsstarke Unternehmen
  - Individuelle Unternehmensstrategie entwickeln und verfolgen
  - Kompetenzen der Geschäftsführung weiterentwickeln
  - Innovationstätigkeit forcieren und Forschungsk Kooperationen und –netzwerke knüpfen
  - Internationalisierung anstreben
  - Aktives Personalmanagement betreiben und innerbetriebliche Arbeitsabläufe umstrukturieren
  - Finanzierungsmöglichkeiten und öffentliche Unterstützungs- und Förderangebote prüfen

Die Studie hat gezeigt, dass es in allen Regionen und Branchen schnell wachsende Unternehmen gibt, die ihre Kompetenz bei der Erstellung und Umsetzung fundierter Wachstumsstrategien unter Beweis gestellt haben. Diese Kompetenzen sollten genutzt werden, um Unternehmen, die ebenfalls fundiertes Wachstum anstreben, zu unterstützen. Insbesondere die regionalen Akteure (IHK, HWK, Förderinstitute) könnten durch geeignete Dialogformate für den Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer den Aufbau solcher Kompetenzen stärken (Motto: Unternehmen lernen von Unternehmen).

# 1. EINLEITUNG

## 1.1 Hintergrund

Auch mehr als 25 Jahre nach der deutschen Wiedervereinigung liegt Ostdeutschland in Hinblick auf bedeutende ökonomische Größen im Vergleich zu Westdeutschland zurück. So beträgt das ostdeutsche Bruttoinlandsprodukt (BIP) je Einwohner nur ca. 70 Prozent des Westniveaus; der Abstand beim BIP je Erwerbstätigen beläuft sich auf rund 20 Prozentpunkte (vgl. VGR 2016). Auch die hieraus abgeleiteten bzw. abhängigen Größen – wie Einkommen der Beschäftigten, Steuerkraft, Exporttätigkeit oder Innovationsaktivitäten der Unternehmen – liegen nach wie vor deutlich hinter dem Niveau der westdeutschen Bundesländer. Betrachtet man allein diese volkswirtschaftlichen Makro-Größen, so muss seit Ende der 1990er Jahre von einer deutlichen Verlangsamung des Angleichungsprozesses zwischen Ost- und Westdeutschland ausgegangen werden.

Als einer der Hauptgründe dieses anhaltenden Zurückbleibens der ostdeutschen Bundesländer wird vielfach die kleinteilige Betriebs- bzw. Unternehmensstruktur genannt, welche sich insbesondere durch das Fehlen von Großunternehmen bzw. von Unternehmens- und Konzernzentralen („Headquarter-Lücke“) bemerkbar macht. Offenkundig haben es ostdeutsche Unternehmen in ihrer Mehrzahl in dem Vierteljahrhundert seit der Wiedervereinigung nicht geschafft, schneller zu wachsen und damit zu einer ausgewogeneren Größenstruktur beizutragen.

Die empirischen Analysen im Rahmen dieses Gutachtens zeigen, dass es durchaus viele schnell wachsende Unternehmen (sogenannte „Gazellen“ oder „Solide wachsende Unternehmen“) in den ostdeutschen Bundesländern gibt; diese sind für einen erheblichen Teil der neu geschaffenen Arbeitsplätze verantwortlich. Allerdings wird dieser Beschäftigungszuwachs gesamtwirtschaftlich dadurch geschmälert, dass viele Unternehmen nur langsam wachsen oder gar schrumpfen. Schnell wachsende Unternehmen sind daher nicht nur mit Blick auf ihre Beschäftigungswirkungen, sondern auch mit Blick auf die langfristige Verbesserung der Konvergenzaussichten der ostdeutschen Wirtschaft bedeutsam.

Um diese schnell wachsenden Unternehmen vor dem Hintergrund ihrer Relevanz für Ostdeutschland zu identifizieren, zu charakterisieren und zentrale Erfolgsfaktoren auf den individuellen Wachstumspfaden zu ermitteln, hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) Ramboll Management Consulting (RMC) in Zusammenarbeit mit dem ifo Institut Niederlassung Dresden und der Creditreform Rating AG mit der Erarbeitung der Studie beauftragt.

## 1.2 Zielsetzung und methodisches Vorgehen



Ziel der vorliegenden Studie zu den Wachstumsstrategien in den ostdeutschen Bundesländern ist es, die Wachstumsstrategien und -erfolge von schnell wachsenden Unternehmen, sogenannten Gazellen bzw. schnell wachsenden Unternehmen, in den neuen Ländern und Berlin zu identifizieren und aufzuzeigen. Dabei geht es im Kern um die Frage, welche spezifischen Eigenschaften diese Unternehmen besitzen, die ihren Erfolg ausmachen und schnelles Wachstum ermöglichen. Durch das Aufzeigen dieser positiven Beispiele können andere Unternehmen von den Erfolgen lernen und hierbei dem Motto „Unternehmen lernen von Unternehmen“ folgen.

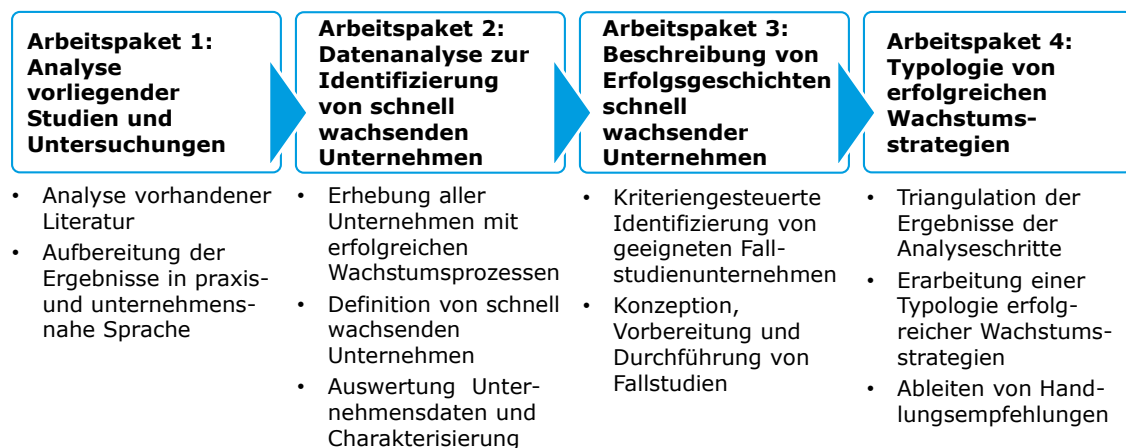


## Zentrale Fragestellungen der Studie

- Welche Erkenntnisse zu Wachstums- und Unternehmensstrategien liegen sowohl für Ost- als auch Westdeutschland wie auch im internationalen Kontext vor?
- Wie viele Unternehmen weisen erfolgreiche Wachstumsprozesse in den neuen Ländern und Berlin auf?
- Wie viele schnell wachsende Unternehmen sind zu identifizieren?
- Welche Charakteristika weisen diese Unternehmen auf?
- Wie hoch sind die Beschäftigungszuwächse, die diese Unternehmen verzeichnen konnten? Welche Potenziale ergeben sich daraus für die ostdeutsche Wirtschaft?
- Welchen Wachstumsverlauf verzeichnen die identifizierten Unternehmen?
- Welche Faktoren waren entscheidend für den überdurchschnittlichen unternehmerischen Erfolg?
- Welche Wachstumsstrategien haben diese Unternehmen verfolgt?
- Welche sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für Unternehmenswachstum?
- Wie kann, insbesondere die öffentliche Hand, den wachstumshemmenden Faktoren begegnen?

Um die genannte Zielsetzung zu erreichen und die aufgeführten Fragestellungen zu beantworten, wurde das folgende Projektvorgehen gewählt:

**Abbildung 1: Vorgehen nach Arbeitspaketen**



In einem ersten Schritt der Studie wurde mit Blick auf die Zielsetzung eine Literaturrecherche (Arbeitspaket 1) durchgeführt, die auf Basis empirischer Studien und Untersuchungen Aufschluss zu unternehmerischen Wachstumsstrategien gibt. Hierbei wurden nicht nur Studien und Untersuchungen ausgewertet, die sich auf den ostdeutschen Kontext beziehen, sondern auch Analysen von Wachstumsstrategien im westdeutschen und internationalen Kontext betrachtet.



Darauf folgend wurde eine Datenanalyse zur Identifikation und Charakterisierung von Gazellen bzw. schnell wachsenden Unternehmen durchgeführt (Arbeitspaket 2). Hierbei wurde der Tatsache Rechnung getragen, dass es unterschiedliche Definitionen von Gazellen bzw. schnell wachsenden Unternehmen gibt. Es wurden zwei Definitionen zur Identifikation angewandt – der spezifische ostdeutsche Kontext wurde hierbei berücksichtigt. Es wurde ermittelt, welchen Branchen diese Unternehmen zugehörig sind, welche Beschäftigtenzahlen sie aufweisen und welche weiteren Charakteristika sie innehaben.

Um Erfolgsgeschichten von schnell wachsenden Unternehmen aufzeigen zu können, wurden auf Basis der Ergebnisse der Datenanalyse geeignete Unternehmen identifiziert und mit diesen Fallstudien durchgeführt. So konnten Einblicke in erfolgreiche Unternehmensstrategien gewonnen werden (Arbeitspaket 3). Im Zuge dieser Fallstudien wurde insbesondere darauf eingegangen, welche Faktoren aus Unternehmenssicht relevant waren, um das schnelle Wachstum voranzutreiben bzw. welche Faktoren sich negativ auch die Wachstumsambitionen ausgewirkt haben. Die Fallstudien haben eine unternehmensindividuelle Betrachtung der Wachstumspfade ermöglicht und die Chance geboten, besonders markante Punkte in der unternehmensspezifischen Wachstumsgeschichte zu diskutieren.

Die abschließenden Projektschritte fokussierten die Ergebnissynthese der vorherigen Erhebungen und zielten u.a. darauf ab, eine Typologie von wirksamen Wachstumsstrategien zu erarbeiten (Arbeitspaket 4). Hierbei wurde betrachtet, inwieweit spezifische strategische Ansätze entscheidend für das überdurchschnittliche Wachstum waren und ob eine Klassifizierung der Unternehmen entsprechend der gewählten Wachstumsstrategie möglich ist. Im Zuge von entwickelten Empfehlungen wird aufgezeigt, wie hemmenden Faktoren durch die öffentliche Hand begegnet werden kann und welche Ansätze Unternehmen verfolgen können, um zukünftig stärker wachsen zu können.

## 2. ERGEBNISSE DER LITERATURANALYSE

### Auf einen Blick

- Die strukturellen Merkmale der Unternehmen (u.a. Kleinteiligkeit, geringe Innovationskraft und Exportneigung) sind keine idealen Voraussetzungen für unternehmerisches Wachstum in den ostdeutschen Bundesländern.
- Die Literatur unterscheidet fünf Unternehmenstypen. Grundlegendes Abgrenzungskriterium dieser ist ihre Innovationsaffinität. Die Unternehmenstypen sind in unterschiedlichen Ausprägungen in Ostdeutschland zu finden.
- Weiche Faktoren, wie z.B. Wachstumsambitionen, sind in den ostdeutschen Bundesländern schwächer ausgeprägt und daher als „Drehschraube“ für künftigen Wachstumserfolg zu sehen
- Negativ wirkt sich auch aus, dass die derzeitige Unternehmergegeneration stark auf die Sicherung des Erreichten ausgerichtet ist und übermäßige Risiken häufig vermeiden will, zumal Unternehmenswachstum auch bisherige Organisationsstrukturen in Frage stellen kann. Die anstehende Übergabe von Unternehmen an geeignete Nachfolger bietet eine Chance, diese strukturellen Wachstumshemmnisse zu überwinden.

In den ersten Jahren nach der Wiedervereinigung verzeichnete Ostdeutschland einen schnellen Aufholprozess in Bezug auf das BIP oder die Bruttowertschöpfung. Dieser Angleichungsprozess hat sich aber schon in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre deutlich abgeschwächt. Als einer der Hauptgründe dieses anhaltenden Zurückbleibens wird vielfach die kleinteilige Betriebs- bzw. Unternehmensstruktur genannt (vgl. z.B. DIWecon 2015; Ochsner und Weber 2014, BMWi 2016). So zeigen nationale wie internationale Studien, dass kleinere Unternehmen im Vergleich zu größeren weniger produktiv sind, geringere Löhne und Gehälter zahlen (Kluge und Weber 2015, Schank et al. 2007), weniger häufig als Exporteure aktiv sind (Mayer und Ottaviano 2007; Wagner 2012) und auch kaum in die Entwicklung neuartiger Produkte investieren (vgl. Paqué 2009). Angesichts dieses Befundes scheint der Rückstand der ostdeutschen Wirtschaft vor allem auf strukturelle Ursachen zurückzuführen zu sein – und diese wiederum liegen zu einem erheblichen Teil in den Spezifika des Transformationsprozesses Anfang der 1990er Jahre begründet. So wurden die bestehenden Kombinatstrukturen im Zuge der Privatisierungsbemühungen der Treuhandanstalt zerschlagen; hinzu kam, dass vormals große Betriebe aufgrund fehlender Wettbewerbsfähigkeit schrumpften oder gar aus dem Markt ausschieden. An ihre Stelle traten (neben Tochtergesellschaften westdeutscher und ausländischer Konzerne) viele neugegründete Betriebe, die jedoch große Schwierigkeiten bei der Erschließung neuer, überregionaler Märkte hatten. Gleichzeitig war Ostdeutschland von der Abwanderung von einer jungen und somit tendenziell gründungsaffineren Bevölkerung betroffen.

Eine weitere Angleichung wichtiger ökonomischer Größen von Ost- und Westdeutschland setzt insoweit voraus, dass es gelingt, das Phänomen der Kleinteiligkeit zu überwinden. Weil mit der Neuansiedlung größerer Unternehmen – die nach Möglichkeit auch betriebliche Führungsfunktionen mitbringen – in Ostdeutschland kaum noch in großem Stil gerechnet werden kann, kommt dem Wachstum bestehender Unternehmen eine besondere Rolle zu. Auf diese Weise könnte die Kleinteiligkeit quasi von innen heraus, d.h. durch eine breite Maße schnell wachsender Unternehmen, überwunden werden. Vor diesem Hintergrund beschreibt dieser Literaturüberblick potentielle Wachstumsstrategien und Wachstumsdeterminanten von Unternehmen, die zu einem stärkeren Firmenwachstum beitragen können. Der Fokus liegt dabei

insbesondere auf den besonders schnell wachsenden Unternehmen („Gazellen“<sup>1</sup>). Zum einen stiften diese den größten volkswirtschaftlichen Nutzen gemessen an der Zahl neu geschaffener Arbeitsplätze (Kirchhoff 1994); zum anderen sind sie häufig in eher technologieintensiven Branchen zu finden, so dass mit ihrem Wachstum auch die verhältnismäßig geringe Innovationstätigkeit in der ostdeutschen Privatwirtschaft erhöht werden könnte. Da es sich bei diesen schnell wachsenden Unternehmen zudem häufig um überregional oder gar international orientierte Unternehmen handelt, könnte damit auch die derzeit noch vergleichsweise starke regionale Orientierung der ostdeutschen Wirtschaft überwunden werden. Dies deckt sich mit Ergebnissen der einschlägigen Literatur, wonach angesichts der fortschreitenden Globalisierung größere und somit meist produktivere Unternehmen für die regionale Wirtschaftsentwicklung weiter an Bedeutung gewinnen (vgl. Helpman et al. 2004; Melitz 2003).

Die meisten empirischen Studien zu schnell wachsenden (Gazellen-) Unternehmen messen das Unternehmenswachstum anhand der Beschäftigungsentwicklung in einem festgelegten Zeitraum. Teilweise werden in der relevanten empirischen Literatur aber auch andere quantitative Maße wie Umsatz- oder Gewinnentwicklung herangezogen. Nebst diesen einfach messbaren Größen könnte Unternehmenswachstum auch in qualitativer Hinsicht untersucht werden; etwa mit der Steigerung der Leistungsqualität, wie z. B. eine verbesserte Produktqualität oder der Kundenzufriedenheit im Dienstleistungssektor (vgl. Hutzschenreuter 2006). Mit Blick auf das hier im Vordergrund stehende Untersuchungsziel sind diese (qualitativen) Maße allerdings weniger geeignet. Im empirischen Teil dieser Studie wird deshalb ebenfalls das Beschäftigungswachstum als relevanter Indikator zur Messung von Unternehmenswachstum herangezogen.

Wohl als erster beschäftigte sich Birch (1979) sowohl mit den Determinanten des Wachstums von schnell wachsenden (Gazellen-) Unternehmen als auch mit dessen Auswirkungen auf gesamtwirtschaftliche Größen. Weitere Analysen hierzu wurden in den nachfolgenden Jahren veröffentlicht. Henrekson und Johansson (2010) fassen die Hauptbefunde der Literatur zu Gazellenunternehmen seit der Arbeit von Birch (1979) wie folgt zusammen:

- Gazellenunternehmen sind im Durchschnitt jünger und kleiner als andere Firmen.
- Gazellenunternehmen sind in High-Tech Branchen überdurchschnittlich häufig vertreten.
- Gesamtwirtschaftlich tragen Gazellenunternehmen am stärksten zum Netto-Beschäftigungszuwachs einer Region oder eines Landes bei.

Die Bedeutung von Gazellenunternehmen für die regionalwirtschaftliche Entwicklung ist insoweit eindeutig bestimmt. Auch vorliegende Studien für Ostdeutschland zeigen, dass es trotz der insgesamt nur schwachen wirtschaftlichen Dynamik eine durchaus beträchtliche Anzahl von Unternehmen gibt, die als Gazellenunternehmen bezeichnet werden können (vgl. Ramboll und Creditreform 2012). Im Folgenden geht es darum, anhand der relevanten Literatur die wesentlichen Charakteristika solcher schnell wachsenden Unternehmen genauer herauszuarbeiten und damit den Rahmen für die nachfolgende empirische Analyse zu setzen.

Der Literaturüberblick zu den Wachstumsstrategien und Wachstumsdeterminanten schnell wachsender Unternehmen ist dabei folgendermaßen gegliedert: Der folgende Abschnitt beschreibt mögliche Wachstumsstrategien für Unternehmen. Diese werden anschließend anhand von Unternehmenscharakteristika verschiedenen Unternehmenstypen zugeordnet. Sodann wird auf mögliche Wachstumsdeterminante von schnell wachsenden Unternehmen eingegangen; gleichzeitig wird herausgearbeitet, welche (innerbetrieblichen und außerbetrieblichen) Hindernisse einem stärkeren Unternehmenswachstum entgegenstehen können. Dabei wird – soweit auf Grundlage der verfügbaren Literatur möglich – stets versucht, einen Bezug zu Ostdeutschland herzustellen. Abschließend werden die betrieblichen Herausforderungen

---

<sup>1</sup> Die meisten Studien zu Gazellenunternehmen (kurz: Gazellen) definieren dieses als ein Unternehmen, welches während drei aufeinander folgende Jahre seine Mitarbeiterzahl um mind. 20 Prozent p.a. erhöhen können (Birch, Haggerty und Parsons 1998).

der Reorganisation innerbetrieblicher Organisationsstrukturen bei starkem Unternehmenswachstum thematisiert.

## 2.1 Wachstumsstrategien

Das betriebswirtschaftliche Grundlagenmodell zu unternehmerischen Wachstumsstrategien stammt von Ansoff (1965). Die nach ihm benannte Ansoff-Matrix bzw. Produkt-Markt-Matrix wurde von Kotler (1999) erweitert. Dabei geht die Standardliteratur stets von Produkten aus, was implizit eine Fokussierung auf das Verarbeitende Gewerbe bedeutet. Allerdings kann der Grundgedanke der Produkt-Markt-Matrix ohne Weiteres auch auf den Dienstleistungssektor übertragen werden.<sup>2</sup> In Anlehnung an diese erweiterte Produkt-Markt-Matrix können Unternehmen über die Erweiterung ihrer Produktpalette und/oder durch die Vergrößerung ihres Abnehmerkreises wachsen, wobei letzteres sowohl durch Akquirierung neuer Kunden oder durch Erschließung zusätzlicher Absatzmärkte möglich ist. Tabelle 1 stellt die daraus resultierenden Wachstumsstrategien für Unternehmen dar.

---

<sup>2</sup> Infolge besserer Lesbarkeit wird im Folgenden mehrheitlich von Produkten gesprochen. Damit sind aber in der ganzen Literaturanalyse auch Verfahren und Dienstleistungen gemeint.

**Tabelle 1: Unternehmerische Wachstumsstrategien gemäß der erweiterten Produkt-Markt-Matrix**

		Produkte			
		Bestehende Produkte	Modifizierte Produkte	Neue Produkte	
Kunden und Märkte	Bestehende Kunden und Regionen	Bestehende Produkte bei angestammten Kunden (Marktpenetration)	Produktweiterentwicklung für Bestandskunden	Produktneuentwicklung für Bestandskunden	Steigerung der Erfolgsaussichten ↓
	Neue Kunden	Neukunden in angestammten Regionen	Produktweiterentwicklung für Neukunden	Produktneuentwicklung für Neukunden	
	Neue Regionen	Geographische Ausdehnung mit bestehenden Produkten	Produktweiterentwicklung für neue Regionen	Produktneuentwicklung für Neukunden in neuen Regionen (Diversifikation)	
		Steigerung der Erfolgsaussichten →			

Quelle: Eigene Darstellung Ramboll Management Consulting, in Anlehnung an die Ansoff-Matrix (Ansoff 1965) bzw. deren Erweiterung gemäß Kotler (1999).

Nicht alle möglichen Wachstumsstrategien sind dabei gleichermaßen erfolgsversprechend. Tendenziell steigen die Erfolgsaussichten einer Wachstumsstrategie, je weiter sich ein Unternehmen von der bloßen Möglichkeit der Ausweitung des Marktanteils auf bestehenden Märkten („Marktpenetration“, Feld links oben in Tabelle 1) entfernt. Ein Unternehmenswachstum infolge von Marktpenetration lässt sich bestenfalls durch Produktivitätssteigerungen und die damit verbundene Möglichkeit zur Preissenkung erzielen. Dies dürfte aber für viele Unternehmen gerade auch in Ostdeutschland schwer zu erreichen sein, setzt dies doch bislang ungenutzte Effizienzpotenziale voraus.<sup>3</sup> Zudem dürften angesichts des typischen Spezialisierungsmusters vieler ostdeutscher Unternehmen (Konzentration auf eher traditionelle Produkte bzw. auf die ostdeutschen Regionalmärkte) auf deren angestammten Absatzmärkten bereits Sättigungstendenzen bestehen (ISI 2015). Erfolgsversprechender scheint es daher, über die Verbesserung oder Erweiterung ihrer Produktpalette zu wachsen und/oder neue Kundensegmente zu erschließen bzw. in neue Absatzmärkte vorzustoßen.

Bereits aus diesen Überlegungen wird ersichtlich, über welche zwei Hauptkanäle das Unternehmenswachstum erreicht werden kann. Am bedeutsamsten erscheint dabei die Erschließung zusätzlicher Kundenkreise durch Fort- bzw. Neuentwicklung von Produkten, also die Einführung von (betrieblichen) Innovationen (Bewegung nach rechts in Tabelle 1). Denkbar sind dabei Modifikationen bestehender Produkte, die Vergrößerung des Produkt-Portfolios durch zusätzliche, aber bereits am Markt vorhandene Produkte oder durch die Einführung von Marktneuheiten. Modifikationen bestehender Produkte sind dabei aus unternehmerischer Sicht zwar am leichtesten erreichbar; allerdings dürften sie regelmäßig auch nur geringe

<sup>3</sup> Theoretisch könnten Effizienzsteigerungen auch infolge von Skalen- oder Verbundeffekten (Economics of Scale and Scope) primär durch Senkung der Durchschnittskosten je produzierter Einheit erzielt werden. Die Literatur zeigt aber, dass Skaleneffekte in der Regel alleine nicht ausreichen, um die Produktivität zu erhöhen (siehe hierzu Caliendo et al. 2015 bzw. Kapitel 2.5).

Wachstumschancen für das Unternehmen beinhalten. Eine Ausweitung des Angebotssortiments durch bereits am Markt eingeführte Produkte wiederum kann zwar dabei helfen, neue Märkte zu erschließen, setzt das Unternehmen aber auch zusätzlicher Konkurrenz aus; auch hier sind die Wachstumspotenziale also beschränkt. Die größten Wachstumsaussichten dürfte daher mit der Einführung von Marktneuheiten bzw. durch die Modifizierung bereits bestehender Produkte verbunden sein, da diese zur Erschließung neuer Absatzmärkte wie auch zur Ausweitung des Kundenkreises beitragen können. Nebst dem Entwicklungsrisiko sind diese Strategien aber mit dem Risiko verbunden, dass der Markt diese neuartigen Produkte nicht akzeptiert. Insoweit handelt es sich um einen Abwägungsprozess (unter Berücksichtigung der individuellen Risikopräferenz des Unternehmens, aber auch der Absicherung durch bereits bestehende Produktlinien), welche Strategie ein Unternehmen letzten Endes einschlägt.

Innovationen sind im Regelfall nur durch betriebliche Forschung und Entwicklungsaktivitäten (FuE) erreichbar. Nach Som (2012) können Unternehmen dabei entweder infolge formeller oder infolge informeller FuE-Aktivitäten wachsen. Formelle FuE-Aktivitäten werden meist in unternehmensinternen FuE-Abteilungen erbracht, welche langfristig-systematisch angelegte FuE-Projekte betreiben (vgl. Staiger (2008)). Derartige FuE-Abteilungen sind allerdings eher in größeren Unternehmen anzutreffen – auch wenn es in manchen High-Tech-Sektoren geradezu zum Geschäftsmodell auch von kleineren Unternehmen gehören kann, Innovationen hervorzubringen und diese dann entweder selber zu vermarkten oder an andere Unternehmen zu verkaufen. Insbesondere Ausgründungen aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen sind zu dieser Gruppe von Unternehmen zu zählen. Hingegen dürfte es insbesondere vielen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) schwer fallen, die für eine institutionalisierte FuE-Tätigkeit benötigten Ressourcen aufzubringen. Gemäß Staiger (2008) betreiben KMU deshalb häufig kurzfristig-intuitiv ausgerichtete FuE, welche meist der Produkt- und Verfahrensweiterentwicklung dient, die direkt in Absprache oder nach Vorgabe des Kunden erfolgt. Diese informell betriebene FuE dürfte demnach am ehesten zu modifizierten Produkten führen, während formell betriebene FuE auch im Stande ist, radikale Innovationen hervorzubringen.

Eine andere Unternehmensstrategie besteht darin, mit bestehenden (oder auch neuen) Produkten zusätzliche Märkte zu erschließen (Bewegung nach unten in Tabelle 1). Insbesondere die Internationalisierung, also das Erschließen neuer Exportmärkte, ist demnach von großer Bedeutung. Häufig setzt dies aber bereits eine bestimmte Unternehmensgröße (und eine bestimmte unternehmerische Leistungsfähigkeit) voraus, da mit der Ausweitung des Absatzgebietes nicht nur zusätzliche Kosten verbunden sind, sondern auch der Konkurrenzdruck zunimmt. Unternehmensstrategien, die allein durch Erschließung neuer Märkte das unternehmerische Wachstum erhöhen wollen, sind daher eher selten anzutreffen, insbesondere auch ostdeutsche Unternehmen tun sich auf diesem Gebiet eher schwer. Weltmarktführer, die es auch in Ostdeutschland gibt, verbinden daher die Weltmarktorientierung im Regelfall auch mit einer starken Innovationsorientierung (vgl. HIERO 2013).

## 2.2 Unternehmenstypen

Die oben dargestellten Wachstumsstrategien können nicht von jedem Unternehmen in gleicher Weise verfolgt werden. Unternehmen unterscheiden sich in ihrer jeweiligen Ausrichtung auf spezifische Kunden und Branchen, in ihren regionalen Absatzmärkten oder in ihrer jeweiligen Position in der Wertschöpfungskette. In Abhängigkeit von diesen Charakteristika sind einige Wachstumsstrategien erfolgversprechender als andere. Aus diesem Grunde wird nachfolgend eine Typisierung von Unternehmen gemäß ihren Strukturmerkmalen vorgeschlagen und den sich daraus ergebenden Unternehmenstypen bestimmte, als erfolgversprechend angesehene Wachstumsstrategien der erweiterten Produkt-Markt-Matrix (Ansoff 1965, Kotler 1999) zugeordnet.

Die Typisierung von Unternehmen erfolgt dabei in Anlehnung an Kinkel und Maloca (2010), Som (2012) und ISI (2015).<sup>4</sup> Grundlegendes Abgrenzungskriterium der unterschiedlichen Unternehmenstypen ist dabei ihre Innovationsaffinität. Sinnvoll erscheint dies, weil Produktweiter- bzw. Produktneuentwicklung entsprechend der Ausführungen im vorangehenden Abschnitt als zentral für den Wettbewerbserfolg eines Unternehmens eingestuft werden kann. Diese Sichtweise wird von der weiter unten dargestellten Literatur unterstützt.

Entsprechend dieser Vorgehensweise werden fünf verschiedene Unternehmenstypen unterschieden. Die Unterscheidung dieser fünf Typisierungen erfolgt anhand folgender Strukturmerkmale:

- Zentraler Wettbewerbsfaktor
- Produktkomplexität
- Position in der Wertschöpfungskette
- Branche

Nachfolgend werden diese fünf Unternehmenstypen kurz beschrieben. Dabei wird auch jeweils darauf eingegangen, wie häufig die einzelnen Typen in Ostdeutschland (im Vergleich zu Westdeutschland) anzutreffen sein dürften.

### 2.2.1 Wissensintensive Produktinnovatoren

Der zentrale Wachstumsfaktor dieses Unternehmenstyps ist die Innovation in neue Produkte. Unternehmen dieses Typs sind vor allem im Bereich des Maschinenbaus, in der Meß-, Steuerungs- und Regelungstechnik oder in der Optischen Industrie zu finden. Neben der Herstellung neuer Produkte besteht oftmals eine starke Serviceorientierung, welche sich durch ein umfassendes Angebot produktbegleitender Dienstleistungen entsprechend der jeweiligen Kundenbedürfnisse widerspiegelt. Die Ausrichtung auf neue, meist komplexe Produkte macht eine hohe Innovationsorientierung und eine hohe Qualifikation der Mitarbeiter erforderlich. Darüber hinaus sind Unternehmen dieses Typs sehr kooperationsaffin und beteiligen sich an Netzwerken, Clustern oder an Forschungsk Kooperationen mit Hochschulen oder Forschungseinrichtungen.

Die Charakteristika dieses Unternehmenstyps lassen ein hohes Wachstumspotenzial erwarten. Durch die stetige Produktinnovation lassen sich sowohl neue Kundensegmente als auch neue Absatzmärkte erschließen. Allerdings sind diese Unternehmen in Ostdeutschland (von wenigen regionalen Ausnahmen in den sächsischen und thüringischen Ballungszentren sowie

---

<sup>4</sup> Die Typisierung gemäß Som (2012) bezieht sich primär auf das Verarbeitende Gewerbe. Gemäß Rambøll und Creditreform (2012) entstehen zwar schnell wachsende Jungunternehmen in allen Wirtschaftsbereichen. Allerdings stellen in Deutschland die Sektoren des Verarbeitenden Gewerbes, gemessen am Unternehmensbestand und den Gründungen, einen großen Anteil an schnell wachsenden Unternehmen. Der Fokus auf Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes dürfte auch im Hinblick auf die entstehenden hochwertigen Arbeitsplätze gerechtfertigt sein. Dennoch lassen sich die Eigenschaften von Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes auf den Dienstleistungssektor übertragen.

im Großraum Berlin abgesehen) weniger häufig vertreten als in den wirtschaftsstarken Regionen Westdeutschlands (vgl. Fritsch und Graf 2011; DIWecon 2015).

### **2.2.2 Kundengetriebene, technische Prozess-Spezialisten**

Dieser Unternehmenstyp ist vor allem in den Zulieferindustrien für die Automobilindustrie oder im Bereich der Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren zu finden. Meist werden innovative Produktionstechnologien genutzt, um die komplexen technischen Herstellungsprozesse effizient abwickeln zu können. Unternehmen dieses Typs bieten auch produktbegleitende Dienstleistungen an, jedoch seltener als im Falle des unter 2.2.1 genannten Unternehmenstyps. Die Produkte werden dabei zumeist in hohem Maße den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden entsprechend konfiguriert, was wiederum eine hohe Abhängigkeit von oftmals nur wenigen Abnehmern impliziert. Um die Produktpalette den Kundenwünschen anzupassen, nutzt dieser Unternehmenstyp meist eigene FuE-Kapazitäten; seltener werden diese durch Zukauf externen Wissens ergänzt.

Infolge der oftmals hohen Abhängigkeit von einigen wenigen Abnehmern dürfte es diesem Unternehmenstyp schwer fallen, von sich aus neue Märkte mit selbst entwickelten, innovativen Produkten zu erschließen. Vielmehr wird das Unternehmenswachstum durch die Nachfrage der Bestandskunden getrieben. Infolge der ausgeprägten Kundenorientierung und der Nutzung produktbegleitender Dienstleistungen als Wettbewerbsfaktor sind solche Unternehmen häufig in geographischer Nähe zu ihren Kunden angesiedelt, was dazu führt, dass dieser Typ von Unternehmen in Ostdeutschland eher schwach vertreten ist (vgl. Fritsch und Graf 2011).

### **2.2.3 Konsumgüterhersteller mit (gelegentlicher) Produktentwicklung**

Dieser Unternehmenstyp zeichnet sich in der Regel durch einen hohen Automatisierungsgrad aus. Weder bietet dieser Typ produktbegleitende Dienstleistungen für seine Kunden an, noch findet eine individuelle Anpassung seiner Produkte an Kundenwünsche statt. Dabei beschäftigt ein solches Unternehmen meist Facharbeiter oder gering qualifizierte Arbeitnehmer, kaum aber Arbeitnehmer mit einem Hochschulabschluss. Gelegentlich finden nicht-technische Innovationen in den Bereichen Design oder Marketing statt, aber kaum Produkt- oder Prozessinnovationen.

Eine Wachstumsstrategie für diesen Typ besteht primär im vermehrten Vertrieb bereits bestehender Produkte. Dabei dürfte die Vergrößerung des Marktanteils primär durch niedrigere Preise, kaum aber infolge der Akquisition neuer Kunden oder durch die der Erschließung neuer Märkte erfolgen. Zudem handelt es sich hierbei häufig um Hersteller, die sich in Marktnischen auf Massenmärkten bewegen, die ansonsten von kostengünstigen Herstellern zum Beispiel aus dem asiatischen Raum dominiert werden. Insoweit sind diese Unternehmen oft einem starken Wettbewerbsdruck ausgesetzt, der die Expansionschancen zusätzlich beeinträchtigt.

### **2.2.4 Schwach-innovative, arbeitsintensive (Lohn-)Fertiger**

Dieser Unternehmenstyp produziert meist arbeitsintensive, standardisierte Vorleistungen für (Unternehmens-)Kunden; häufig handelt es sich um eher einfache Produkte. Unternehmen dieses Typs finden sich beispielsweise im Bereich der Metallherzeugung und -bearbeitung. Sehr selten kommt es dabei zu Produktweiterentwicklungen. Auch das Innovationspotenzial bei Produktionsabläufen oder Produktionstechnologien ist eher gering.

Tendenziell sind (Lohn-)Fertiger infolge der geringeren Arbeitskosten in Ostdeutschland häufiger als in Westdeutschland anzutreffen (DIWecon 2015). Oft stellen sie im Auftrag westdeutscher Unternehmen Vor- und Zwischenprodukte her. Entsprechend werden diese Zulieferer auch als „verlängerte Werkbänke“ bezeichnet (vgl. ISI 2015). Diese Funktion wirkt sich



meist negativ auf ihre Gewinnmargen aus (Eickelpasch et al. 2010), womit sich das Verfolgen strategischer Wachstumsziele zusätzlich erschwert. Hinzu kommt, dass gerade in ihren Märkten häufig auch ein starker Wettbewerbsdruck von Seiten kostengünstiger Anbieter aus anderen Wirtschaftsräumen besteht, der die Wachstumsmöglichkeiten zusätzlich beeinträchtigt.

### **2.2.5 Volumenflexible, spezialisierte Zulieferer**

Wie die im vorstehenden Abschnitt behandelten Lohnfertiger erbringen volumenflexible, spezialisierte Zulieferer Vorleistungen für Endprodukthersteller. Dabei zeichnen sich diese im Regelfall durch ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis aus, entwickeln ihre Produkte aber kaum weiter. Allerdings nutzen Unternehmen dieses Typs häufig innovative Organisationskonzepte und Managementtools, um insbesondere produktbegleitende Dienstleistungen z. B. im Bereich Verpackung, Logistik oder Vertrieb für Bestandskunden anzubieten.

Dieser Typ dürfte wie der Lohnfertiger in Ostdeutschland relativ häufig anzutreffen sein, wiederum als Folge der im Ost-West-Vergleich geringeren Lohnkosten. Demnach ist das aktive Verfolgen von Wachstumsstrategien infolge der geringen Gewinnmargen auch hier schwierig (Eickelpasch et al. 2010).

## **2.3 Wachstumsstrategien der Unternehmenstypen**

Im Folgenden werden die Hauptbefunde aus den vorangegangenen Kapiteln kurz zusammenzufassen. Hierzu stellt Tabelle 2 die verschiedenen Unternehmenstypen in übersichtlicher Form dar. Dabei zeigt der obere Teil von Tabelle 2 die Strukturmerkmale der einzelnen Unternehmenstypen, wie sie in unter Punkt 3.2 dargelegt wurden. Basierend auf diesen Strukturmerkmalen werden die unter Punkt 3.1 vorgestellten Wachstumsstrategien im unteren Teil von Tabelle 2 für die Unternehmenstypen gemäß der erweiterten Produkt-Markt-Matrix dargestellt.

Des Weiteren wird in Tabelle 2 eine (grobe) Aussage darüber gemacht, wie häufig ein gewisser Unternehmenstyp in Ostdeutschland (im Vergleich zu Westdeutschland) vorzufinden sein dürfte. Hierbei wird bereits ersichtlich, welche Schwierigkeiten zu erwarten sind, wenn die Kleinteiligkeit in Ostdeutschland durch schnell wachsende Unternehmen überwunden werden soll. So dürften gerade jene Unternehmenstypen, welche die größten Wachstumspotenziale besitzen, weit weniger häufig in Ostdeutschland vorkommen. Gleichzeitig sind dies auch jene Firmen, die aktiver formelle oder informelle FuE betreiben. Hingegen sind Unternehmen, deren Produktkomplexität eher gering ist, relativ häufig in Ostdeutschland anzutreffen. Diese Unternehmen fertigen meist standardisierte Produkte, wobei dies sowohl arbeitsintensiv als auch kapitalintensiv erfolgt. Gerade den Unternehmen mit einer geringen Produktkomplexität dürfte es aber schwer fallen, durch Erweiterung bzw. Modifizierung der Produktpalette oder durch die Erschließung neuer Absatzmärkte zu wachsen.

**Tabelle 2: Zuordnung möglicher Wachstumsstrategien zu den Unternehmenstypen**

		<b>Wissensintensive Produktinno- vatoren</b>	<b>Kundengetriebene, technische Pro- zess-Spezialisten</b>	<b>Konsumgüterher- steller mit (gele- gentlicher) Pro- duktentwicklung</b>	<b>Schwach- innovative, ar- beitsintensive (Lohn-)Fertiger</b>	<b>Volumenflexible, spezialisierte Zu- lieferer</b>
<b>Strukturmerkmale</b>	<b>Zentraler Wettbe- werbsfaktor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovative Pro- dukte</li> <li>• Produktbezogene Dienstleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktpas- sung</li> <li>• Kundenbezug und Kundennähe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurze Lieferzei- ten</li> <li>• Niedrige Preise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktpas- sung</li> <li>• Niedrige Preise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktqualität</li> <li>• Niedrige Preise</li> </ul>
	<b>Produktkom- plexität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittel</li> </ul>
	<b>Position in der Wertschöpfungs- kette</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemzulieferer (B2B)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komponentenzu- lieferer (insb. B2B)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Endprodukteher- steller (B2C)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fertigungsbetrieb (insb. B2B)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komponentenzu- lieferer (insb. B2B)</li> </ul>
	<b>(tendenzielle) Branchenzugehö- rigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maschinenbauer</li> <li>• Meß- und Kon- trolltechnologie</li> <li>• Optische Indust- rie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zulieferer der Automobilindust- rie</li> <li>• Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nahrungsmittel- und Geträn- keherstellung</li> <li>• Möbelherstellung</li> <li>• Schmuck</li> <li>• Musik- und Sportausrüstung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metallerzeugung- und Metallverar- beitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Industrien</li> </ul>
<b>Erwartete Häufigkeit in Ostdeutschland</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelegentlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Häufig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Häufig</li> </ul>

		Wissensintensive Produktinno- vato- ren	Kundengetriebene, technische Pro- zess-Spezialisten	Konsumgüterher- steller mit (gele- gentlicher) Pro- duktentwicklung	Schwach- innovative, ar- beitsintensive (Lohn-)Fertiger	Volumenflexible, spezialisierte Zu- lieferer
<b>Mögliche Wachstumsstrategien durch...</b>						
<b>Produkte</b>	<b>Bestehende Produkte</b>	Ja	Ja	Möglich	Möglich	Schwierig
	<b>Modifizierte Produkte</b>	Ja	Ja	Möglich	Möglich	Schwierig
	<b>Neue Produkte</b>	Ja	Möglich	Möglich	Nein	Nein
<b>Kunden und Regionen</b>	<b>Bestehende</b>	Ja	Möglich	Möglich	Nein	Nein
	<b>Neue Kunden</b>	Ja	Schwierig	Möglich	Möglich	Schwierig
	<b>Neue Regionen</b>	Ja	Schwierig	Möglich	Möglich	Schwierig

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

Quelle: Eigene Darstellung ifo Institut. Die Strukturmerkmale und die Typisierung der Unternehmen sind in Anlehnung an ISI (2015) und Som (2012) dargestellt.

## **2.4 Wachstumsdeterminanten**

In diesem Kapitel werden einzelne Wachstumsdeterminanten dargestellt und relevante Befunde aus der nationalen und internationalen Literatur diskutiert. Zudem werden – wenn immer möglich – erste Überlegungen zu ostdeutschen Spezifika dargestellt. Dabei werden in diesem Kapitel unternehmensinterne und unternehmensexterne Wachstumsdeterminanten unterschieden. Unternehmensinterne Wachstumsdeterminanten sind hierbei Faktoren, über welche ein Unternehmen meist selbst entscheiden kann, ob es diese anwenden will. Im Gegensatz dazu hat ein bereits an einem Ort existierendes Unternehmen keinen Einfluss auf die externen Wachstumsdeterminanten. Tabelle 3 ordnet diese Wachstumsterminanten den Unternehmenstypen zu und beschreibt deren Einfluss auf das Unternehmenswachstum.

**Tabelle 3: Zuordnung der Wachstumsdeterminanten zu den Unternehmenstypen**

		<b>Wissensintensive Produktinnovatoren</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>Unternehmensinterne Wachstumsdeterminanten</b>	<b>Innovation (inkl. Netzwerke und Forschungs-kooperationen)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• betreibt stetig Innovation</li> <li>• Hohe Affinität zu Clustern/ Netzwerken bzw. externen FuE-Einrichtungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• betreibt stetig Innovation</li> <li>• Bei Bedarf Kooperation mit externen FuE-Einrichtungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• betreibt gelegentlich Innovation</li> <li>• vorzugsweise nicht-technische Innovationen</li> <li>• geringe Affinität zu Clustern/ Netzwerke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kaum Tätigkeiten im Bereich FuE bzw. Innovation (Verlängerte Werkbank)</li> <li>• Teilnahme an Clustern/ Netzwerken unwahrscheinlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• so gut wie keine Tätigkeiten im Bereich FuE bzw. Innovation</li> <li>• keine Teilnahme an Clustern/ Netzwerken</li> </ul>
	<b>Internationalisierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• einfach umsetzbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• möglich, aber teils schwierig wegen erforderter Kundennähe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kaum umsetzbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kaum umsetzbar</li> </ul>
	<b>Wachstumseinstellung des Unternehmers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr wichtig für stetige Produktentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wichtig um durch das Erfüllen der Kundenwünsche zu wachsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wichtig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendenziell irrelevant (meist risiko- und wachstums-averse Strategie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendenziell irrelevant (meist risiko- und wachstums-averse Strategie)</li> </ul>
	<b>(Personal-) Management/Humankapital und Fachkräfte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterbildung für FuE wichtig</li> <li>• Angewiesen auf Fachkräfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterbildung für informelle FuE wichtig</li> <li>• Angewiesen auf Fachkräfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angewiesen auf Fachkräfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tendenziell unwichtig</li> <li>• Einarbeitung Ungelernter wichtig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• teilw. wichtig (Flexibilität der Mitarbeiter wird verlangt)</li> <li>• Einarbeitung Ungelernter wichtig</li> </ul>
	<b>Organisationskonzepte (Umstrukturierung)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wichtig infolge stetig wechselnder Anforderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wichtig um auf neue Kundenwünsche einzugehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wenig wichtig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nicht wichtig infolge angestammter Arbeitsabläufe und Strukturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wichtig um auf Volumen Anpassungen zu reagieren</li> </ul>

		<b>Wissensintensive Produktinnovatoren</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>Unternehmensexterne Wachstumsdeterminanten</b>	<b>Ostdeutsche Gegebenheiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendenziell negativ infolge mangelnder Agglomerationseffekte, „ineffiziente“ Forschungsnetzwerke und der Humankapitalausstattung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendenziell negativ infolge mangelnder, Agglomerationseffekte, Entfernung zum Kunden und der Humankapitalausstattung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>neutral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wachstumsmöglichkeiten (falls vorhanden) durch steigende Löhne bedroht (teilw. durch Mindestlohn)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wachstumsmöglichkeiten durch steigende Löhne bedroht (teilw. durch Mindestlohn)</li> </ul>
	<b>Externe Finanzierungsmöglichkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primär wichtig (aber infolge hoher Margen auch Möglichkeit zur Selbstfinanzierung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primär wichtig (aber infolge solider Margen auch Möglichkeit zur Selbstfinanzierung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wichtig für Kapazitätserweiterungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schwierig infolge geringer Profitabilität</li> <li>Geringer Bedarf (keine kapitalintensive Produktion)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendenziell wichtig für Kapazitätserweiterungen</li> <li>Schwierig infolge geringer Profitabilität</li> </ul>

*Anmerkungen: Unternehmensgröße, Unternehmensalter und die Besitzstruktur wurden nicht gesondert ausgewiesen, da eine Zuordnung dieser möglichen Wachstumsdeterminanten gemäß der Typisierung nicht erfolgen kann (alle Typen können alle Merkmale annehmen).*

*Quelle: Eigene Darstellung ifo Institut. Die Strukturmerkmale und die Typisierung der Unternehmen sind in Anlehnung an ISI (2015) und Som (2012) dargestellt.*

### 2.4.1 Unternehmensinterne Wachstumsdeterminanten

**Innovationsfähigkeit:** Zentral für unternehmerisches Wachstum ist nach den bisherigen Ergebnissen die Entwicklung und Markteinführung modifizierter oder neu entwickelter Produkte. Gemäß Som (2012) ist die Innovationsleistung eines Unternehmens – entweder infolge steter, institutionalisierter FuE oder infolge informeller Innovationstätigkeit – eine, wenn nicht die zentrale Determinante des Unternehmenserfolges. Allerdings unterscheiden sich die Unternehmenstypen schon im Vorherein in ihrer Innovationsaffinität. Insbesondere High-Tech-Firmen betreiben eigene, institutionalisierte FuE-Aktivitäten, vor allem dann, wenn es sich dabei um Ausgründungen aus Hochschulen oder Forschungseinrichtungen handelt, bei denen die Innovationstätigkeit quasi die Geschäftsgrundlage darstellt. Allerdings können Produktinnovationen auch informell, etwa durch innovative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, oder durch die Adaption und die Nachahmung innovativer Ideen erfolgen. In den Unternehmenstypen 2.2.3 bis 2.2.5 sind die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung der Produktpalette jedoch in hohem Maße beschränkt, was wiederum auch die Wahrscheinlichkeit schnellen unternehmerischen Wachstums reduziert.

Die meisten empirischen Studien sind sich darüber einig, dass Innovationaktivitäten sich begünstigend auf das Unternehmenswachstum auswirken (vgl. Coad und Rao 2008, 2011). So sind auch die schnell wachsenden Gazellenunternehmen im Vergleich zur Gruppe der langsamer wachsenden Unternehmen häufiger durch (radikale) Innovationen gekennzeichnet (vgl. Ramboll und Creditreform 2012). Die hohe Bedeutung von Innovationsaktivitäten für überdurchschnittliches Wachstum bestätigt auch eine Auswertung des KfW-Mittelstandspanels. Diese kommt zu dem Schluss, dass FuE-treibende Unternehmen eine deutlich höhere Wahrscheinlichkeit aufweisen, zu der Gruppe der schnell wachsenden Unternehmen zu gehören (vgl. KfW 2017). Allerdings sind hohe FuE-Ausgaben nicht in jedem Fall mit starken Wachstumsimpulsen verbunden, denn nicht alle FuE-Aktivitäten führen auch automatisch zu einem marktgängigen Innovationserfolg. Eine niederländische Studie zeigt, dass hohe FuE-Ausgaben eher in High-Tech-Firmen zu starkem Unternehmenswachstum führen (Stam und Wennberg, 2009), während bei weniger technologieaffinen Unternehmen kein Zusammenhang zwischen Unternehmenswachstum und FuE-Ausgaben gefunden werden konnte. Die Autoren folgern daraus, dass für High-Tech Unternehmen Innovation zentral für das Wachstum ist, bei Low-Tech Unternehmen aber primär die Wachstumsambitionen entscheidend sind.

Greenstone et al. (2010) zeigen überdies, dass Innovationsaktivitäten von Unternehmen in wirtschaftsstarken Regionen einen höheren Effekt auf das Unternehmenswachstum haben können. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen zwei weitere Studien mit europäischen Daten, die darauf hinweisen, dass ausgeprägte Innovationsaktivitäten nur in hochtechnisierten Ländern ein Merkmal von schnell wachsenden Unternehmen ist, während Innovationsaktivitäten in technologisch weniger fortschrittlichen Ländern nicht zu schneller wachsenden Unternehmen führt (Hölzl 2009; Hölzl und Friesenbichler 2010). Ein Grund hierfür können Spillover-Effekte zwischen Unternehmen im FuE-Bereich sein, die selbstverstärkende Auswirkungen haben.

Mit Blick auf Ostdeutschland sind diese Ergebnisse eher entmutigend, weil in vielen Regionen der ostdeutschen Länder mangels ausreichender Konzentration technologie-affiner Unternehmen nur geringe Potenziale für das Entstehen derartiger Spillover-Effekte vorhanden sind. Dies kann auch durch diverse Cluster- und Vernetzungsinitiativen nur zum Teil ausgeglichen werden. Des Weiteren zeigen ostdeutsche Innovatoren eine geringe internationale Orientierung, was wiederum auf eine geringer ausgeprägte Bereitschaft zur Übernahme von Ideen und Wissen aus anderen Regionen schließen lässt (vgl. Graf 2011).



**Innovation** ist ein wichtiger Treiber des Unternehmenswachstums. Gleichwohl wird das Wachstumspotenzial von Innovationen wesentlich durch das Unternehmen nicht-beeinflussbare Größen mitbestimmt, was die Erfolgsaussichten für ostdeutsche Unternehmen mindern könnte.

**Forschungskooperationen und -netzwerke:** Junge, FuE-treibende High-Tech-Unternehmen wachsen vor allem dann überdurchschnittlich, wenn diese Kooperationen mit anderen Firmen eingehen (Stam und Wennberg, 2009). Hierzu wird meist argumentiert, dass etwa Forschungskooperation sowohl zwischen Unternehmen als auch zwischen Unternehmen und Hochschulen/Forschungseinrichtungen einen höheren Forschungsoutput infolge von Spezialisierungsvorteilen oder von gegenseitigem Wissensaustausch begünstigen. In diesem Zusammenhang vergleichen Fritsch und Graf (2011) zwei ostdeutsche Innovationzentren mit solchen in Westdeutschland. 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 zum Westen an der nötigen Dichte an FuE-betreibenden Unternehmen fehlt. Auch Brussig et al. (2003) interpretieren den geringen Forschungsoutput von kooperierenden Unternehmen in Ostdeutschland als Zeichen einer „Kooperation aus Schwäche“; diese Hypothese ist aber nicht unbestritten geblieben (Günther 2003).

Des Weiteren sind gemäß Greenstone et al. (2010) und Agrawal et al. (2012) große und erfolgreiche Unternehmen Ankerpunkte für andere Netzwerkteilnehmer. Zudem sind insbesondere FuE betreibende Unternehmen wichtig für die Gründungsdynamik vor Ort (Jaffe et al. 1993). Ein räumlicher Zusammenhang konnte für Deutschland auch zwischen „wissensintensiven“ Regionen und Firmenwachstum gezeigt werden (Audretsch und Dohse 2007). Laut Wagner und Sternberg (2004) führen die geringere Unternehmensdichte in Ostdeutschland und das Fehlen von Großagglomeration (im Vergleich zu Westdeutschland) zu einer niedrigeren Gründungsdynamik. Insbesondere die Gründungsdynamik in Zukunftsindustrien liegt hinter jener Westdeutschlands zurück (Falck et al. 2014).

Sowohl die mangelnde Dichte an FuE betreibenden (Groß-)Unternehmen als auch das Fehlen von Großagglomerationen in Ostdeutschland (mit Ausnahme Berlins) sind für erfolgreiche Forschungskooperationen und -netzwerke tendenziell hinderlich. Die Politik hat deswegen in neueren Kooperationsförderprogrammen eine Beteiligung von west- und ostdeutschen Partnern zwingend vorgeschrieben. So unterstützt beispielsweise das Kooperationsprogramm „Zwanzig20 – Partnerschaft für Innovation“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) explizit Kooperationen, die sich über alle ostdeutschen Länder hinweg mit einem oder mehreren Partnern aus den westdeutschen Bundesländern vernetzen und positionieren.



**Forschungskooperationen** können die Innovationsleistung und somit die Wachstumschancen von Unternehmen erhöhen. Rein ostdeutsche Netzwerke und Kooperationen scheinen aufgrund von mangelnder räumlicher Dichte an Kooperationspartnern aber oftmals weniger erfolgreich zu sein als solche unter Beteiligung von Partnern aus Westdeutschland.



**Internationalisierung:** Die erfolgreiche Erschließung neuer Märkte ist eine zentrale Wachstumsstrategie gemäß Ansoff (1965). Diese sind häufig am ehesten im Ausland zu finden, da sich im Inland etablierte Anbieter oft einer konsolidierten Marktsituation gegenüberstehen – zusätzliche Marktanteile sind hier nur durch Verdrängung anderer Anbieter zu erreichen. Neue Märkte im Ausland zu erschließen fällt zumindest dann leichter, wenn bei den Nachfragern eine Präferenz für eine höhere Markenvielfalt besteht oder wenn inländische Anbieter gegenüber ausländischen Konkurrenten Preis- oder Qualitätsvorteile aufweisen.

Allerdings ist der Zusammenhang zwischen Unternehmenswachstum und Internationalisierung nicht ganz eindeutig. Insbesondere die theoretische Literatur (vgl. Melitz 2003) geht davon aus, dass vor allem produktive Unternehmen ins Exportgeschäft einsteigen, weil sich nur durch eine hohe Produktivität (und somit hoher Profitabilität) die hohen Einstiegskosten in neue Absatzmärkte amortisieren lassen. Hingegen beschränken sich weniger produktive Unternehmen häufig auf den Heimatmarkt, was deren Wachstumschancen schmälert. So erschließen große und produktive Unternehmen deutlich häufiger internationale Märkte (Helpman et al. 2004; Helpman 2006; für Deutschland: Wagner 2007, 2012). Empirische Analysen zeigen darüber hinaus, dass die Anzahl der belieferten Exportmärkte mit der Kapitalintensität eines Unternehmens und seiner Größe steigen (Castellani und Giovannetti 2010, Wagner 2012). Diese Befunde legen nahe, dass Unternehmen nicht infolge des Exportes wachsen, sondern dass die Exportaffinität von Unternehmen mit ihrer Produktivität und mit der Unternehmensgröße wächst. Zwar könnte eine Steigerung der Produktivität auch infolge der Erschließung von Exportmärkten, etwa durch Skalen- oder Verbundeffekte (Economics of Scale and Scope) erfolgen, dieser Effekt wird aber in Literatur kaum behandelt. Hierzu zeigen Caliendo et al. (2015), dass durch Skaleneffekte nur dann die Effizienz der Produktion gesteigert werden kann, wenn gleichzeitig auch die innerbetriebliche Arbeitsteilung erhöht wird. Unternehmen, die einfach mehr mit den gleichen Mitteln produzieren, erzielen keine Effizienzsteigerung (siehe Kapitel 2.5). Eine Auswertung des KfW-Mittelstandspanels kommt zu dem Ergebnis, dass eine Bearbeitung internationaler Märkte in enger Verbindung zum Unternehmenswachstum steht: so legt Zimmermann (2017) dar, dass eine Erschließung ausländischer Märkte die Nachfrage nach eignen Produkten und Dienstleistungen erhöht und so Größenvorteile aufgrund der gestiegenen Absatzmöglichkeiten entstehen (KfW 2017).

Der Anteil von Exporten am Gesamtumsatz ostdeutscher Unternehmen betrug im Jahr 2014 knapp 35 Prozent, während westdeutsche Firmen knapp die Hälfte ihres Umsatzes im Ausland erwirtschafteten (vgl. Heimpold 2015). Basierend auf diesen Zahlen schlussfolgert DI-Wecon (2015), dass die unzureichende Erschließung überregionaler und internationaler Märkte ein zentrales Wachstumshemmnis in Ostdeutschland darstellt. Allerdings ist, wie bereits oben dargelegt, die geringere Internationalisierung eher eine direkte Folge der kleinteiligen Betriebsstruktur in Ostdeutschland (Ochsner und Weber 2014) und der damit einhergehenden geringeren Produktivität ostdeutscher Firmen (Wagner 2008, 2009; Zeddies 2009a). Gleichzeitig scheinen ostdeutsche Firmen auch ertragsärmere Güter zu exportieren, insbesondere weniger Investitionsgüter (vgl. IWH et al. 2011; Zeddies 2009b). Die Literatur zu Ostdeutschland lässt zwar den Schluss zu, dass Wachstumspotenziale durch verstärkte Internationalisierung gehoben werden können (insbesondere im Vergleich zu Westdeutschland). Allerdings dürfte die Internationalisierung vor allem dann erfolgreich sein, wenn es ostdeutschen Firmen gelingt, ihre Produktivität zu steigern.

Zudem ist das Eintreten in neue Exportmärkte risikoreich und häufig mit hohen (Einstiegs-)Kosten verbunden. So äußern viele Unternehmen den Wunsch nach verstärkter Unterstützung bei der Erschließung neuer Märkte (ISI 2015). Eine empirische Untersuchung bei deutschen Exportfirmen konnte einen starken positiven Effekt von Exportversicherungen auf das getätigte Exportvolumen nachweisen (vgl. Felbermayr und Yalcin 2013, Moser et al. 2008). Die Effekte waren laut Felbermayr und Yalcin (2013) in den Jahren mit größerer makroökonomischer Unsicherheit und erschwerten Finanzierungsbedingungen – wie z. B. im Jahr 2008 – ausgeprägter als sonst. Die Studien zeigen somit, dass sich durch staatliche Unterstützung durchaus die Exportneigung von Unternehmen erhöhen ließe.



Für Unternehmen bestehen Wachstumspotenziale durch die **Erschließung neuer Märkte** (Exporte ins Ausland), welche ggf. durch (staatlich-geförderte) Exportversicherungen unterstützt werden. Allerdings dürften Wachstumspotenziale durch Exporte insbesondere dann erschlossen werden können, wenn die Unternehmen ihre Produktivität steigern können, etwa durch Entwicklung bzw. Einsatz innovativer Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen.

**Kompetenz der Unternehmerin bzw. des Unternehmers:** Als eine wichtige Determinante unternehmerischen Wachstums gilt insbesondere die erworbenen Kompetenzen der Unternehmerin/des Unternehmers selber. Da vor allem neugegründete Unternehmen häufig besonders schnell wachsen, konzentrieren sich mehrere Untersuchungen auf die qualifikatorischen Eigenschaften von Existenzgründerinnen und Existenzgründern. Wichtiges Ergebnis ist es dabei, dass Gründerinnen und 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 Gründerin/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 Gründerinnen und Gründer vor ihrer Selbstständigkeit verschiedene Hierarchieebenen in einem Unternehmen ihrer Branche kennen gelernt haben.



Die **Qualifikation des Unternehmenseigners** ist grundsätzlich ein wichtiger Wachstumstreiber. Dabei scheinen Berufs- und Branchenerfahrung wichtiger zu sein als formale Ausbildungsabschlüsse.

**(Wachstums-)Einstellung der Unternehmerin/des Unternehmers:** Wie Autio et al. (2013) zeigen, sind gesellschaftliche Normen und Werte wichtige Determinanten sowohl der Bereitschaft zu unternehmerischer Initiative allgemein als auch des Verhaltens einer einzelnen Unternehmerin/eines einzelnen Unternehmers. Am Beispiel schwedischer Kleinunternehmen konnte gezeigt werden, dass die Wachstumsorientierung der jeweiligen Geschäftsführerin/des jeweiligen Geschäftsführers – meist ist diese/dieser sowohl (Haupt-) Eigentümerin/(Haupt-)Eigentümer als auch Gründerin/Gründer – einer der Hauptwachstumsdeterminanten ist (Delmar und Wiklund 2008). Eine Studie aus den USA zeigt zudem, dass nicht nur der Wachstumswille der Unternehmerin/des Unternehmers, sondern auch eine klar definierte wachstumsorientierte Unternehmensstrategie entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung ist (Barringer et al. 2005).

Die Studie des ISI (2015) argumentiert vor diesem Hintergrund, dass es ostdeutschen Unternehmen an Wachstumsambitionen fehle. Erklärt werden könnte dies 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. Dennoch dürfte dieser Befund

kein rein ostdeutsches Phänomen sein. So erachten in einer Befragung des IfM (2016) über 80 Prozent der deutschlandweit befragten Unternehmer die "Kontinuität des Unternehmens" als oberstes Ziel. Weitere wichtige Unternehmensziele gemäß der IfM-Studie sind die Steigerung des Firmenwertes und das Beibehalten der Unabhängigkeit. Hingegen werden mögliche Wachstumsziele wie die Steigerung des Marktanteils oder die Steigerung des Unternehmensgewinnes lediglich von rund 40 Prozent als wichtiges Unternehmensziel genannt. Die Kontinuität scheint demnach für die allermeisten Unternehmen wichtiger zu sein als eine mögliche Expansion. Allerdings fehlt es hierzu an vergleichenden Studien, welche die Wachstumseinstellung insbesondere von etablierten Unternehmerinnen und Unternehmern untersucht.



Eine entscheidende Determinante des Wachstums ist die „**Wachstumsaffinität**“ des Unternehmers. Ostdeutschen Unternehmern wird dabei häufig eine geringere Wachstumsneigung nachgesagt, obwohl dieser Befund für die meisten Unternehmen sowohl in Ost- als auch Westdeutschland gelten dürfte.

**(Personal-) Management:** Starkes Wachstum eines Unternehmens geht gemeinhin mit Umstrukturierungen innerhalb des Betriebes einher. Dies führt zu steigenden Anforderungen an die Professionalität des betrieblichen (Personal-)Managements. Barringer et al. (2005) finden für die USA, dass schnell wachsende Unternehmen häufiger aktives Personaltraining betreiben und vermehrt auf Entlohnungsanreize ihrer Mitarbeiter setzen als langsam wachsende Unternehmen.

Neben dem Personalmanagement spielt gemäß Brush et al. (2009) auch das Produktionsmanagement eine wichtige Rolle, um Wachstumspotenziale freizusetzen. Vorliegende Studien zum Unternehmenswachstum in Ostdeutschland widmen dem Thema Produktionsmanagement bereits breiten Raum. So wird in der bereits mehrfach zitierten Studie über die Wachstumspotenziale des Thüringer Mittelstands die Rolle des Produktionsmanagement diskutiert (ISI 2015). Zwar wird darin lediglich anhand einiger Fallbeispiele gezeigt, inwieweit Konzepte des Produktionsmanagements (z.B. „Lean Production“, „Total Productive Maintenance“) oder die (Um-)Gestaltung des Arbeitsplatzes zur Produktions- bzw. Produktivitätssteigerung (z.B. die 5S/5A-Methode) angewandt werden. Angesichts der häufig eher technischen Orientierung ostdeutscher Unternehmenseigner ist aber anzunehmen, dass die dabei erzielten Untersuchungsergebnisse (hohe Affinität zu modernen Produktions- und Organisationsmethoden) durchaus repräsentativ sind. Ob die Anwendung dieser Konzepte sich produktivitäts- und damit wachstumssteigernd auswirkt, wurde bislang allerdings noch nicht untersucht. Denkbar ist auch, dass zumindest in einer Einführungsphase auch wachstumsdämpfende Auswirkungen aufgrund von Umstellungs- und Eingewöhnungskosten auftreten.



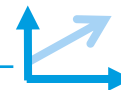
Wachstumsstarke Unternehmen zeichnen sich durch ein aktives **Personal- und Produktionsmanagement** aus.

## 2.4.2 Unternehmensexterne Wachstumsdeterminanten

**Unternehmensgröße und Unternehmensalter:** In vielen Studien wird gezeigt, dass kleinere Unternehmen meist schneller wachsen als größere (z. B. Bottazzi and Secchi 2003; Das 1995; Dunne und Hughes 1994; Evans 1987; Hart und Oulton 1996, KfW 2017). Dies bestätigt auch die KfW: Auch für sechs europäische OECD-Staaten und die Region Quebec in Kanada (Schreyer 2000) sowie in einer aktuellen Studie für Deutschland (IfM 2016) wurde dieser Sachverhalt bestätigt. Gemäß der IfM-Studie wachsen kleinere Unternehmen insbesondere aus dem Verarbeitenden Gewerbe in den ersten Phasen des Unternehmenslebenszyklus am schnellsten. Allerdings sind viele dieser Befunde einem reinen statistischen Effekt geschuldet: Kleine Unternehmen haben es einfacher, prozentual schnell zu wachsen als große Unternehmen.

Klarer ist die Sachlage bei der Frage, wie sich das Unternehmensalter auf das Unternehmenswachstum auswirkt. Gemäß der oben zitierten IfM-Studie (2016) sind schnell wachsende Unternehmen im Durchschnitt halb so alt (knapp 20 Jahre) wie ihre weniger schnell wachsenden Pendanten. Eine Literaturübersicht von Wagner (2005) kommt zum selben Ergebnis: In OECD-Ländern bzw. OECD-Regionen besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Unternehmensalter und Unternehmenswachstum (Schreyer 2000). Für große Unternehmen zeigen Evans (1987) und Geroski und Gugler (2004) einen negativen Zusammenhang zwischen dem Beschäftigungswachstum und Unternehmensalter. Auch die Auswertung des KfW-Mittelstandspanels bestätigt das schnellere Wachstum jüngerer Unternehmen (KfW 2017).

Nicht auszuschließen ist, dass Alter und Größe in erster Linie ein Näherungsmaß für andere, nicht beobachtete Variablen (wie Innovationsbereitschaft, Risikofreude, Betriebsklima) sind bzw. das Alter mit diesen Variablen in einem starken Zusammenhang steht. Insoweit sollten diese Ergebnisse nicht überbewertet werden, da der Einfluss des Alters auf das Betriebswachstum nur ungenau von den anderen, meist stärker wirkenden Variablen, abgegrenzt werden kann.



**Junge und kleine Unternehmen** verzeichnen im Durchschnitt einen schnelleren (prozentualen) Zuwachs der Belegschaft.

**Besitzstruktur:** Bezogen auf die Besitzstruktur zeigen Studien, dass nicht inhabergeführte Unternehmen im Durchschnitt einen größeren Mitarbeiterzuwachs aufweisen. Dies konnte etwa sowohl für ein Unternehmenssample aus sieben OECD-Staaten (Schreyer 2000) als auch für französische Firmen gezeigt werden (Hamelin 2013). Die Autoren erklären ihre Resultate damit, dass Familienunternehmen oftmals zufrieden mit dem Erreichten sind und wegen der unbeschränkten Haftung auch tendenziell risiko-avers agieren. Im Gegensatz dazu argumentiert das Institut für Mittelstandsforschung mit Bezug auf eine Online-Unternehmensumfrage in Deutschland, 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).



**Familiengeführte Unternehmen** wachsen langsamer, insbesondere beim Fehlen von Wachstumsambitionen bzw. -strategien.

**Fachkräfte:** Die Wachstumsmöglichkeiten von Unternehmen kann dadurch eingeschränkt werden, wenn benötigtes Personal am Markt nicht oder nur bei steigenden Kosten akquiriert werden kann (Cardon 2003). Laut einer deutschlandweiten Umfrage des IfM (2016) gaben fast drei von vier Unternehmen an, in den vergangenen fünf Jahren Probleme mit der Rekrutierung von ausreichend Fachkräften zu haben.

Für Ostdeutschland kann dies darüber hinaus ein Problem darstellen, weil aufgrund der rückläufigen Bevölkerungsentwicklung in vielen Teilen Ostdeutschlands auch die regionale Nachfrageentwicklung eher schwach ist (Ramboll und Creditreform 2012, ISI 2015).



Mangelnde **Rekrutierungsmöglichkeiten** infolge Fachkräftemangels schaden dem Unternehmenswachstum. Ostdeutsche Unternehmen dürften hiervon nicht nur von der Angebotsseite, sondern auch von der Nachfrageseite negativ.

**Finanzierung:** ISI (2015) und IfM (2015) nennen als einen wichtigen externen Wachstumstreiber für Unternehmer die Finanzierungsmöglichkeiten. Insbesondere für ostdeutsche Unternehmen, die sich selten direkt über den Kapitalmarkt finanzieren, stellt der Bankkredit die wichtigste externe Finanzierungsquelle dar. Allgemein wird ein positiver Effekt von verfügbarem, externem Kapital auf das Unternehmenswachstum festgestellt (Beck und Demirgüç-Kunt 2006). Gleichzeitig wird festgestellt, dass insbesondere KMU eher unter Kreditrestriktionen 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. Auch für italienische Unternehmen konnte gezeigt werden, dass kleinere Unternehmen ihre Wachstumspotenziale infolge von Finanzierungsrestriktionen nicht vollumfänglich ausschöpfen können (Becchetti und Trovato 2002). Darüber hinaus zeigen Bradley et al. (2011), dass kurzzeitige Finanzierungsengpässe die Unternehmensstrategie und die Wachstumsambitionen der Inhaberin/des Inhabers verändern und dadurch das Unternehmenswachstum in der langen Sicht negativ beeinflusst wird – und zwar auch nachdem diese Finanzierungsengpässe behoben sind. Die kleinteilige Unternehmensstruktur in Ostdeutschland dürfte demnach die externen Finanzierungsbedingungen eher erschweren. Allerdings argumentieren IWH et al. (2011), dass ostdeutsche Unternehmen nicht stärker von einer „Kreditklemme“ betroffen sind als westdeutsche. Zudem gibt es gerade für ostdeutsche Unternehmen viele Förderprogramme mit dem Schwerpunkt der Investitionsförderung (vgl. BMWi 2016).

Darüber hinaus stellt Risikokapital (Venture-Capital) insbesondere im Falle von Neugründungen eine mögliche Finanzierungsquelle für schnell wachsende Unternehmen dar. Für Deutschland finden Studien einen stark positiven Effekt von Venture-Capital auf das Unternehmenswachstum (Engel 2004; Engel und Keilbach 2007). Allerdings dürfte dieser Befund keine direkte Folge des Risikokapitals sein. Viel eher suchen sich Kapitalgeber Firmen mit hohen Wachstumspotenzialen aus und unterstützen diese noch zusätzlich, etwa in Bezug auf Managementfragen. Derselbe Sachverhalt konnte auch für die USA gezeigt werden (Davila et al. 2000). Dennoch gilt es festzuhalten, dass gemäß einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young (2014) die Region Berlin zu den volumenstärksten Risikokapitalregionen Europas zählt. Dies trifft insbesondere auf Investitionen im IT-Sektor zu. Außerhalb der Hauptstadtregion schafft es lediglich die Stadt Leipzig in die Liste der zehn deutschen Städte mit dem stärksten Engagement von Risikokapitalgebern.



Fehlende **Finanzierungsmöglichkeiten** können das Unternehmenswachstum beeinträchtigen. Allerdings kann trotz bestehender Kreditrestriktionen für kleinere Unternehmen nicht von einer grundlegenden Kapitalknappheit für ostdeutsche Unternehmen gesprochen werden. Die Ausstattung mit Risikokapital ist insbesondere um die Hauptstadtregion relativ gut.

## 2.5 Umstrukturierung innerbetrieblicher Arbeitsabläufe

Dieses Kapitel betrachtet mögliche Erfolgshemmnisse, nachdem Unternehmen eine Phase von (Beschäftigungs-)Wachstum durchlaufen haben. Gerade bei schnell wachsenden Unternehmen dürften die innerbetrieblichen Produktionsabläufe und Zuständigkeiten massiven Umwälzungen unterworfen sein. Implizit wird dieser Sachverhalt in der Studie von Ramboll und Creditreform (2012) folgendermaßen angedeutet:

*„Da schnelles Wachstum zu sich ständig verändernden internen Strukturen führt und oftmals mit vielen Restrukturierungsphasen verbunden ist, gibt es immer wieder Zeiträume, in denen keine optimalen Strukturen vorhanden sind. Diese Zeiten werden von den Befragten immer als sogenannte „kritische Momente“ bezeichnet und bergen immer eine Gefahr für das Unternehmen.“ (S. 124)*

Wachsende Unternehmen müssen sich also mit der Änderung ihrer internen Strukturen auseinandersetzen. Das wiedergegebene Zitat ist aber die Aussage eines erfolgreichen Gazellenunternehmers, der diese interne Reorganisation erfolgreich gemeistert hat.

Ein relativ neuer Literaturzweig versucht die interne (Re-)Organisation von Unternehmen zu Konzeptualisierung und die daraus resultierenden Produktivitäts- und Wachstumsimpulse zu berechnen. Beispiele hierzu sind Garicano und Rossi-Hansberg (2012) und Caliendo et al. (2015, 2016). Dabei ist die Hauptaussage dieser Literatur, dass insbesondere wachsende Unternehmen (untersucht werden meist Unternehmen, welche sich internationalisieren) ihre internen Produktionsabläufe und somit die internen Zuständigkeiten verändern müssen, um nachhaltig ihre neu aufgebaute Mitarbeiterzahl zu halten. Dies erfolgt durch die Veränderung ihrer unternehmensinternen Organisationsstruktur. Dabei werden neue Zuständigkeiten (sogenannte Layers bzw. Hierarchiestufen) geschaffen, welche die Spezialisierung der Beschäftigten steigert. Dies führt zu einem intensiven Unternehmenswachstum, d.h. die Produktivität je Beschäftigter/Beschäftigtem steigt.

Die Einführung von zusätzlichen Hierarchieebenen erfordert zum einen die Herausbildung der notwendigen Personalführungskompetenzen des Managements; diese lassen sich gegebenenfalls durch zusätzliche Qualifikation erwerben oder von außen hinzugewinnen. Wichtiger erscheint es hingegen, zum anderen, dass auch die Bereitschaft der Geschäftsführung zur Delegation von Zuständigkeiten und Kompetenzen gegeben sein muss (Bloom et al. 2013). Dies wiederum erfordert ein erhöhtes soziales Vertrauen in die Mitarbeiterschaft. Fehlt ein nötiges Maß an sozialem Vertrauen, sind Unternehmer weniger gewillt, Kompetenzen und Zuständigkeiten an ihre Mitarbeiter abzugeben (La Porta et al. 1997; Bloom et al. 2012). Mangelndes soziales Vertrauen erschwert somit das produktivitätssteigernde Unternehmenswachstum. Verschiedene Studien zu sozialem Vertrauen und Kooperationsbereitschaft in Deutschland legen nahe, dass diese weichen Faktoren in den ostdeutschen Bundesländern weniger ausgeprägt sind als in Westdeutschland (Brosig-Koch et al. 2011; Heineck und Süßmuth 2013; Ockenfels und Weimann 1999). Demnach könnten sozio-kulturelle Spezifika ein wesentliches Wachstumshemmnis ostdeutscher Unternehmen sein.



Ebenso wichtig wie Wachstumsstrategien ist der **innerbetriebliche Umgang mit Wachstum**. Hierbei ist die Reorganisation von Zuständigkeiten und Delegation zentral. Dabei sind größere Schwierigkeiten in Ostdeutschland zu erwarten.

### 3. DATENBASIERTER ÜBERBLICK ÜBER SCHNELL WACHSENDE UNTERNEHMEN

#### Auf einen Blick

- In Ostdeutschland gibt es viele schnell wachsende Unternehmen: 3.198 Unternehmen sind zwischen 2011 und 2016 pro Jahr um mindestens 10 Prozent gewachsen (Solide wachsende Unternehmen); 1.732 Unternehmen sind zwischen 2014 und 2016 pro Jahr um mindestens 20 Prozent gewachsen.
- Schnell wachsende Unternehmen finden sich nicht nur in einzelnen, sondern in allen Branchen.
- Schnell wachsende Unternehmen müssen nicht jung sein. Über vier Fünftel von ihnen sind älter als fünf Jahre.
- Gazellen und SWU haben keine schlechtere Bonität als Unternehmen, die kein schnelles Wachstum aufweisen. Im Gegenteil: Die Bonität der SWU ist im Durchschnitt sogar höher.
- SWU und Gazellen tragen in erheblichem Maße zur Schaffung neuer Arbeitsplätze bei und haben eine entsprechend hohe Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung in Ostdeutschland.

Mit den im Rahmen der Studie durchgeführten Datenauswertungen werden folgende Ziele verfolgt:

- die Identifikation von schnell wachsenden Unternehmen in Ostdeutschland,
- die Charakterisierung der identifizierten schnell wachsenden Unternehmen anhand von ausgewählten Merkmalen sowie die Analyse ihrer Wachstumspfade und Beschäftigungseffekte.

Dabei werden die Zahl der identifizierten schnell wachsenden Unternehmen und ihre Charakteristika jeweils ins Verhältnis zur Zahl und zu den Charakteristika der Unternehmen in Ostdeutschland insgesamt gesetzt.

#### 3.1 Methodisches Vorgehen

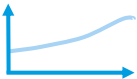
**Definitionen:** Um schnell wachsende Unternehmen zu identifizieren, werden zwei Definitionen solcher Unternehmen zugrunde gelegt. Dabei wird in beiden Fällen das Beschäftigungswachstum als Wachstumsindikator verwendet. Die erste dieser Definitionen entspricht einer weit verbreiteten Definition von so genannten Gazellen-Unternehmen.



**Gazellen-Definition:** Beschäftigungswachstum von mindestens 20 Prozent pro Jahr über einen Zeitraum von drei Jahren bzw. von kumuliert mindestens 72,8 Prozent vom Basisjahr (t) bis zum Endjahr (t+3).

Um gemäß dieser Definition als schnell wachsendes Unternehmen zu gelten, bedarf es eines starken, sprunghaften Wachstums innerhalb eines relativ kurzen Zeitraums. Dieses entspricht möglicherweise nicht den mutmaßlich stärker auf Risikovermeidung und Sicherheit ausgelegten Wachstumsstrategien ostdeutscher Unternehmerinnen und Unternehmer (siehe Kapitel 2.4.1). Daher wird eine weitere Definition schnell wachsender Unternehmen zugrunde gelegt, die ein zwar im Ergebnis ebenfalls starkes, aber weniger dynamisches Wachstum zugrunde legt, um die ostdeutsche Unternehmensrealität besser abzubilden. Unternehmen, deren Wachstum dieser Definition entspricht, werden im Folgenden Solide wachsende Unternehmen (SWU) genannt.





**SWU-Definition:** Beschäftigungswachstum von mindestens 10 Prozent pro Jahr über einen Zeitraum von sechs Jahren bzw. von kumuliert mindestens 77,2 Prozent vom Basisjahr (t) bis zum Endjahr (t+6).

In beiden Fällen werden ausschließlich Unternehmen betrachtet, die im Ausgangsjahr mindestens 10 Beschäftigte hatten. Diese Einschränkung ist der Tatsache geschuldet, dass ein Kleinunternehmen bereits mit sehr kleinen absoluten Beschäftigungszuwächsen ein vergleichsweise hohes relatives Wachstum realisieren kann.

**Datenbasis:** Die in der statistischen Analyse verwendeten Daten stammen aus der Creditreform Wirtschaftsdatenbank sowie der Creditreform Bilanzdatenbank. Erstere umfasst Datensätze von rund 3 Millionen wirtschaftsaktiven Unternehmen, Gewerbetreibenden und Freiberuflern mit Sitz in Deutschland, letztere umfasst strukturiert erfasste Jahresabschlüsse von ca. 1 Millionen Unternehmen.

In die Analyse einbezogen werden Unternehmen mit Firmensitz in den neuen Bundesländern und Berlin. Der Zeitraum der Analyse umfasst bei Verwendung der Gazellen-Definition die Jahre 2013 (t) bis 2016 (t+3). Beim Blick auf SWU werden die Jahre 2010 bis 2016 betrachtet. Entsprechend werden nur Unternehmen einbezogen, die jeweils über den gesamten Zeitraum hinweg existierten (Stichtag ist jeweils der 31.12) und für die zumindest Daten für Ende 2010 bzw. Ende 2013 und Ende 2016 vorliegen. Nicht berücksichtigt werden reine Holdinggesellschaften.

In Abstimmung mit dem BMWi wurde festgelegt, ausschließlich die in Tabelle 4 aufgeführten Wirtschaftszweige (gemäß der Klassifikation der Wirtschaftszweige aus dem Jahr 2008) bzw. Branchencluster (gemäß Definition des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung) zu betrachten. Die hier nicht aufgeführten Wirtschaftszweige<sup>5</sup> wurden ausgeschlossen, weil sich ihnen keine oder nur wenige „klassische“, gewinnorientierte Unternehmen finden.

**Tabelle 4: Einbezogene Wirtschaftszweige / Branchencluster**

Wirtschaftszweig	Branchencluster	Abk.
41-43	Baugewerbe	Bau
58; 61-63; 69-74; 95.1	Forschungs- und wissensintensive Dienstleistungen	FWD
45-47	Groß-, Einzel- und Kfz-Handel	GH/EH
55-56; 59-60; 68; 75; 85.5-85.6; 86-93; 96; 95.2	Konsumnahe Dienstleistungen	KDL
01-04	Land- und Forstwirtschaft	LF
64-66; 77-82	Sonstige unternehmensnahe Dienstleistungen	SUDL
49-53; 79	Transportgewerbe, Verkehr und Postdienstleistungen	TVP
05-39	Verarbeitendes Gewerbe	VG

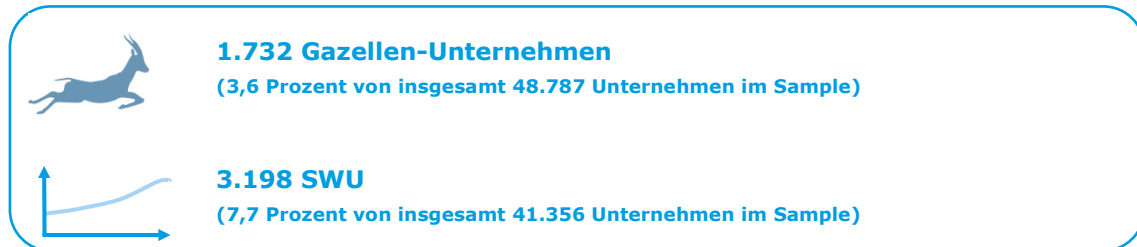
Quelle: Destatis (2008)

Insgesamt umfassen die Grundgesamtheiten für die Datenanalyse damit 48.787 Unternehmen (bei Betrachtung des Zeitraums 2013 bis 2016 / Gazellen-Definition) bzw. 41.356 Unternehmen (bei Betrachtung des Zeitraums 2010 bis 2016 / SWU-Definition).

<sup>5</sup> Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung, Öffentliche Erziehung und Unterricht, Interessenvertretungen sowie kirchliche und sonst. religiöse Vereinigungen, Private Haushalte mit Hauspersonal, Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch private Haushalte, Exterritoriale Organisationen und Körperschaften

## 3.2 Ergebnisse der Analyse

Unter Verwendung der oben genannten Definitionen wurden insgesamt 1.732 Gazellen und 3.198 SWU identifiziert. Das entspricht einem Anteil von 3,6 Prozent bzw. 7,7 Prozent der Unternehmen in der jeweiligen Grundgesamtheit. 29,9 Prozent der SWU sind gleichzeitig auch Gazellen.<sup>6</sup>



In den nachfolgenden Abschnitten werden die identifizierten Gazellen-Unternehmen und SWU zunächst anhand folgender Merkmale charakterisiert, um einen Eindruck bezüglich ihrer Struktur und Verteilung zu bekommen:

- Unternehmensgröße (nach Zahl der Beschäftigten)
- Unternehmensalter (in Jahren seit der Gründung)
- Branche (gemäß der in Kapitel 3.1 eingeführte Branchencluster)
- Land des Unternehmenssitzes

Darüber hinaus werden die Eigenkapitalquoten und die Bonität von Gazellen-Unternehmen und SWU mit denjenigen in der jeweiligen Grundgesamtheit verglichen, um zu analysieren, ob hier ggf. Unterschiede bestehen, die im verschiedenen Wachstumsverhalten begründet sein könnten.

Im Anschluss an die Charakterisierung der Gazellen-Unternehmen und SWU werden die Wachstumspfade der SWU in den Blick genommen. Dabei wird betrachtet, ob sie in der Regel über den gesamten betrachteten Zeitraum gleichmäßig gewachsen sind oder ungleichmäßig verlaufende Wachstumsprozesse die Regel sind.

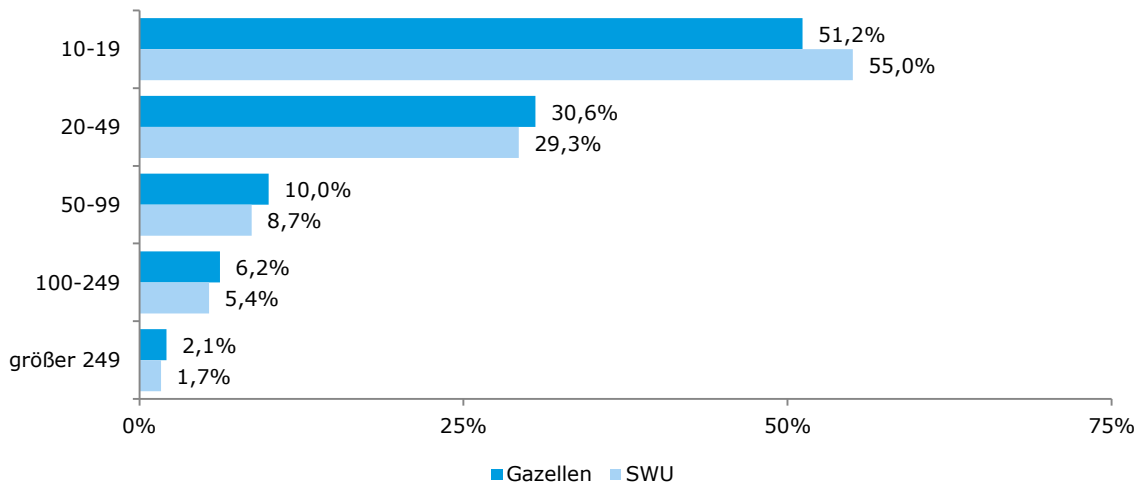
Schließlich werden die Beschäftigungseffekte von Gazellen-Unternehmen und SWU beleuchtet. Hier wird analysiert, welcher Anteil der im Zeitraum 2013 bis 2016 bzw. 2010 bis 2016 insgesamt neu geschaffenen Arbeitsplätze in Ostdeutschland auf schnell wachsende Unternehmen entfällt.

### 3.2.1 Charakterisierung von schnell wachsenden Unternehmen

**Unternehmensgröße:** Die weit überwiegende Mehrzahl der Gazellen und SWU sind kleine Unternehmen. Jeweils über die Hälfte haben weniger als 20 Beschäftigte (953 bzw. 51,2 Prozent der Gazellen und 1636 bzw. 55,0 Prozent der SWU). Jeweils knapp ein Drittel der Gazellen (507 bzw. 30,6 Prozent) und SWU (977 bzw. 29,3 Prozent) haben zwischen 20 und 49 Beschäftigte. Großunternehmen mit mindestens 250 Beschäftigten stellen sowohl bei den Gazellen (29 bzw. 2,1 Prozent) als auch bei den SWU (67 bzw. 1,7 Prozent) eine Ausnahme dar.

<sup>6</sup> Dieser Wert ist auf den ersten Blick deutlich höher als Werte, die in anderen Studien ermittelt wurden. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass diese zum Teil mit anderen Definitionen von schnell wachsenden Unternehmen und anderen Untersuchungsansätzen arbeiten. So wurde in Ramboll und Creditreform (2012) beispielsweise festgestellt, dass im Jahr 2010 lediglich 0,34 Prozent der Unternehmen in Gesamtdeutschland Gazellen-Unternehmen waren. Die Bezugsgröße sind hier allerdings alle Unternehmen in Deutschland (inklusive Kleinstunternehmen – die verwendete Gazellen-Definition ist dagegen die gleiche, die der Analyse in dieser Studie zugrunde liegt). Zudem wurden die Gazellen-Unternehmen auf der Grundlage der Betrachtung von Gründungskohorten und nicht in einem festdefinierten Dreijahreszeitraum identifiziert. Eine aktuelle Studie der KfW (2017) beziffert den Anteil von schnell wachsenden Unternehmen an allen Unternehmen in den Jahren 2010 bis 2015 auf 2,7 Prozent. Hier wird allerdings eine andere Definition von schnellem Wachstum verwendet (50 Prozent Beschäftigungswachstum innerhalb eines Zweijahreszeitraums). Zudem werden auch Kleinstunternehmen mit betrachtet.

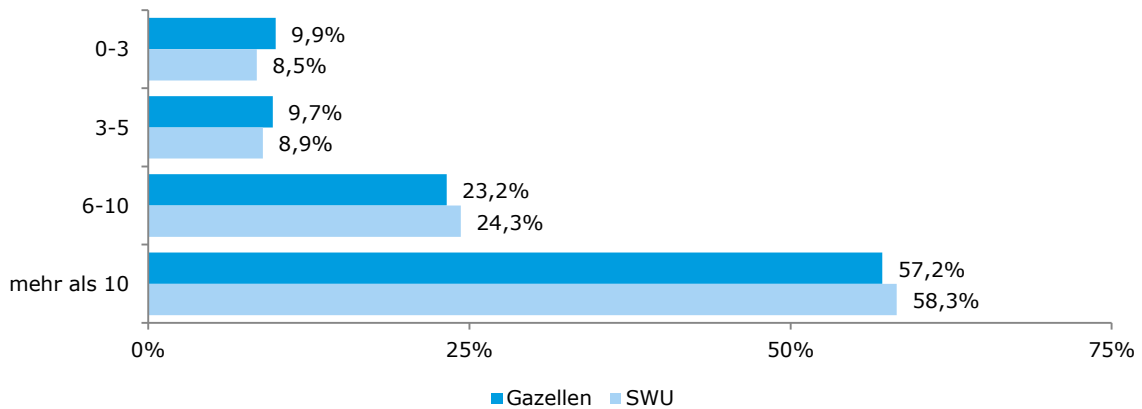
**Abbildung 2: Verteilung der Gazellen und SWU nach Größenklassen (im Jahr 2014 bzw. 2011)**



Quelle: Eigene Berechnung Ramboll Management Consulting, basierend auf Creditreform Wirtschaftsdatenbank und der Creditreform Bilanzdatenbank.

**Unternehmensalter:** Die Analyse macht deutlich, dass keinesfalls nur sehr junge Unternehmen schnell wachsen können.<sup>7</sup> Im Gegenteil: Die große Mehrzahl sowohl der Gazellen als auch der SWU ist älter als fünf Jahre; nur jeweils knapp ein Fünftel ist jünger. Mehr als die Hälfte der Gazellen (57,2 Prozent) und SWU (58,3 Prozent) ist sogar älter als zehn Jahre. Beim Vergleich mit dem Alter aller Unternehmen in den jeweiligen Grundgesamtheiten zeigt sich, dass Gazellen und SWU im Durchschnitt jünger als die Gesamtheit der Unternehmen in Ostdeutschland sind (11,5 Jahre im Vergleich zu 18 Jahre bzw. 11,7 Jahre im Vergleich zu 16,9 Jahre).<sup>8</sup>

**Abbildung 3: Verteilung der Gazellen und SWU nach Alter (im Jahr 2014 bzw. 2011)**



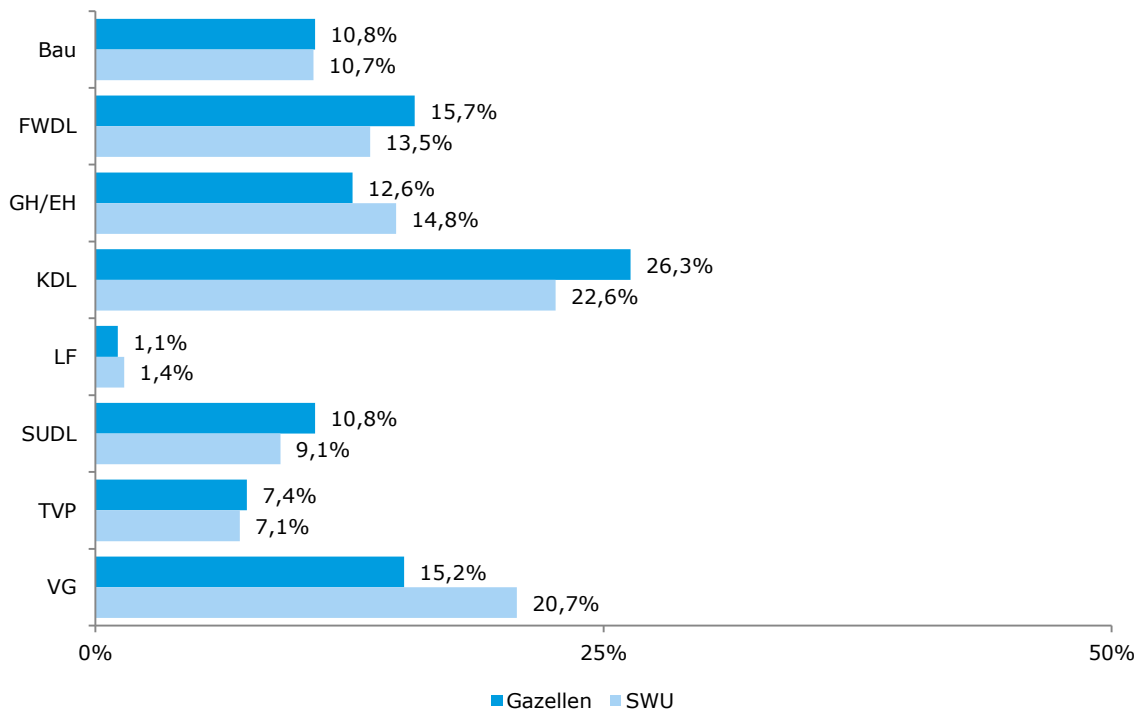
Quelle: Eigene Berechnung Ramboll Management Consulting, basierend auf Creditreform Wirtschaftsdatenbank und der Creditreform Bilanzdatenbank.

<sup>7</sup> Dieser Befund steht auf den ersten Blick im Widerspruch zu den Ergebnissen einer aktuellen Studie der KfW (2017). Diese verwendet allerdings eine andere Definition von Gazellen-Unternehmen und betrachtet auch Kleinstunternehmen (siehe oben).

<sup>8</sup> In einer aktuellen Studie der KfW (2017) wurde festgestellt, dass vor allem kleinere Unternehmen schnell wachsen. Die Unterschiede zu den hier präsentierten Ergebnissen dürften allerdings nicht zuletzt darauf zurückzuführen sein, dass in dieser Studie auch Kleinstunternehmen mit betrachtet werden.

**Branchenverteilung:** Beim Blick auf die Verteilung von Gazellen und SWU auf die in Kapitel 3.1 definierten Branchencluster wird zunächst deutlich, dass in allen Clustern schnell wachsende Unternehmen zu finden sind. Der vergleichsweise größte Teil der schnell wachsenden Unternehmen findet sich im Branchencluster „Konsumnahe Dienstleistungen“ (456 bzw. 26,3 Prozent der Gazellen und 724 bzw. 22,6 Prozent der SWU). Auf das Verarbeitende Gewerbe entfallen knapp ein Sechstel der Gazellen (263 bzw. 15,2 Prozent) und mehr als ein Fünftel der SWU (663 bzw. 20,7 Prozent). Im Cluster „Forschungs- und wissensintensive Dienstleistungen“ sind jeweils etwas weniger als ein Sechstel der Gazellen (272 bzw. 15,7 Prozent) und SWU (432 bzw. 13,5 Prozent) zu finden. Das Cluster mit dem geringsten Besatz an Gazellen-Unternehmen und SWU ist wenig überraschend die Land- und Forstwirtschaft.

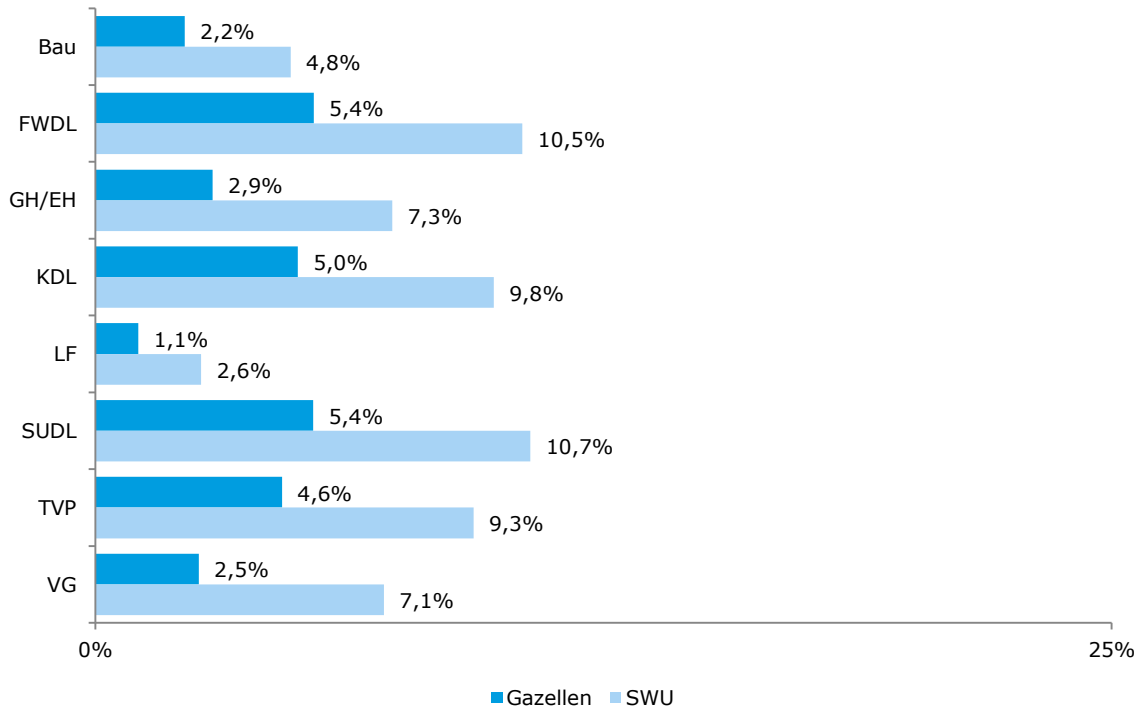
**Abbildung 4: Verteilung der Gazellen und SWU nach Branchen**



Quelle: Eigene Berechnung Ramboll Management Consulting, basierend auf Creditreform Wirtschaftsdatenbank und der Creditreform Bilanzdatenbank.

Betrachtet man den Anteil der Gazellen und SWU an allen Unternehmen in den Branchenclustern zeigt sich, dass der Anteil der Gazellen in den meisten Branchenclustern niedriger als 5 Prozent ist. Einzige Ausnahmen sind die Cluster „Forschungs- und wissensintensive Dienstleistungen“ und „Sonstige unternehmensnahe Dienstleistungen“ mit jeweils 5,4 Prozent. Die SWU machen in den vier Clustern „Forschungs- und wissensintensive Dienstleistungen“ (10,5 Prozent), „Konsumnahe Dienstleistungen“ (9,8 Prozent), „Sonstige unternehmensnahe Dienstleistungen“ (10,7 Prozent) und „Transportgewerbe, Verkehr und Postdienstleistungen“ (9,3 Prozent) rund ein Zehntel der Unternehmen aus. Insgesamt ist festzuhalten, dass die Cluster mit dem vergleichsweise höchsten Besatz an schnell wachsenden Unternehmen „Forschungs- und wissensintensive Dienstleistungen“ und „Sonstige unternehmensnahe Dienstleistungen“ sind.

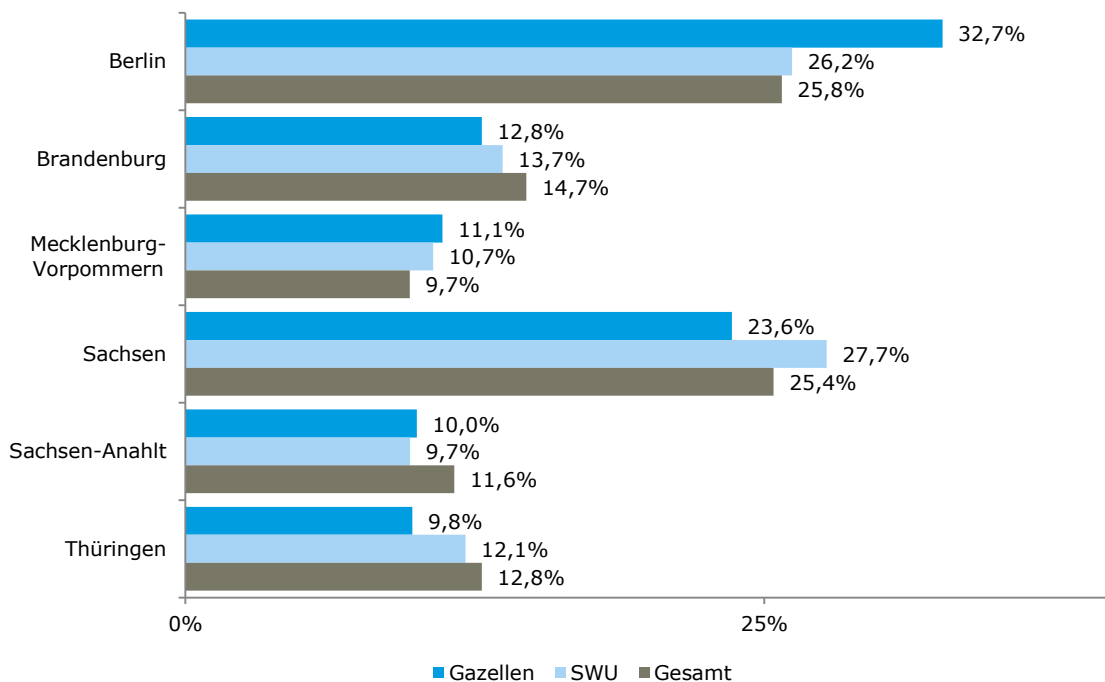
**Abbildung 5: Anteil der Gazellen und SWU an allen Unternehmen in den Branchenclustern**



Quelle: Eigene Berechnung Ramboll Management Consulting, basierend auf Creditreform Wirtschaftsdatenbank und der Creditreform Bilanzdatenbank.

**Regionale Verteilung:** Hier zeigt sich, dass über die Hälfte der Gazellen und SWU ihren Sitz in Berlin (Gazellen: 32,7 Prozent, SWU: 26,2 Prozent) oder Sachsen (Gazellen: 23,6 Prozent, SWU: 27,7 Prozent) haben. Gemessen am Anteil dieser Länder am ostdeutschen Unternehmensbesatz ist vor allem die Stellung Berlins bei den Gazellen und Sachsens bei den SWU bemerkenswert.

**Abbildung 6: Verteilung der Gazellen, SWU und aller Unternehmen nach Ländern**

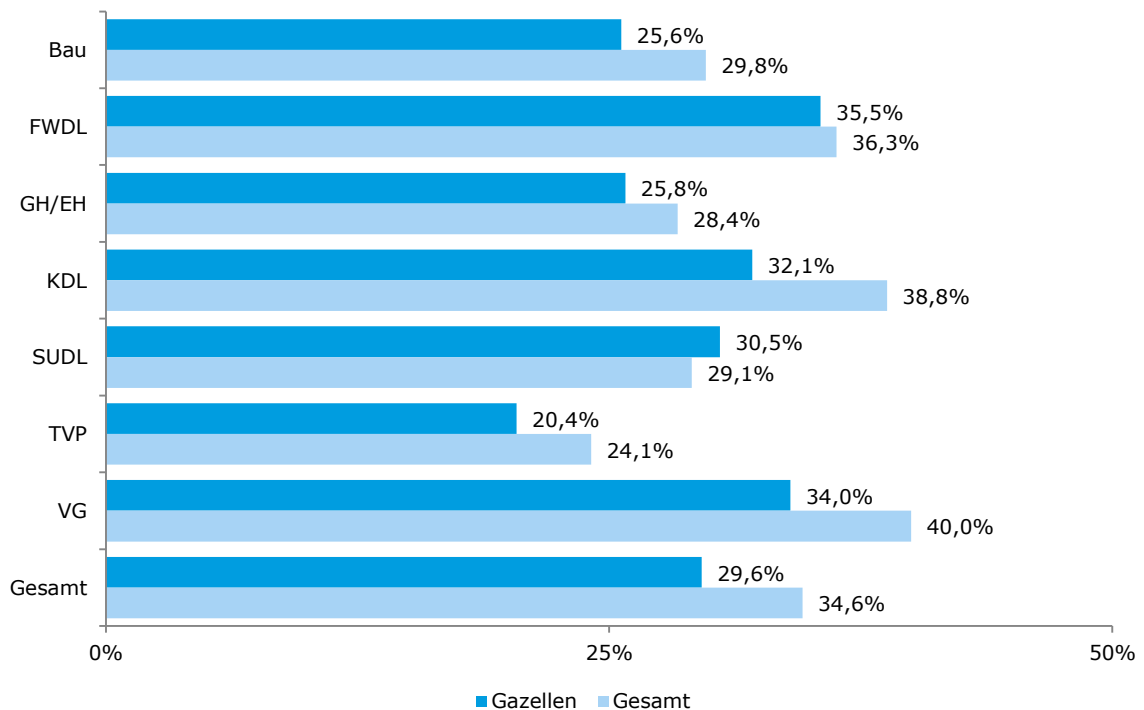


Quelle: Eigene Berechnung Ramboll Management Consulting, basierend auf Creditreform Wirtschaftsdatenbank und der Creditreform Bilanzdatenbank; Unternehmensregister.

In Berlin gibt es insbesondere im Branchencluster „Forschungs- und wissensintensive Dienstleistungen“ viele Gazellen und SWU (54 Prozent aller Gazellen und 48,4 Prozent aller SWU haben hier ihren Sitz), in Sachsen dagegen vor allem im Verarbeitenden Gewerbe (Gazellen: 39,2 Prozent, SWU: 36,0 Prozent). In allen Ländern vergleichsweise stark besetzt ist das Branchencluster „Konsumnahe Dienstleistungen.“

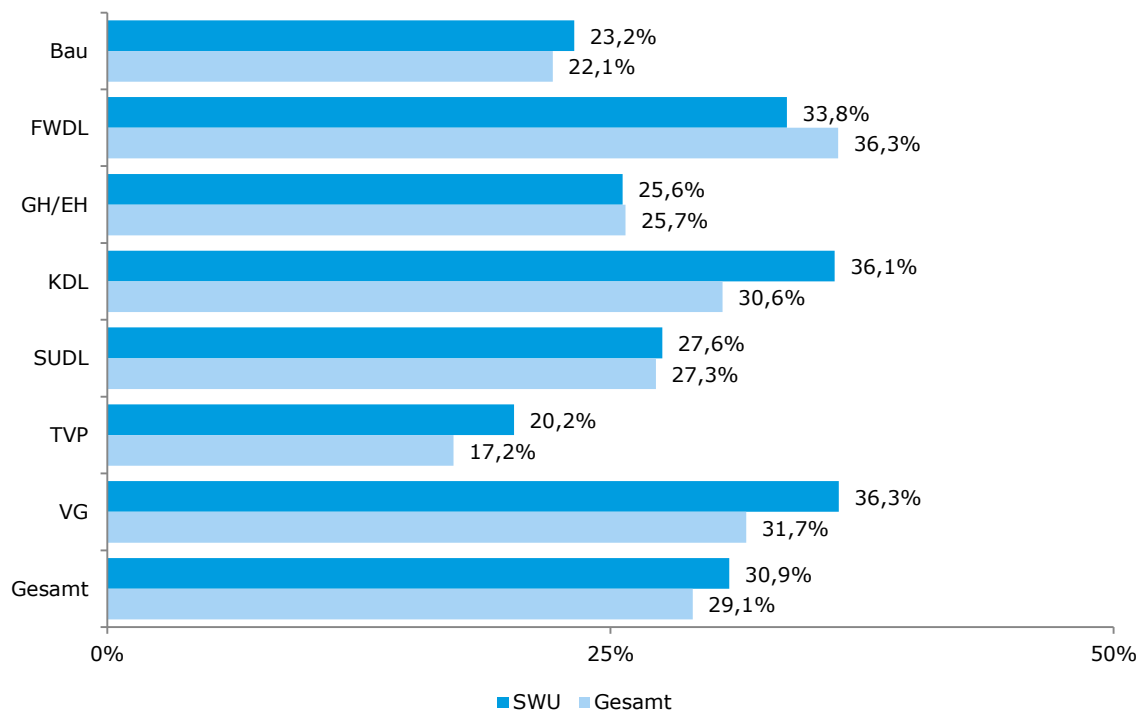
**Eigenkapitalquote:** Die Betrachtung der Kapitalstruktur liefert bei Gazellen und SWU uneinheitliche Ergebnisse. Denn die Gazellen weisen im Durchschnitt eine niedrigere Eigenkapitalquote als alle Unternehmen in der diesbezüglichen Grundgesamtheit auf. Dieser Befund ist – mit Ausnahme der „Sonstigen unternehmensnahen Dienstleistungen“ (Gazellen: 30,5 Prozent, alle Unternehmen: 29,1 Prozent) für alle Branchencluster zutreffend. Besonders ausgeprägt sind die Unterschiede im Cluster „Konsumnahe Dienstleistungen“ (Gazellen: 32,1 Prozent, alle Unternehmen: 38,8 Prozent) und im Verarbeitenden Gewerbe (Gazellen: 34,0 Prozent, alle Unternehmen: 40,0 Prozent).

**Abbildung 7: Durchschnittliche Eigenkapitalquoten von Gazellen und allen Unternehmen (nach Branchen, im Jahr 2013)**



Quelle: Eigene Berechnung Ramboll Management Consulting, basierend auf Creditreform Wirtschaftsdatenbank und der Creditreform Bilanzdatenbank.

Die SWU haben dagegen in der Mehrzahl der betrachteten Branchencluster im Durchschnitt eine höhere Eigenkapitalquote als alle Unternehmen der hier relevanten Grundgesamtheit. Das gilt insbesondere für das Cluster „Konsumnahe Dienstleistungen“, wo die Eigenkapitalquote der SWU mit 36,1 Prozent deutlich höher ist. Eine Ausnahmen – in dem Sinne, dass die durchschnittliche Eigenkapitalquote bei der SWU deutlich geringer ist als in der Grundgesamtheit – stellt lediglich das Cluster „Forschungs- und wissensintensive Dienstleistungen“ dar (SWU: 33,8 Prozent, Grundgesamtheit: 36,3 Prozent).

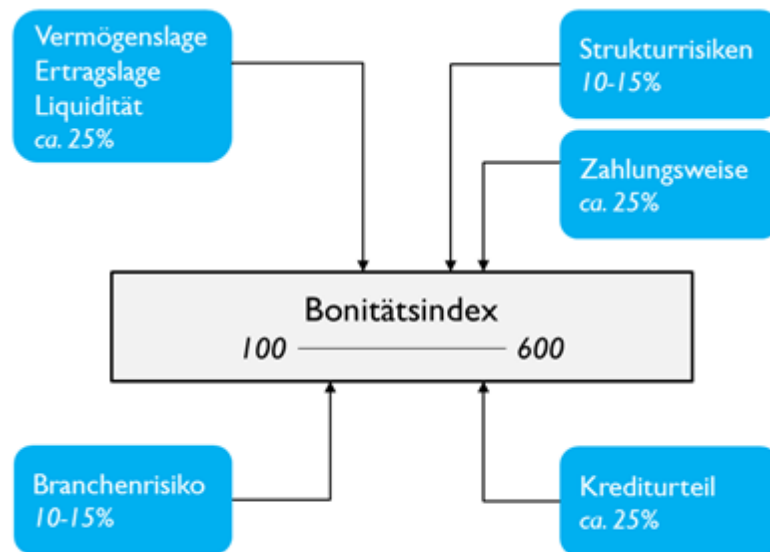
**Abbildung 8: Durchschnittliche Eigenkapitalquoten von SWU und allen Unternehmen (nach Branchen, im Jahr 2010)**

Quelle: Eigene Berechnung Ramboll Management Consulting, basierend auf Creditreform Wirtschaftsdatenbank und der Creditreform Bilanzdatenbank.

Über die Wirkungszusammenhänge, die sich hinter den beobachteten Unterschieden verbergen, kann an dieser Stelle nur spekuliert werden. So wäre einerseits möglich, dass Gazellen aufgrund ihres höheren Wachstumspotenzials einen besseren Zugang zu Fremdkapital haben als weniger schnell wachsende Unternehmen und aus diesem Grund eine niedrigere Eigenkapitalquote aufweisen. Andererseits ist aber auch plausibel, dass besonders schnelles Wachstum eines besonders hohen Einsatzes von Fremdkapital bedarf. Die Tatsache, dass die SWU – bei im Ergebnis kumuliert etwa gleich hohen Wachstumsraten – keine niedrigere Eigenkapitalquote aufweisen als die diesbezügliche Grundgesamtheit aller Unternehmen, spricht in der Tendenz eher für die letztere Definition. In jedem Fall verdeutlichen die SWU-Ergebnisse auch, dass schnelles (wenn auch ggf. nicht sehr schnelles Wachstum) auch ohne überdurchschnittliche Verschuldung möglich ist.

**Bonität:** Die Bonitätsanalyse basiert auf dem Creditreform Bonitätsindex. Dieser Index ermöglicht eine schnelle und direkte Einschätzung der Bonität und des Ausfallrisikos eines Unternehmens. Er ist das einschlägige Informationsinstrument für Kreditentscheidungen in der Unternehmenspraxis und zentraler Bestandteil der Creditreform Wirtschaftsauskunft. Für die Berechnung des Index wird eine Vielzahl von bonitätsrelevanten Informationen recherchiert und aufbereitet. So werden z.B. unternehmensindividuelle Daten zur Vermögens- und Ertragslage oder zum Zahlungsverhalten ebenso berücksichtigt wie Angaben zu Struktur- oder Branchenrisiken. Alle bonitätsrelevanten Merkmale werden im Rahmen einer qualitativen und quantitativen Analyse einzeln bewertet, entsprechend ihrer Relevanz gewichtet und so zu einer „Gesamtnote“ verdichtet. Der Index kann Werte zwischen 100 („Ausgezeichnete Bonität“) und 499 („Sehr schwache Bonität“) sowie die Werte 500 („Massive Zahlungsverzüge“) und 600 („Harte Negativmerkmale“) annehmen.

Abbildung 9: Creditreform Bonitätsindex

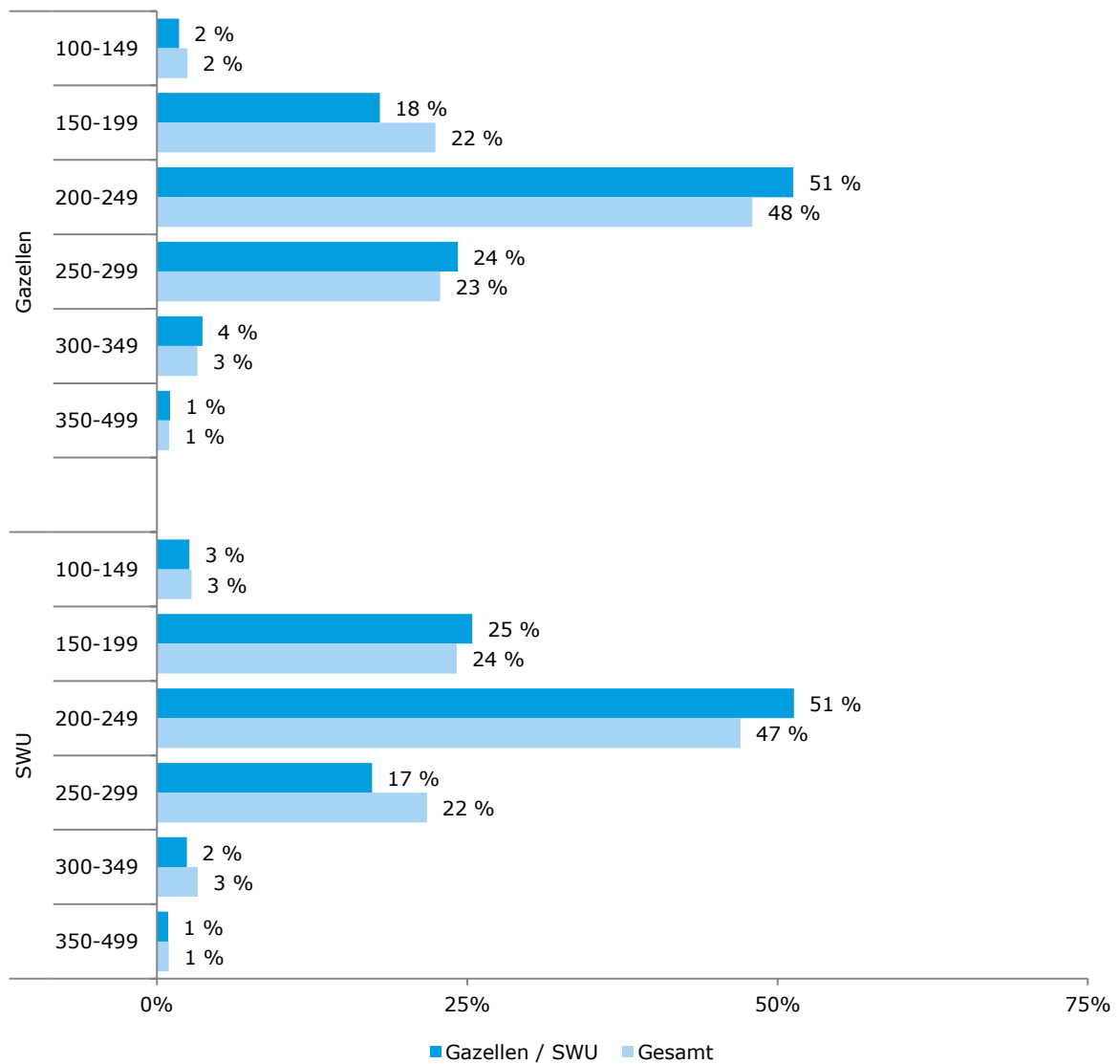


Quelle: Creditreform Rating AG

Zwischen der Bonität der Gazellen und der Bonität aller Unternehmen in der diesbezüglichen Grundgesamtheit lassen sich auf Basis des Creditreform Bonitätsindex kaum Unterschiede ausmachen. Lediglich die mittleren Bonitätsklassen sind bei den Gazellen etwas stärker ausgeprägt als in der Grundgesamtheit, die Bonitätsklassen, die von einer höheren Kreditwürdigkeit zeugen, dafür etwas schwächer. Die SWU haben im Durchschnitt eine höhere Bonität als die Gazellen und auch eine etwas höhere Bonität als alle Unternehmen in „ihrer“ Grundgesamtheit.



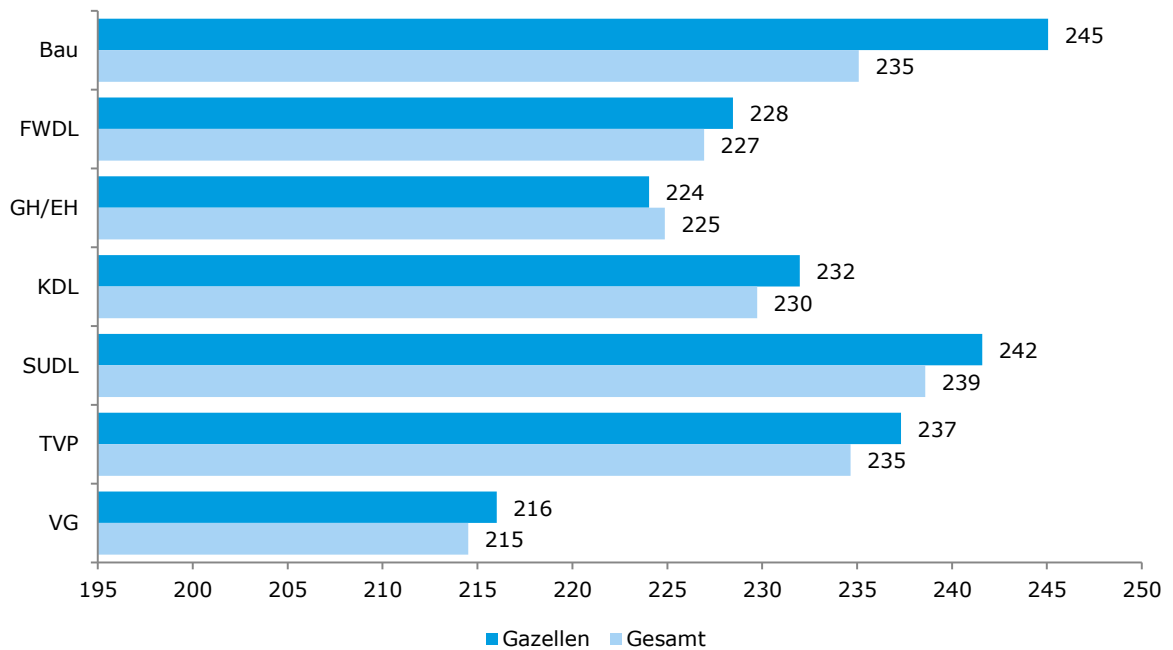
**Abbildung 10: Bonität der Gazellen, SWU und aller Unternehmen (im Jahr 2016)**



Anmerkung: Gemäß der Annahme, dass nur wirtschaftsaktive Unternehmen analysiert wurden, wurden die Bonitätsindex-Ausprägungen 500 bzw. 600 in der Verteilung nicht berücksichtigt.

Quelle: Eigene Berechnung Ramboll Management Consulting, basierend auf Creditreform Wirtschaftsdatenbank und der Creditreform Bilanzdatenbank.

Wenn man anstelle verschiedener Bonitätsklassen die durchschnittliche Bonität betrachtet, sind kaum signifikante Unterschiede zwischen Gazellen (216) und allen Unternehmen in der diesbezüglichen Grundgesamtheit (215) erkennbar. Und auch bei differenzierter Betrachtung einzelner Branchencluster liegen die Werte in der Regel eng beieinander. Der einzige stärker ausgeprägte Unterschied ist im Cluster „Bau“ zu erkennen (Gazellen: 245, Grundgesamtheit: 235). Die beste Bonität ist sowohl bei den Gazellen (216) als auch in der relevanten Grundgesamtheit aller Unternehmen (215) im Verarbeitenden Gewerbe zu beobachten.

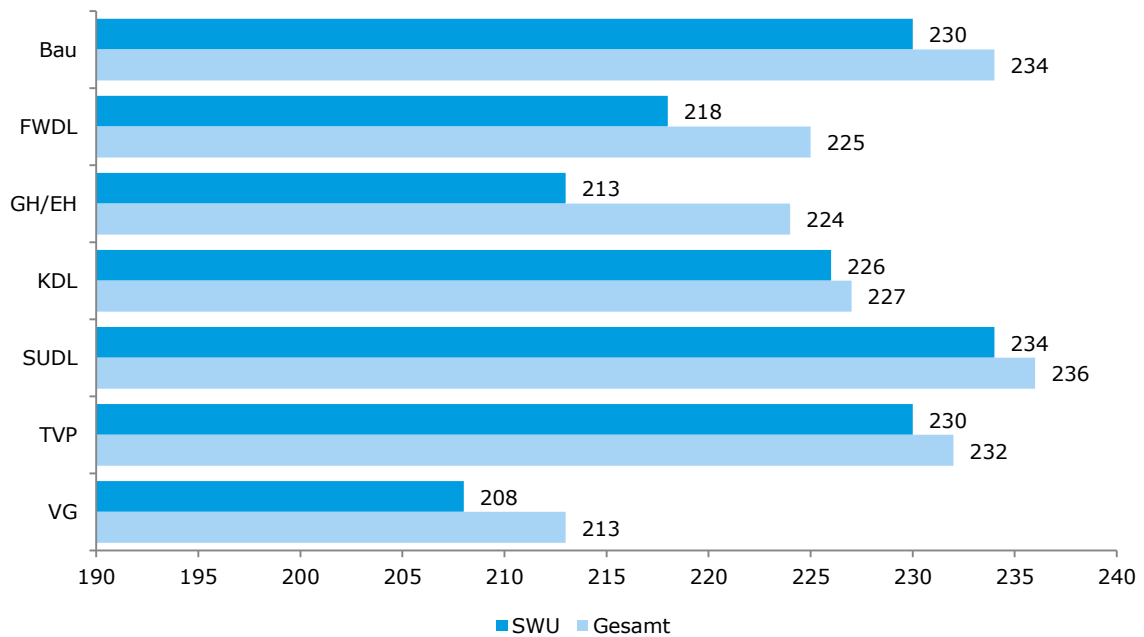
**Abbildung 11: Durchschnittliche Bonität von Gazellen und aller Unternehmen (im Jahr 2016, nach Branchen)**

*Anmerkung: Der Bonitätsindex der Branchen über alle Unternehmen kann aufgrund zweier unterschiedlicher Grundgesamtheiten voneinander abweichen*

*Quelle: Eigene Berechnung Ramboll Management Consulting, basierend auf Creditreform Wirtschaftsdatenbank und der Creditreform Bilanzdatenbank.*

Bei den SWU bestätigt der Blick auf die Durchschnittswerte ihre – bereits in Abbildung 10 erkennbare – im Vergleich zur diesbezüglichen Grundgesamtheit aller Unternehmen höhere Bonität. Dieser Unterschied zieht sich durch alle betrachteten Branchencluster. Besonders stark ausgeprägt ist er im Cluster „Groß- und Einzelhandel“ (SWU: 213, Grundgesamtheit: 224) sowie (in geringerem Maße) im Cluster „Forschungs- und wissensintensive Dienstleistungen“ (218 gegenüber 225) und im Verarbeitenden Gewerbe (208 gegenüber 213).

**Abbildung 12: Durchschnittliche Bonität von SWU und aller Unternehmen (im Jahr 2016, nach Branchen)**

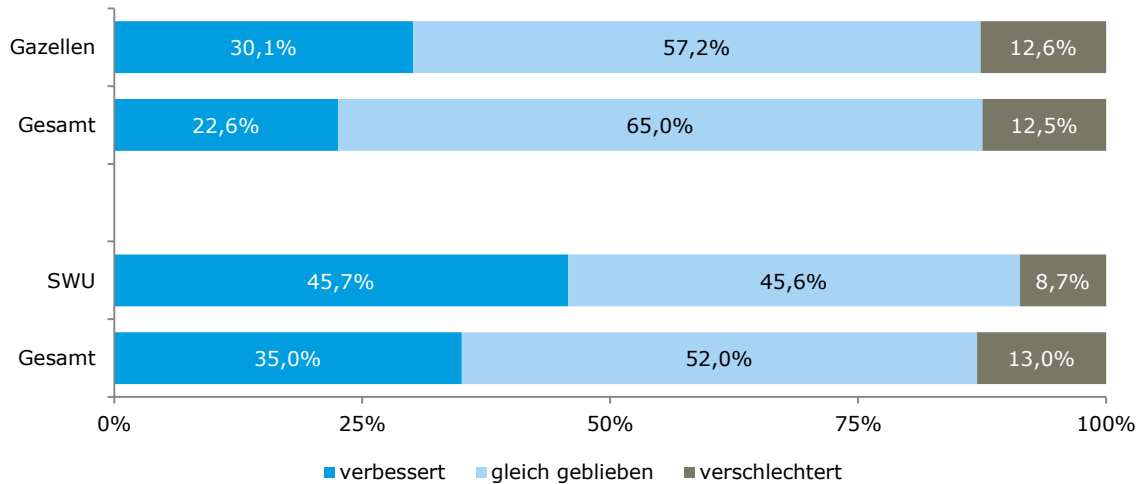


*Anmerkung: Der Bonitätsindex der Branchen über alle Unternehmen kann aufgrund zweier unterschiedlicher Grundgesamtheiten voneinander abweichen.*

*Quelle: Eigene Berechnung Ramboll Management Consulting, basierend auf Creditreform Wirtschaftsdatenbank und der Creditreform Bilanzdatenbank.*

Betrachtet man die Veränderung der Bonität zwischen 2014 und 2016 (bei den Gazellen und „ihrer“ Grundgesamtheit) bzw. zwischen 2011 und 2016 (bei den SWU und „ihrer“ Grundgesamtheit) wird deutlich, dass insgesamt eine relative Mehrheit der ostdeutschen Unternehmen ihre Bonität in beiden Zeiträumen verbessern konnte. Mit 30,1 Prozent der Unternehmen mit verbesserter Bonität ist der Anteil der Gazellen höher als der Anteil aller Unternehmen in der diesbezüglichen Grundgesamtheit (22,6 Prozent). Bei den SWU fällt der Unterschied noch deutlicher aus (45,7 Prozent gegenüber 35,0 Prozent). Außerdem ist der Anteil der SWU mit verschlechterter Bonität mit 8,7 Prozent geringer als der Anteil aller Unternehmen mit verschlechterter Bonität (13,0 Prozent). Bei den Gazellen entspricht die Ausprägung dieser Kategorie mit 12,6 Prozent beinahe exakt dem Wert aller Unternehmen (12,5 Prozent).

**Abbildung 13: Veränderung der Bonität von Gazellen und allen Unternehmen (2014/2016) bzw. SWU und allen Unternehmen (2011/2016)**



Quelle: Eigene Berechnung Ramboll Management Consulting, basierend auf Creditreform Wirtschaftsdatenbank und der Creditreform Bilanzdatenbank.

In der Gesamtbetrachtung deutet die Bonitätsanalyse darauf hin, dass schnelles Wachstum keinesfalls eine schlechtere Bonitätsbewertung nach sich ziehen muss. Im Gegenteil: Sowohl Gazellen als auch SWU verbessern ihre Bonität in den betrachteten Zeiträumen in stärkerem Maße als die jeweilige Grundgesamtheit aller Unternehmen. Interessant sind darüber hinaus auch die Unterschiede zwischen den beiden Gruppen schnell wachsender Unternehmen. Denn hier wird deutlich, dass Unternehmen, die über einen längeren Zeitraum substanziell wachsen, sowohl im Ergebnis eine höhere Bonität als auch eine im Durchschnitt stärkere Verbesserung der Bonität aufweisen als Unternehmen, bei denen solches Wachstum sprunghaft erfolgt.<sup>9</sup>

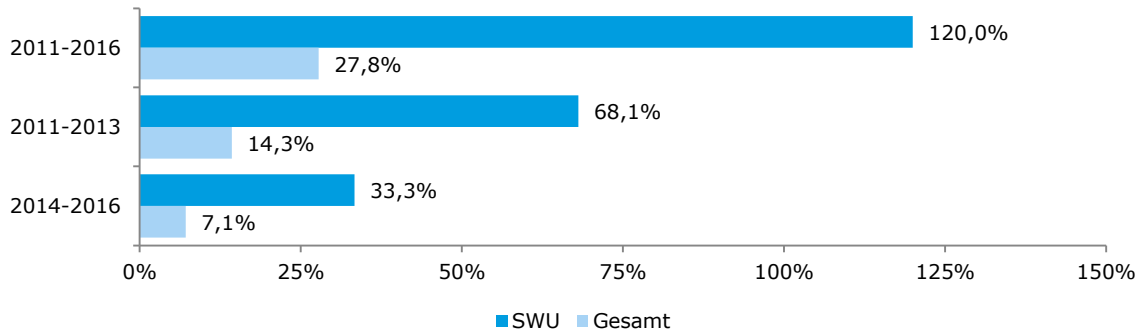
### 3.2.2 Wachstumspfade der SWU

Die SWU verzeichnen über den gesamten Betrachtungszeitraum von 2011 bis 2016 ein Medianwachstum von 120,0 Prozent. Eine Verteilung des Gesamtwachstums auf die Jahre 2011 bis 2013 sowie 2014 bis 2016 zeigt darüber hinaus, dass ihr Wachstum in der ersten Phase mit 68,1 Prozent deutlich stärker war als in der zweiten. Die Tatsache, dass sich das gleiche Muster (auf verständlicherweise niedrigerem Niveau) auch bei allen Unternehmen in der Grundgesamtheit zeigt, deutet darauf hin, dass es sich in erster Linie um einen konjunkturellen Effekt handelt.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Dieser Befund wird auch durch eine aktuelle Studie der KfW (2017) bestätigt. Hier wird festgestellt, dass schnell wachsende Unternehmen eine schlechtere Bonität aufweisen als solche, die nicht schnell wachsen. Betrachtet wird dabei ein hohes Wachstum über einen im Vergleich zu den in dieser Studie verwendeten Definitionen sehr kurzen Zeitraum (zwei Jahre).

<sup>10</sup> Tatsächlich ist das BIP in Deutschland in den Jahren 2011 (und 2010) als Folge der vorherigen Wirtschafts- und Finanzkrise und des hier zu verzeichnenden starken Einbruchs der Wirtschaftsleistung besonders stark gewachsen (Aufholeffekt). Da es sich beim Beschäftigungswachstum um einen sogenannten nachlaufenden Konjunkturindikator handelt, ist es plausibel anzunehmen, dass sich dieser Effekt auch in den direkt nachfolgenden Jahren noch auf das Beschäftigungswachstum ausgewirkt hat.

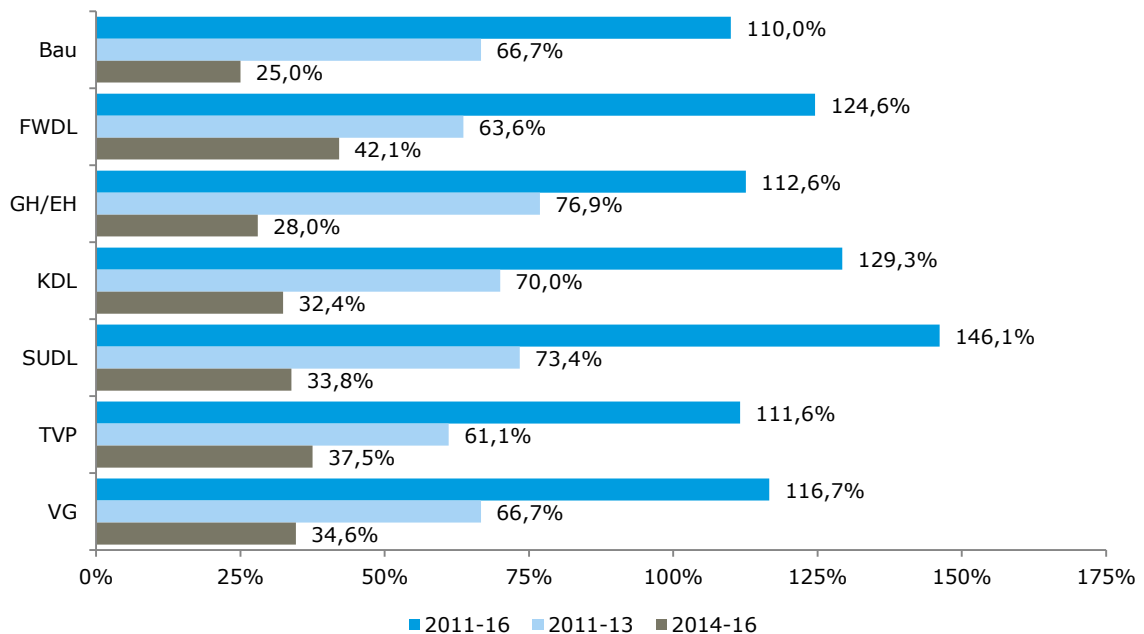
**Abbildung 14: Durchschnittliches Gesamtwachstum der SWU und aller Unternehmen (2011-2016, 2011-2013, 2014-2016)**



Quelle: Eigene Berechnung Ramboll Management Consulting, basierend auf Creditreform Wirtschaftsdatenbank und der Creditreform Bilanzdatenbank.

Betrachtet man die Verteilung des Gesamtwachstums differenziert nach Branchenclustern, zeigt sich in Hinblick auf die Verteilung des Wachstums auf die Phasen 2011 bis 2013 sowie 2014 bis 2016 ein durchgehend einheitliches Bild. Ein vergleichsweise ausgeglichenes Wachstum ist allenfalls im Cluster „Forschungs- und wissensintensive Dienstleistungen“ erkennbar – mit durchschnittlich 63,6 Prozent in 2011-13 und 42,1 Prozent in 2014-16.

**Abbildung 15: Durchschnittliches Gesamtwachstum der SWU (nach Branchen, 2011-2016, 2011-2013, 2014-2016)**

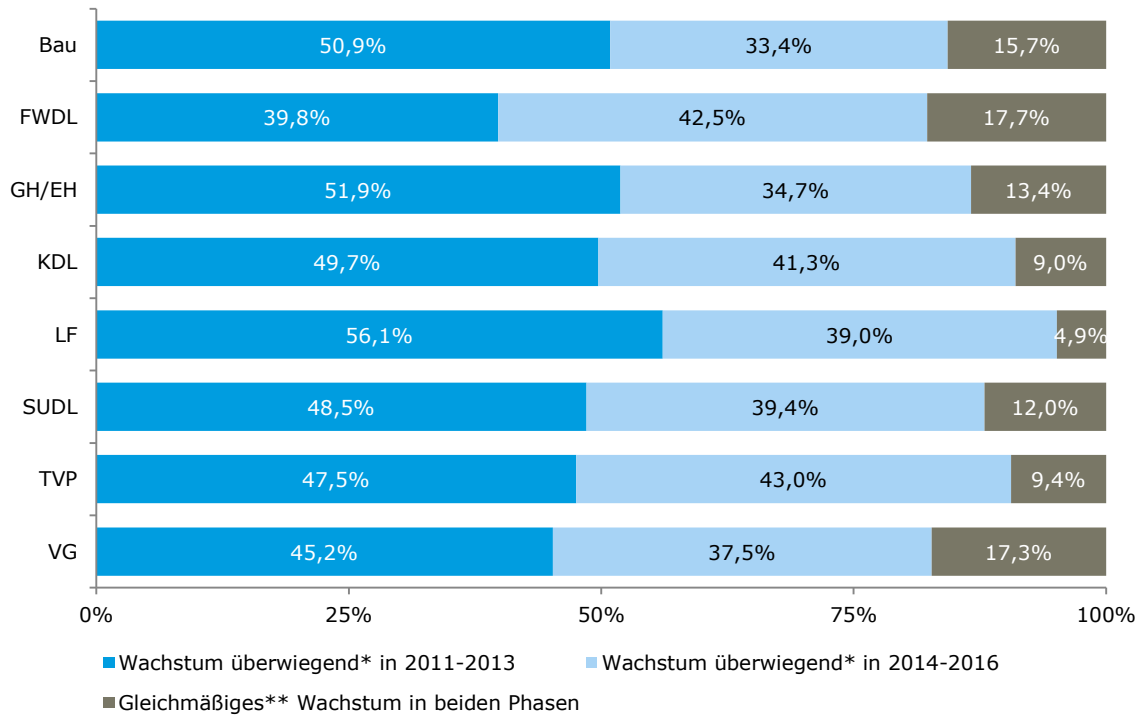


Quelle: Eigene Berechnung Ramboll Management Consulting, basierend auf Creditreform Wirtschaftsdatenbank und der Creditreform Bilanzdatenbank.

Bei der Betrachtung des SWU-Gesamtwachstums auf der Unternehmensebene wird deutlich, dass nur ein verhältnismäßig kleiner Teil von ihnen einen gleichmäßigen Wachstumspfad aufweist. Vergleichsweise hoch sind die Anteile von SWU mit gleichmäßigem Wachstum im Branchencluster „Forschungs- und wissensintensive Dienstleistungen“ (17,7 Prozent) und im Verarbeitenden Gewerbe (17,3 Prozent). In (fast allen) Clustern haben mehr SWU mit ungleichmäßigem Wachstum ihren Wachstumsschwerpunkt in der ersten Phase: So entfällt beispielsweise bei 56,1 Prozent der SWU im Cluster „Land- und Forstwirtschaft“ und bei 50,9 Prozent der SWU im Cluster „Bau“ der

überwiegende Teil des Gesamtwachstums (d. h. über 60 Prozent) auf den Zeitraum 2011 bis 2013. Lediglich bei den „Forschungs- und wissensintensiven Dienstleistungen“ entfällt ein höherer Teil des Gesamtwachstums auf die Jahre 2014-2016 (42,5 Prozent) im Vergleich zur ersten Phase (39,8 Prozent).

**Abbildung 16: Verteilung des Gesamtwachstums auf die Jahre 2011-2013 und 2014-2016 (nach Branchen)**



Anmerkungen: \* Mehr als 60 Prozent des Gesamtwachstums entfallen auf eine der beiden Phasen  
 \*\* Auf keine der beiden Phasen entfallen mehr als 60 Prozent des Gesamtwachstums.

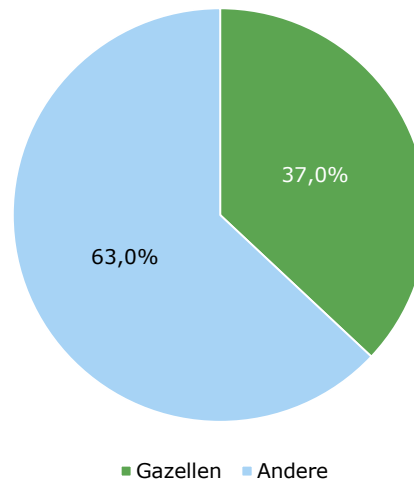
Lesebeispiel: Bei 50,9 Prozent der SWU im Cluster „Bau“ entfällt der überwiegende Teil des Gesamtwachstums auf den Zeitraum 2011-2013. Bei 33,4 Prozent der diesem Cluster zugehörigen SWU entfällt der überwiegende Teil des Gesamtwachstums auf den Zeitraum 2014-2016. 15,7 Prozent dieser SWU wuchsen gleichmäßig im Betrachtungszeitraum.

Quelle: Eigene Berechnung Ramboll Management Consulting, basierend auf Creditreform Wirtschaftsdatenbank und der Creditreform Bilanzdatenbank.

### 3.2.3 Beschäftigungseffekte

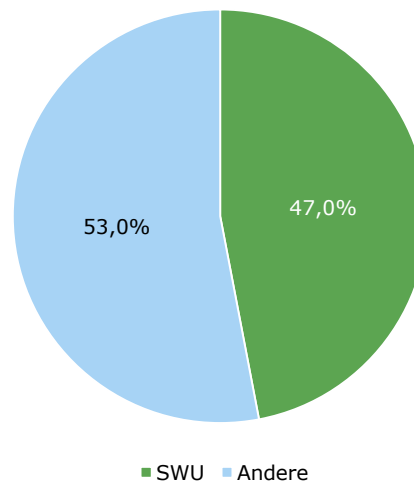
Schnell wachsende Unternehmen tragen in erheblichem Maße zur Schaffung neuer Arbeitsplätze in Ostdeutschland bei – insbesondere, wenn man ihren jeweiligen Anteil an der Grundgesamtheit der Unternehmen berücksichtigt.

**Gazellen:** Zwischen 2014 und 2016 wurden von Unternehmen in der Grundgesamtheit zusammen brutto (d.h. ohne Abzug der gleichen Zeitraum bei anderen Unternehmen weggefallenen Arbeitsplätzen) 309.683 Arbeitsplätze geschaffen. Davon entfallen fast zwei Fünftel (37,0 Prozent) auf Gazellen.

**Abbildung 17: Anteil der Gazellen an den geschaffenen Arbeitsplätzen (2014-2016)**

Quelle: Eigene Berechnung Ramboll Management Consulting, basierend auf Creditreform Wirtschaftsdatenbank und der Creditreform Bilanzdatenbank.

**SWU:** Zwischen 2011 und 2016 wurden von Unternehmen in der Grundgesamtheit brutto (d.h. ohne Abzug der gleichen Zeitraum bei anderen Unternehmen weggefallenen Arbeitsplätzen) 478.945 Arbeitsplätze geschaffen. Davon entfällt fast die Hälfte (47,0 Prozent) auf SWU.

**Abbildung 18: Anteil der SWU an den geschaffenen Arbeitsplätzen (2011-2016)**

Quelle: Eigene Berechnung Ramboll Management Consulting, basierend auf Creditreform Wirtschaftsdatenbank und der Creditreform Bilanzdatenbank.

## 4. ZENTRALE ERGEBNISSE DER FALLSTUDIEN

### Auf einen Blick

- Die Fallstudien mit schnell wachsenden Unternehmen zeigen auf, dass unterschiedliche Wege zu überdurchschnittlichem Erfolg führen können
- Die betrachteten Unternehmensentwicklungen sind individuell und abhängig vom jeweiligen Unternehmertyp
- Die identifizierten Erfolgsfaktoren und positiven Beispiele können als Orientierung für die Ambitionen anderer Unternehmen dienen und erste spezifische Ansatzpunkte bieten („Unternehmen lernen von Unternehmen“)

Basierend auf spezifischen Kriterien<sup>11</sup> wurden aus der Datenanalyse zehn Unternehmen identifiziert, mit denen Fallstudien durchgeführt wurden. In diesen wurden das unternehmensindividuelle Wachstum sowie spezifische Erfolgsfaktoren für das erfolgreiche Wachstum beleuchtet. Besonderes Augenmerk lag im Rahmen der Fallstudien auf den Wachstumsstrategien, die die Unternehmen verfolgt haben. Sämtliche Unternehmen sind entsprechend der Definition dieser Studie als schnell wachsende Unternehmen zu kategorisieren. Die Fallstudiendokumentationen sind im Anhang dargestellt.

Die Fallstudienunternehmen weisen größtenteils die Unternehmenscharakteristika der in der Literatur genannten Eigenschaften einer Gazelle auf. Die Literatur zu Gazellen nennt primär die Investitionen in FuE als Haupttreiber eines schnellen Unternehmenswachstums. Zum einen können FuE-betreibende Unternehmen sowohl über neue bzw. neuartige Produkte neue Kunden akquirieren als auch mit innovativen Produkten neue Absatzmärkte erschließen, mitunter auch im Ausland. Zum anderen dürften FuE-betreibende Unternehmen weniger Margendruck verspüren und sich gleichzeitig als kundenspezifischer Anbieter oder Zulieferer langfristig etablieren. Dies erhöht die Gewinnmargen, welche letztlich in das Unternehmenswachstum investiert werden können.

Die Typisierung der zehn portraitierten Unternehmen erfolgte in Anlehnung an Kinkel und Maloca (2010), Som (2012) und ISI (2015). Dabei werden unternehmenstypische Eigenschaften wie der zentrale Wettbewerbsfaktor, die produzierte Produktkomplexität, die Position in der Wertschöpfungskette und die Branche des Unternehmens berücksichtigt. Dabei konnten die zehn Unternehmen folgenden Unternehmenstypen zugeordnet werden:



- Wissensintensiver Produktinnovator: Fünf Unternehmen
- Kundengetriebener, technischer Prozess-Spezialist: Drei Unternehmen
- (Volumenflexibler), spezialisierter Zulieferer: Zwei Unternehmen

In Summe weisen somit acht der zehn Fallbeispiele eine starke Neigung zu eigens betriebenen FuE-Aktivitäten auf. So investieren die wissensintensiven Produktinnovatoren aus eigenem Antrieb in neue bzw. neuartige Produkte oder Verfahren, während der Entwicklungsprozess bei den kundengetriebenen, technischen Prozess-Spezialisten meist durch die Abnehmer induziert werden und der Innovationsprozess in enger Abstimmung oder gar in Kooperation mit dem Kunden geschieht. Obschon die zehn Fallbeispiele keinen statistischen Anspruch auf Repräsentativität erheben, stimmen die Resultate mit der einschlägigen Gazellen-Literatur überein, welche FuE-

<sup>11</sup> Hierbei handelt es sich um die Kriterien Wachstumspfad, Wachstumsstrategie, Branche, Regionale Verteilung, Unternehmensalter und -größe.



betreibenden Unternehmen generell größere Wachstumschancen attestiert – ein Befund, der demnach auch auf die ostdeutschen Gazellen übertragbar ist.

Die Fallbeispiele zeigen aber auch, dass jeweils unterschiedliche Unternehmensstrategien, Besitz- und Finanzierungsstrukturen bei innovativen Unternehmen zum Erfolg führen können. Vom klassischen Technologie-affinen Unternehmensgründer, welcher sich mit Risikokapital finanziert und somit dem Bild eines Start-ups des kalifornischen Silicon Valley entspricht, bis zum eher risikoscheuen Unternehmer, welcher lediglich erzielte Gewinne in die Forschung und Entwicklung neuer bzw. neuartiger Produkte und Prozesse steckt, ist unter den untersuchten technologie-affinen schnell wachsenden Unternehmen alles zu finden. Diese Beispiele zeigen somit, dass sowohl unterschiedliche Unternehmensstrategien als unterschiedliche Gründertypen erfolgreiche und schnell wachsende Unternehmen am Markt etablieren können. Eine Sonderrolle nimmt sicherlich jener wissensintensive Produktinnovator ein, welcher einen finanzstarken, und in der Branche breit aufgestellten Mutterkonzern hinter sich weiß, welcher die teuren Innovationen finanziert. Freilich können diese Unternehmen, welche als Spin-off ausländischer Konzerne betrachtet werden können, einen substantiellen Beitrag zur Überwindung der Kleinteiligkeit leisten. Hierbei besteht aber das Risiko, dass strategische Entscheidungen in der ausländischen Konzernzentrale gegen den ostdeutschen Standort gefällt werden können, ohne dass das hiesige Management dagegen opponieren könnte.

Des Weiteren zeigen die portraitierten innovativen, schnell-wachsenden Unternehmen die Wichtigkeit einer hohen Kundenorientierung. Zum einen gilt dies in den Fällen, in denen Produktneu- bzw. Produktweiterentwicklungen direkt von den Kunden induziert werden (kundengetrieben, technische Prozess-Spezialisten). Zum anderen werden produktbezogene Dienstleistungen bei neuartigen Produkten und Prozessen immer wichtiger. Davon zeugen die Unternehmensportraits ebenfalls.

Im Gegensatz zu FuE-betreibenden Unternehmen sind schnell wachsende Unternehmen ohne eigene Innovationstätigkeit weniger häufig auszumachen. In Ostdeutschland sind aber innovationsarme Unternehmen weitaus häufiger vertreten als etwa in Westdeutschland. Die geringeren privatwirtschaftlich erbrachten FuE-Aktivitäten in Ostdeutschland sind somit einer der Hauptklärungsgründe für die anhaltende Kleinteiligkeit der ostdeutschen Unternehmensstruktur. Dennoch finden sich unter den portraitierten Gazellen auch zwei Unternehmen, welche keine eigene FuE betreiben. Dabei beschritten die hier dargestellten nicht innovationsbetreibenden Unternehmen unterschiedliche Wege zum Unternehmenswachstum. So behauptet sich ein Manufakturbetrieb, welcher als volumenflexibler, spezialisierter Zulieferer zu typisieren ist, erfolgreich am Markt. Dieser Unternehmung ist es auch ohne neue bzw. neuartige Produkte gelungen, sowohl stetig neue Kunden zu akquirieren, als auch auf die Fachkräfteproblematik angemessen zu reagieren. Dessen Erfolgsrezept ist mitunter die hohe Flexibilität und die Produktqualität. Im Gegensatz dazu zeigt ein zweiter volumenflexibler, spezialisierter Zulieferer, dass durch eine strikte Automatisierungs- und Digitalisierungsstrategie wirtschaftliche Erfolge auch als Massenfertigungsbetrieb in einem Hochlohnland verbucht werden können.

Die Wachstumsportraits der nicht FuE-betreibenden Unternehmen dürfen aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass diese Unternehmen nicht in der Breite in Ostdeutschland vorzufinden sind. So fällt es nicht FuE-betreibenden Unternehmen im Durchschnitt deutlich schwerer, sich als Gazelle am Markt zu etablieren. Zudem konnte keines der zehn portraitierten Unternehmen als Konsumgüterhersteller mit (gelegentlicher) Produktentwicklung identifiziert werden. Auch ein Beispiel eines schwach-innovativen, arbeitsintensiven (Lohn-)Fertigers konnte nicht gefunden werden. Dies ist nicht weiter erstaunlich, operieren diese Unternehmenstypen meist in gesättigten Märkten mit einem fixen Kundenstamm – die Akquise neuer Kunden und das Vordringen in neue Märkte sind daher kaum zu erwarten.

Die Fallbeispiele zeigen darüber hinaus, dass erfolgreiche Gazellen in allen ostdeutschen Regionen zu finden sind. Dennoch sind stark FuE-betreibende Unternehmen vorzugsweise in der Nähe der Großagglomerationen bzw. in der Nähe von Universitäten und Forschungseinrichtungen zu finden bzw. Gründen eine FuE-Abteilung in der Nähe dieser Zentren. Die Nähe zu den Großagglomerationen erleichtert darüber hinaus die Rekrutierung von geeigneten Fachkräften. Dabei

lässt sich aus den geschilderten Portraits herauslesen, dass die Rekrutierung von Hochschulabsolventen insbesondere in den Agglomerationen relativ leicht fällt.

## 5. HANDLUNGSOPTIONEN

Basierend auf den Ergebnissen der Literaturlauswertung, der Datenanalyse sowie der Fallstudien bei schnell wachsenden Unternehmen in Ostdeutschland sind spezifische Faktoren zu erkennen, die Unternehmen zu überdurchschnittlichem Erfolg verhelfen. Diese Ansätze können als Inspiration für andere Unternehmen dienen, die zukünftig eine Wachstumsstrategie verfolgen wollen oder sich strategisch neu orientieren möchten (siehe Kapitel 5.1). Neben der Zielgruppe der Unternehmen konnten auf Basis der unterschiedlichen Projektschritte auch Aspekte identifiziert werden, die sich an die politische Ebene richten und insbesondere aus Unternehmenssicht Optionen darstellen, die zu einer Verbesserung des unternehmerischen Umfelds mit Blick auf potenzielle Wachstumsoptionen abzielen (siehe Kapitel 5.2).

### 5.1 Handlungsoptionen für wachstumsstarke Unternehmen

Die vorgeschlagenen Maßnahmen und Impulse sind allgemeine Empfehlungen, die Unternehmen zur Weiterentwicklung ihrer individuellen Wachstumsstrategie heranziehen können.

#### Individuelle Unternehmensstrategie entwickeln und verfolgen

Aufgrund der großen Heterogenität von Unternehmen hinsichtlich Charakteristika wie der jeweiligen Ausrichtung auf spezifische Kunden, Branchen, regionale Absatzmärkte oder ihrer Position in der Wertschöpfungskette sind je nach Unternehmenstyp unterschiedliche Wachstumsstrategien geeignet. Für die Geschäftsführung stellt sich damit die Herausforderung, nach Maßgabe ihrer jeweiligen Ziele und der gegebenen Rahmenbedingungen, eine erfolgsversprechende Strategie abzuleiten und umzusetzen.



#### Handlungsempfehlungen

- Die Entwicklung bzw. die regelmäßige Überarbeitung einer expliziten Unternehmensstrategie empfiehlt sich, um bei strategischen Entscheidungen zur Unternehmensentwicklung auf eine fundierte und erkennbare Grundlage zurückgreifen zu können. Diese sollte zunächst systematisch von der Geschäftsführung entwickelt werden, ggf. unter Beteiligung von Vertreterinnen und Vertretern des mittleren Managements und im Bedarfsfall mit professioneller Unterstützung von externen Experten. Voraussetzung für die Erarbeitung einer Strategie sind u. a. die Entwicklung eines Unternehmensleitbilds, eine ehrliche Stärken-Schwächen-Analyse sowie die Identifikation unternehmensspezifischer Merkmale.
- Bei der Entwicklung der unternehmerischen Wachstumsstrategie sollten zudem die Rahmenbedingungen des unternehmerischen Umfelds realistisch berücksichtigt werden. So sollte der Markt, künftige Trends, die Konkurrenz sowie die im Markt erfolgreich angewandten Wettbewerbsstrategien analysiert werden. Für ein Unternehmen, welches als Zulieferer oder Prozessdienstleister für andere Unternehmen fungiert, ist eine Analyse der wirtschaftlichen Situation und des Markumfeldes der Kunden bzw. direkten Abnehmer durchzuführen.
- Anschließend sollte auf Basis dieser Ergebnisse die Positionierung im Markt bestimmt sowie Ziele und konkrete Meilensteine für die Unternehmensentwicklung definiert werden. Im Anschluss an die Formulierung der Unternehmensstrategie sollten auch strategische Ansätze zu wesentlichen Aspekten wie Marketing und Unternehmenskommunikation, Kundenakquise und Vertrieb, Forschung und Entwicklung und Personal definiert werden. Für bereits etablierte Unternehmen gilt, ihre strategische Positionierung fortlaufend kritisch zu hinterfragen und zu prüfen, inwieweit verändernde Rahmenbedingungen eine Anpassung bzw. strategische Neuausrichtung erfordern.
- Für viele Unternehmen dürfte auch die Kommunikation mit den (Haupt-)Kunden ein zentrales Erfolgsrezept sein. Durch eine enge Kooperation bei der Produktion eines Vorproduktes oder insbesondere bei der Bereitstellung von kundenbezogenen Prozessdienstleistungen können Unternehmen direkt von ihrem wachsenden Kunden profitieren und mitwachsen.

- Um eine Wachstumsstrategie erfolgreich im Unternehmen zu implementieren, sollte das Bewusstsein hierfür bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geschaffen werden. Voraussetzung dafür ist eine gute unternehmensinterne Kommunikation, eine nachvollziehbare Begründung der Strategie sowie die Erläuterung von Veränderungen und Erwartungen an jeden Einzelnen. Darüber hinaus kann die Beteiligung eines größeren Teils der Belegschaft an der Strategieentwicklung die Akzeptanz und das Bewusstsein für die Unternehmensstrategie fördern. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen regelmäßig über die Auftragslage zu informieren kann die Identifikation mit dem Unternehmen fördern und die Bereitschaft der Belegschaft, flexibel auf die zu erwartenden Nachfrageschwankung zu reagieren, erhöhen.

### Kompetenzen der Geschäftsführung weiterentwickeln

Der Unternehmenserfolg ist neben den Wachstumsambitionen der Geschäftsleitung ganz wesentlich verknüpft mit der Qualifikation und den Kompetenzen der handelnden Personen. So verfügen besonders erfolgreiche Gründerinnen und Gründer häufig über eine längere Berufserfahrung in der jeweiligen Branche und haben vor ihrer Selbstständigkeit verschiedene Hierarchieebenen in Unternehmen kennengelernt.



#### Handlungsempfehlungen

- Um die Voraussetzungen für eine fortgesetzte gute Unternehmensentwicklung zu schaffen, sollten die Geschäftsleitung und andere leitende Angestellte sich kontinuierlich weiterqualifizieren. Durch betriebliche Weiterbildung, Coachings oder den Erwerb von Zusatzqualifikationen etc. können die handelnden Personen entscheidend darin unterstützt werden, die sich im Zuge des Unternehmenswachstums ergebenden neuen Aufgaben und Verantwortlichkeiten erfolgreich zu meistern. Zu den besonders relevanten Bereichen zählen beispielsweise Personalführung, Finanzmanagement, Organisationsentwicklung, interne und externe Kommunikation oder auch Konfliktbewältigung. Die Weiterentwicklung der Kompetenzen der Geschäftsführung bezieht sich auch auf den Bereich des betriebswirtschaftlichen Know-hows.
- Insbesondere für Unternehmen mit Wachstumsambitionen sind eine gute Marktkenntnis und eine gute Vernetzung innerhalb der Branche von großer Bedeutung. Für die erfolgreiche Unternehmenssteuerung ist es unabdingbar, einen guten Überblick über Marktentwicklungen wie neue Technologien, neue Kundenbedarfe, neue Wettbewerber, Trends, sich verändernde regulatorische Rahmenbedingungen etc. zu verfügen. Aktuelle Informationen zu dieser Art von Entwicklungen können Unternehmen neben Branchenpublikationen insbesondere durch den regelmäßigen direkten Austausch und stabile Beziehungen zu anderen Unternehmen in der Wertschöpfungskette sowie zu Kunden und zu Forschungsinstituten einholen. Durch Maßnahmen wie beispielsweise die aktive Mitarbeit in Berufsverbänden und Clusterstrukturen oder die Teilnahme an Branchentagen kann die Geschäftsleitung entsprechende Entwicklungen aktiv befördern.
- Für die Geschäftsleitung kann es zudem hilfreich sein, zum Zweck des fundierten fachlichen Austauschs die Unterstützung von erfahrenen Mentorinnen und Mentoren einzuholen. So können ehemalige Geschäftspartner, Kunden oder andere Personen mit langjähriger Erfahrung im Feld, die in einem Vertrauensverhältnis zur Geschäftsleitung stehen, wertvolle Rückmeldungen geben zu diversen Fragen der Unternehmensentwicklung. Dies kann mitunter durch die Etablierung eines Beirats als strategischem Sparringspartner geschehen.
- Ein starkes Unternehmenswachstum muss nicht zwingend mit einer höheren Risikobereitschaft der Unternehmerin bzw. des Unternehmers einhergehen. Wie die Fallbeispiele zeigen, können sowohl risikoscheue als auch risikofreudige Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer schnell wachsende Unternehmen etablieren. Wichtig ist demnach auch eine auf den Unternehmertyp angepasste Wachstumsstrategie, die Wachstumschancen zu nutzen weiß.

### Innovationstätigkeit forcieren und Forschungsk Kooperationen und –netzwerke knüpfen

Die Entwicklung und Markteinführung modifizierter oder neu entwickelter Produkte und Dienstleistungen ist häufig eine zentrale Determinante für den Wachstumserfolg. Dies gilt im Besonderen für technologieintensive Unternehmen, deren Erfolg gleichsam auf ihrer Innovationstätigkeit beruht. Forschungsk Kooperationen und –netzwerke mit anderen Akteuren können unternehmens-eigene FuE-Aktivitäten befruchten. Häufig betreiben schnell wachsende Unternehmen Innovationsaktivitäten, die direkt von ihren Kunden induziert wurden oder gar in enger Kooperation mit diesen betrieben werden.



### Handlungsempfehlungen

- Um im Wettbewerb zu bestehen, gilt es, angebotene Produkte und (Prozess-)Dienstleistungen kontinuierlich weiterzuentwickeln im Hinblick auf technologische Entwicklungen als auch auf Kundenwünsche. Zu diesem Zweck sollte ein betriebliches Innovationsmanagement etabliert werden, um im Unternehmen systematisch neue Ideen zu generieren und Innovationen umzusetzen. Es empfiehlt sich dabei, das Innovationsmanagement als Querschnittsaufgabe zu implementieren und so alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu anzuhalten, Verbesserungs-ideen gegenüber der Geschäftsleitung zu äußern.
- Um neue Marktentwicklungen aufzunehmen und die von dem Unternehmen angebotenen Leistungen kontinuierlich zu verbessern, sollten Unternehmen regelmäßig mit Experten und Kunden zusammenarbeiten. Zu diesem Zweck sollten Unternehmen geeignete Prozesse und Formate etablieren, beispielsweise in Form eines regelmäßig tagenden Beratungsgremiums, wie z. B. eines Beirats.
- Unternehmen sollten zur Verstärkung ihrer eigenen Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten Verbundforschungsvorhaben anstreben, um so mit den gebündelten Ressourcen und Kompetenzen der jeweiligen Partner mit größerer Schlagkraft innovativere Produkte und Dienstleistungen entwickeln zu können. Für spezialisierte kleinere Unternehmen bietet sich neben Kooperationen mit universitären oder außeruniversitären Forschungseinrichtungen auch die Zusammenarbeit mit Großunternehmen und zuweilen – insbesondere bei Prozessdienstleistern – eine direkte Kooperation mit ihren Kunden an.
- Die Einbindung in Cluster bzw. die räumliche Nähe zu Zentren wirtschaftlicher Aktivität stellt für viele Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar. Durch intensive Liefer- oder Wettbewerbsbeziehungen mit anderen Unternehmen und dem Wissenstransfer von Forschungseinrichtungen können Unternehmen in Clustern schnell Marktentwicklungen und Innovationschancen erkennen. Bei der An- und Umsiedlung von Unternehmensstandorten sollten Unternehmerinnen und Unternehmer daher die Vorteile dieser räumlichen Vernetzung stark berücksichtigen.

### Internationalisierung anstreben

Die Ausweitung der unternehmerischen Tätigkeit auf andere Regionen oder in das Ausland kann einen erfolgversprechenden Teil einer Wachstumsstrategie markieren. Die erfolgreiche Erschließung überregionaler und internationaler Märkte stellt insbesondere für größere Unternehmen eine Option dar, die aufgrund ihrer hohen Produktivität und Profitabilität die hohen Einstiegskosten in neue Absatzmärkte amortisieren können. Daneben ergeben sich durch internationale Kooperationen weitere verschiedenartige Möglichkeiten, die Unternehmensentwicklung voranzutreiben.



## Handlungsempfehlungen

- Unternehmen sollten systematisch Vorteile einer stärkeren Ausrichtung oder Anpassung ihrer Unternehmensstrategie zu überregionalen und internationalen Märkten abwägen und prüfen. Internationale Verflechtungen bieten insbesondere innovativen und wissensintensiven deutschen Unternehmen zusätzliche Absatzmärkte und Entwicklungsmöglichkeiten, die oftmals über die Wachstumsperspektiven innerhalb Deutschlands hinausgehen. Derartige internationale Kontakte können auch als Quelle neuer Ideen fungieren.
- Die projektbasierte Zusammenarbeit mit Auftraggebern im Ausland kann einen wichtigen ersten Schritt für die Internationalisierung der Geschäftstätigkeit darstellen. Durch die Anbahnung und Umsetzung konkreter und überschaubarer Vorhaben kann gegenseitiges Vertrauen und ein persönliches Netzwerk aufgebaut werden, die den Weg für weitere Kooperationen in der Zukunft ebnen.
- Unternehmen mit besonders hohem Kapitalbedarf und internationalen Wachstumsambitionen sollten für die Finanzierung ihres Unternehmenswachstums über deutsche Geldgeber und Fördermittel hinaus auch den Zugang zu internationalem Wagniskapital prüfen. Dazu ist der gezielte Aufbau von Kompetenzen und Netzwerken notwendig, beispielsweise durch Coachings oder durch die Unterstützung von Mentoren. Des Weiteren empfiehlt es sich, die Gründung einer ausländischen Unternehmenseinheit in Betracht zu ziehen, da Wagniskapitalgeber zögerlicher sind bei Investitionen in Unternehmen, die nicht im eigenen Land vertreten sind.
- Schließlich bietet sich insbesondere für produzierende Unternehmen mit internationalem Kundenstamm die Expansion der Geschäftstätigkeit ins Ausland durch den dortigen Aufbau von Produktionsstätten an. So können Unternehmen beispielsweise von Kostenvorteilen, einer größeren Nähe zu Absatzmärkten und einem reduzierten Wechselkursrisiko profitieren und die neuen Märkte auf diese Weise besser erschließen.
- Der Erschließung neuer Absatzmärkte ist aber in den meisten Fällen nur dann eine erfolgreiche Wachstumsstrategie, wenn bereits davor die Marktchancen des Produktes oder der (Prozess-)Dienstleistungen bekannt sind. Dies erklärt mitunter, weshalb vor allem innovationsbetreibende Unternehmen nachhaltiger durch die Internationalisierung wachsen, da diese mitunter einfacher neue Kunden mit einem innovativen Produkt gewinnen können.

### Aktives Personalmanagement betreiben und innerbetriebliche Arbeitsabläufe umstrukturieren

Gesellschaftliche Entwicklungen wie beispielsweise der demographische Wandel und der Fachkräftemangel stellen für wachstumsinteressierte Unternehmen eine zusätzliche Herausforderung bei der Anwerbung und Sicherung von Fachkräften dar. In vielen Regionen Ostdeutschlands fehlen qualifizierte Bewerberinnen und –bewerber, sodass offene Stellen nicht immer besetzt werden können. Des Weiteren gilt es, die innere Organisation des Unternehmens entsprechend des Unternehmenswachstums weiterzuentwickeln. Entsprechend steigen sowohl die Bedeutung eines aktiven Personalmanagements als auch die Bereitschaft zur Delegation von Zuständigkeiten der Geschäftsführerin bzw. des Geschäftsführers an.



## Handlungsempfehlungen

- Unternehmen mit Wachstumsambitionen sollten ein proaktives und strategisches Personalmanagement etablieren, um so frühzeitig Herausforderungen in ihrer Belegschaft erkennen und Lösungen entwickeln zu können. Dies umfasst eine langfristige und potentialorientierte Personalpolitik, die Aspekte wie die Entwicklungsmöglichkeiten von einzelnen Beschäftigten oder die Alterung der Belegschaft berücksichtigt und die sich explizit an den Unternehmenszielen orientiert. So sollte beispielsweise der für die Umsetzung der Unternehmensstrategie benötigte künftige Personalbedarf antizipiert werden. Die Etablierung einer Personalabteilung stellt für die Professionalisierung der Personalarbeit im Unternehmen einen wichtigen Schritt dar.
- Wachstumsaffine Unternehmen sollten frühzeitig eine Strategie für die Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entwickeln. Vielfach stellt dabei ein geringer Bekanntheitsgrad der betreffenden Unternehmen einen Nachteil dar. Neben den bewährten klassischen Rekrutierungswegen empfiehlt sich daher die Mitarbeitergewinnung über Social Media sowie über Personalberaterinnen und -berater.
- Insbesondere wissensintensive Unternehmen sollten Kooperationen mit regionalen Hochschulen prüfen. Diese Zusammenarbeit mit Studierenden ermöglicht es Unternehmen, frühzeitig an potentielle Arbeitnehmer heranzutreten und sie an das Unternehmen zu binden. Mögliche Formen der Kooperation können das Angebot von Werkstudententätigkeiten, die Betreuung von Abschlussarbeiten, Forschungsk Kooperationen, Firmenpräsentationstage u. a. sein.
- Darüber hinaus sollten Unternehmen Beschäftigte gezielt an sich binden, da erfolgreiche Unternehmen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter klassischerweise eine erhöhte Aufmerksamkeit von Konkurrenzunternehmen auf sich ziehen. Beispielsweise sind Maßnahmen wie die Etablierung eines familiären Betriebsklimas, flexible Arbeitszeiten oder Aufstiegschancen geeignet, um die Mitarbeiterloyalität zu sichern.
- Gleichzeitig sollten Unternehmen sicherstellen, dass ihre Beschäftigten stets auf dem neuesten Stand ihrer jeweiligen Arbeitsbereiche operieren, um bestmögliche Ergebnisse und Innovationen für das Unternehmen zu erreichen. Zu diesem Zweck sollte die Belegschaft regelmäßig weiterqualifiziert werden, beispielsweise durch betriebliche Weiterbildungen, Seminare oder Coachings.
- Im Fall von wachsenden Unternehmen empfiehlt es sich, die innerbetriebliche Organisation in regelmäßigen Abständen auf ihre Leistungsfähigkeit hin zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Bei zunehmender Unternehmensgröße empfiehlt es sich, neue Hierarchieebenen und Zuständigkeiten zu etablieren und definieren, um die zusätzlichen Aufgaben im Unternehmen mit angepasster Struktur gut bewältigen zu können. Im Fokus steht dabei insbesondere auch die Führungsebene. Beispielsweise kann die personelle Stärkung der Führungsebene durch die Berufung einer zusätzlichen verantwortlichen Person sinnvoll sein, um eine zielführende Arbeitsteilung und eine Entlastung der mit einem steigenden Umfang von Aufgaben betrauten Geschäftsführung zu erreichen.

## Finanzierungsmöglichkeiten und öffentliche Unterstützungs- und Förderangebote prüfen

Zur Unternehmensexpansion bedarf es im Regelfall zusätzlicher finanzieller Mittel. Fehlende Finanzierungsmöglichkeiten stellen häufig ein wichtiges Wachstumshemmnis für Unternehmer dar. Diese können insbesondere in der Gründungs- und Aufbauphase oder beim Vorhandensein von Expansionsmöglichkeiten virulent sein. Für kurzfristige Bedarfe empfiehlt es sich, eine enge Beziehung mit einem Finanzinstitut zu pflegen. Die Finanzierungsmöglichkeiten größerer Projekte reichen vom klassischen Bankkredit, Kapitalerhöhungen bis hin zu Risikokapital. Auch öffentliche Unterstützungs- und Förderangebote können einen wichtigen Bestandteil in der Finanzierung von Vorhaben einnehmen.



## Handlungsempfehlungen

- Bei der Planung von finanziellen Angelegenheiten sollten Unternehmen stets auf die Unterstützung durch vertraute und professionelle Finanzberaterinnen und -berater bzw. eines Finanzinstituts zurückgreifen. Diese verfügen über das notwendige Fachwissen, um fundierte Aussagen über zur Verfügung stehende Finanzierungsmöglichkeiten zu treffen und Stolperfallen zu vermeiden.
- Viele Unternehmen setzen bei der Finanzierung von Wachstumsstrategien erfolgreich auf ihre Eigenkapitalrücklagen und Kredite von Hausbanken. Je nach Unternehmenstyp und Wachstumsvorhaben sollten Unternehmen jedoch die zusätzliche Unterstützung durch Beteiligungsgesellschaften oder Fremdkapitalgeber in Betracht ziehen. Dieser weitreichende Schritt sollte ebenfalls professionell vorbereitet werden, beispielsweise durch die Unterstützung von Finanzexpertinnen und -experten.
- Um die Geschäftstätigkeit abzusichern und finanzielle Rückschläge zu vermeiden, sollten Unternehmen ein effektives Risikomanagement und eine vorausschauende Finanzplanung etablieren. Dies umfasst beispielsweise die systematische Risikoanalyse von Beauftragungen durch neue Kunden, die Etablierung von risikoreduzierenden Zahlungsregimen z. B. durch hohe Anzahlungen und die Einrichtung von Rücklagen für den Fall von unerwarteten Liquiditätsengpässen. Ebenso sollten sich exportierende Unternehmen gegen Wechselkursschwankungen absichern.
- Unternehmen sollten prüfen, inwieweit sie auf öffentliche Unterstützungs- und Förderangebote für die Umsetzung ihrer Wachstumsstrategie zurückgreifen können. Öffentliche Stellen auf Bundes- und Landesebene stellen zum Zweck der Wirtschaftsförderung eine große Auswahl von maßgeschneiderten Instrumenten zur Verfügung. Unternehmen sollten die zahlreichen Informationsangebote im Internet und die persönliche Beratung bei Fördergebern nutzen, um zielgerichtet mögliche Förder- und Unterstützungsangebote zu identifizieren.
- Start-Ups im High-Tech Bereich können darüber hinaus versuchen, Risikokapital an sich zu binden. Neben den finanziellen Ressourcen bekommt das Unternehmen dadurch meist auch Know-how und Beratungsexpertise vom Risikokapitalgeber zur Verfügung gestellt.



## 5.2 Handlungsoptionen für die politische Ebene

Die Entwicklung und Umsetzung einer unternehmerischen Wachstumsstrategie ist in erster Linie Aufgabe der Unternehmerin bzw. des Unternehmers. Jedoch verfügt auch die politische Ebene über Handlungsoptionen, um Unterstützung bei der Formulierung einer Wachstumsstrategie zu bieten. So kann sie einen Beitrag leisten, das Wachstum der ostdeutschen Unternehmen zu fördern.

### Den Aufbau relevanter Kompetenzen stärken und den Wissenstransfer fördern

Im Zuge der Fallstudien hat sich gezeigt, dass Wachstumsambitionen und die Spiegelung dieser in Wachstumsstrategien unternehmensindividuelle Aufgaben darstellen. Unternehmen, die aktuell noch keine Wachstumsstrategie definiert haben, können durch individuelle Angebote und spezifische Anreize bei der Entwicklung einer Wachstumsstrategie unterstützt werden.



#### Handlungsempfehlungen

- Regionale Akteure, beispielsweise Wirtschaftsförderungen oder Vertreterinnen und Vertreter der IHK oder HWK, verfügen über belastbare Kontakte zu den angesiedelten Unternehmen. Durch unterschiedliche Formate, beispielsweise Netzwerktreffen oder Stammtische von Unternehmerinnen und Unternehmern, stehen sie in Verbindung zueinander und können die Entwicklung individueller Unternehmen verfolgen. Um diese Nähe zu nutzen, empfehlen wir die direkte und persönliche Ansprache zu Wachstumsoptionen durch regionale Akteure. Der Fokus sollte hierbei auf denjenigen Unternehmen liegen, die noch keine ausgereifte Wachstumsstrategie verfolgen. Die Unterstützung für Unternehmen kann sich auf die Verstetigung und den weiteren Ausbau bestehender Beratungsangebote wie auch regionaler „Coaching Zentren“ beziehen, die relevante Kompetenzen vor Ort vermitteln.
- Die Fallstudien haben gezeigt, dass Kenntnisse in den Bereichen Marketing und Vertrieb entscheidend für eine erfolgreiche Internationalisierung sind. Entsprechend sollte der Wissensaufbau in diesen Kompetenzbereichen fokussiert werden.
- Das Hervorheben und die Bekanntgabe von besonders gelungenen Ansätzen kann ein Weg sein, um andere Unternehmen zu inspirieren. Als Maßnahme schlagen wir deshalb vor, spezifische Leuchtturm-Projekte durch ein professionelles Marketing und eine entsprechende Kommunikation in der Öffentlichkeit zu verbreiten. So können Unternehmen von Unternehmen lernen und positiven Beispielen folgen. Auch ist es möglich, spezifische Standortvorteile der ostdeutschen Bundesländer zu benennen.
- Im Zuge des Dialogs „Unternehmen :wachsen“ werden bereits unterschiedliche Formate in der Fläche umgesetzt, um Unternehmerinnen und Unternehmer zu vernetzen. Wir schlagen als Maßnahme vor, das Dialogformat zu nutzen, um die direkte Vernetzung von Gazellen/schnell wachsenden Unternehmen und wachstumsinteressierten Unternehmen zu ermöglichen. So wäre es beispielsweise möglich, Road Shows und Round Tables in den ostdeutschen Bundesländern durchzuführen, um diese Zielgruppen in Kontakt zu bringen.

### Aktive Unterstützung bei der Suche geeigneter Finanzierungsquellen

Eine weitere Unterstützungsmöglichkeit durch die politische Ebene bezieht sich auf die Finanzierung von Wachstumsvorhaben. Wie die Fallstudien belegen, ist die Inanspruchnahme von Wagniskapital zur Finanzierung von ambitionierten unternehmerischen Vorhaben in den ostdeutschen Bundesländern nicht stark ausgeprägt. Wir schlagen deshalb vor, dass die politische Ebene ostdeutsche Unternehmen mit entsprechenden Ambitionen dabei unterstützt, Zugänge zu potenziellen Investorinnen und Investoren zu erhalten. Dies kann beispielsweise durch entsprechende Netzwerktreffen und geeignete Veranstaltungsformate erfolgen.

## 6. LITERATURVERZEICHNIS

- Agrawal, A., Cockburn, I., Galasso, A. und A. Oettl (2012): Why are Some Regions More Innovative than Others? The Role of Firm Size Diversity, NBER Working Paper 17793.
- Ansoff, H. I. (1965): Checklist for Competitive and Competence Profiles; Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York.
- Audretsch, D. B. und D. Dohse (2007): Location: a neglected determinant of firm growth, Review of World Economics 143, S. 79–107.
- Autio, E., Pathak, S. und K. Wennberg (2013): Consequences of cultural practices for entrepreneurial behaviors, Journal of International Business Studies 44, S. 334–362.
- 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.
- Becchetti, L. und G. Trovato (2002): The Determinants of Growth for Small and Medium Sized Firms. The Role of the Availability of External Finance, Small Business Economics 19, S. 291–306.
- Beck, T., und A. Demirguc-Kunt (2006): Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint, Journal of Banking & Finance 30, S. 2931–2943.
- Birch, D. L. (1979): The Job Generation Process, MIT Program on Neighborhood and Regional Change.
- Birch, D. L., Haggerty, A. und W. Parsons (1998): Who's Creating Jobs? Cognetics, Cambridge, MA.
- Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A., McKenzie, D. und J. Roberts (2013): Does Management Matter? Evidence from India, Quarterly Journal of Economics 128, S. 1–51.
- Bloom, N., Sadun, R. und J. van Reenen (2012): The organization of firms across countries, Quarterly Journal of Economics 127, S. 1663–1705.
- BMWi (2016): Jahresbericht der Bundesregierung zum Stand der Deutschen Einheit 2016, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin.
- Bottazzi, G. und A. Secchi (2003): Common properties and sectoral specificities in the dynamics of U.S. manufacturing companies, Review of Industrial Organization 23, S. 217–232.
- 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. 1373–1376.
- Brush, C.G., Ceru, D.J. und R. Blackburn (2009): Pathways to entrepreneurial growth: The influence of management, marketing and money, Business Horizons 52, S. 481–491.
- Brussig, M., Kinkel, S. und G. Lay (2003): Verbreitung und Nutzen regionaler Netzwerke in der deutschen Investitionsgüterindustrie, Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, Heft 1/2003, S. 29–41.

- Caliendo, L., Mion, G. Opromolla, L. D. and E. Rossi-Hansberg (2016): Productivity and Organization in Portuguese Firms, mimeo, Princeton University.
- Caliendo, L., Monte, F. und E. Rossi-Hansberg, Esteban (2015): The Anatomy of French Production Hierarchies, "Journal of Political Economy 123, S. 809–852.
- Castellani, D. und G. Giovannetti (2010): Productivity and the international firm: dissecting heterogeneity, Journal of Economic Policy Reform, 13, S. 25-42.
- 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.
- Coad, A. und R. Rao (2010): The firm-level employment effects of innovations in high-tech US manufacturing industries, Journal of Evolutionary Economics 21, S. 255–283.
- Das, S. (1995): Size, age and firm growth in an infant industry: The computer hardware industry in India, International Journal of Industrial Organization 13, S. 111–126.
- Davila, A., Foster, G. und M. Gupta (2000): Venture-Capital Financing and the Growth of Startup Firms, Stanford University Graduate School of Business Research Paper Series 1667.
- Delmar, F. und J. Wiklund (2008): The effect of small business managers' growth motivation on firm growth: A longitudinal study, Entrepreneurship Theory and Practice 32, S. 437–457
- Destatis (2008): Klassifikation der Wirtschaftszweige. Mit Erläuterungen. Verfügbar unter: [https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/klassifikationwz2008\\_erl.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/klassifikationwz2008_erl.pdf?__blob=publicationFile)
- DIWecon (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.
- Dunne, P. und A. Hughes (1994): Age, size, growth and survival: UK companies in the 1980s, Journal of Industrial Economics 42, S. 115–140.
- Eickelpasch, A., Belitz, H., Lejpras, A., Berteit, H., Walter, G., und K. Toepel (2010): Bedeutung von FuE für die Entwicklung des verarbeitenden Gewerbes in Ostdeutschland und Wirkungen der technologieoffenen Programme zur Förderung der Industrieforschung, Politikberatung kompakt 58, DIW 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.
- Engel, D. (2004): The Performance of Venture-Backed Firms: The Effect of Venture Capital Company Characteristics, Industry and Innovation 11, S. 249–263.
- Engel, D. und M. Keilbach (2007): Firm-level implications of early stage venture capital investment – An empirical investigation, Journal of Empirical Finance 14, S. 150–167.
- Ernst & Young (2014): Venture Capital and Start-ups in Germany, Ernst & Young GmbH – Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin.
- Evans, D. S. (1987): The Relationship between firm growth, size and age: estimates for 100 manufacturing industries, Journal of Industrial Economics 35, S. 567–581.

- 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.
- Felbermayr, G. und E. Yalcin (2013): Export Credit Guarantees and Export Performance: An Empirical Analysis for Germany, *The World Economy* 36, S. 967–999.
- 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.
- Garicano, L. und E. Rossi-Hansberg (2012): Organizing growth, *Journal of Economic Theory* 147, S. 623–656.
- Geroski, P. A. und K. Gugler (2004): Corporate growth convergence in Europe, *Oxford Economic Papers* 56, S. 597–620.
- Graf, H. (2011): Gatekeepers in regional networks of innovators, *Cambridge Journal of Economics* 35: S. 173–198.
- 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.
- Günther, J. (2003): Innovationskooperationen in Ost- und Westdeutschland: überraschende Unterschiede, *Wirtschaft im Wandel*, Heft 4/2003, S. 104–109.
- Hamelin, A. (2013): Influence of family ownership on small business growth. Evidence from French SMEs, *Small Business Economics* 41, S. 563–579.
- Hart, P. E. und N. Oulton (1996): The Growth and Size of Firms, *Economic Journal* 106, S. 1242–1252.
- Heimpold, G. (2015): Exportintensität der Industrie, *Wirtschaft im Wandel* 21 (3), S. 43.
- 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.
- Helpman, E. (2006): Trade, FDI, and the Organization of Firms, *Journal of Economic Literature* 44, S. 589–630.
- Helpman, E., Melitz, M., und S. Yeaple (2004): Export versus FDI with Heterogeneous Firms, *American Economic Review* 94, S. 300–316.
- Henrekson, M. und D. Johansson (2010): Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence, *Small Business Economics* 35, S. 227–244.
- HIERO (2013): Atlas der Industrialisierung der Neuen Bundesländer, Rostock.
- Hözl, W. (2009): Is the R&D Behaviour of Fast-Growing SMEs different? Evidence from CIS III data for 16 countries, *Small Business Economics* 33, S. 59–75.
- Hözl, W. und K. Friesenbichler (2010): High-Growth Firms, Innovation and the Distance to the Frontier, *Economics Bulletin* 30, S. 1016–1024.
- Hutzschenreuter, T. (2006): Wachstumsstrategien. Einsatz von Managementkapazitäten zur Wertsteigerung, *Deutscher Universitäts-Verlag*, Wiesbaden.
- IfM (2016): Schnell wachsende Unternehmen in Deutschland: Charakteristika und Determinanten ihres Wachstums, *Institut für Mittelstandsforschung*, Bonn.

- ISI (2015): Wachstumspotentiale im Thüringer Mittelstand, Gutachten im Auftrag des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft, Karlsruhe.
- IWH; DIW; ifo Dresden; IAB; HoF und RWI (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).
- Jaffe, A., Trajtenberg, M., und R., Henderson (1993): Geographic location of knowledge spillovers as evidence by patent citations, *Quarterly Journal of Economics* 108, S. 577–598.
- KfW (2017): Erfolgsfaktoren von Wachstumsunternehmen. KfW Research Fokus Volkswirtschaft.
- 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.
- Kirchhoff, B. A. (1994): *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism. The Economics of Business Firm Formation and Growth*, Greenwood, London.
- Kluge, J. und M. Weber (2015): Decomposing the German East-West wage gap, *Ifo Working Paper* No. 205, München.
- Kotler, P. (1999): *Kotler on Marketing*, The Free Press, New York.
- La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., Shleifer, A. und R. Vishny (1997): Trust in Large Organizations, *American Economic Review* 87, S. 333–338.
- Mayer, T. und G. Ottaviano (2007): The Happy Few: The internationalization of European firms – New facts based on firm-level evidence, *Bruegel Blueprint Series*, Brüssel.
- Melitz, M. (2003): The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity, *Econometrica* 71, S. 1695–1725.
- Moser, C., Nestmann, T. und M. Wedow (2008): Political Risk and Export Promotion: Evidence from Germany', *The World Economy* 31, S. 781–803.
- Ochsner, C. und M. Weber (2014): Kleinteiligkeit der ostdeutschen Wirtschaft – dynamisch betrachtet, *ifo Dresden berichtet* 21, S. 22–33.
- Ockenfels, A. und J. Weimann (1999): Types and patterns: an experimental East-West-German comparison of cooperation and solidarity, *Journal of Public Economics* 71, S. 275–287.
- Paqué, K. (2009): Deutschlands West-Ost-Gefälle der Produktivität: Befund, Deutung und Konsequenzen, in: DIW Berlin (Hrsg.): *Die Wirtschaft in Ostdeutschland 20 Jahre nach dem Fall der Mauer – Rückblick, Bestandsaufnahme, Perspektiven*, DIW-Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung 2, S. 63–77.
- Ramboll und Creditreform (2012): Studie über schnell wachsende Unternehmen (Gazellen), Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Berlin.
- Schank, T., Schnabel, C. und J. Wagner (2007): Do exporters really pay higher wages? First evidence from German linked employer-employee data, *Journal of International Economics*, 72, S. 52–74.
- Schreyer, P. (2000). *High-Growth Firms and Employment*, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2000/03, Paris.







- 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.
- Staiger, M. (2008): Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen: Systematische Gestaltung einer wissensorientierten Organisationstruktur und -kultur, Rainer Hampp Verlag, München.
- Stam, E. und K. Wennberg (2009): "The roles of R&D in new firm growth," *Small Business Economics*, 33(1), S. 77–89.
- VGR (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. und R. Sternberg (2004): Start-up activities, individual characteristics, and the regional milieu: Lessons for entrepreneurship support policies from German micro data, *The Annals of Regional Science* 38, S. 219–240.
- Wagner, J. (2005): Firmenalter und Firmenperformance Empirische Befunde zu Unterschieden zwischen jungen und alten Firmen in Deutschland, Working Paper Series in Economics 15, University of Lüneburg, Lüneburg.
- Wagner, J. (2007): Exports and Productivity: A Survey of the Evidence from Firm-level Data, *The World Economy* 30, S. 60–82.
- Wagner, J. (2008): A note on why more West than East German firms export, *International Economics and Economic Policy*, 5, S. 363–370.
- Wagner, J. (2009): Exporte und Firmenerfolg: Welche Firmen profitieren wie vom internationalen Handel?, *AStA Wirtschafts- und Sozialstatistisches Archiv* 3, S. 109–122.
- Wagner, J. (2012): International trade and firm performance: A survey of empirical studies since 2006, *Review of World Economics* 148, S. 235–267.
- Zeddies, G. (2009a): Ostdeutsche Exportorientierung trotz Erschließung neuer Märkte immer noch gering, *Wirtschaft im Wandel* 15 (10), S. 415–424.
- Zeddies, G. (2009b): Warum exportiert der Osten so wenig? Eine empirische Analyse der Exportaktivitäten deutscher Bundesländer, *AStA Wirtschafts- und Sozialstatistisches Archiv* 3(4), S. 241–264.

## ANHANG

### ERFOLGSBEISPIELE OSTDEUTSCHER UNTERNEHMEN

In diesem Kapitel sind die wesentlichen Ergebnisse der Fallstudien aufgeführt, die wir im Zuge der Studie mit zehn schnell wachsenden ostdeutschen Unternehmen durchgeführt haben.

#### Cortronik GmbH

					
Unternehmenssitz Rostock	Gründungsjahr 1998	Branche Forschung und Entwicklung im Bereich Natur-, Ingenieur-, Agrarwissenschaften und Medizin	Umsatz 17.601.060 € (2015)	Beschäftigte 2010/16 80 / 214	Beschäftigungswachstum 2011-16 168 %

**AUF EINEN BLICK** | Cortronik als Teil der Biotronik-Unternehmensgruppe entwickelt und produziert medizinische Gefäßstützen, sogenannte Stents. Das Medizintechnikunternehmen beschäftigt über 340 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Warnemünde an der Ostsee. Mit einer jährlichen Produktion von über 800.000 Stents gehört Cortronik zu den Marktführern und zielt derzeit auf eine Marktdurchdringung in den wachsenden Märkten der USA und in Asien.

**ERFOLGSFAKTOREN** | Cortronik ist stark in das Medizintechnik-Cluster in Warnemünde eingebunden. Die wissensgetriebene Entwicklung und Produktion von innovativen Stents lebt von der Verbundforschung mit dem ortsansässigen Forschungsinstitut und der Hochschule. Der Verbund kommt Cortronik durch gesteigerte Innovationskraft, bei der gemeinsamen Akquise von Fördermitteln und der Gewinnung von Personalnachwuchs zugute. Dank einer Vielzahl von Angeboten z.B. in der Gesundheitsvorsorge und Vereinbarkeit von Familie und Beruf profiliert sich Cortronik als attraktiver Arbeitgeber. Als Teil der Biotronik-Unternehmensgruppe kann sich Cortronik ausschließlich auf die innovative Weiterentwicklung und Produktion der Stents konzentrieren.

#### 01\_Persönlicher Hintergrund des Geschäftsführers



Das Gründungsmitglied und heutiger Geschäftsführer Dr. Carsten Momma übernahm vor knapp 20 Jahren die Aufgabe, die Stent-Entwicklung und -Produktion der Cortronik GmbH (Cortronik) am Standort Warnemünde für den Mutterkonzern Biotronik SE & Co. KG (Biotronik) aufzubauen. Der promovierte Laser-Physiker war zuvor am Laser Zentrum Hannover e.V. beschäftigt und brachte die benötigte Expertise in der Lasermikrostrukturierung in das Unternehmen ein.

#### 02\_Unternehmensentwicklung



Das Kerngeschäft von Cortronik besteht in der Entwicklung und Produktion von medizinischen Gefäßstützen, sogenannten Stents. Die Produktpalette umfasst sowohl Stents für koronare (im Herzen) als auch periphere (im Körper) Anwendungen. Aktuell beschäftigt das Unternehmen mehr als 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Standort Warnemünde, zu denen noch 40 Werkstudentinnen und -studenten hinzukommen.

Die Gründung von Cortronik fand 1998 mit der Idee statt, eine Symbiose aus einem produzierenden Unternehmen und universitärer Forschung aufzubauen. Die enge Kooperation mit dem Institut für ImplantatTechnologie und Biomaterialien e.V. sowie dem Institut für Biomedizinische Technik an der Universität Rostock besteht bis heute. Die Geschäftsführung erwarb zu Beginn der Unternehmensgeschichte einen gebrauchten Laser, um erste Stents zu entwickeln. Beginnend mit 5 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stellte das Unternehmen nach einem halben Jahr bereits erste, marktfähige Stents her.

Im Jahr 2000 legte die Geschäftsführung den Grundstein für das erste eigene Gebäude, in das bereits 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzogen. Cortronik vollzog die Prozess- und Produktentwicklung neuer Stents in einem forschungs- und wissensintensiven Prozess und konnte sukzessive den Markt für Medizintechnik durchdringen.

Nach über 15 Jahren Entwicklungsarbeit finalisierte Cortronik den weltweit ersten resorbierbaren Stent, der sich nach der Heilung des unterstützten Gefäßes auflöst. Die Zulassung für diesen Stent hat das Unternehmen 2016 erhalten. Über Biotronik erfolgt derzeit die Markteinführung dieses innovativen Produkts, welches durch seine positiven medizinischen Eigenschaften viel Anerkennung in der Fachwelt findet und großes Marktpotenzial hat. 2016 produzierte Cortronik circa 800.000 Stents und verzeichnete einen weiteren großen Wachstumssprung.

### 03\_Unternehmensstrategie



Cortronik ist ein hundertprozentiges Tochterunternehmen der Biotronik AG, die ihren Hauptsitz in der Schweiz hat. Innerhalb der Unternehmensgruppe verantwortet Cortronik die (Weiter-) Entwicklung und Produktion von Stents, während der Mutterkonzern für Cortronik u.a die Bereiche klinische Zulassung, Marketing, Patente und Vertragsgestaltung übernimmt.

Die Internationalisierung des Mutterkonzerns Biotronik zielt auf die wachsenden Märkte für Medizintechnik in den USA und Asien ab. Biotronik besitzt auch Standorte in den USA und baut derzeit einen weiteren Produktionsstandort in Singapur auf. Auch den Vertrieb der entwickelten Stents und deren Endprodukte übernimmt der Mutterkonzern der Unternehmensgruppe. Innerhalb einer sogenannten Matrixorganisation ist die Zusammenarbeit zwischen Cortronik und Biotronik organisiert. Diese Arbeitsorganisation erleichtert die Kommunikation und professionalisiert die Arbeitsabläufe des Warnemünder Unternehmens.

### 04\_Markt | Wettbewerbsbedingungen | Branche



Mit ihren neu entwickelten Produkten steht die Biotronik-Gruppe vor der Möglichkeit, in den nächsten Jahren das Unternehmenswachstum signifikant zu erhöhen. Die Mitbewerber von Biotronik sind meist US-amerikanische Firmen, deren Umsatz mit zum Teil jährlichen 40 Milliarden Euro weitaus größer ist als der Umsatz der Biotronik-Gruppe. Der Marktanteil der Unternehmensgruppe beläuft sich in Deutschland auf über 10 Prozent. In Europa gehört Biotronik damit zu den Marktführern und ein Ziel ist es, eine weitere internationale Markterschließung zu realisieren.

Auf dem Markt für Medizintechnik ist ein zunehmender Kostendruck zu beobachten. Cortronik kann diesen Entwicklungen durch stetige Produkt- und Prozess-Innovation begegnen. Im Zuge der höheren Lebenserwartung und dem Altern der Gesellschaft ist mit einem weiterhin steigenden Bedarf an Medizintechnik zu rechnen.



## 05\_Innovation



Die Entwicklung von Stents erfordert einen hochinnovativen Entwicklungs- und Produktionsprozess. Die erfolgreiche Entwicklung von Stents am Standort Warnemünde basiert nach Aussage des Geschäftsführers auf der Bündelung der Kompetenz mit den umliegenden wissenschaftlichen Institutionen. Innovation erzeugt Cortronik durch einen starken Fokus auf Forschung innerhalb des Unternehmens und im Verbund mit den Forschungsinstitutionen innerhalb des Medizintechnik-Clusters in Warnemünde. Das Unternehmen steht in enger Kooperation mit dem Institut für ImplantatTechnologie und Biomaterialien e.V. und dem Institut für Biomedizinische Technik an der Universität Rostock. Weiterhin kooperiert Cortronik mit der Universität Greifswald und der Hochschule Wismar.

Der Einbettung in dieses medizintechnische Cluster kommt eine hohe Bedeutung zu. Die Nähe zu Hochschulen und Instituten nutzt Cortronik auch für die Rekrutierung neuer qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort. Zudem profitiert Cortronik im Zuge der Kooperation von der technischen Ausstattung der anliegenden Institute wie z.B. deren Prüflabore.

## 06\_Finanzierung



Die Entwicklung von neuen Stents ist langwierig – sie kann mehr als 10 Jahre dauern. Die Kosten für die Entwicklung und Zulassung einzelner Produkte betragen in der Regel etliche zweistellige Millionen Euro. Diese Kosten erfordern eine langfristige Strategie anstelle eines Blicks auf kurzfristige Rendite. Daher stellt es sich als Vorteil heraus, dass das Unternehmen inhaber- und familiengeführt und unabhängig von Investoren ist. Dies ermöglicht eine langfristige Finanzierung von großvolumigen Entwicklungsprojekten.

Mögliche Investitionsvorhaben spricht die Geschäftsführung mit den Verantwortlichen in der Unternehmensgruppe ab. Insofern ist die Finanzierung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten abhängig von den Prioritäten des Mutterkonzerns.

## 07\_Humankapital



Die Geschäftsführung ist darauf bedacht, attraktiver Arbeitgeber in der Region zu sein. Die Personalstrategie zielt darauf ab, kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Cortronik ist nicht von einem Fachkräftemangel betroffen, was die Geschäftsführung auf die nachhaltige Personalstrategie und den attraktiven Standort zurückführt.

Ein professionelles Personalmanagement ist die Basis für attraktive Arbeitsbedingungen und ein positives Arbeitsklima: Mit flexiblen Arbeitszeitmodellen wie Vertrauensarbeitszeit, Gleitzeit und Arbeitszeitkonten ermöglicht das Unternehmen seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern persönliche Freiheiten in der Organisation ihrer Arbeit. Ein betriebliches Gesundheitsmanagement und gemeinsame Freizeitaktivitäten kommen sowohl dem Betriebsklima als auch einem geringen Krankenstand zugute. Das Unternehmen hat eine Informations- und Serviceagentur beauftragt, welche sich um persönliche Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie die Unterstützung bei der Wohnungssuche kümmert.

Cortronik bietet ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern viele Möglichkeiten, sich fachlich und persönlich weiterzubilden. Weiterbildungsangebote wie Seminare, Workshops und Kurse werden zum Teil vom Mutterkonzern und zum Teil von Cortronik selbst angeboten. Die Geschäftsführung begründet die geringe Personalfuktuation mit genau dieser Vielzahl an Personalmaßnahmen.

Die Personalfuktuation könnte sich jedoch erhöhen, wenn der gesamte Medizintechnik-Standort Warnemünde weiter wächst und mehr medizintechnische Unternehmen dazukommen, die Fach- und Führungskräfte suchen. Personalfuktuation entsteht ebenfalls dadurch, dass sogenannte

High Potentials in die Zentrale der Unternehmensgruppe in die Schweiz und an andere Standorte der Unternehmensgruppe wechseln.

Cortronik ist sozial engagiert und unterstützt soziale Projekte und Einrichtungen in der Region. Verschiedene Auszeichnungen als vorbildlicher Arbeitgeber belegen das gute Betriebsklima und tragen das gute Unternehmensimage in die Öffentlichkeit.

Ein Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entstammen den ortsansässigen Instituten und Forschungseinrichtungen. Insofern spielt die Nähe zu diesen Institutionen eine ganz entscheidende Rolle für die Personalrekrutierung.

## 08\_Öffentliche Unterstützungs- und Förderangebote



Cortronik profitierte gemeinsam mit den wissenschaftlichen Partnern von öffentlichen Fördermitteln, u.a. durch Fördermittel des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie des Wirtschaftsministeriums des Landes Mecklenburg-Vorpommern. Seit zwei Jahren gibt es einen Mitarbeiter, der die Akquise von öffentlichen Fördermitteln verantwortet und sich um die Koordination von Forschungsprojekten kümmert.

Die Fördermittel tragen zur Profitabilität des Standortes in Mecklenburg-Vorpommern bei. Fördermittel wurden genutzt, um die Finanzierung eines Neu- und Anbaus des Firmengebäudes zu unterstützen. Zudem helfen Investitionszuschüsse bei der Anschaffung neuer Technologien. Die Verbundforschung bietet bei der Akquirierung von Fördermitteln klare Vorteile. Gemeinsam mit den kooperierenden Forschungsinstituten kann sich Cortronik für Verbundforschungsprojekte bewerben, bei denen stets Unternehmen und Forschungsinstitute beteiligt sein müssen.

Die Initiative „BioCon Valley“ begleitet die Zusammenarbeit medizintechnischer Unternehmen und Institute in Mecklenburg-Vorpommern. Der Geschäftsführer von Cortronik ist um die Bekanntheit des Standortes in Warnemünde bemüht und unterstützt Organisationen, die gezielt das Cluster im Nordosten Deutschlands bewerben. Ebenso spielt die Initiative „Invest in MV“ eine Rolle, die Unterstützung durch Cortronik erfährt.





## 09\_Ausblick



Cortronik setzt auch zukünftig auf stetige Innovation. Beispielsweise arbeitet das Medizintechnik-Unternehmen an der Entwicklung eines Herzklappen-Stents, der mittels einer minimalinvasiven Prozedur eingesetzt werden kann. Diese technische Neuerung macht eine Operation am offenen Herzen unnötig und reduziert damit das Operationsrisiko deutlich. Das weitere Wachstum des Unternehmens hängt von der Marktdurchdringung der gesamten Biotronik-Gruppe ab. Jedoch eröffnet der demographische Wandel ausgezeichnete Wachstumschancen für den Stent-Produzenten.

Weitere Informationen zum Unternehmen erhalten Sie über die Unternehmenswebseite: [www.cortronik.com](http://www.cortronik.com)

## Elamont GmbH

					
Unternehmenssitz Bitterfeld-Wolfen	Gründungsjahr 1995	Branche Herstellung von elektrischen Mess-, Kontroll-, Navigations- u. ä. Instrumenten und Vorrichtungen	Umsatz 2.000.000 € (2016)	Beschäftigte 2010/16 11 / 22	Beschäftigungswachstum 2011-16 100 %

**AUF EINEN BLICK** | Die Elamont GmbH (Elamont) bietet im Chemiepark Bitterfeld-Wolfen in Sachsen-Anhalt und darüber hinaus Installations- und Instandhaltungsdienstleistungen für Elektrotechnik- und Automatisierungsprojekte an. Zu den Kunden zählen beispielsweise Ingenieurbüros, Entsorgungs- und Recyclingfirmen oder Unternehmen des Chemie-, Bau- und Energiesektors. Der Fachkräftemangel bei Elektromeistern und Monteuren sorgt derzeit für eine gute Auftragslage, da das Unternehmen als eines der wenigen in der Region über viele erfahrene Fachkräfte verfügt. Für das künftige Wachstum des Unternehmens stellt der Fachkräftemangel jedoch eine große Herausforderung dar.

**ERFOLGSFAKTOREN** | Das Unternehmen legt Wert auf qualitativ hochwertige Dienstleistungen und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Des Weiteren erreicht das Unternehmen langfristige Kundenbindungen durch ein hohes Maß an Flexibilität und Zuverlässigkeit. Elamont profitiert außerdem von der strategischen Erweiterung seines Einzugsgebiets und Kundenportfolios.

## 01\_Persönlicher Hintergrund der Geschäftsführer



Der Diplom-Ingenieur Holger Hobus führt heute als einer von zwei Geschäftsführern die kaufmännischen Geschäfte des Unternehmens. Zuvor arbeitete er in verschiedenen großen deutschen Bau- und Chemieunternehmen, bevor er schließlich 2004 mit einem Ingenieurbüro für Prozessleittechnik den Schritt in die Selbstständigkeit wagte.

Michael Stein verantwortet als gelernter Elektromeister das operative Geschäft von Elamont. Der Sohn des Unternehmensgründers Jürgen Stein stieg noch unter der Leitung von Stein sen. in das Unternehmen ein, nachdem er bereits Arbeitserfahrung bei anderen Unternehmen gesammelt hatte.

## 02\_Unternehmensentwicklung



Das Kerngeschäft von Elamont besteht in der Modernisierung und Erweiterung von Elektro-, Mess- und Regeltechnikanlagen. Die Kunden des Unternehmens reichen von Ingenieurbüros, Entsorgungs- und Recyclingfirmen bis hin zu Unternehmen des Tiefbaus oder des Chemie- und Energiesektors. Das Unternehmen ist im Chemiepark Bitterfeld-Wolfen angesiedelt und Teil der ansässigen Dienstleistungsstruktur rund um namhafte Chemiekonzerne.

Die Gründung von Elamont im Jahr 1995 mit vier Angestellten trug dem Vorhaben der Gründer väter Jürgen Stein und Reinhard Mayer Rechnung, sich mit einer Elektrofirma selbstständig zu machen. Zu Beginn der Unternehmung gewannen die Geschäftsführer rasch Neukunden und konnten diese über Folgeaufträge an das Unternehmen binden. Über Mundpropaganda entwickelte sich das Unternehmen zu einem gefragten Dienstleister in Bitterfeld-Wolfen und wuchs sukzessive trotz Wirtschaftskrise und gelegentlichen Rückschlägen, beispielsweise bedingt durch Zahlungsausfälle.

Altersbedingt schied die damalige Geschäftsführung 2010 aus dem Unternehmen aus. Aus diesem Grund wurde ein Nachfolger gesucht und mit dem heutigen Geschäftsführer Holger Hobus auch gefunden. Über eine Eigenkapitalerhöhung ermöglichten die damaligen Geschäftsführer Holger Hobus den Unternehmenseinstieg als Mehrheitsgesellschafter und die Integration seines Ingenieurbüros in das Unternehmen.

In den vergangenen Jahren konnte das Unternehmen zwischen 15 und 20 Neukunden hinzugewinnen. Dadurch konnte die Geschäftsführung den Umsatz verdoppeln und die Mitarbeiterzahl auf heute rund 20 vergrößern.

### 03\_Unternehmensstrategie



Die Unternehmensstrategie von Elamont besteht darin, mit qualitativ hochwertigen und flexiblen Dienstleistungen ein Vertrauensverhältnis mit den Kunden aufzubauen und sie so langfristig an das Unternehmen zu binden. Elamont setzt auf fachlich gut ausgebildete und erfahrene Fachkräfte und wird von den Kunden für die besondere Zuverlässigkeit geschätzt. Die Unternehmensgröße und das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erlauben es Elamont, spontan und flexibel auf Kundenwünsche zu reagieren. Kunden erreichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens im Notfall auch am Wochenende und an Feiertagen, sodass Elamont schon manchen Unternehmen in Notsituation hat aushelfen können. Elamont bietet seinen Kunden zudem individuelle Beratungsgespräche und ehrliche Kalkulationen, um den Kunden die Vor- und Nachteile von geplanten Installationen zu erörtern. Die Kunden von Elamont schätzen diesen Service - entsprechend besitzt das Unternehmen viele langjährige Kunden, die die verschiedenen Dienstleistungen des Unternehmens nachfragen.

Elamont gewinnt Neukunden primär über Mundpropaganda oder über das weiterhin starke Netzwerk des ehemaligen Geschäftsführers, auf das die neue Geschäftsleitung auch heute noch zurückgreift. Die Kunden schätzen insbesondere auch die Professionalität und Kundenorientierung von Michael Stein, unter dessen operativer Führung der Großteil der neuen Kunden hinzugewonnen werden konnten.

Das starke Wachstum des Unternehmens in den vergangenen Jahren ist des Weiteren auf die Vergrößerung des Einzugsbereichs und die Diversifizierung des Kundenstamms zurückzuführen. Da am Standort Bitterfeld-Wolfen insbesondere noch Instandhaltungs- und Wartungsarbeiten nachgefragt werden, setzt Elamont mittlerweile verstärkt auch auf Kunden außerhalb des Chemieparks. So wurden gezielt Leistungen auch im Umland des Chemieparks und in weiteren Industrieparks angeboten, wo die Installation von Automatisierungstechnik aufgrund der Neuerrichtung von Gebäuden und Anlagen stärker nachgefragt wird. Bei diesen Neukunden konnte Elamont durch feste Verträge auch Folgeaufträge für die Wartung und Instandhaltung abschließen, sodass heute 70–80 Prozent des Umsatzes außerhalb des Chemieparks Bitterfeld-Wolfen realisiert werden.

### 04\_Markt | Wettbewerbsbedingungen | Branche



Elamont ist am Chemiepark Bitterfeld-Wolfen als etablierter Anbieter bekannt. Ehemalige große Wettbewerber haben den Chemiepark verlassen, wodurch Elamont am Standort im Wettbewerb zu zwei weiteren Anbietern im Bereich der Messtechnik steht. Aufgrund der beschränkten Mitarbeiterzahl bewirbt sich Elamont nicht auf Projekte mit großen Volumina. Das Unternehmen besitzt entsprechend ein Kundenportfolio, das hauptsächlich aus kleineren und mittleren Unternehmen besteht.

Hinsichtlich vieler der angebotenen Leistungen hat Elamont keine Gestaltungsmacht bei Verträgen, sondern ist vielmehr Preisnehmer. Im Bereich der Automatisierungstechnik, die aufgrund der Maßnahmen zum Explosionsschutz von hervorgehobener Bedeutung für die Kunden ist, kann Elamont aufgrund der besonderen Anforderungen hingegen Preise vorgeben.

Insgesamt spürt das Unternehmen die wirtschaftlich eher rückläufige Entwicklung im Chemie-parks Bitterfeld-Wolfen. Obwohl viele Investitionszuschüsse für die ansässigen Unternehmen bestehen, investieren diese nur verhalten. Langfristig wird sich der Markt für Elamont nach Einschätzung der Geschäftsführer positiv entwickeln. Im Einzugsgebiet sind viele Unternehmen der chemischen Industrie ansässig. Hinzu kommt, dass viele Großunternehmen vermehrt Installations- und Instandhaltungsaufgaben auslagern, um die Fixkosten für eigens angestellte Fachkräfte zu sparen. Ein weiterer Faktor ist der bereits spürbare Fachkräftemangel für Elektriker. Da Lehrstellen unbesetzt bleiben, sind Unternehmen häufig dazu gezwungen, spezialisierte externe Dienstleister wie Elamont zu beauftragen.

## 05\_Innovation



Elamont verfolgt kein eigenes Innovationsmanagement, sondern reagiert vielmehr auf die jeweiligen technologischen Entwicklungen. Diese werden an das Unternehmen vor allem von Kundenseite herangetragen, in Form von neuartigen Anforderungen. Im Bereich der Beleuchtungstechnik ist Elamont nach Aussagen eines langjährigen Kunden mittlerweile technologischer Vorreiter in der Region. Falls ein Kunde eine komplexe IT-gestützte Lösung fordert, die über die Fertigkeiten der Monteure und Elektromeister von Elamont hinausgehen, bindet das Unternehmen Subunternehmen ein.

## 06\_Finanzierung



Zur Gründung von Elamont wurde 1995 ein größerer Kredit aufgenommen, welcher in den Folgejahren sukzessive getilgt wurde. Seitdem finanziert sich Elamont vor allem aus Eigenkapital. Im Zuge des Geschäftsführerwechsels 2010 wurde eine Kapitalerhöhung vorgenommen.

## 07\_Humankapital



Elamont sieht sich wie andere Unternehmen der Branche einem spürbaren Fachkräftemangel gegenüber. Fachkräfte in der Elektrotechnik können sich aufgrund des Fachkräftemangels ihren Arbeitsplatz frei aussuchen, da viele Unternehmen händeringend eben diese Berufsgruppen suchen. Die Geschäftsführung steht aktuell vor der Herausforderung, in den nächsten Jahren die altersbedingten Abgänge durch neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu kompensieren. Der Mangel an geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist auch ein hemmender Faktor für das weitere Unternehmenswachstum.

Die Personalstrategie der Geschäftsführung zielt daher darauf ab, junge Menschen aus der Region für die derzeit eher weniger populären Ausbildungsberufe im Bereich der Elektrotechnik zu begeistern. Elamont setzt darüber hinaus Leiharbeiter ein, die bei guter Eignung nach Ablauf der Leihfrist übernommen werden. Gleichzeitig bemüht sich die Geschäftsführung, gute Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten zu schaffen. Dieses Engagement honorieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine geringe Personalfluktuation.

## 08\_Öffentliche Unterstützungs- und Förderangebote



Elamont setzte im Zuge des Geschäftsführerwechsels 2010 auf Unterstützung des durch den Europäischen Sozialfonds und das Land Sachsen-Anhalt geförderten Nachfolge-Club. Dessen Experten berieten Holger Hobus u. a. hinsichtlich der Neustrukturierung des Unternehmens. Des Weiteren war Elamont über mehrere Jahre Kooperationspartner des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Forschungsprojektes „Entwicklung einer modellbasierten Regelungsstrategie für die Partikelgröße und Partikelfeuchte in der Wir-

belschichtgranulation“. In diesem Projekt brachte Elamont seine Expertise im Bereich von Entwicklungsleistungen in der Leit- und Steuerungstechnik ein.

## 09\_Ausblick



Die Geschäftsführung von Elamont setzt nach der Phase des schnellen Wachstums nun zunächst auf die Sicherung der Beschäftigung und eine schrittweise Weiterentwicklung des Unternehmens. Die Geschäftsleitung erwartet, dass die von Elamont installierten und gewarteten Anlagen auch in 10 Jahren noch Bestand haben und weiter eine stabile Auftragslage herrscht. Ein weiteres starkes Wachstum würde die nicht unkomplizierte Neueinstellung von weiteren Elektromeistern und Monteuren und eine Reorganisation des Unternehmens notwendig machen. Ein weiteres Mitarbeiterwachstum auf mehr als 30 Beschäftigte würde zudem einen Umzug bedeuten, da dem Unternehmen aktuell durch die Werkstatt- und Gebäudegröße eine entsprechende Obergrenze gesetzt ist.

## 10\_Typisierung

Elamont kann als ein Beispiel für einen **kundengetriebenen, technischen Prozess-**









**Spezialisten** angesehen werden. Das Unternehmen ist als Prozess-Dienstleister für Kunden aus dem Verarbeitenden Gewerbe aktiv. Als solches setzt es nicht auf die Entwicklung neuer/neuartiger Produkte oder Prozesse, sondern adaptiert meist infolge kundenseitiger Bedürfnisse neue technologische Entwicklungen. Das Wachstumspotential von Elamont ist wie bei kundengetriebenen Prozess-Spezialisten üblich stark durch die Nachfrage der Kunden getrieben. Zwar gelingt es der Unternehmung, stets neue Kunden vornehmlich in der Region zu akquirieren. Der bereits

erkennbare Fachkräftemangel dürfte aber in der Zukunft das Unternehmenswachstum erschweren.

Weitere Informationen zum Unternehmen erhalten Sie über die Unternehmenswebseite:  
<http://www.elamont.de/>

## EMES Kabelbaum Konfektions GmbH

					
Unternehmenssitz Amtsberg	Gründungsjahr 2001	Branche Herstellung elektrischer und elektronischer Ausrüstungsgegenstände für Kraftwagen	Umsatz 1.330.000 € (2016)	Beschäftigte 2010/16 10 / 22	Beschäftigungswachstum 2011-16 120 %

**AUF EINEN BLICK** | Mit nur 24 Jahren gründete die Geschäftsführerin die EMES Kabelbaum Konfektions GmbH aus einer insolventen Vorgängerfirma heraus. Heute beschäftigt das Unternehmen mit großer Mehrheit weibliche Mitarbeiterinnen im sächsischen Amtsberg. Die EMES hat sich als verlässlicher Zulieferer von Kabelkonfektionen für den im Erzgebirge führenden Industriezweig Maschinenbau etabliert.

**ERFOLGSFAKTOREN** | Die EMES besetzt einen Nischenmarkt, in dem sich eine automatisierte Fertigung betriebswirtschaftlich nicht rechnet, sodass die Kabelkonfektionen in Handarbeit gefertigt werden. Die Geschäftsführerin betreibt die Kundenakquise über gezieltes Internet-Marketing und Messeauftritte. Das familiäre Betriebsklima sowie die Kooperation in einem Netzwerk aus Kabelkonfektionsunternehmen im Chemnitzer Raum begünstigen den Unternehmenserfolg.

## 01\_Persönliche Vorstellung



Die heutige Geschäftsführerin Mandy Haase absolvierte ihre Ausbildung zur Industriekauffrau im elterlichen Betrieb (Vorgängerunternehmen). Nachdem das Unternehmen Insolvenz anmelden musste, gründete sie im Alter von 24 Jahren die heutige EMES Kabelbaum Konfektions GmbH (EMES). Während sie in den Anfangsjahren selbst noch in der Produktion tätig war, steuert sie heute das mittlerweile auf 26 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewachsene Unternehmen.

## 02\_Unternehmensentwicklung



Das Kerngeschäft der EMES besteht heute in der Entwicklung, Erstbemusterung, Serien- und Einzelanfertigung von Einzelkabeln, Kabelsätzen, Kabelbäumen und Baugruppen für den Maschinen- und Schaltschrankbau, die Medizintechnik sowie die Sensorik.

Zur Zeit der Neugründung des Unternehmens im Jahr 2001 verfügte das Unternehmen mit Simson und dem MZ Motorrad- und Zweiradwerk GmbH über zwei renommierte Großkunden im Bereich Motorsport. Dementsprechend fokussierte sich EMES auf die Herstellung von Kabelbäumen für den Fahrzeugbau und die Zweiradtechnik. Durch den fortgesetzten wirtschaftlichen Niedergang und schlussendlich die Insolvenz dieser beiden Traditionsunternehmen und eines weiteren wichtigen Kunden im Zuge der Weltwirtschaftskrise, musste die EMES mehrfach Verluste verzeichnen, die das junge Unternehmen vor große Herausforderungen stellte und seine Existenz bedrohte.

Der Umschwung gelang schließlich dank eines Auftritts auf einer Leipziger Elektronikmesse. Dort konnte die Geschäftsführerin einen neuen Großkunden gewinnen, für den das Unternehmen noch heute tätig ist. Mit diesem Neuauftrag konnte EMES ab 2009 das Geschäft stabilisieren und neues Personal einstellen.

In den Folgejahren wuchs das Unternehmen aufgrund guter Auftragslage kontinuierlich weiter. In den Jahren 2011 und 2012 ist sogar überdurchschnittlich starkes Wachstum zu verzeichnen. Mittlerweile weist EMES mehr als 100 Kunden in ihren Auftragsbüchern vor. Im Jahr 2014 zog das Unternehmen aufgrund des anhaltenden Wachstums von Hohndorf in ein neu errichtetes Firmen-

gebäude bei Amtsberg. Der neue Standort bietet größere Fertigungskapazitäten und eine bessere Infrastruktur.

### 03\_Unternehmensstrategie



Die Unternehmensstrategie von EMES ist darauf ausgerichtet, ein Nischenprodukt in Kleinserien und auf Projektbasis zu fertigen. Die Stückzahlen bewegen sich pro Serie zwischen 100 und 2.000 Kabeln. Angesichts dieser geringen Stückzahlen ist eine automatisierte Produktion betriebswirtschaftlich unrentabel, sodass eine Nische für größtenteils manuell produzierende Unternehmen besteht. Bereits seit 2009 hat das Unternehmen sein Produktportfolio sowie seinen Kundenstamm gezielt diversifiziert, wodurch neue Märkte erschlossen und die Abhängigkeit von konjunkturellen Schwankungen eingedämmt werden konnte.

Weiter zielt die Strategie darauf ab, mit Kunden und Lieferanten eng und auf kooperativer Basis zusammenzuarbeiten. Dank der intensiven Kundenpflege kann das Unternehmen bestehende Kunden halten. Die Kundenakquise erfolgt größtenteils über Empfehlungen bestehender Kunden, Messeauftritte und über den – Internetauftritt des Unternehmens, der durch eine entsprechende Optimierung leicht über gängige Suchmaschinen und die sozialen Medien auffindbar ist.

Das Unternehmen setzt auf nachhaltiges Wachstum und visiert zunächst eine Größe von 35 Beschäftigten an. Bisher agiert das Unternehmen auch aufgrund seiner geringen Unternehmensgröße und der kurzen Entscheidungs- und Kommunikationswege erfolgreich am Markt. Bei einem weiteren Wachstum über 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wäre eine Reorganisation des Unternehmens notwendig. Die Geschäftsführerin befürchtet, dass damit sowohl die bisherige Ausrichtung auf kleine Serienproduktionen als auch das familiäre Betriebsklima verloren gehen könnten.

### 04\_Markt | Wettbewerbsbedingungen | Branche



Im sächsischen Erzgebirge ist EMES eines von mehreren Unternehmen, das Kabelserien konfektioniert. Trotz dieser hohen Unternehmensdichte überwiegt in der Region die Kooperationsbereitschaft gegenüber der Konkurrenz. Die meisten Mitbewerber sind auf eine Nische spezialisiert. Die Unternehmen vermitteln untereinander Auftragsanfragen, die besser zu dem Profil des jeweiligen Unternehmens passen. Gegenüber ausländischer Konkurrenz kann sich EMES aufgrund der ausgeprägten Zuverlässigkeit, der guten Kommunikation und des geringen Abstimmungsaufwands sowie aufgrund der Schnelligkeit der Auftragsabwicklung behaupten.

Der Großteil der Kunden des Amtsberger Unternehmens kommt aus Deutschland. EMES visiert den internationalen Markt nicht gezielt an, da der deutsche Kundenstamm für ausreichend Umsatz sorgt. Mit dem Export ins Ausland ginge der Aufbau einer umfangreicheren Vertriebsstruktur und Exportexpertise einher, welchen das kleine Unternehmen nicht leisten kann.

### 05\_Innovation



EMES betreibt selbst keine Entwicklungsarbeit, sondern richtet sich nach den Wünschen der Kunden und der technischen Weiterentwicklung. Neue Anforderungen umfassen beispielsweise die Integration immer kleinerer Schnittstellen und Kontakte sowie die Einführung des bleifreien Lötens. Die Unternehmensleitung sowie die Qualitätsmanagerinnen bleiben durch die Lektüre von Fachmagazinen auf dem neusten Stand der Technik. Das Unternehmen kooperiert zudem anlassbezogen mit ortansässigen Hochschulen und dem Fraunhofer-Institut.



## 06\_Finanzierung



Nach der Neugründung des Unternehmens hatte die heutige Geschäftsführerin zunächst große Herausforderungen dabei, neue Finanzierungsquellen für das Unternehmen zu identifizieren und die Schuldenlast zu schultern. So war der Beleihungsfaktor der von der alten Firma übernommenen Maschinen und Werkzeuge nicht hoch genug, um als Sicherheit für einen Bankkredit hinterlegt zu werden. Durch viele persönliche Termine und die hartnäckige Überzeugung von Geldgebern konnte die Geschäftsführerin schließlich die Liquidität des Unternehmens durch neue Bankkredite sicherstellen.

Seitdem sich das Unternehmen seit 2009 auf einem stabilen Wachstumspfad befindet, stellt sich die Finanzierung deutlich leichter dar. EMES arbeitet vertrauensvoll mit der Hausbank zusammen, die auch eine wichtige Rolle bei der Finanzierung des neuen Firmengebäudes einnahm.

## 07\_Humankapital



EMES setzt bei den Beschäftigten fast ausschließlich auf Frauen. Nach Aussage der Mitarbeiterinnen ist die filigrane Arbeit der Kabelkonfektion nicht für grobe Männerhände geeignet. Die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind angelernte Kräfte, da ein passender Ausbildungsberuf zum Kabelkonfektionisten nicht existiert. Besonders schnell funktioniert die Einarbeitung bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereits ein gewisses handwerkliches Geschick und technisches Verständnis mitbringen.

EMES bietet als einer der wenigen Arbeitgeber vor Ort und im ländlichen Einzugsgebiet Tätigkeiten an, die eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen. Dies ist der Geschäftsführerin aus eigener Erfahrung sehr wichtig. Entsprechend häufig erhält das Unternehmen Bewerbungen junger Mütter. Das Unternehmen zahlt den Mindestlohn und setzt vor allem auf ein gutes Betriebsklima, gute persönliche Beziehungen und flexible Arbeitszeiten. Die Geschäftsführerin ist stolz darauf, dass die Personalfluktuation gegen Null tendiert und sie jüngst von ihren eigenen Beschäftigten für die Auszeichnung als „Sachsens Unternehmer des Jahres“ vorgeschlagen wurde. Das gute Betriebsklima wird auch von Kunden erkannt und geschätzt.

## 08\_Öffentliche Unterstützungs- und Förderangebote



EMES nimmt ausgewählte öffentliche Förderangebote in Anspruch. Beispielsweise erhielt EMES einen Zuschuss von Seiten der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW) für die Errichtung des Gebäudes bei Amtsberg. Für das kleine Unternehmen bedeuten diese Förderangebote eine große finanzielle Unterstützung, jedoch aufgrund des großen Verwaltungsaufwands und der teilweise verzögerten Auszahlung auch einen beträchtlichen zusätzlichen Aufwand.

## 09\_Ausblick



Für die Zukunft plant EMES weiteres nachhaltiges Wachstum. So soll die Beschäftigtenzahl perspektivisch auf bis zu 35 Personen wachsen. Für das Nachbargrundstück zum Firmengelände verfügt EMES bereits über ein Vorkaufsrecht, sodass eine weitere Expansion am Standort grundsätzlich möglich wäre.







## 10\_Typisierung



EMES lässt sich als **(volumenflexibler), spezialisierter Zulieferer** charakterisieren, welcher Komponenten für Kunden am Ende der Wertschöpfungskette produziert. Wie für diesen Unternehmenstyp üblich, betreibt die EMES keine FuE, integriert und adaptiert aber neue Verfahren und Produkte in die eigene Produktion. Das Unternehmenswachstum ist demnach maßgeblich durch die Nachfrage der vorhandenen Kundschaft bestimmt. Trotz der Spezialisierung auf ein Nischenprodukt konnten in den letzten Jahren neue Kunden gewonnen werden, was für diesen Unternehmenstyp keine Selbstverständlichkeit darstellt, sind doch die Wachstumsaussichten für spezialisierte Zulieferer meist begrenzt. Unternehmen wie die EMES sind auf zeitlich flexible Mitarbeitende angewiesen, um auf nachfrageseitige Produktionsschwankungen zu reagieren. Dabei greift das Unternehmen aus dem Erzgebirge häufig auf junge Mütter zurück, welche u.U. bei der EMES einem Zusatzerwerb nachgehen. Die Fokussierung auf ein Arbeitskräftereservoir, das auch das Arbeitspensum der Auftragslage anpassen kann, scheint für volumenflexible Zulieferer einen gangbaren Weg zu sein, um sowohl die Flexibilität zu bewahren als auch um dem Fachkräftemangel zu begegnen.

Weitere Informationen zum Unternehmen erhalten Sie über die Unternehmenswebseite:  
<http://emes-kabelkonfektion.de/>

## emtec Electronic GmbH

					
Unternehmenssitz Leipzig	Gründungsjahr 1995	Branche Herstellung von nicht elektrischen Mess-, Kontroll-, Navigations- u. ä. Instrumenten und Vorrichtungen	Umsatz 3.500.000 € (2016)	Beschäftigte 2010/16 10 / 30	Beschäftigungswachstum 2011-16 200 %

**AUF EINEN BLICK** | Die Leipziger emtec Electronic GmbH (emtec) entwirft, entwickelt und fertigt Prüf- und Messgeräte zur Erfassung relevanter Verarbeitungseigenschaften von Werkstoffen wie Papier, Karton und Textilstoffen. Das inhabergeführte Unternehmen ist stark exportorientiert und steht teilweise in sehr starkem internationalen Wettbewerb. emtec setzt auf organisches und nachhaltiges Wachstum und finanziert sich dabei ausschließlich aus Eigenkapital.

**ERFOLGSFAKTOREN** | Dank eines starken internationalen Vertriebsnetzwerkes erwirtschaftet emtec den Großteil seines Umsatzes im Ausland. Der fortgesetzte Markterfolg gelingt durch die hohe Innovationskraft der Produkte, die durch eine enge Zusammenarbeit mit Kunden und eine genaue Wettbewerberbeobachtung sichergestellt wird. Es gelingt dem Unternehmen, sein Produkt- und Kundenportfolio regelmäßig durch gezielte Innovationen zu erweitern.

## 01\_Persönlicher Hintergrund des Geschäftsführers



Der heutige Geschäftsführer Giselher Grüner gründete emtec Electronic GmbH (emtec) im Jahr 1995. Zuvor hatte der studierte Physiker 17 Jahre lang am Institut für grafische Technik Leipzig gearbeitet. In dieser Zeit entwickelte er ein innovatives Messgerät für die Verarbeitungseigenschaften von Papier, dessen Produktrechte er nach Schließung des Instituts von der Treuhandverwaltung erwarb und so den Grundstein für seine unternehmerische Laufbahn legte.

## 02\_Unternehmensentwicklung



Das Kerngeschäft von emtec bildet der Entwurf, die Entwicklung und die Herstellung von Prüf- und Messgeräten zur Erfassung relevanter Eigenschaften von Materialien wie Papier, Karton und Textilstoffen. Mithilfe der Geräte von emtec können beispielsweise Hersteller von Printerzeugnissen, Taschentüchern oder Klebstoffen den Herstellungs- oder Weiterverarbeitungsprozess ihrer Produkte objektiv kontrollieren und regulieren, um bestmögliche Qualität mit den kleinstmöglichen Kosten zu erzielen. Zusätzlich bietet emtec die passenden Wartungsleistungen, Kalibrierung der Geräte sowie Seminare, Trainings und Auftragsmessungen an.

Aus einer ersten eigenen Firma heraus gründete Giselher Grüner 1995 mit Minderheitsbeteiligung der Mütek Analytic GmbH (Mütek) emtec Electronic GmbH. Während emtec für die Forschungs- und Entwicklungsarbeit zuständig war, kümmerte sich Mütek um den Aufbau eines weltweiten Vertriebsnetzes für das inzwischen weiterentwickelte Messgerät. Die Zusammenarbeit wurde infolge persönlicher Treffen auf Messen initiiert. Seit Firmengründung wurde auf intensive wissenschaftliche Zusammenarbeit zwischen emtec und verschiedenen Instituten und Universitäten im In- und Ausland gesetzt. Befruchtet auch durch diese Kooperation unternahm emtec die Entwicklung neuer Messgeräte und baute die Forschungs- und Entwicklungsarbeit zunehmend aus.

Im Jahr 2001 übernahm die Geschäftsleitung von emtec die Anteile der Mütek, nachdem diese den Besitzer gewechselt hatte. emtec konnte in der Folge zwar als komplett eigenständiges Unternehmen agieren, verlor jedoch den unmittelbaren Zugriff auf das internationale Vertriebsnetz und damit den Zugang zu Kunden. In dieser Krisensituation entschied sich das Unternehmen, ein

bereits etabliertes Produkt einer Konkurrenzfirma technologisch weiterzuentwickeln und günstiger anzubieten, um im Markt zu bleiben. Gleichzeitig wurde mit dem Aufbau eines eigenen Vertriebsnetzes begonnen.

In der Folge stabilisierte sich das Geschäft, insbesondere aufgrund der steigenden Verkaufszahlen insbesondere der neuentwickelten Geräte. Auf die Markteinführung eines speziell für die Tissueindustrie entwickelten Gerätes 2006 erfolgte die stückweise Marktdurchdringung in den Jahren 2009 und 2010, sodass emtec mittlerweile weltweit bis zu 40 dieser Messgeräte pro Jahr verkauft. Mit steigendem Umsatz in den vergangenen Jahren stieg auch die Zahl der Beschäftigten auf 25. emtec thesaurierte Gewinne und investierte sie in die Entwicklung neuer, innovativer Messgeräte.

### 03\_Unternehmensstrategie



Die Unternehmensstrategie von emtec ist eng verbunden mit ihrer globalen Technologieführerschaft in der Marktnische für Prüf- und Messgeräte von Materialien wie Papier, Karton und Textilstoffen. Die Strategie des Unternehmens basiert auf folgenden Prinzipien:

Emtec

- entwickelt spezialisierte Messgeräte, für die eine stabile, leicht zunehmende Nachfrage am Markt besteht,
- operiert insbesondere aufgrund des fundierten technischen Wissens des Geschäftsführers und Entwicklers Herr Grüner auf kontinuierlich hohem technischen Niveau,
- produziert innovative Messgeräte von hoher und dauerhafter Qualität,
- adressiert effektiv den globalen Markt und internationale Kunden und
- setzt auf eine ausgeprägte Kundenfreundlichkeit und Serviceorientierung.

Das Unternehmenswachstum in den vergangenen Jahren sieht der Geschäftsführer als Bestätigung der Unternehmensstrategie, die auf organisches Wachstum setzt. In einem selbstverstärkenden Prozess werden bei einer Erweiterung des Produkt- und Kundenportfolios die Vertriebsbemühungen verstärkt und diversifiziert, die wiederum zu einer steigenden Nachfrage führen. Eine stärkere Nachfrage erzwingt ihrerseits ein Mehr an Produktion, wodurch auch wiederum die Anzahl der Angestellten wächst. Zukäufe von Unternehmen würden aus Sicht des Geschäftsführers zu einem zu großen Abstimmungsaufwand führen.

In die Strategiefindung sind die Beschäftigten von emtec in einem intensiven Dialog eingebunden, insbesondere die Führungsebene. Die Entscheidung für oder gegen die Entwicklung neuer Geräte umfasst stets eine technische und eine betriebswirtschaftliche Komponente. Die Frage der technologischen Umsetzbarkeit spielt genauso eine Rolle wie die Frage, ob eine suffiziente Marktnachfrage nach diesem Gerät besteht. Um die betriebswirtschaftliche Dimension einzuschätzen, arbeitet der Geschäftsführer eng mit seinen Kunden aus der Industrie zusammen.

### 04\_Markt | Wettbewerbsbedingungen | Branche



Der Markt für technische Messgeräte ist ein Nischenmarkt, in dem eine geringe Zahl von Anbietern in Konkurrenz steht um Kunden aus der insgesamt sehr großen Papierindustrie und weiteren Materialherstellern. Die Wettbewerber haben meist maximal 50 Beschäftigte, abgesehen von manchen zu Großunternehmen gehörenden Tochterfirmen. Der Wettbewerb gleicht einem Tauziehen – sobald ein Unternehmen ein innovatives Produkt auf den Markt bringt, ziehen die wichtigsten Wettbewerber ihrerseits mit neuen Geräten nach. In manchen Teilmärkten ist emtec weltweit aufgrund des hohen Innovationsniveaus der Produkte konkurrenzlos.

Der Exportanteil der Messgeräte von emtec beträgt je nach Produkt bis zu 90 Prozent. emtec ist mit seinen Geräten weltweit überall dort vertreten, wo die entsprechenden Werkstoffe hergestellt werden. Zu diesem Zweck greift emtec auf ein weltweites Vertriebsnetz mit über 30 Kooperati-

onspartnern zurück, die in mehr als 80 Ländern für das Unternehmen aktiv sind. Eine Herausforderung ist, dass die Messgeräte nicht in großen Stückzahlen absetzbar sind.

Der Zielmarkt von emtec wandelt sich stetig unter dem Einfluss multipler Faktoren. So entwickelt sich derzeit beispielsweise der Bedarf an Druckpapier rückläufig, da durch die Digitalisierung des Journalismus immer weniger Zeitungen gedruckt werden. Gleichzeitig steigt durch den zunehmenden Versandhandel die Nachfrage nach neuen Lösungen im Bereich von Postverpackungen und Versandkartons. Auch Wechselkursanpassungen wirken sich auf die Nachfrage nach Messgeräten von emtec aus. emtec sucht daher den regelmäßigen Kontakt zu Kunden, um frühzeitig auf neue Entwicklungen reagieren zu können.

## 05\_Innovation



Die Entwicklung von innovativen Produkten ist seit der Gründung Kernmerkmal von emtec. Die Innovationskraft des ersten, vom Geschäftsführer entworfenen Gerätes bestand darin, erstmalig eine kommerzielle Lösung für eine Messmethode zu liefern, die relevante Verarbeitungseigenschaften von Papier erfassen konnte. emtec entwickelt kontinuierlich neue und innovative Produkte, sodass das Produktportfolio heute aus beinahe 20 Messgeräten besteht. Das Forschungs- und Entwicklungsteam von emtec verfügt über einen reichhaltigen Erfahrungsschatz und kooperiert regelmäßig national und international mit renommierten Hochschulen, wissenschaftlichen Instituten und Industriepartnern.

Anstöße für neue Forschungs- und Entwicklungsvorhaben gehen zumeist von Kunden, manchmal auch vom Wettbewerb aus. So findet der Geschäftsführer im Dialog mit bestehenden und potenziellen Kunden heraus, welche Aufgaben die bestehenden Messgeräte noch nicht zufriedenstellend erfüllen und vor welchen neuen Herausforderungen die Kunden stehen. Auch durch den Blick auf konkurrierende Produkte entstehen zum Teil Ideen, wie der jeweilige Messprozess durch eigene Produkte noch innovativer und effizienter gestaltet werden kann. Durch Fachmessen und Tagungen hält sich der Geschäftsführer auf dem neusten Stand und baut sein Netzwerk aus.

## 06\_Finanzierung



emtec finanziert sich vollständig aus Eigenkapital. Neue Forschungs- und Entwicklungsausgaben werden aus dem laufenden Geschäft finanziert, Kredite nimmt das Unternehmen nicht in Anspruch. Da die Forschung und Entwicklung von neuen Messgeräten meist virtuell am Computer stattfindet, fallen im Unternehmen keine voluminösen Anlageninvestitionen an.

## 07\_Humankapital



Qualifiziertes Personal spielt für emtec als wissensintensiven Produzenten von Messgeräten eine essenzielle Rolle. Die Rekrutierung von Fachkräften gestaltet sich zunehmend als schwierig, obwohl es in der Region um Leipzig kaum andere Unternehmen der gleichen Branche gibt und hochwertige Bildungsinstitutionen existieren. Aufgrund des Wachstums kann das Unternehmen potenziellen neuen Fachkräften gute Angebote machen, in das Unternehmen einzusteigen.

Aufgrund der geringen Unternehmensgröße ist emtec auf die Passgenauigkeit jedes Teammitglieds angewiesen. Bei der Rekrutierung setzt emtec mittlerweile verstärkt auf informelle Wege. In der Vergangenheit kristallisierte sich die Eingliederung von denjenigen Neubeschäftigten als schwierig heraus, die über eine klassische Bewerbung ihren Weg in das Unternehmen gefunden hatten. Anstelle dessen gelangen die meisten neuen Beschäftigten heute über eine persönliche Empfehlung des bereits vorhandenen Personals in das Unternehmen.

## 08\_Öffentliche Unterstützungs- und Förderangebote



emtec nahm insbesondere in den Jahren nach der Unternehmensgründung öffentliche Unterstützungsangebote in Anspruch. In dieser frühen Phase mit intensiven Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten war diese Förderung für das Unternehmen von hoher Bedeutung. Heute nutzt emtec weiterhin auch Förderungen für Innovationstätigkeiten, wie beispielsweise das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) oder gemeinsame Forschungsprojekte mit Hochschulen. Des Weiteren erhält das Unternehmen Unterstützung von Seiten der Sächsischen Aufbaubank im Zuge der Messförderung.

## 09\_Ausblick



emtec will sich nicht auf dem bisherigen Erfolg ausruhen und setzt auch für die Zukunft auf Wachstum. Dieses soll organisch und nachhaltig sein, um auch der unternehmerischen Verantwortung gegenüber den eigenen Beschäftigten gerecht zu werden. Die positiven Zukunftsaussichten macht die Geschäftsleitung daran fest, dass das Unternehmen mit seiner hohen Innovationskraft und seinem starken Netzwerk auch künftig neue Industriezweige erschließen und Kunden hinzugewinnen kann.


## 10\_Typisierung



Als **wissensintensiver Produktinnovator** betreibt emtec stetige Produktinnovation bzw. verbessert bestehende Produkte. Bei emtec besteht zudem die Besonderheit, dass die Produktinnovationen auch von Kunden angeregt oder induziert werden – insofern ließe sich bei emtec auch von einem kundengetriebenen, wissensintensiven Produktinnovator sprechen. Das Unternehmen wächst aber nicht nur durch neue Produkte, sondern ist auch im Export und somit auf neuen Märkten erfolgreich, wo die Gewinnung neuer Kundenkreise gelang und damit das Unternehmenswachstum anregte.

Weitere Informationen zum Unternehmen erhalten Sie über die Unternehmenswebseite:  
<https://www.emtec-electronic.de/de/>

**FEUER powertrain GmbH & Co. KG**

					
Unternehmenssitz Nordhausen	Gründungsjahr 2002	Branche Herstellung von Lagern, Getrieben, Zahnrädern und Antriebselementen	Umsatz 135.528.788 € (2016)	Beschäftigte 2010/16 268 / 624	Beschäftigungswachstum 2011-16 133 %

**AUF EINEN BLICK** | Der Thüringer Kurbelwellenhersteller FEUER powertrain blickt auf ein unvergleichliches Wachstum in seiner noch jungen Firmengeschichte zurück. Das Unternehmen hat sich bereits erfolgreich am Weltmarkt etabliert und konnte seine Kunden, die die Produkte aus Thüringen in der ganzen Welt verarbeiten, durch extrem flexible und kurze Produktionsprozesse überzeugen. Für die Zukunft setzt sich das Unternehmen ambitionierte Wachstumsziele. An seinen drei Standorten in Deutschland, den USA und China beschäftigt das Unternehmen mittlerweile mehr als 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

**ERFOLGSFAKTOREN** | Der Erfolg des Unternehmens basiert auf der Flexibilität und Geschwindigkeit der Produktionsprozesse, die durch einen hohen Automatisierungsgrad ermöglicht werden. Am deutschen Standort wird an sieben Tagen in der Woche produziert. Gewinne des Unternehmens wurden kontinuierlich in den Ausbau der Produktionskapazitäten des inhabergeführten Unternehmens investiert. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die sehr gute Vernetzung der Geschäftsführung in die Automobilindustrie.

**01\_Persönlicher Hintergrund des Geschäftsführers**

Der heutige Geschäftsführer Bernd Gulden leitet die FEUER powertrain GmbH & Co. KG (FEUER powertrain) seit dem Bau der ersten Produktionshalle im Jahr 2003. Seine Schwerpunkte liegen auf dem Vertrieb, Controlling sowie der strategischen Weiterentwicklung der FEUER powertrain. Bernd Gulden arbeitete 21 Jahre lang in leitender Position in einem Automobilzulieferer, bevor er zu den Geschäftsführern der FEUER powertrain stieß. Den Geschäftsführern von FEUER powertrain kommt ihre Glaubwürdigkeit als langjährige Führungskräfte und Unternehmer sowie ihre Vernetzung in die Automobilindustrie sehr zugute.

**02\_Unternehmensentwicklung**

Dieter Feuer gründete FEUER powertrain im Februar 2002. Das Kerngeschäft der FEUER powertrain bilden Kurbelwellen. Das Unternehmen kauft Rohlinge ein, führt die Bearbeitung an diesen Rohlingen durch und verkauft die fertige Kurbelwelle an Motorenhersteller. Das Produktportfolio ist seit dem ersten Tag konstant. Das Anwendungsspektrum des Produkts hat sich hingegen erweitert. Heute beschäftigt FEUER powertrain mehr als 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und produziert Kurbelwellen in Deutschland, den USA sowie China. Das Unternehmen zählt über 60 Motorenprojekte nationaler und internationaler Kunden in ihren Auftragsbeständen.

Bereits in der Anfangsphase konnte das Unternehmen aufgrund guter geschäftlicher Kontakte und der vorhandenen Branchenexpertise der Geschäftsführung den Zuschlag für einen hochvolumigen Auftrag von Volkswagen verzeichnen. Einen weiteren Großauftrag erhielt FEUER powertrain im Jahr 2006 von einem iranischen Kunden. Die Erfüllung dieses Auftrags wird als Meilenstein in der bisherigen Unternehmensgeschichte bewertet: aufgrund der bis dato in der Branche unüblichen kurzfristigen Auftragserfüllung konnte sich FEUER powertrain als sehr flexibler und überdurchschnittlich schneller Lieferant von qualitativ sehr hochwertigen Kurbelwellen positionieren.

Dieser zweite Großauftrag läutete eine Wachstumsperiode des Thüringer Unternehmens ein. FEUER powertrain baute im Jahr 2008 eine zweite Produktionshalle, die bereits 2011 erweitert

wurde. In den Jahren 2009 erfolgte der Bau einer dritten und 2012 der Bau einer vierten und 2013 der fünften Fertigungshalle. FEUER powertrain wuchs ausschließlich organisch, verzichtete bewusst auf den Ankauf konkurrierender oder kooperierender Unternehmen und investierte anfallende Gewinne stets in den weiteren Ausbau der Produktionskapazitäten.

Im Jahr 2014 investierte die Geschäftsleitung der FEUER powertrain in den Aufbau eines neuen Standortes in den USA. FEUER powertrain ergriff ein Liquiditätsengpass, als sich der Bau der neuen Produktionsstätte unerwartet lange verzögerte. Notwendige Sondermaßnahmen am Bau führen zu einer zweijährigen Verzögerung, in denen weitere Investitionen nötig waren. Zu diesem Zeitpunkt konnte mit einer Mezzanine Finanzierung durch einen französischen Investmentfonds die aufgetane Finanzierungslücke geschlossen werden.

### 03\_Unternehmensstrategie



FEUER powertrain verfolgt ein klar definiertes Wachstumsziel: Die Wachstumsstrategie des Unternehmens sieht vor, dass jedes Jahr fünf neue Projekte sowie ein neuer Kunden akquiriert werden. Die dafür passende Unternehmensstrategie hat sich nach dem Auftrag für den iranischen Kunden herauskristallisiert: Die Wettbewerbsvorteile von FEUER powertrain sind Schnelligkeit und Flexibilität. Während die Qualitätsunterschiede zwischen den Kurbelwellen von FEUER powertrain und ihren Konkurrenten minimal sind, besticht das Unternehmen durch kurze Lieferzeiten und kann flexibel auf kurzfristige Kundenanfragen reagieren. Diese Schnelligkeit und Flexibilität sind aus Kundensicht oftmals von höherer Bedeutung als der Produktpreis für Kurbelwellen. Die Schnelligkeit und Flexibilität in der Lieferung erreicht FEUER powertrain durch eine schlanke Kostenstruktur sowie eine siebentägige und hochautomatisierte Produktion.

Verschiedene Maßnahmen gewähren FEUER powertrain ihre Schnelligkeit: Im Zuge der Ausrichtung des Unternehmens auf eine schnelle Produktion hat die Geschäftsführung zu jenen Zulieferern gewechselt, welche die Ansprüche an eine flexible Zulieferung erfüllen können, obgleich die Einkaufspreise dadurch steigen. Zudem ist FEUER powertrain ein inhabergeführtes Unternehmen, wodurch die Geschäftsführung wichtige Entscheidungen kurzfristig und eigenständig treffen kann. Insbesondere dieser Aspekt wird durch die Geschäftsführung wie auch die Führungskräfte geschätzt. Wichtige Entscheidungen in Bezug auf Finanzierungen trifft die Geschäftsführung in Absprache mit dem Finanzberater.

### 04\_Markt | Wettbewerbsbedingungen | Branche



Den Markt für Kurbelwellen charakterisiert, dass Motorenproduzenten wie Ford oder Daimler 93 Prozent aller Kurbelwellen selbst herstellen. Zulieferer wie FEUER powertrain produzieren die verbleibenden 7 Prozent. Weiter kennzeichnet sich der Markt für Kurbelwellen dadurch, dass zwischen den einzelnen Anbietern lediglich minimale Qualitätsunterschiede bestehen. Insofern beschreibt die Wahl zwischen hauseigener Produktion oder Zulieferung eine klassische „Make or buy“-Entscheidung von Seiten der Motorenhersteller.

Die strategische Komponente innerhalb dieser Entscheidung auf Seiten der Motorenhersteller sind die benötigten Anlageinvestitionen für die Kurbelwellenproduktion. Da die für die Produktion notwendigen Anlageinvestitionen vergleichsweise hoch ausfallen, verzeichnen Motorenhersteller große Einsparungspotenziale bei den Investitionen bei einer Auslagerung der Kurbelwellenproduktion. Hinzu kommt, dass Elektroautos keine Kurbelwellen benötigen. Dass große Automobilhersteller beginnen immer mehr Aufträge für Kurbelwellen an Zulieferer vergeben, interpretiert die Geschäftsleitung der FEUER powertrain als Vorbote der zunehmenden Elektromobilität. Mittelfristig profitiert FEUER powertrain von mehr Aufträgen für Kurbelwellen. Deswegen zielt FEUER powertrain auf den 93 prozentigen Markt ab, wodurch sich weitere Wachstumsmöglichkeiten für das Unternehmen auftun.



FEUER powertrain produziert mittlerweile an insgesamt drei Standorten. Eine gute Infrastruktur an Maschinenherstellern und Zulieferern von Werkzeugen kennzeichnen den Standort der FEUER powertrain in Deutschland. Diese Standortfaktoren begünstigen die Produktion von Kurbelwellen im Hochlohnland und verhindern eine vollständige Auslagerung der Produktion in Niedriglohnländer.

Bei der Standortwahl spielten folgende Faktoren eine Rolle: FEUER powertrain stellte fest, dass insbesondere Großaufträge aus den USA an deutsche Unternehmen erteilt werden, wenn eine Produktionsstätte vor Ort vorhanden ist. Da die Geschäftsführung den US-amerikanischen Markt als einen sehr relevanten für zukünftiges Wachstum des Unternehmens erachtet, wurde ein entsprechender Standort mit Produktion aufgebaut. Hierbei muss jedoch berücksichtigt werden, dass die preisliche Wettbewerbsfähigkeit von FEUER powertrain unabhängig von Wechselkurschwankungen zwischen den internationalen Leitwährungen sichergestellt ist. Konjunkturelle Schwankungen in einem Markt gleicht FEUER powertrain durch einen global diversifizierten Kundenstamm aus. Auf diese Weise konnte sich FEUER powertrain sehr stabil am Markt positionieren.

## 05\_Innovation



FEUER powertrain fertigt Kurbelwellen in einem schlanken und effizienten Prozess. Die Kunden fragen Kurbelwellen als Teil eines bereits konzipierten Motors nach. Innovationen mit Blick auf das Endprodukt Kurbelwelle finden deshalb bei Motorenherstellern statt und nicht bei FEUER powertrain. Allein die Produktion unterliegt einem kontinuierlichen Innovationsprozess. FEUER powertrain hat umfassende Maßnahmen ergriffen, um die Produktion ihrer Kurbelwellen zu automatisieren und zu digitalisieren. Mikrochips steuern die Kernelemente der gesamten Fabrik. Die ersten Digitalisierungsmaßnahmen hat das Unternehmen bereits im Jahr 2008 implementiert und baut diese weiter aus, um noch flexibler auf Lieferanfragen reagieren zu können.

## 06\_Finanzierung



Innerhalb der ersten Jahre der Geschäftstätigkeit war die Liquidität des Unternehmens nicht immer sichergestellt. Deshalb entschied sich die Geschäftsführung dafür, einen zusätzlichen Gesellschafter aufzunehmen. Der neue Eigentümer erhielt 35 Prozent der Firmenanteile für sein Investment in FEUER powertrain.

Während der neue Eigentümer Dividenden ausschütten wollte, beabsichtigten die ursprünglichen Geschäftsführer, Gewinne zu thesaurieren und in den Ausbau der Produktionskapazitäten zu investieren. Die unterschiedlichen strategischen Auffassungen führten dazu, dass die Geschäftsführer die Hilfe eines Finanzierungsberaters in Anspruch nahmen. Dieser begleitet das Unternehmen noch heute strategisch. Der Finanzierungsberater leitete einen Umbau der Finanzierungsstruktur ein, indem der zusätzliche Gesellschafter aus dem Unternehmen ausgekauft wurde und durch eine konsortiale Mezzanine-Finanzierung ersetzt wurde. Mit diesem Finanzierungskonstrukt konnten die Geschäftsführer FEUER powertrain ohne einen Zuschuss an Eigenkapital auf Wachstumskurs bringen.

FEUER powertrain operiert innerhalb eines Projektgeschäfts, welches durch Vertragsstrukturen mit der Automobilindustrie mit einer gewissen Volatilität verbunden ist. Dadurch kommt sowohl einem diversifizierten Kundenportfolio als auch einer immer wieder angepassten Finanzierung eine tragende Rolle zu. Die Geschäftsführung steht in einem Dialog zu ihrem Finanzierungsberater. Die Finanzierungsberatung schafft für FEUER powertrain einen Rahmen, in dem das Unternehmen kontrolliert aber stetig wachsen kann.

## 07\_Humankapital



FEUER powertrain hatte in Phasen starken Wachstums Schwierigkeiten, geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden. Heute gleichen die Personalverantwortlichen Fluktuationen in der Personaldecke aus, welche beispielsweise durch Rentenabgänge entstehen. Das Unternehmen hat unterschiedliche Maßnahmen entwickelt, um geeignetes Personal zu rekrutieren: zum einen bildet das Unternehmen selbst aus. Zum anderen werden tarifliche Löhne bezahlt. Als weiteren Grund nennt die Geschäftsführung die unternehmerische Freiheit, die die Führungskräfte in einem inhabergeführten Unternehmen haben.

In starken Wachstumsphasen warb FEUER powertrain ausländische Fachkräfte an, um Auftragspitzen zu bewältigen. Mittlerweile arbeiten im Unternehmen Menschen aus mehr als elf Nationen. Die Mehrheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stammt aus Thüringen. Das Unternehmen rekrutiert häufig Führungskräfte, die in international erfolgreichen Unternehmen Karriere gemacht haben, aber aufgrund ihres familiären Hintergrunds wieder nach Thüringen zurückkehren.

## 08\_Öffentliche Unterstützungs- und Förderangebote



Bei der Gründung griff FEUER powertrain auf die Zuschüsse des Landes Thüringen und der Europäischen Union zurück. Die Produktion von Kurbelwellen erfordert hohe Anfangsinvestitionen. Die Gründung eines Unternehmens zur Produktion von Kurbelwellen ist mit einem vergleichsweise hohen Risiko behaftet. Die Unterstützungsleistungen für Unternehmensgründungen waren ausschlaggebend für die Ansiedlung in Thüringen. Eine Inanspruchnahme öffentlicher Fördermittel spielt für das Unternehmen heute keine Rolle.

Bei der Gründung der Niederlassung in den USA haben die lokalen Unterstützungsangebote eine wichtige Rolle gespielt. Seitens der lokalen Verwaltung wurde die Eröffnung des Produktionsstandorts finanziell unterstützt. Die chinesische Niederlassung trägt allein dem Wachstum des asiatischen Marktes Rechnung.

## 09\_Ausblick



Für die Zukunft plant FEUER powertrain weiterhin starkes Wachstum. Der technische Fortschritt in der Automobilbranche und der deutliche Ausbau von Automobilen mit Elektromotoren führen zu einer voraussichtlich verringerten Nachfrage nach Kurbelwellen. Vor diesem Hintergrund visiert FEUER powertrain langfristig neue Geschäftsfelder an und investiert schon heute in Technologien und Anwendungsfelder nachhaltiger Energien und sucht Investitionsmöglichkeiten im Bereich der Elektromobilität.

## 10\_Typisierung



Der Erfolg von FEUER powertrain begründet sich insbesondere durch die Schnelligkeit und die Flexibilität des Unternehmens. Die Produktion erfolgt in hohen Stückzahlen und meist ohne eigens erbrachte Produktweiter- bzw. Produktneuentwicklungen. Das Unternehmen lässt sich demnach am ehesten als **volumenflexiblen, spezialisierten Zulieferer** typisieren. FEUER powertrain kann infolge des hohen Automatisierungs- und Digitalisierungsgrades erfolgreiches Unternehmenswachstum generieren. Dieser ermöglicht es auch aus einem Hochlohnland heraus neue Kunden auf ausländischen Märkten zu akquirieren und sich flexibel auf deren Bedürfnisse auszurichten.

Weitere Informationen zum Unternehmen erhalten Sie über die Unternehmenswebseite:

<https://www.feuer-pt.de>

**GEMTEC GmbH**

**Unternehmenssitz**  
Königs  
Wusterhausen



**Gründungsjahr**  
1989



**Branche**  
Mechanik



**Umsatz**  
8.100.000 €  
(2016)



**Beschäftigte**  
2010/16  
52 / 100



**Beschäftigungswachstum**  
2011-16  
92 %

**AUF EINEN BLICK** | Der „hidden champion“ GEMTEC bietet Produkte und Dienstleistungen in Bereichen der Metallverarbeitung, Prozessautomatisierung, Software gestützten Sicherheitstechnik und im Sondermaschinen- und Anlagenbau an. Das Königs Wusterhausener Unternehmen behauptet sich im Wettbewerb mit maßgeschneiderten Lösungen und setzt sich ambitionierte Wachstumsziele.

**ERFOLGSFAKTOREN** | Die Fachkräfte der GEMTEC verbinden jede innovative Produkt- und Dienstleistungsentwicklung mit einem starken Vertriebsansatz. Die innovativen Entwicklungen der einzelnen Geschäftsbereiche werden in skalierbaren Standardlösungen für individuelle Kundenprobleme auf den Markt gebracht. Das Unternehmen vereint wichtige Teile der Wertschöpfungskette auf sich.

**01\_Persönlicher Hintergrund des Geschäftsführers**

Der Vater von einem der heutigen Geschäftsführer Jan Burschik hat die GEMTEC GmbH (GEMTEC) im Jahr 1989 mit der Überführung einer erworbenen feinmechanischen Werkstatt in eine GmbH gegründet. Dadurch war der heutige Geschäftsführer vom ersten Tag an in das Unternehmen eingebunden und hat den Aufbau und das Wachstum begleitet. Herr Jan Burschik ist hierbei einer von vier Geschäftsführern von GEMTEC. Der Diplom-Ingenieur war nach seinem Studienabschluss drei Jahre lang für ein anderes Unternehmen in einem vergleichbaren Geschäftsfeld tätig, bevor er einer von vier Geschäftsführern von GEMTEC wurde. Heute betreut das Unternehmen mehr als 600 Kunden und hatte im Jahr 2016 einen Umsatz von über 11 Millionen Euro.

**02\_Unternehmensentwicklung**

Das Kerngeschäft von GEMTEC spiegelt sich in den vier Abteilungen des Unternehmens wider: Metallverarbeitung, Prozessautomatisierung, Systemhaus für Sicherheitstechnik und Softwareentwicklung sowie Sondermaschinen- und Anlagenbau. In den ersten Geschäftsjahren nach der Übernahme durch die heutige Geschäftsführung war das Unternehmen ausschließlich in den drei Geschäftsbereichen Metallverarbeitung, Prozessautomatisierung, Systemhaus für Sicherheitstechnik und Softwareentwicklung aktiv. Das Kerngeschäft des Unternehmens wurde um den Bereich Sondermaschinen- und Anlagenbau erweitert, um Kunden ein finales Produkt anbieten zu können, welches die Kompetenzen der ersten drei Abteilungen in einem Bereich vereint.

Drei Jahre nach der Gründung in Motzen, Brandenburg, überführte der damalige Geschäftsführer die von ihm erworbene Optisch-Mechanische Anstalt in die GEMTEC GmbH. Zwischen 1997 und 1998 stießen die jetzigen Gesellschafter zum Unternehmen dazu und entwickelten die Tätigkeitsbereiche des Unternehmens weiter. Im Jahr 2000 erfolgte ein Umzug von Motzen nach Königs Wusterhausen. Die Mitarbeit verschiedener Geschäftsführer trieb die Entwicklung des Portfolios und die überregionale Ausweitung der Vertriebsstrukturen kontinuierlich voran.

Ende der 1990er Jahre erschien der Geschäftsführung die Wertschöpfung in der Sicherheitstechnik nicht mehr angemessen. Aus diesem Grund strebte die Geschäftsführung eine Neupositionierung dieses Unternehmensbereiches an und begann, Software gestützte Sicherheitslösungen zu

entwickeln. Das erste Projekt in diesem neuen Segment führte GEMTEC im Auftrag des Deutschen Bundesrats in Berlin durch. Trotz des umfangreichen Volumens stellte sich dieses Projekt als wenig rentabel für das Unternehmen dar, so dass die Geschäftsführung aufgrund dieser Erfahrung ein skalierbares Managementsystem für Sicherheitsaufgaben entwickelte.

GEMTEC erwarb die erste Lasermaschine bereits in den 1990er Jahren. Die Finanzierung von über 1.000.000 Deutscher Mark bewältigte das Unternehmen mithilfe von öffentlichen Fördermitteln. Dieser Schritt war zu dieser Zeit untypisch für ein mittelständisches Unternehmen. Der Kauf einer Lasermaschine zu solch einem frühen Zeitpunkt war für ein Unternehmen mit 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern untypisch und kann als Indiz für den strategischen Weitblick der Geschäftsführung gesehen werden. Dieser Zukauf an technischer Ausrüstung befruchtete das Wachstum von GEMTEC. Im Jahr 2000 zog das Unternehmen nach Königs Wusterhausen, Brandenburg. An diesen Umzug schlossen sich weitere Investitionen in neue Gebäude und Maschinen an.

Die Entwicklung von GEMTEC vollzog sich nach Aussage des Geschäftsführers ohne größere Sprünge. In den letzten Jahren konnte das Unternehmen Wachstumsraten zwischen 5 und 15 Prozent verzeichnen. Jeder Geschäftsführer ist einer Abteilung zugewiesen. Diese bereichsweise Spezialisierung führte in der Vergangenheit zu einer Professionalisierung in jeder Abteilung. Parallel dazu betrieb GEMTEC kontinuierlich Forschungs- und Entwicklungsprojekte, die zu neuen und innovativen Produkten und Dienstleistungen führten. Aus Sicht der Geschäftsführung ist der Schlüssel zum Unternehmenserfolg die starke Nähe zu den Kunden: Das Unternehmen entwickelt Lösungen, die spezifische Kundenbedarfe adressieren und bietet ganzheitliche Lösungen aus einer Hand an.

### 03\_Unternehmensstrategie



Die Unternehmensstrategie von GEMTEC ist darauf ausgerichtet, die wichtigsten Wertschöpfungsprozesse zu beherrschen und innerhalb dieser Prozesse innovative Produkte und Dienstleistungen hervorzubringen. Neben dieser Ausrichtung auf Produkte und Dienstleistungen verfolgt GEMTEC einen ausgeprägten Vertriebsansatz: Jedes Produkt und jede Dienstleistung wird im Voraus mit Blick auf potenzielle Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien ausgewertet. Dieses Zusammenspiel zwischen Produkt- und Dienstleistungsentwicklung und

Vertriebsansatz stellt den Kern der Unternehmensstrategie und des Unternehmenserfolgs dar. Die Geschäftsführung denkt in ihren Produkten sehr nah am Markt.

Vor allem vier Erfolgsfaktoren bedingen den Wachstumserfolg des Unternehmens: Erstens achtet die Geschäftsführung auf ausreichend verfügbare Liquidität, um die Unabhängigkeit des Unternehmens gegenüber Marktschwankungen und Finanzierungsquellen gering zu halten. Zweitens akquiriert und bildet die Unternehmensführung geeignetes Personal unter hohem Einsatz aus. Drittens erklärt sich der Wachstumserfolg von GEMTEC aus einer fehlerarmen Entscheidungsstruktur. Die gleichberechtigten Gesellschafter fällen wichtige Unternehmensentscheidungen in einem Gremium, um die mögliche Selbstbereicherung einzelner Geschäftsführer zu verhindern und potenzielle Geschäftsrisiken gemeinsam abzuschätzen. Viertens prüft die Geschäftsführung alle Teile ihres Geschäftsmodells auf deren Skalierbarkeit. Das Unternehmen bietet keine Sonderlösungen an, sondern standardisiert entwickelte Produkte und Dienstleistungen, um Größenvorteile auszunutzen.

Innerhalb der Vertriebsstrategie prüft GEMTEC kontinuierlich, welche Produkte und Dienstleistungen das Unternehmen besser über Vertriebspartner anbietet und für welche Produkte und Dienstleistungen das Unternehmen selbst den Vertrieb übernimmt. Aus Sicht der Geschäftsführung ist es nicht zielführend, für sämtliche Produkte und Dienstleistungen eigene Vertriebsstrukturen vorzuhalten. Die Geschäftsführung hat eine starke Dienstleistungsorientierung durchgesetzt, sodass Termintreue und Kundenorientierung eine wichtige Rolle für das Unternehmen spielen. Aus Sicht des Geschäftsführers hat gerade diese Dienstleistungsorientierung in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen.

GEMTEC agierte in der Vergangenheit häufiger als Subunternehmer. Durch den ständigen Zukauf an Produktionsmitteln kann GEMTEC ihre Endkunden direkt beliefern. Da das Unternehmen mit-

tels seiner technischen Ausstattung große Teile der Wertschöpfungskette selbst abbilden kann, steigert es seine Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Konkurrenten, die beispielsweise Maschinenteile zukaufen müssen.

## 04\_Markt | Wettbewerbsbedingungen | Branche



GEMTEC zielt nicht auf eine Technologieführerschaft ab. Das Unternehmen strebt an, die Marktführerschaft durch Kunden- und Lösungsorientierung zu erreichen. Das Unternehmen liefert keine universell einsetzbaren Produkte, sondern auf Verwendungsmöglichkeiten maßgeschneiderte Lösungen. GEMTEC positioniert sich über eine angemessene Preiskalkulation. Während in der vergangenen Zeit ein günstiger Preis bedeutender war, kommen heute Liefer- und Termintreue eine größere Rolle zu. Obwohl GEMTEC damit selten der günstigste Anbieter war, erarbeitete sich das Unternehmen über die Zeit eine signifikante Marktführerschaft.

GEMTEC visiert eine Marktdurchdringung aufbauend auf einer Spezialisierung in spezifischen Bereichen an, um Marktanteile zu gewinnen und die Technologieführerschaft in Nischen zu verwirklichen. GEMTEC strebt an, sich als sogenannter „Hidden Champion“ nachhaltig zu positionieren. Die Geschäftsführung von GEMTEC betreibt die Internationalisierung des Unternehmens daher nicht aktiv. Circa 8 Prozent des Umsatzes erwirtschaftet das Unternehmen im Ausland.

Das Unternehmen bedient ein diversifiziertes Kundenportfolio. Diese Diversifikation macht GEMTEC von einzelnen Kunden wie auch von konjunkturellen Einflüssen unabhängig. Kein Kunde macht mehr als 12 Prozent des Gesamtumsatzes aus. Diese Steuerung wirkt sich auch auf eine selbstbewusste Preisbildung aus. Im Jahr 2016 konnte GEMTEC mehr als 600 aktive Kunden vorweisen, von denen die 30 größten Kunden nicht mehr als 80 Prozent des Gesamtumsatzes verantworteten. Trotz dieses großen Kundenstammes legt die Geschäftsführung großen Wert auf ein sehr persönliches Arbeitsverhältnis zu langjährigen Kunden.

## 05\_Innovation



GEMTEC fokussiert die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen. Das Unternehmen sieht sich als Vorreiter der Digitalisierung, insbesondere der Implementierung von Industrie 4.0. Der technologische Wandel eröffnet GEMTEC neue Einsatzmöglichkeiten der digitalen Dienstleistungen.

Vor allem in der Sicherheitstechnik spielt Digitalisierung eine tragende Rolle. Hier hat GEMTEC bereits Angebote wie beispielsweise Cloud basierte Sicherheitslösungen für die Altenpflege (Care 4.0) entwickelt, deren Nachfrage gerade erst zu reifen beginnt. Die Implementierung selbstlernender Systeme in der Sicherheitstechnik ist bei GEMTEC bereits weit fortgeschritten. Zur Weiterentwicklung der Produkte und Dienstleistungen kooperiert das Unternehmen auch mit Hochschulen, beispielsweise der Technischen Universität Berlin.

## 06\_Finanzierung



Für das weitere Wachstum der GEMTEC stehen ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung. Das bisherige Wachstum finanzierte das Unternehmen größtenteils über Eigenkapital. Bei größeren Wachstumsprojekten nimmt das Unternehmen Bankkredite auf.

## 07\_Humankapital



Nach Meinung des Geschäftsführers fällt es Unternehmen im Berliner Umfeld aktuell leichter, einen Master-Studenten als einen Facharbeiter zu akquirieren. Die Nähe zur Technischen Hochschule Wildau erleichtert die Rekrutierung von geeigneten neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

## 08\_Öffentliche Unterstützungs- und Förderangebote



GEMTEC nimmt gezielt punktuell öffentliche Unterstützungs- und Förderangebote in Anspruch. Diese halfen dem Unternehmen, sich am Standort Königs Wusterhausen zu etablieren und zu sowohl das Portfolio als auch die Beschäftigtenzahl zu vergrößern. In jüngster Zeit griff GEMTEC insbesondere auf Förderungen im Bereich Unternehmensexpansion, Fachkräftesicherung und Forschung und Entwicklung zurück.

## 09\_Ausblick



Die GEMTEC setzt sich ambitionierte Wachstumsziele. Nach Aussage des Geschäftsführers soll das Unternehmen bis 2028 mehr als 50 Millionen Euro umsetzen und mehr als 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen. Jedoch sind derzeit die Kapazitätsgrenzen der Produktions- und Fertigungshallen erreicht. Die Geschäftsleitung plant weitere Grundstücke und Immobilien zu erwerben, um weiteres Wachstum des Unternehmens zu ermöglichen.







## 10\_Typisierung



Die GEMTEC ist ein Beispiel für einen **wissensintensiven Produktinnovator**. Es werden nicht nur neue Produkte im Kerngeschäft des Unternehmens hergestellt, sondern darüber hinaus zunehmend auch neue Marktsegmente erschlossen. Insofern schafft es die GEMTEC, aus einer Kombination aus stetiger Innovation und starker Kundenbindung zu wachsen. Für letzteres bietet die GEMTEC kundenbezogene Dienstleistungen an, welche ein weiteres Merkmal eines wissensintensiven Produktinnovators sind. Bezogen auf Fachkräfterekrutierung von Hochschulabsolventen profitiert das Unternehmen von der Nähe zu Berlin. Besonders auffällig bei GEMTEC ist die seit jeher vorhandene Weitsicht bezüglich technischer Neuerungen im Produktionsablauf gepaart mit einer klar definierten und einer ambitionierten, aber dennoch mit einer in Bezug auf Risiken kalkulierbaren Wachstumsstrategie.

Weitere Informationen zum Unternehmen erhalten Sie über die Unternehmenswebseite:  
<http://gemtec.eu/>

## IMK Engineering GmbH

					
Unternehmenssitz Chemnitz	Gründungsjahr 1990	Branche Ingenieurbüros für technische Fachplanung und Ingenieurdesign	Umsatz 4.538.582 € (2016)	Beschäftigte 2010/16 18 / 38	Beschäftigungswachstum 2011-16 111 %

**AUF EINEN BLICK** | Die 1990 mit fünf Mitarbeitern gegründete IMK Engineering zählt alle wichtigen Unternehmen in der Bau- und Bergbaumaschinenindustrie zu ihren Auftraggebern und beschäftigt heute mehr als 40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Ingenieurbüro entwickelt für seine Kunden individuelle Maschinen und Fahrzeuge und deckt dabei von der Entwicklung bis zum Musterbau alle Teile der Wertschöpfungskette ab.

**ERFOLGSFAKTOREN** | Die IMK Engineering positioniert sich als Anbieter von neuartigen Komplettlösungen für spezifische Kundenbedürfnisse. Entsprechend hoch ist der Innovationsgrad des Unternehmens. Ein diversifiziertes Kundenportfolio sichert das Unternehmen gegen konjunkturelle Schwankungen. Die IMK Engineering unternimmt ein proaktives und systematisches Personalmanagement, um dem drohenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

## 01\_Persönlicher Hintergrund des Geschäftsführers



Frank Herrmann gehört zu den Gründungsmitgliedern und führt die Geschäfte der IMK Engineering seit 1999. Im Jahr 1990 gründete er gemeinsam mit zwei weiteren ehemaligen Mitarbeitern des Bergbauunternehmens SDAG Wismut die IMK Engineering GmbH (IMK Engineering). Die Gründungspartner arbeiteten zuvor als Entwicklungsingenieure in der Entwicklung/Konstruktion von Bergbauausrüstungen bei der SDAG Wismut, bis diese im Zuge der Wiedervereinigung Deutschlands ihre Tätigkeit einstellte. Während die Geschäftspartner über einschlägige Expertise im Bereich Bergbaumaschinen und -fahrzeugen verfügten, eigneten sie sich die für die Unternehmensführung notwendigen Fähigkeiten im Selbststudium an.

## 02\_Unternehmensentwicklung



Das Kerngeschäft der IMK Engineering bildet heute die Entwicklung und Konstruktion von Bau- und Bergbaumaschinen sowie Spezial- und Sonderfahrzeugen. Das Ingenieurbüro nimmt primär Aufträge für die Entwicklung und Konstruktion von Maschinen/Ausrüstungen sowie die Herstellung von Prototypen und Vorrichtungen mit Einzelstückcharakter an. Das Portfolio der IMK Engineering umfasst den kompletten Produktentwicklungsprozess sowie Produkte von Sprenglochbohrwagen für den Bergbau bis hin zu Achterbahnen für Freizeitparks. Mittlerweile beschäftigt das Unternehmen beinahe 40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und setzt jährlich mehrere Millionen Euro um.

Im Jahr 1990 operierte das neugegründete Unternehmen zunächst aus einem kleinen Büro im Haus des heutigen Geschäftsführers in Chemnitz. In den ersten Jahren nahm die IMK Engineering Fördermittel des Zentralen Innovationsprogramms Mittelstand (ZIM) in Anspruch. Nach ersten Auftragsgewinnen, entsprechendem Unternehmenswachstum und im Zuge einer Kooperation mit einem Lieferanten wurde der Unternehmenssitz nach Frankenberg in Sachsen verlegt.

In den Folgejahren prägten Expansionsbemühungen die Unternehmensentwicklung. So beteiligte sich die IMK Engineering beispielsweise an einem Produzenten von Forstmaschinen, deren Entwicklung auf die IMK Engineering zurückging. Doch das Hochwasser von 2002 überflutete die Produktionshallen des Unternehmens und setzte der Partnerschaft ein Ende. Als die IMK Engineering später auf neue Kunden innerhalb der deutschen Automobilindustrie zielte, verstärkte sich die Geschäftsleitung mit einem weiteren Geschäftsführer mit guten Kontakten zu einem führen-

den Automobilbauer. Schließlich führten Zielkonflikte zwischen den Geschäftsführern dazu, dass der neu einbezogene Geschäftsführer sich 2003 ausgründete.

Nach diesem Rückschlag zog die IMK Engineering wieder nach Chemnitz, um sich von dort aus neu zu positionieren. Diese erfolgreiche Neuaufstellung resultierte unter anderem in einem Ausbau des internationalen Geschäfts. Durch die verbesserte Außendarstellung wurde die IMK Engineering von einem deutschen Berater eines chinesischen Schwermaschinenbauers entdeckt und erfolgreich vermittelt. Das chinesische Unternehmen suchte ein spezialisiertes Entwicklungsbüro für ein Tagebau-Großgerät. Mit Hilfe des Beraters, der sich in der Folge zu einem vertrauten Mentor der Geschäftsführung entwickelte, wurde ein Projektzuschlag über eine Million Euro erteilt und der Grundstein für weitere Kooperationen gelegt.

### 03\_Unternehmensstrategie



Die Unternehmensstrategie der IMK Engineering besteht darin, ihren Kunden stets innovative und ganzheitliche Lösungen für ihre individuellen Bedarfe zu präsentieren. Das Unternehmen vereint alle Kompetenzen von der Idee bis zum Musterbau - dieses Angebot aus einer Hand macht einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil der IMK Engineering im Nischenmarkt für Bau- und Bergbaumaschinen sowie Spezial- und Sonderfahrzeuge aus. Die Kunden honorieren, dass das Unternehmen ohne großen Kommunikations- und Kooperationsaufwand mit Zulieferern oder Partnern ein Projekt in Alleinarbeit durchführen kann. Außerdem verfügt die IMK Engineering über Fachkompetenz in spezialisierten Bereichen wie Hydraulik oder Elektrik. Das Unternehmen ist auf Wachstum ausgerichtet und plant eine erneute Erweiterung der Produktionsflächen.

Weitere Elemente der erfolgreichen Wachstumsstrategie des Unternehmens stellten die folgenden vier Maßnahmen dar. Erstens ließ sich die IMK Engineering die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen zertifizieren. Ein ISO-Zertifikat sollte Signalwirkung an potenzielle Kunden haben. Zweitens setzte sich der Geschäftsführer dafür ein, der IMK Engineering einen professionellen Internetauftritt zu verschaffen. Die Webseiten sollen als Aushängeschild des Unternehmens zu neuen Aufträgen führen. Besonderen Wert legte die Geschäftsleitung darauf, ihre Kompetenzen präzise zu kommunizieren und auf Referenzen aufmerksam zu machen. Drittens zielt die IMK Engineering in der Kundenakquise primär auf solche Kunden, welche langfristig für Auftrags- und Folgeauftragseingänge sorgen können. Mittlerweile bestehen belastbare Kundenbeziehungen zu prestigeträchtige Auftraggebern wie beispielsweise Liebherr, Caterpillar sowie Herrenknecht. Viertens konnte die IMK Engineering seinen Markt erweitern und auch Kunden in der Wehrtechnik wie Rheinmetall und ThyssenKrupp gewinnen. Die Professionalisierung der Unternehmensführung sicherte die Umsetzung der Unternehmensstrategie und den langfristigen Erfolg der IMK Engineering.

### 04\_Markt | Wettbewerbsbedingungen | Branche



Die IMK Engineering bewegt sich in einem Nischenmarkt für Bau- und Bergbaumaschinen sowie Spezial- und Sonderfahrzeuge. Das Unternehmen besticht durch den Vorteil, Fachkräfte für periphere Bereiche wie Hydraulik oder Elektrik zu beschäftigen. Fachwissen für diese Bereiche wird am Markt seltener nachgefragt.

Das wichtigste Marketinginstrument der IMK Engineering als Nischenanbieter ist Mundpropaganda durch die Kundenseite. Erfolgreich abgeschlossene Projekte haben häufig Signalwirkung und sprechen sich trotz oder vielleicht gerade aufgrund ihrer Alleinstellungsmerkmale herum. Neue Kunden kommen meist mit einem Problem auf die IMK Engineering zu, welches sie nicht alleine lösen können. Das Unternehmen versucht dann, diese Probleme in enger Zusammenarbeit und Abstimmung mit dem Kunden zu lösen.



## 05\_Innovation



Der hohe Innovationsgrad des Unternehmens ist fester Bestandteil der Unternehmensstrategie. Regelmäßig entwickelt das Unternehmen Lösungen für neuartige und individuelle Problemstellungen. Dazu nutzt IMK Engineering systematisch die neuesten verfügbaren Technologien. 1995 war das Unternehmen eines der ersten, das CAD-Anwendungen (Computer Aided Design) für die Modellentwicklung am Computer einführte. Frühzeitig adaptierten die Ingenieure auch dreidimensionale Konstruktionsprogramme. Außerdem kooperiert IMK Engineering mit Universitäten in der Region und betreut Diplomarbeiten. So beteiligte sich IMK Engineering beispielsweise im Rahmen des Förderprogramms „Schlüsseltechnologien für die Elektromobilität (STROM)“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gemeinsam mit weiteren Partnern am Projekt „Go Innvelo“ zur Entwicklung eines dreirädrigen Elektrofahrzeugs für die Stadt Chemnitz.

## 06\_Finanzierung



IMK Engineering hat seit der Gründung stets profitabel gewirtschaftet, Gewinne wurden größtenteils in den Ausbau der Entwicklungs- und Produktionskapazitäten reinvestiert. Dementsprechend verfügt IMK Engineering über einen hohen Eigenkapitalanteil. Zur Sicherstellung der Liquidität im Projektgeschäft arbeitet IMK Engineering vertrauensvoll mit der Hausbank zusammen. Die Geschäftsführung ist darauf bedacht, im Projektgeschäft anfallenden Rechnungen zeitnah beglichen zu bekommen, um nicht größere Volumen vorfinanzieren zu müssen.

## 07\_Humankapital



Ihr Personal bezeichnen die Geschäftsführer als den wichtigsten Vermögenswert des Unternehmens. IMK Engineering bietet anspruchsvolle und nichtstandardisierte Tätigkeiten und ist daher auf qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen. Das gesunde Unternehmenswachstum und die gute Liquidität ermöglichen IMK Engineering einen entscheidenden Vorteil im Wettbewerb um Fachkräfte. So wird ein strategisches und längerfristig ausgerichtetes Personalmanagement betrieben. In den Anfangsjahren des Unternehmens hingegen wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Regel erst nach Auftragserteilung eingestellt. Die Geschäftsführung ist zudem darauf bedacht, ein positives Arbeitsklima zu schaffen, beispielsweise durch Zuschüsse zu Kindergartenplätzen.

Da erfahrene Ingenieurinnen und Ingenieure dem Arbeitsmarkt nicht in ausreichender Zahl zur Verfügung stehen, setzt IMK Engineering in der Rekrutierungsstrategie neben klassischen Stellenanzeigen auf drei verschiedene Maßnahmen zur Rekrutierung von Fachkräften. Erstens beauftragt die IMK Engineering Headhunter, um neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, die bereits über einschlägige Berufserfahrung verfügen. Zweites beschäftigt IMK Engineering auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Personaldienstleister, welche im Fall von guten Arbeitsleistungen übernommen werden. Drittens bildet die IMK Engineering selbst Auszubildende aus und unterstützt ausgewählte Studierende finanziell in ihrem Masterstudium unter dem Vorbehalt, dass diese nach Studienabschluss für eine bestimmte Zeit für das Unternehmen arbeiten.

## 08\_Öffentliche Unterstützungs- und Förderangebote



IMK Engineering greift bedarfsbezogen auf öffentliche Unterstützungsangebote zurück. Im frühen Unternehmensstadium nutzte das Unternehmen Fördermittel des ZIM, später beteiligte sich das Unternehmen u. a. am vom BMBF geförderten Forschungsprojekt „Go Innvelo“. Der Geschäftsführer hat an Veranstaltungen der IHK und an Unternehmerreisen der Außenhandelskammern teilgenommen, um so sein Netzwerk zu erweitern.

## 09\_Ausblick

Die Geschäftsführung der IMK Engineering plant für die Zukunft weiteres Unternehmenswachstum – so sollen die Produktionskapazitäten erweitert und künftig auch größere Bestellungen rea-



lisiert werden können. Geplant ist zum Beispiel die Serienfertigung eines Fahrzeugchassis für Bergbausonderfahrzeuge, welche die Anschaffung neuer Maschinen sowie die Anstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Fertigung notwendig macht. Trotz der guten Kontakte nach China werden internationale Projekte weiterhin nur einen kleinen Teil des Geschäfts der IMK Engineering ausmachen. Die Idee, eine Niederlassung in China zu errichten, wurde nach einer ersten Kostenkalkulation wieder verworfen.

## 10\_Typisierung



IMK Engineering kann als ein Paradebeispiel eines **kundengetriebenen, technischen Prozess-Spezialisten** gelten. Die Unternehmung ist sehr forschungs- und entwicklungsaffin, um kundengetriebene bzw. kundeninduzierte Weiterentwicklungen auch in Kooperation mit Hochschulen voranzutreiben. Wie bei kundengetriebenen, technischen Prozess-Spezialisten üblich, ist das Unternehmenswachstum stark von der Nachfrage des bestehenden Kundenkreises getrieben. Zwar gelang es IMK Engineering in den letzten Jahren neue Kunden, insbesondere in (West-) Deutschland, zu gewinnen. Eine Internationalisierung des Absatzes dürfte aber infolge der erforderlichen räumlichen Nähe zu den Absatzmärkten schwierig umzusetzen sein.

Weitere Informationen zum Unternehmen erhalten Sie über die Unternehmenswebseite:  
<http://www.imk-engineering.de>

## KMD-Projekt GmbH

					
Unternehmenssitz Gotha	Gründungsjahr 2001	Branche Be- und Verarbeitung von Naturwerksteinen und Natursteinen	Umsatz 10.000.000 € (2016)	Beschäftigte 2010/16 13 / 38	Beschäftigungswachstum 2011-16 192 %

**AUF EINEN BLICK** | KMD Projekt aus dem thüringischen Gotha stattet weltweit Hotels, Luxusimmobilien und Yachten mit Naturwerksteinen wie Marmor und Granit aus. In diesem Nischenmarkt des luxuriösen Innenausbaus gehört das Gothaer Unternehmen mittlerweile zu den Marktführern in Europa.

**ERFOLGSFAKTOREN** | KMD Projekt bietet seinen Kunden hohe Qualität und technologisch hochwertige Lösungen bei Wahrung der Diskretion. Der Geschäftsführer ist sehr gut mit Designern und Architekten vernetzt, über die das Unternehmen erfolgreich Aufträge akquiriert. Das international tätige Unternehmen bewertet mit einem eigens entwickelten Sensor das Gefahrenpotenzial risikobehafteter Aufträge.

## 01\_Persönlicher Hintergrund des Geschäftsführers



Der gebürtige Gothaer Matthias Platz gründete im Jahr 2001 mit drei weiteren Gesellschaftern die KMD Projekt GmbH (KMD Projekt) als Teil der KMD Unternehmensgruppe. Der gelernte Maurer und Diplom-Ingenieur begann seine Laufbahn nach seinem Studium in Gotha zunächst beim Kreisbaubetrieb Gotha und sammelte anschließend Berufserfahrung bei verschiedenen Unternehmen. Heute ist Matthias Platz Geschäftsführer der KMD Projekt und damit einer von vier Gesellschaftern der KMD Unternehmensgruppe.

## 02\_Unternehmensentwicklung



KMD Projekt konzentriert sich auf die Planung und Montage von Natursteinelementen für den exklusiven Innenausbau von privaten und gewerblichen Objekten, Hotels und Yachten. Zum Produktportfolio zählen individuelle Lösungen beispielsweise für Bäder, Böden und Wände, Treppenanlagen oder Treppen. KMD Projekt arbeitet für den eigentlichen Endkunden und für deutsche Generalunternehmen, die im Innenausbau tätig sind.

KMD Projekt ist Teil der KMD Unternehmensgruppe, deren erstes Unternehmen KMD Naturstein GmbH & Co. KG im Jahr 1999 von ehemaligen Mitgliedern des mittleren Managements eines insolventen Natursteinwerkes für Gothaer Sandstein gegründet wurde mit dem Fokus auf der Produktion und dem Vertrieb von Naturwerksteinen. Aufgrund des starken Preiswettbewerbs im internationalen Massenmarkt für Werksteine positionierte sich die KMD Unternehmensgruppe von Beginn an gezielt als Anbieter im Segment für hochpreisige Hotels – ein Schritt, der für neu gegründete Unternehmen einige Hürden aufweist.

Im Jahr 2001 wurde schließlich KMD Projekt gegründet mit Fokus auf den Aufgaben- und Verantwortungsbereich der Planung und Montage. Nach kleineren Erstaufträgen gelang dem Unternehmen im Jahr 2002 mit dem Zuschlag für ein erstes Großprojekt - die Innenausstattung des Ritz-Carlton am Potsdamer Platz in Berlin – der Durchbruch. Durch dieses Referenzprojekt erarbeitete sich KMD Projekt einen guten Ruf in der Branche und konnte weitere Aufträge gewinnen, wie beispielsweise für ein historisches Schlosshotel in Österreich.

Der Einstieg in den Innenausbau von Yachten erfolgte auf Vorschlag eines Kunden, der seinerseits im Reederei-Geschäft tätig war. Dieser Auftraggeber forderte KMD Projekt und ermöglichte dem Unternehmen den Marktzugang. Im Jahr 2007 stattete KMD Projekt die erste Yacht mit Na-

turwerkstein aus. Dieser Auftrag stellte sich als kaufmännischer Misserfolg heraus, da das Unternehmen in der Kostenkalkulation den Mehraufwand bei der Innenausstattung im Yacht-Bereich unterschätzte. Trotz dieses Rückschlags konnte KMD Projekt im Yachtbereich Fuß fassen, sich als führender Anbieter in Europa etablieren und erwirtschaftet heute mehr als die Hälfte des Umsatzes durch die luxuriöse Innenausstattung von Yachten.

Im Jahr 2009 führte das Unternehmen ein weiteres prestigeträchtiges Großprojekt durch. So erhielt KMD Projekt neben weiteren Firmen den Auftrag, den Innenbereich des neu errichteten usbekischen Präsidentenpalastes in Taschkent auszustatten. Das Projektvolumen betrug allein für KMD Projekt mehrere Millionen Euro. Die KMD Unternehmensgruppe musste zusätzlich kurzfristig 100 neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort rekrutieren, um das Auftragsvolumen bewältigen zu können. Dank Anzahlungen konnte die KMD Unternehmensgruppe in die notwendigen Maschinen investieren und das Projekt erfolgreich abschließen.

Im Zuge des Unternehmenswachstums verstärkte KMD Projekt die Führungsebene – so wurde 2015 mit Sebastian Schilling ein langjähriger Mitarbeiter zum zweiten Geschäftsführer berufen und so die interne Organisation stärker weg vom inhabergeführten Management und hin zum Management durch Angestellte weiterentwickelt. Im Sinne einer zielführenden Arbeitsteilung verantwortet Herr Schilling das operative Geschäft, sodass sich Herr Platz stärker auf die Netzwerkarbeit zum Zweck der Kundenakquise fokussieren kann. KMD Projekt beschäftigt heute 43 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ist weltweit vernetzt, beispielsweise mit Planern in London, Werften in Bremen und Einkäufern von Rohmaterialien in Brasilien. In der Nähe von Verona, Italien hat KMD Projekt ein Büro als Anlaufstelle für die Bemusterung von Rohmaterialien und die Abstimmung mit lokalen Steinlieferanten eingerichtet.

### 03\_Unternehmensstrategie



KMD Projekt verfolgt eine klare Positionierung im Markt von hochwertigen Natursteinelementen für Luxusprojekte. Das Unternehmen bietet seinen Kunden – zumeist den Generalunternehmern eines Innenausstattungsprojekts - ganzheitliche individuelle Lösungen von der Beratung, Gesteinsauswahl, Engineering, Fertigung und schließlich Verlegung bis zur Montage an. Es ist als eines der wenigen Unternehmen in Deutschland in der Lage, die für diese Nische benötigte Bearbeitungskompetenz zu bedienen und den hohen Erwartungen an Produkte und Dienstleistungen zu entsprechen, zu denen auch eine strenge Diskretion und ein bescheidener Auftritt zählen.

Diese Kompetenz kommuniziert KMD Projekt aktiv gegenüber Architekten, Projektplanern und Designern, die als Generalunternehmer die Verantwortung für das jeweilige Gesamtprojekt innehaben. Auf breit angelegte Werbemaßnahmen verzichtet KMD Projekt aufgrund des Diskretionswunsches seiner Kunden. Die Kundenakquise vollzieht sich über persönliche Netzwerke der Geschäftsleitung zu Innenarchitekten und Designern. Innerhalb dieses Netzwerkes wird kommuniziert, welche Projekte in den kommenden Jahren folgen werden. Ungefähr 80 Prozent aller Aufträge generiert das Unternehmen über dieses Netzwerk. KMD Projekt berät Designerinnen und Designer sowie Architektinnen und Architekten bei der Bemusterung und Entwicklung ihrer Konzepte in Hinblick auf die technische Umsetzbarkeit. Die guten Netzwerke der Geschäftsführung und Weiterempfehlungen per Mundpropaganda haben sich als entscheidend für die Projektakquise und das Unternehmenswachstum herausgestellt. Ein Beispiel für die zielgruppengerechte Ansprache von Generalunternehmern ist das Angebot von KMD Projekt an Kunden, gemeinsam mit eingebundenen Designern Natursteine vor Ort beispielsweise in Brasilien, China oder Italien auszuwählen.

KMD Projekt hat seine Unternehmensstrategie von Anfang an auf die Besonderheiten des Marktsegments des luxuriösen Innenausbaus ausgerichtet. So wird der Qualität der verbauten Rohstoffe und der Montage sowie der flexiblen und individuellen Bearbeitung von Kundenwünschen höchste Priorität eingeräumt. Entsprechend stark achten die gezielt geschulten Projektleiter auf Vorgaben zu Qualität und Organisationsabläufen.

Zum Klientel von KMD Projekt zählen auch wohlhabende Auftraggeber aus Ländern mit eher gering ausgeprägter Rechtsstaatlichkeit oder politischer Instabilität. Manche der Projekte gehen da-

her mit einem erhöhten unternehmerischen Risiko einher. KMD Projekt hat seine Lehren aus vergangenen Projekten gezogen, bei denen Zahlungsausfälle nicht immer vermieden werden konnten. Vor diesem Hintergrund hat KMD Projekt einen sogenannten Risikosensor eingeführt, der alle ausgehenden Angebote in Hinblick auf ihr Risikopotenzial für das Unternehmen prüft. Diese Risikokalkulation misst auch, inwieweit das Angebot einer Standardleistung entspricht oder ob das Projekt eine hochindividuelle Planung, Gestaltung und Montage verlangt. Außerdem besteht KMD Projekt auf sogenannte Drei-Parteien-Vereinbarungen im Yachtbereich. Dadurch ist KMD Projekt vor möglichen Insolvenzen ihrer Auftraggeber abgesichert, da dann die Werft in den Auftrag eintritt. Hierzu legt KMD Projekt großen Wert auf ein spezifisches Zahlungsregime mitsamt auskömmlicher Anzahlungen und Bürgschaften bereits zu Projektbeginn.

## 04\_Markt | Wettbewerbsbedingungen | Branche



Aufgrund der hohen Qualitätsanforderungen bestehen nur wenige Unternehmen im internationalen Nischenmarkt für hochwertige Innenausstattung mit Natursteinen. Gefragt ist sowohl eine vertiefte fachliche Kenntnis der Rohmaterialien als auch Exzellenz in der Projektumsetzung. Nach einer sehr erfolgreichen Unternehmensentwicklung in den vergangenen Jahren ist KMD Projekt mittlerweile das führende Unternehmen in der hochwertigen Innenausstattung mit Naturwerkstein in Europa. Mehr als die Hälfte seines Umsatzes erwirtschaftet das Unternehmen inzwischen mit der Ausstattung von Yachten mit Naturwerkstein.

Zu Beginn konkurrierte KMD Projekt stärker mit bereits im Markt etablierten Steinmetzfirmer aus den alten Bundesländern, die zudem mit mehr Eigenkapital ausgestattet waren. KMD Projekt setzte sich im traditionell schwer zugänglichen Nischenmarkt für Luxusausstattungen schließlich auch wegen seiner technischen Vorreiterrolle durch. So zählte die KMD Unternehmensgruppe zu den Vorreitern in der Nutzung einer Wasserstrahlanlage zur Bearbeitung von Natursteinen.

Heute spielt der Preiswettbewerb eine geringere Rolle als vor ca. 10 Jahren für das Unternehmen. Im Gegenteil gehört KMD Projekt mittlerweile zu den hochpreisigen Anbietern - jedoch ist gerade im Markt für hochwertige Innenausstattung der Preis nicht immer ausschlaggebend.

## 05\_Innovation



Die Aufgabe von KMD Projekt besteht zumeist darin, gestalterische Konzepte in die Tat umzusetzen, die es so zuvor noch nicht gegeben hat. KMD Projekt verfolgt kein systematisches Innovationsmanagement, vielmehr ist es Aufgabe aller Führungs- und Fachkräfte, Innovationsbedarfe umzusetzen. Zumeist sind es zumeist Wünsche von Kundenseite sowie der Wettbewerb, die Impulse für Innovationen auslösen. So erfordern neue Aufträge bisweilen eine neue technologische Ausstattung, beispielsweise in Form von neuen Wasserstrahlschneidanlagen oder die Kombination mit Beleuchtungsanlagen. Die technischen Neuerungen führen wiederum zu einer Weiterentwicklung des Produktportfolios. Ganz allgemein muss die Arbeitsorganisation von KMD Projekt mit den Anforderungen der Auftraggeber kompatibel sein. So muss KMD Projekt immer über die neuesten Computerprogramme verfügen, um die mit stets neuartiger Software und in 3D geplanten Aufträge auch abnehmen und umsetzen zu können.

Eine entsprechend wichtige Rolle nimmt bei KMD Projekt die Digitalisierung ein. Langfristig plant die Unternehmensführung, für ihre Kunden eine dreidimensionale Animation ihrer Entwürfe zu erstellen, sodass schließlich mit einer Virtual-Reality-Brille mit Rundumblick komplette Räume besichtigen werden können, bevor sie gebaut werden. Jedoch ist dieser Plan derzeit noch Zukunftsmusik, da die technische Entwicklung der Designer noch nicht so weit ist.

## 06\_Finanzierung



Bisher sicherte das Unternehmen seine Finanzierung über die ortsansässige Sparkasse, die Investitionsvorhaben über Darlehen und Investitionsförderungen finanzierte. Für ein mögliches weiteres und schnelleres Wachstum ist KMD Projekt auf zusätzliches Kapital angewiesen. Der Zugang zu frischem Kapital ist allerdings erschwert, da Investoren das Projektgeschäft im Baubereich stets mit höherem Risiko verbinden, da eine konstante Nachfrage nicht gewährleistet werden kann.

## 07\_Humankapital



Die zweite große Herausforderung für das weitere Unternehmenswachstum stellt für KMD Projekt der Fachkräftemangel dar. Nach Jahren des Wachstums und aufgrund der hohen Komplexität der Projekte hat das Unternehmen mittlerweile größere Probleme, geeignete Fach- und Führungskräfte zu finden. Das Unternehmen kann nur auf einen eingeschränkten Markt von Planern, Projektleitern, Bauleitern und Monteuren in ihrem Nischensegment zurückgreifen.

Die KMD Unternehmensgruppe setzt in seiner Personalstrategie auf eine Vielzahl von Maßnahmen für die Akquise und Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. So betreibt das Unternehmen starkes Marketing über soziale Medien und Firmenveranstaltungen, gleichzeitig suchen Führungskräfte in ihren Netzwerken nach geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten. Nach ernüchternden Erfahrungen mit über Headhunter vermittelten Projektleitern setzt KMD Projekt mittlerweile stark auf die Entwicklung des eigenen Personals und schreibt intern freie Stellen aus. Durch Schulungen und die Übernahme von zunehmend anspruchsvollen Aufgaben werden Nachwuchskräfte an ihre neuen Aufgaben herangeführt. Diese Qualifizierungsstrategie hat sich zudem als erfolgreich herausgestellt gegen die Versuche von Wettbewerbern, Führungs- und Fachkräfte von KMD Projekt abzuwerben. Des Weiteren akquiriert das Unternehmen gezielt neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Gotha und Umgebung, die aufgrund der familiären Verwurzelung in der Region weniger offen für Abwerbeversuche sind.

## 08\_Öffentliche Unterstützungs- und Förderangebote



Zu Beginn der Unternehmensgeschichte nahm die KMD Unternehmensgruppe öffentliche Förderprogramme von Seiten der Thüringer Aufbaubank stärker in Anspruch, vor allem, um die Anschaffungskosten neuer Maschinen mithilfe von Investitionszuschüssen bewältigen zu können. Die damaligen Förderbedingungen erklären auch die heutige Organisation der KMD Unternehmensgruppe. Diese entspricht im Wesentlichen der Ausgestaltung der öffentlichen Förderangebote Ende der 1990er Jahre, als Möbel- und Baufirmen unterschiedliche Förderleistungen erhielten und auch die regionale bzw. internationale Ausrichtung des Unternehmens ausschlaggebend für die Vergabe von Investitionszulagen war. Das Unternehmen nutzt weiterhin ein Gebäude der Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen am Gewerbestandort Südstraße in Gotha als Firmensitz.

## 09\_Ausblick



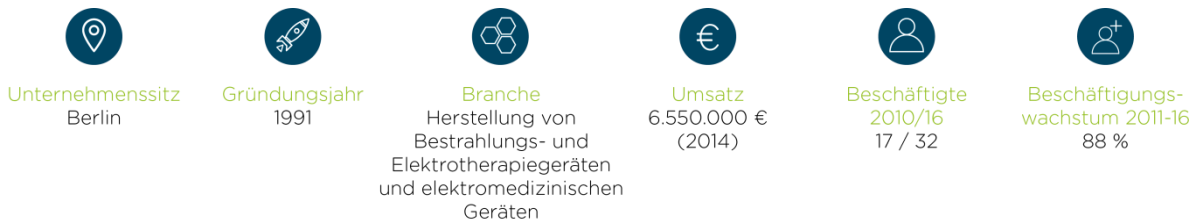
KMD Projekt setzt auf weiteres Wachstum im Yachtbereich. Langfristig möchte die Geschäftsführung zudem als Generalunternehmer im Hotelbereich auftreten und Innenausstattung schlüsselfertig anbieten. Die Strategie sieht vor, die internen Entwicklungs-, Planungs- und Produktionstechnologien weiterzuentwickeln und eigenständig entwickelte Produkte bis zur Patentreife zu bringen. Die KMD Unternehmensgruppe setzt auch vor dem Hintergrund des eigenen Selbstverständnisses als Manufaktur für hochwertige individuelle Lösungen auf sukzessives nachhaltiges Wachstum.

## 10\_Typisierung



KMD Projekt besetzt erfolgreich eine Nische als Luxusanfertiger von Innenausstattungen, wo mitunter Diskretion ein elementarer Erfolgsfaktor ist. Diese Eigenart des Unternehmens erschwert eine klassische Einteilung in die gängige Typisierung. Ohne die Berücksichtigung des Erfolgsfaktors „Diskretion“ lässt sich KMD Projekt als **kundentriebenen, technischen Prozess-Spezialisten** charakterisieren. So führen die Wünsche von Seiten der Kunden bzw. der Projektpartner zur stetigen Adaption von neuen Verfahren und Fertigungsprozessen. Untypisch für einen kundentriebenen Prozess-Spezialisten ist wiederum die breite internationale Ausrichtung des Unternehmens als Folge des breiten Netzwerkes zur Projektakquise.

Weitere Informationen zum Unternehmen erhalten Sie über die Unternehmenswebseite:  
<http://www.kmd-natursteine.de/>

**S-CAPE GmbH**

**AUF EINEN BLICK** | Mit der Vision, die Wirtschaftlichkeit des Krankenhauses mit dem Wohle des Patienten zu verbinden, übernahm eine neue Geschäftsführung die S-CAPE im sächsischen Reichenbach im Jahr 2012. Fünf Jahre später hat das mittlerweile auch in Berlin und den USA vertretene Unternehmen erfolgreich eine innovative und digitale Integrationslösung für Systeme und Geräte im OP-Saal auf den Markt gebracht. S-CAPE visiert damit einen Nischenmarkt der Medizintechnik an, der sich rasant zu einem globalen Massenmarkt entwickelt.

**ERFOLGSFAKTOREN** | Schlüssel zum Unternehmenserfolg sind die hohe unternehmerische Kompetenz der Geschäftsführer, der Innovationsgrad der angebotenen Produkte und der Zugang zu Wagniskapital durch eine gute internationale Vernetzung. Des Weiteren tragen die gezielte Positionierung im Markt sowie die Zusammenarbeit mit erfahrenen Gesellschaftern und Kunden zum Unternehmenserfolg bei. Einen weiteren Erfolgsfaktor stellen die Maßnahmen des Unternehmens zur Rekrutierung von Fachkräften dar.

**01\_Persönlicher Hintergrund des Geschäftsführers**

Der geborene Berliner Björn von Siemens leitet zusammen mit seinem Geschäftspartner Dennis Kogan seit 2012 die S-CAPE GmbH (S-CAPE). Nach dem Studium in Deutschland und Großbritannien sowie unterschiedlichen Stationen bei führenden Beratungs- und Industrieunternehmen begann Björn von Siemens eine Promotion in der Schweiz und in den USA. Anstelle einer akademischen Laufbahn entschied sich Herr von Siemens für eine Selbstständigkeit und die Chance, ein eigenes Unternehmen aufzubauen.

Zuvor war Björn von Siemens bereits an unterschiedlichen Unternehmensgründungen in den USA beteiligt, bei denen er sowohl seinen heutigen Geschäftspartner Dennis Kogan als auch jene Mentoren kennenlernte, die ihn noch heute unternehmerisch begleiten und in der Geschäftsführung der S-CAPE unterstützen. Dem Mehrfachgründer kommen seine akademische Qualifikation und vorherigen unternehmerischen Erfahrungen in der Geschäftsführung der S-CAPE zugute.

**02\_Unternehmensentwicklung**

Das Kerngeschäft der S-CAPE besteht in der Bereitstellung von integrierten innovativen Softwarelösungen (caresyntax®), die verschiedene Systeme und Geräte im Operationssaal miteinander vernetzen und das gesamte Management von Daten, Informationen und Geräten harmonisieren. Durch die intuitive Bedienbarkeit der Software und die unmittelbare gebündelte Bereitstellung wichtiger Patientendaten wird einerseits die Arbeit des Operationsteams unterstützt und andererseits die Qualität der chirurgischen Eingriffe verbessert.

Gleichzeitig werden die Krankenhäuser in die Lage versetzt, genauere Qualitätsanalysen und Effizienzmessungen vornehmen zu können und so die wirtschaftlichen Interessen mit dem Wohle des Patienten in Einklang zu bringen.

Vor acht Jahren fassten die heutigen Geschäftsführer den Entschluss, sich unternehmerisch in der Medizintechnik zu engagieren. Zwei maßgebliche Beobachtungen bestärkten sie, ihre Gründungsidee in die Tat umzusetzen: Zum einen erkannten die Geschäftsführer, dass viele Chirurgen mit



veralteten IT- und Datensystemen in Operationssälen arbeiten und die Qualität der chirurgischen Eingriffe zwischen den Krankenhäusern stark variiert. Trotz jährlich weltweit rund 1,2 Milliarden chirurgischer Eingriffe ist wenig über die einzelnen Prozessschritte in Operationssälen bekannt. Zum anderen wird in Krankenhäusern eine Vielfalt unterschiedlicher technischer Systeme angewandt, die für das Operationsteam nicht immer einfach zu bedienen sind. Parallel dazu unterliegen Krankenhäuser einem steigenden Kosten- und Effizienzdruck.

Ausgehend von diesen Beobachtungen entwickelten die Geschäftspartner die Idee, eine innovative softwarebasierte Lösung für die Integration unterschiedlicher Systeme und Geräte im Krankenhaus zu entwickeln. Mithilfe des entwickelten Produkts waren zwei Zielstellungen verbunden: Komplikationen bei Eingriffen sollten verringert werden und den Krankenhäusern sollte während und nach den Eingriffen eine bessere Steuerung ermöglicht werden.

Da Produkten von neu gegründeten Unternehmen der Zugang zum Operationssaal für gewöhnlich verwehrt wird, suchten die heutigen Geschäftsführer anderthalb Jahre lang europaweit nach einem etablierten Unternehmen, welches als Plattform für die weitere Unternehmensentwicklung dienen sollte. Auf dieser Suche stießen sie 2012 auf die S-CAPE mit Sitz in Reichenbach, Sachsen. Das Unternehmen war mit seinen Produkten bereits an der Schnittstelle zwischen medizinischen Geräten und der Datenverwaltung in Krankenhäusern in über 4.500 Operationssälen vertreten und bot damit optimale Ausgangsbedingungen für das Vorhaben.

Die Geschäftspartner übernahmen schließlich Anteile am Unternehmen sowie die Geschäftsführung der S-CAPE mithilfe einer Investorengruppe. Zudem erwarben sie zur Verstärkung ihres Vorhabens einen Softwarehersteller und eine Service-Firma. Die neu entwickelte Softwarelösung brachten sie Ende 2015 auf den Markt, woran sich ein starkes Wachstum der S-CAPE anschloss. Neben dem Standort Reichenbach in Sachsen wurde eine Niederlassung in Berlin aufgebaut, in welcher die Bereiche Sales und Marketing sowie das Entwicklungszentrum gebündelt sind. Zudem wurde jüngst eine Niederlassung in den USA gegründet, die unter der Marke caresyntax® auftritt.

### 03\_Unternehmensstrategie



Die Geschäftspartner traten mit einer klaren Vision und Strategie die Geschäftsführung der S-CAPE an: Sie streben den Umbau von S-CAPE von einem Hardware- zu einem Software-Unternehmen mit Schwerpunkt auf den immer stärker wachsenden Markt von innovativen IT-Lösungen in Operationssälen an. Zum Zeitpunkt der Geschäftsübergabe erwirtschaftete S-CAPE den Großteil des Umsatzes mit Hardware-Produkten. Das langfristige Ziel der Geschäftsleitung ist es, S-CAPE durch innovative softwaregestützte Produkte zu einem Welt-

marktführer zu entwickeln.

In den kommenden Jahren plant das Unternehmen zwei wesentliche Entwicklungsschritte. So soll einerseits die Produktentwicklung fortgesetzt und die bestehende IT-Lösung um eine innovative Datenanalysefunktion erweitert werden, die automatisch die im Prozess der Operation entstehenden Informationen auswertet. Andererseits forciert S-CAPE den Schritt auf den Weltmarkt - die neu gegründete Niederlassung in den USA dient dazu als Sprungbrett. Sie sichert nicht nur den Zugang zum wichtigen US-amerikanischen Risikokapitalmarkt, sondern auch zum weltweit größten und technologisch fortschrittlichsten Markt für digitale Anwendungen in Krankenhäusern.

Die Unterstützung durch zwei Beratungsgremien trägt entscheidend zum Erfolg des Unternehmens in der Strategieentwicklung bei. Zum einen stehen den Geschäftsführern im Gesellschafterbeirat drei erfahrene Experten zur Seite, die sie in geschäftlichen Belangen in einem häufigen und direkten Austausch beraten. Zum anderen erfahren sie Unterstützung durch ein sogenanntes Medical Advisory Board, welches sich aus Vertreterinnen und Vertretern der Industrie, Krankenhausmanagern, Ärzten, Chirurgen sowie IT- und Datenexperten zusammensetzt. Zweimal im Jahr erhalten die Geschäftsführer in diesem Rahmen Feedback zu Geschäftsplänen und neuen Produkten.

## 04\_Markt | Wettbewerbsbedingungen | Branche



S-CAPE steht im globalen Wettbewerb mit Medizintechnikunternehmen, die teilweise um den Faktor 100 größer sind und jährlich dreistellige Milliardenbeträge umsetzen. Viele dieser Mitbewerber erwirtschaften den Großteil des Umsatzes in anderen Bereichen, z.B. im Vertrieb herkömmlicher Hardwarelösungen. S-CAPE positioniert sich in diesem Marktumfeld gezielt und authentisch als spezialisierter und innovativer Anbieter von Lösungen für die Datenintegration im Operationssaal – ein Wettbewerbsvorteil, den S-CAPE durch eine starke Kundenorientierung weiter ausbaut. Zum Teil erschließt S-CAPE Märkte über Kooperationen mit großen Medizintechnikunternehmen, die Leistungen von S-CAPE im Portfolio anbieten.

In Deutschland ist S-CAPE anderthalb Jahre nach Einführung der Integrationslösung für Operationssäle bereits Marktführer. Global betrachtet bewegt sich der Marktanteil noch im einstelligen Prozentbereich - in Anbetracht des global stark wachsenden Marktsegments sieht das Unternehmen sehr gute Wachstumschancen.

## 05\_Innovation



Ein wesentlicher Wachstumstreiber von S-CAPE ist der Innovationsgrad der Produkte. Das von S-CAPE angebotene softwaregestützte Informationssystem stellt eine wesentliche Fortentwicklung zu den am Markt bestehenden Angeboten dar. Beschränkte sich S-CAPE vor der Übernahme durch die neuen Geschäftsführer noch auf Bild- und Datenverteilungssysteme im Operationssaal, bietet das Unternehmen heute effiziente und digitale Lösungen, welche die Dokumentation von chirurgischen Eingriffen vollständig automatisieren. Diese innovativen Lösungen wurden in enger Zusammenarbeit mit Kunden entwickelt und werden regelmäßig evaluiert. Durch den Austausch mit Expertinnen und Experten, u. a. im Medical Advisory Board, stellen die Geschäftsführer sicher, dass sie stets über neue Entwicklungen am Markt informiert und mit den Bedarfen ihrer Kunden vertraut sind.

Die Geschäftsführung von S-CAPE plant langfristiges Wachstum durch die Erschließung neuer, innovativer Geschäftsfelder: Die Telemedizin bietet eine spannende Möglichkeit, Daten und Bilder aus dem Operationssaal an andere Orte im Krankenhaus, Universitäten und Konferenzen zu übertragen. Gleichzeitig bietet sich dadurch die Möglichkeit, Spezialistinnen und Spezialisten bei besonders kritischen Behandlungen in den Operationssaal per Videokonferenz hinzuzuschalten und dadurch relevantes Fachwissen zielgerichtet einzusetzen. Ein weiteres vielversprechendes Geschäftsfeld sieht S-CAPE in der intelligenten und automatischen Datenanalyse in Operationssälen.

## 06\_Finanzierung



Als S-CAPE 2012 von der neuen Geschäftsleitung übernommen wurde, wirtschaftete das Unternehmen gewinnbringend. Jedoch fehlten notwendige finanzielle Mittel, um die geplante Wachstumsstrategie mitsamt der technischen Neuausrichtung umzusetzen. Ein essenzieller Erfolgsfaktor bestand dabei in der guten internationalen Vernetzung der neuen Geschäftsführer. Den Geschäftspartnern gelang es bisher, Risikokapital in Höhe von mehr als 20 Millionen Euro zu akquirieren. Diese Investitionen stammen sowohl aus US-amerikanischen und deutschen Fonds wie auch von Einzelpersonen sowie den beiden Geschäftsführern.

Die aktuelle Unternehmensphase fasst der Geschäftsführer wie folgt zusammen: „Wir sind an einem Punkt, an dem das Unternehmen schnell wachsen kann. An diesem Punkt benötigen wir und vergleichbare Unternehmen zweistellige Millionenbeträge, um das Wachstum unseres Kerngeschäfts sowie der Forschungs- und Entwicklungsarbeit zu finanzieren“. Bei der Prüfung von Finanzierungsmöglichkeiten mit öffentlichen und privaten Kapitalgebern stellten sich nach Aussagen der Geschäftsführung vor allem die stärkere Risikoaversion deutscher Geldgeber als auch ein eingeschränktes Verständnis für die Notwendigkeit von hohen Investitionssummen speziell in der Me-

dizintechnik als problematisch heraus. Vor diesem Hintergrund stellt sich der gute Zugang der Geschäftsführer zu den angelsächsischen Risikokapitalmärkten als essenzieller Wachstumsfaktor heraus.

## 07\_Humankapital



S-CAPE beschäftigt derzeit über 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den drei Standorten Reichenbach in Sachsen, Berlin und in den USA. Für die Entwicklung der passgenauen Technologie ist S-CAPE auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen, die neben ihrer guten Qualifikation eine starke Kundenorientierung und Motivation mitbringen. Deswegen bilden sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angesichts der rasanten Entwicklung ihres Arbeits- und Marktumfeldes ständig weiter. „Die Mitarbeiter im Unternehmen sind motiviert, weil sie das Wachstum und die Unternehmensentwicklung mitbekommen“, lobt der Geschäftsführer seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Eine Herausforderung stellt die Rekrutierung von Spezialistinnen und Spezialisten für Software-Entwicklung und Datenanalyse dar. Um die benötigten Fachkräfte direkt anzusprechen, greift S-CAPE auch auf Headhunter zurück. Das Anwerben von Fachkräften erweist sich zwar als ein Kostenfaktor, bietet aber dem Unternehmen die Chance, den Arbeitsmarkt effizient zu adressieren. Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat S-CAPE auch aus den Nachbarländern und Osteuropa angeworben.

Die Geschäftsführer erachten ein aktives Personalmanagement als entscheidend für die erfolgreiche und wachstumsgetriebene Unternehmensentwicklung. Zudem präsentiert sich S-CAPE auf Konferenzen und Messen. Zu Beginn versuchten die Geschäftsführer, potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon zu überzeugen, ihren Lebensmittelpunkt nach Reichenbach zu verlagern. Die damit verbundenen Schwierigkeiten trugen auch zu der Entscheidung bei, das neue Entwicklungszentrum in Berlin zu eröffnen.

## 08\_Öffentliche Unterstützungs- und Förderangebote



Öffentliche Unterstützungs- und Förderangebote hatten und haben eine eher geringe Relevanz für S-CAPE. Hinsichtlich der benötigten Finanzmittel für die weitere Unternehmensexpansion erweisen sich derzeit auf deutscher und europäischer Ebene keine Fördermöglichkeiten der öffentlichen Hand als geeignet für S-CAPE.

## 09\_Ausblick



Die Geschäftsführer sind in Hinblick auf die Wachstumsaussichten ihres Unternehmens positiv gestimmt und planen für die Zukunft ein noch stärkeres Wachstum. S-CAPE nimmt mit einer innovativen Lösung einen Markt ins Visier, welcher sich weltweit rasant von einer Nische zu einem Massenmarkt entwickelt. Durch die fortgesetzte internationale Expansion und kontinuierliche technische Weiterentwicklung will sich S-CAPE mittelfristig als Weltmarktführer etablieren.

## 10\_Typisierung



S-CAPE lässt sich als Paradebeispiel eines jungen Unternehmens mit den Charakteristika eines **wissensintensiven Produktinnovators** anführen. Das Unternehmen ist ein innovativer Anbieter auf dem Wachstumsmarkt der Medizintechnik, welches sowohl die Internationalisierung seiner Absatzmärkte bereits erfolgreich betreibt als auch ambitioniert weiter vorantreibt. Die Erfolgsstory von S-CAPE gleicht den Erzählungen aus dem Silicon Valley: Ein technologie-affiner Unternehmer, welcher ambitioniert mit Risikokapital den Weltmarkt erobert – und dies aus der sächsischen

Provinz heraus.

Weitere Informationen zum Unternehmen erhalten Sie über die Unternehmenswebseite:

[www.s-cape.com](http://www.s-cape.com)

## Veinland GmbH

					
Unternehmenssitz Seddiner See	Gründungsjahr 2006	Branche Sonstige Softwareentwicklung	Umsatz 3.257.735 € (2016)	Beschäftigte 2010/16 11 / 31	Beschäftigungswachstum 2011-16 182 %

**AUF EINEN BLICK** | Die Veinland GmbH entwickelt und produziert Hard- und Softwarelösungen für maritime und industrielle Anwendungen am Standort Seddiner See. Trotz der großen Entfernung zu einem Hochseehafen konnte sich das Unternehmen als Nischenanbieter für die Hochseeschifffahrt etablieren. Die Produkte der Veinland GmbH werden aus einer Hand gefertigt. Das Unternehmen unternimmt den Spagat, neue Kunden zu gewinnen und bestehende Kunden langfristig an sich zu binden.

**ERFOLGSFAKTOREN** | Das Unternehmen betreibt intensive Forschungs- und Entwicklungsarbeit, um mit hochinnovativen Hard- und Softwareanwendungen, alltägliche Probleme der Hochseeschifffahrt zu lösen. Als Nischenanbieter ist das Unternehmen sehr flexibel und visiert stets internationale Märkte an.

## 01\_Persönlicher Hintergrund des Geschäftsführers



Gerald Rynkowski hat unterschiedliche berufliche Stationen absolviert, bevor er Veinland GmbH (Veinland) gründete und seitdem als Geschäftsführer leitet. Der gelernte Elektromaschinenbauer absolvierte seinen Wehrdienst bei der Marine und studierte im Anschluss Schiffselektronik und Energietechnik. Nach seinem Studium war Gerald Rynkowski im Bereich Vertrieb eines Hamburger Schiffsausrüsters tätig und hat im Anschluss die Geschäftsführung der AVECS AG übernommen, einem Anbieter von Softwarelösungen für den maritimen Sektor.

Im Jahr 2006 gründete Gerald Rynkowski sein eigenes Unternehmen am Seddiner See in Brandenburg, um sein umfangreiches technisches Knowhow in einem eigenen Unternehmen einzubringen.

## 02\_Unternehmensentwicklung



Das Kerngeschäft der Veinland besteht in der Entwicklung und Produktion von Hard- und Softwarelösungen für maritime und industrielle Anwendungen. Hauptabnehmer der Produkte sind Schiffsausrüster, Werften und Reedereien. Die von Veinland angebotene Elektronik dient vor allem der Steuerung, Überwachung und Effizienzoptimierung von Hochseeschiffen.

Aufgrund dieses Kerngeschäftes mag die Standortwahl des Unternehmens bei Gründung im Jahr 2006 verwundert haben. Das Unternehmen am Seddiner See bietet Elektronik für Hochseeschiffe an, liegt aber weit entfernt von einem Hochseehafen. Zu Beginn der unternehmerischen Tätigkeit stellte der Geschäftsführer erste Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein, die ihn in der Entwicklung geeigneter Produkte unterstützten. Der Geschäftsführer erwarb eine eigene Immobilie, die in den folgenden Jahren an die Anforderungen des Unternehmens angepasst wurde. Das Unternehmen brachte die ersten Geräte auf den Markt, die es sich stets zertifizieren ließ.

### 03\_Unternehmensstrategie



Die Unternehmensstrategie von Veinland ist darauf ausgerichtet, alltägliche Probleme von Hochseeschiffen mit Hard- und Softwareanwendungen zu lösen. Die Kundenstrategie von Veinland unternimmt den Spagat zwischen der Akquise neuer Kunden und der Bindung bestehender Kunden mit neuen Produkten. Veinland als Multiproduktunternehmen investiert den Großteil des Umsatzes in die Forschungs- und Entwicklungsarbeit neuer Produkte. Das Unternehmen entwickelt kontinuierlich neue Produkte.

Der Wachstumserfolg von Veinland erklärt sich nicht nur durch neue und innovative Geräte, sondern ebenfalls durch die Akquisition geeigneten Personals. Dabei steht die Produktentwicklung immer in Zusammenhang mit der Marktorientierung. Neue Produkte sollen innovative Lösungen für Probleme der Kunden bieten und entsprechende Bedarfe auf Kundenseite adressieren.

Die Internationalisierung des Unternehmens war von Anfang an Teil der Strategie. Mittlerweile ist das Unternehmen fast ausschließlich auf ausländische Kundengruppen spezialisiert. Dabei spielt die Diversifikation sowohl der Produktpalette als auch der Kundengruppen eine entscheidende Rolle für das Brandenburger Unternehmen. Aktuell befindet sich das Unternehmen an einem Punkt, der großen Wachstumssprüngen angesichts der limitierten Branche ein Ende setzt.

### 04\_Markt | Wettbewerbsbedingungen | Branche



Veinland bewegt sich in einem klar begrenzten Nischensegment innerhalb des Marktes für Schiffsausrüstung. Mit Blick auf die Größe kann das Unternehmen eine gute Marktdurchdringung vorweisen. Bedingt durch die kontinuierliche Entwicklung neuer Produkte und den hohen Grad an Flexibilität kann sich Veinland international als innovativer Anbieter positionieren.

Aus Sicht der Geschäftsführung hat sich der Wettbewerb innerhalb der vergangenen Jahre in den für das Unternehmen relevanten Märkten intensiviert: Produktlebenszyklen werden kontinuierlich kürzer und die Anforderungen an Produkte zunehmend komplexer. Veinland gelingt als Anbieter von Soft- und Hardwarelösungen erfolgreich der Spagat in diesem von Wettbewerb geprägten Umfeld.

Das in Ostdeutschland angesiedelte Unternehmen wies eine gute Ausgangslage für die Marktdurchdringung auf, da viele Reeder die Hochseeschifffahrt von Deutschland aus betreiben. Heute erwirtschaftet das Unternehmen den Großteil seines Umsatzes international.

### 05\_Innovation



Das Unternehmenswachstum der Veinland erklärt sich zu großen Teilen aus der Innovationskraft der entwickelten Hard- und Softwareanwendungen. Aufgrund kontinuierlicher Innovationen konnte Veinland trotz konjunktureller Herausforderungen wachsen. So ist es dem Geschäftsführer äußerst wichtig, kontinuierlich neue Produkte zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Um die Bedarfe seiner Kunden zu ermitteln, ist eine enge Beziehung unerlässlich: Aufgrund der Kundennähe kennt Veinland die Bedarfe seiner Kunden und kann sie mit entsprechenden Neuentwicklungen gezielt adressieren. So hat sich Veinland erfolgreich als Anbieter flexibler, innovativer Nischenlösungen etabliert. Das Unternehmen nimmt bewusst die hohen Personalkosten in Deutschland auf sich, um ganzheitliche Lösungen aus einer Hand an einem Standort bieten zu können.

Das Unternehmen sieht bewusst davon ab, im Bereich Forschung und Entwicklung mit Hochschulen zu kooperieren.

## 06\_Finanzierung



Die Bürgschaftsbank Brandenburg war mit einer stillen Eigenkapitalbeteiligung und einer anerkennungsoffenen Fremdkapitalbeteiligung an der Gründung von Veinland beteiligt. Weiter verbürgte sich die Bürgschaftsbank für die Kredite zur Gründungsfinanzierung gegenüber der Hausbank.

Veinland finanziert das Unternehmenswachstum über Eigenkapital, Kredite und Fördermittel. Innerhalb der ersten Geschäftsjahre gab es einige finanzielle Rückschläge, die jedoch nie die Existenz des Unternehmens bedroht haben. In der Folge wuchs das Unternehmen trotz Hürden wie der als zu hoch empfundenen steuerlichen Belastung, limitierten Abschreibungsmöglichkeiten von Investitionsgütern und hohen administrativen Aufwänden bspw. aufgrund von Betriebsprüfungen. Heute thesauriert das Unternehmen anfallende Gewinne und investiert diese in die weitere Forschungs- und Entwicklungsarbeit.

## 07\_Humankapital



Innerhalb der vergangenen Jahre wurde massiv in den Bereich der Rekrutierung investiert. Veinland akquiriert neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter u. a. an Hochschulen und Universitäten. Hierfür wurden beispielsweise Kooperationen mit regionalen Hochschulen eingegangen. Um den Studierenden Einblicke in die Unternehmenswelt zu geben, vergibt Veinland Abschlussarbeiten und Stipendien. Veinland beschäftigt ausländische Fachkräfte, die einen Studienabschluss in Deutschland absolviert haben. Das

Unternehmen fühlt sich bisweilen durch eine als zu arbeitnehmerfreundlich wahrgenommene Rechtsprechung in seiner Unternehmensentwicklung eingeschränkt.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schätzen die vielfältigen Aufgabenstellungen und das intensive, abteilungsübergreifende Arbeiten sehr. Da sämtliche Abteilungen des Unternehmens in einem Gebäude angesiedelt sind, sind die Wege sehr kurz und die Kommunikation kann direkt erfolgen. Dies ist auch für die Kunden spürbar.

Da die von Veinland entwickelten Anwendungen komplexe und wissensintensive Produkte darstellen, sieht sich das Unternehmen unempfindlich gegenüber der Konkurrenz aus Niedriglohn-Ländern.

## 08\_Öffentliche Unterstützungs- und Förderangebote



Veinland nahm in der Vergangenheit Unterstützungsleistungen wie Investitionszuschüsse und Unterstützungsleistungen in der Entwicklung von neuen Produkten in Anspruch (u. a. des ZIM-Programms). Auch der Anbau an das firmeneigene Gebäude wurde zum Teil durch öffentliche Leistungen finanziert (Programme der Investitionsbank des Landes Brandenburg). Heute nimmt das Unternehmen keine öffentlichen Förderprogramme mehr in Anspruch: Der damit einhergehende Verwaltungsaufwand wird als unverhältnismäßig bewertet.

## 09\_Ausblick



Das Unternehmen sieht optimistisch in die Zukunft und plant, weiterhin zu wachsen. Sofern sich entsprechende Chancen seitens des Marktes bieten und die Kosten gedeckt sind, ist die Erschließung neuer Geschäftsbereiche vorgesehen. Hierbei besteht auch die Möglichkeit anorganischen Wachstums, um neue Märkte erschließen zu können.

Darüber hinaus sieht der Geschäftsführer zukünftige Optimierungspotenziale in der weiteren Erschließung neuer Nischenmärkte. Innerhalb der Organisation werden Effizienzsteigerungen mit Blick auf die Erschließung von Synergieeffekten durch den Zusammenschluss unterschiedlicher Geschäftseinheiten gesehen.

## 10\_Typisierung



Als **wissensintensiven Produktinnovator** entwickelt Veinland stetig neue Produkte und Lösungsansätze für den Nischenmarkt der Hochseeschifffahrt. Dabei lanciert das Unternehmen, wie bei Produktinnovatoren üblich, eigenständig neue Produkte. Dennoch ist ein enger Kundenkontakt wichtig, um sowohl neue Trends und Kundenbedürfnisse frühzeitig zu erkennen als auch um die Marktchancen neuer Produkte einschätzen zu können. Das Unternehmen verfügt bereits über einen internationalen Kundenstamm, versucht aber weiterhin, neue Kunden zu gewinnen.

Weitere Informationen zum Unternehmen erhalten Sie über die Unternehmenswebseite:  
<http://www.veinland.net>