

UNTERNEHMERISCHE WACHSTUMSSTRATEGIEN IN DEN OSTDEUTSCHEN BUNDESLÄNDERN



UNTERNEHMERISCHE WACHSTUMSSTRATEGIEN IN DEN OSTDEUTSCHEN BUNDESLÄNDERN

KURZFASSUNG

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.

KURZFASSUNG

Im November 2016 beauftragte das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie Rambøll Management Consulting gemeinsam mit der Creditreform Rating AG sowie dem ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e. V. Niederlassung Dresden mit der Erarbeitung der Studie zu „Unternehmerischen Wachstumsstrategien in den ostdeutschen Bundesländern“. 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.

Ostdeutschland weist weiterhin Aufholpotenzial auf

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.

Die Kleinteiligkeit als Mitursache

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.

Das Problem der Kleinteiligkeit als Hemmschuh für die regionale Entwicklung Ostdeutschlands wurde bereits in mehreren vorangegangenen Studien analysiert. So wurde in je einer Studie des DIW econ (2015) und des Fraunhofer-ISI (2015) die aus der Kleinteiligkeit resultierenden Nachteile (geringe Innovationskraft, geringe Exportneigung, geringe Produktivität) herausgearbeitet. Lediglich im Verarbeitenden Gewerbe konnte eine leichte Tendenz zum stärkeren Wachstum von mittelgroßen Unternehmen festgestellt werden, ohne dass dieses die Kleinteiligkeit merklich zu reduzieren verhalf.

Als Hauptgrund der andauernden Kleinteiligkeit in Ostdeutschland werden einerseits mangelnde Innovationserfolge genannt. Innovationen gelten als Grundvoraussetzung für die er-

folgreiche Erschließung neuer Absatzmärkte. Als Ursache des mangelnden Innovationserfolges gelten sowohl die geringe räumlichen Dichte an erfolgreich FuE-betreibenden Unternehmen, welche für andere eine „Gate-Keeper“-Funktion einnehmen, als auch am vielfach ungenügenden Wissenstransfer von Hochschulen/Forschungseinrichtungen an die ostdeutschen Unternehmen. Andererseits zeigt sich, dass für ostdeutsche Unternehmerinnen und Unternehmer ein signifikantes Wachstum gar nicht Teil der Unternehmensstrategie ist; Firmengewinne werden meist zur Abfederung von Auftragsschwankungen thesauriert anstatt diese in zukünftige Produkte oder in die Erschließung neuer Märkte zu investieren.

Die zitierten Studien folgern, dass zwar die Voraussetzungen für ein stärkeres Unternehmenswachstum in Ostdeutschland durchaus gegeben sind. Hingegen scheint es, als dass die weichen Faktoren wie z.B. Wachstumsambitionen oder die ökonomische Risikobereitschaft schwach ausgeprägt sind. Des Weiteren wird ein Defizit in der effizienten Gestaltung und im Management unternehmensinterner Abläufe und Prozesse konstatiert. Zur Überwindung der Kleinteiligkeit müssen diese „weichen Faktoren“ als wichtige Drehschraube im System mitberücksichtigt werden.

Schnell wachsende Unternehmen zur Überwindung der Kleinteiligkeit

Eine weitere Angleichung wichtiger ökonomischer Größen von Ost- und Westdeutschland setzt voraus, das Phänomen der Kleinteiligkeit zu überwinden. Da mit Neuansiedlungen größerer Unternehmen – die nach Möglichkeit auch betriebliche Führungsfunktionen mitbringen – realistischerweise kaum zu rechnen ist, muss das Problem der Kleinteiligkeit von innen heraus, d.h. durch eine breite Masse schnell wachsender Unternehmen, gelöst werden.

Wohl als erster beschäftigte sich Birch (1979) sowohl mit den Determinanten als auch den ökonomischen Auswirkungen des Wachstums von schnell wachsenden Unternehmen, sogenannte „Gazellen“. Die drei Hauptbefunde der Literatur zu Gazellenunternehmen der letzten 30 Jahre lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Gazellenunternehmen sind im Durchschnitt jünger und kleiner als andere Firmen.
- Gazellenunternehmen sind überdurchschnittlich häufig in High-Tech Branchen 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. Für Ostdeutschland könnten Gazellen dazu beitragen, die Kleinteiligkeit mittelfristig zu überwinden.

Schnell wachsende Unternehmen haben eine erhebliche Bedeutung für die regionalwirtschaftliche Entwicklung

Es gibt in Ostdeutschland viele schnell wachsende Unternehmen. Zwischen 2011 und 2016 sind 3.198 Unternehmen jährlich um mindestens 10 Prozent gewachsen. Da sind 7,7 Prozent aller Unternehmen in der Creditreform Wirtschaftsdatenbank, die 2011 mindestens 10 Beschäftigte hatte und die zwischen 2011 und 2016 durchgehend wirtschaftlich aktiv waren.

3.198

schnell wachsende Unternehmen



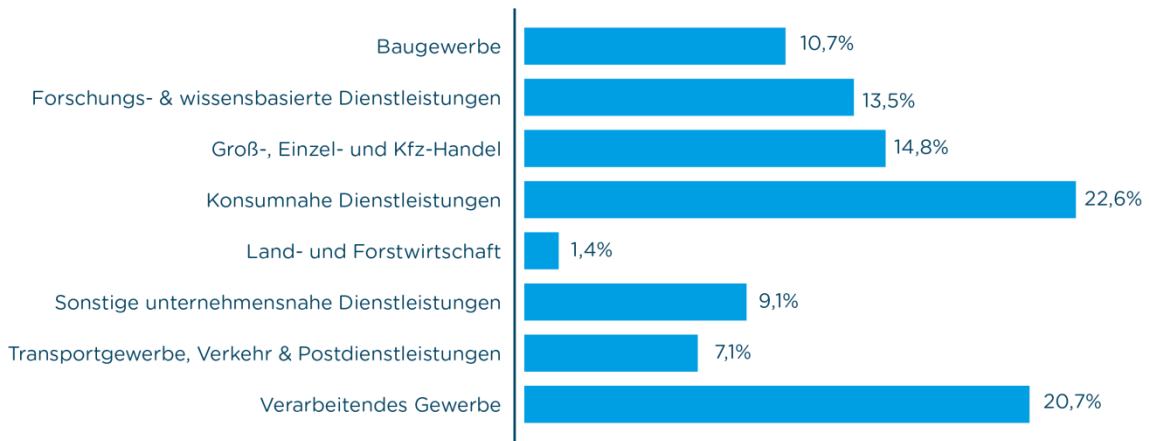
7,7%
von insgesamt
41.356
Unternehmen
im Sample

Schnell wachsen in Ostdeutschland vor allem kleine Unternehmen. 55 Prozent der schnell wachsenden Unternehmen hatten im Jahr 2011 weniger als 20 Beschäftigte, 84 Prozent weniger als 50. Zudem müssen sie nicht jung sein. Vielmehr sind 83 Prozent aller schnell wachsenden Unternehmen älter als 5 Jahre, 58 Prozent sogar älter als 10 Jahre. Sie sind in allen Branchen zu finden. Besonders viele gibt es im Bereich der konsumnahen Dienstleistungen, im Verarbeitenden Gewerbe, im Handel und im Bereich der forschungs- und wissensintensiven Dienstleistungen.

Branchenverteilung der schnell wachsenden Unternehmen

Schnell wachsende Unternehmen finden sich nicht nur in einzelnen, sondern in allen Branchen. Der vergleichsweise größte Teil der schnell wachsenden Unternehmen findet sich im Branchencluster „Konsumnahe Dienstleistungen“.

Abbildung 1: Branchenverteilung der schnell wachsenden Unternehmen

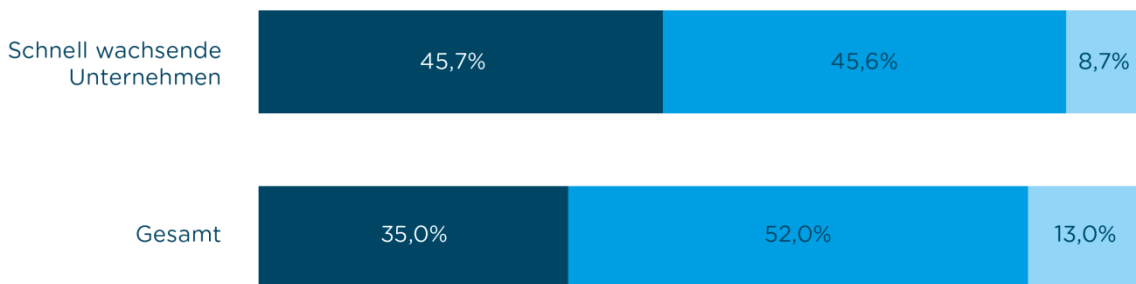


Quelle: Eigene Berechnung Ramboll Management Consulting, basierend auf Creditreform Wirtschaftsdatenbank und der Creditreform Bilanzdatenbank.

Die Bonität schnell wachsender Unternehmen

Schnelles Wachstum bedeutet keinesfalls eine unsolide Unternehmensentwicklung. Im Gegenteil: Gemessen am Creditreform Bonitätsindex hatten die schnell gewachsenen Unternehmen 2016 im Durchschnitt eine bessere Bonität als diejenigen ohne schnelles Wachstum. Zudem konnten mehr schnell wachsende als nicht schnell wachsende Unternehmen ihre Bonität zwischen 2011 und 2016 verbessern.

Abbildung 2: Veränderung der Bonität von schnell wachsenden Unternehmen und allen Unternehmen (von 2011 nach 2016)



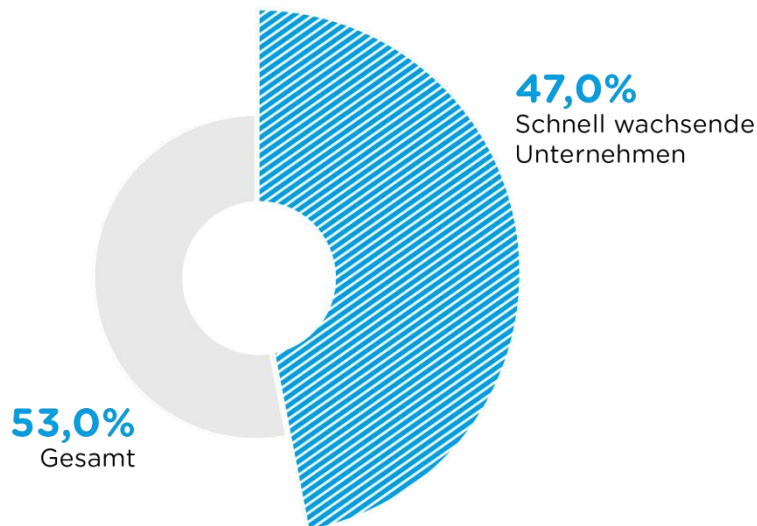
Quelle: Eigene Berechnung Ramboll Management Consulting, basierend auf Creditreform Wirtschaftsdatenbank und der Creditreform Bilanzdatenbank.

Beschäftigungseffekte von schnell wachsenden Unternehmen

Schnell wachsende Unternehmen tragen in erheblichem Maße zur Schaffung neuer Arbeitsplätze in Ostdeutschland bei. Von den fast 310.000 zwischen 2011 und 2016 von Unternehmen mit mindestens 10 Beschäftigten neu geschaffenen Arbeitsplätzen, sind fast die Hälfte

in schnell wachsenden Unternehmen entstanden. Damit haben schnell wachsende Unternehmen einen erheblichen Beitrag zum volkswirtschaftlichen Entwicklungsprozess geleistet.

Abbildung 3: Anteil der von schnell wachsenden Unternehmen geschaffenen neuen Arbeitsplätze gemessen an allen geschaffenen neuen Arbeitsplätzen zwischen 2011 und 2016 von Unternehmen mit mindestens 10 Beschäftigen (in Prozent)



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

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 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 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. 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.

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 Marktkennntnis 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 Branchenmessen 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 unternehmenseigene 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, Verbesserungsideen 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, Forschungs 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 da-

bei 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 Wechselkurschwankungen 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.

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 politi-

sche 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.