

# IfM-Materialien

Institut für  
Mittelstandsforschung

**IfM**  
BONN

[www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)

Schnell wachsende Unternehmen in Deutschland:  
Charakteristika und Determinanten ihres Wachstums

von Susanne Schlepphorst, Nadine Schlömer-Laufen

IfM-Materialien Nr. 246

## Impressum

### Herausgeber

Institut für Mittelstandsforschung Bonn  
Maximilianstr. 20, 53111 Bonn  
Telefon +49/(0)228 / 72997 - 0  
Telefax +49/(0)228 / 72997 - 34

### Ansprechpartner

Susanne Schlepphorst  
Nadine Schlömer-Laufen

### IfM-Materialien Nr. 246

ISSN 2193-1852 (Internet)  
ISSN 2193-1844 (Print)

Bonn, Juni 2016

Das IfM Bonn ist eine Stiftung  
des privaten Rechts.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Ministerium für Wirtschaft, Energie,  
Industrie, Mittelstand und Handwerk  
des Landes Nordrhein-Westfalen



## **Schnell wachsende Unternehmen in Deutschland: Charakteristika und Determinanten ihres Wachstums**

Fast growing businesses in Germany: The characteristics and determinants of their growth

Autoren: Susanne Schlepphorst und Nadine Schlömer-Laufen

IfM-Materialien Nr. 246

### **Zusammenfassung**

Die vorliegende Studie untersucht auf Basis von Befragungsdaten die zentralen Merkmale schnell wachsender Unternehmen mit mindestens 10 Beschäftigten sowie die Determinanten ihres Wachstums. Insbesondere kleinere und Unternehmen in den ersten Phasen des Unternehmenslebenszyklus aus dem Verarbeitenden Gewerbe zählen zu dieser Unternehmensgruppe. Der Großteil von ihnen weist eine kontinuierlich positive Umsatz- bzw. Beschäftigtenentwicklung im Zeitraum 2012 bis 2015 auf. Die Studie belegt auch, dass zwar Eigentums- und Führungsstrukturen keinen generellen Einfluss auf das schnelle Wachstum ausüben, spezifische Verhaltensweisen wie die Inkaufnahme eines höheren Investitionsrisikos für höhere Renditen jedoch das schnelle Wachstum von Familienunternehmen forcieren. Die Chance auf schnelles Wachstum wird durch Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung erhöht, während das Verfolgen von gemeinwohlorientierten Zielen die Wahrscheinlichkeit, schnell zu wachsen, schmälert.

**Schlagwörter:** *schnell wachsende Unternehmen, Familienunternehmen, Wachstumsdeterminanten, Gazellen*

### **Abstract**

On the basis of survey data, this study analyses the pivotal characteristics of fast growing firms with 10 employees at minimum as well as the determinants of their growth. The smaller ones, companies at the early stages of the life cycle and the ones located in the manufacturing sector belong to this specific group of companies. The majority among them grows continuously in turnover and employment in the period between 2012 and 2015. The results further reveal that ownership and management structures do not generally influence fast growth, but specific behaviours including the acceptance of higher risks for gaining higher profits enhance the fast growth of family firms. Beyond that companies that engage in research and development activities are more likely to grow fast. Pursuing goals that serve the common good, however, reduce the chances for fast growth.

**JEL:** L25, L26

**Keywords:** *High growth firms, family businesses, determinants of growth, gazelles*



## Inhaltsverzeichnis

|  |     |
|--|-----|
| Verzeichnis der Abbildungen  | II  |
| Verzeichnis der Tabellen und Übersichten                                       | III |
| Kurzfassung  | V   |
| 1 Einleitung   | 1   |
| 2 Begriffsklärungen  | 4   |
| 2.1 Schnell wachsende und weniger bzw. nicht-schnell wachsende Unternehmen     | 4   |
| 2.2 Familien- und Nicht-Familienunternehmen                                    | 4   |
| 3 Merkmale und Entwicklungsverläufe schnell wachsender Unternehmen             | 5   |
| 3.1 Empirische Basis   | 5   |
| 3.2 Charakteristika der schnell wachsenden Unternehmen                         | 6   |
| 3.2.1 Region und Branche   | 6   |
| 3.2.2 Beschäftigten-, Alters- und Eigentumsstruktur                            | 7   |
| 3.2.3 Unternehmensziele  | 7   |
| 3.3 Wachstumsraten und Entwicklungsverläufe                                    | 8   |
| 4 Determinanten des schnellen Wachstums  | 11  |
| 4.1 Zentrale Wachstumsdeterminanten  | 11  |
| 4.2 Familienunternehmensspezifische Zusatzeffekte                              | 15  |
| 4.3 Bedeutung der institutionellen Rahmenbedingungen für das schnelle Wachstum | 19  |
| 5 Schnelles Wachstum in der Selbstwahrnehmung                                  | 20  |
| 6 Fazit  | 27  |
| Anhang   | 31  |
| Literatur  | 35  |

**Verzeichnis der Abbildungen**

|              |  |    |
|--------------|--|----|
| Abbildung 1: | Als (sehr) wichtig erachtete Unternehmensziele   | 8  |
| Abbildung 2: | Aggregierte Wachstumsraten der schnell wachsenden Unternehmen (OECD)                                     | 9  |
| Abbildung 3: | Aufnahme von Fremdkapital in Familien- und Nicht-Familienunternehmen                                     | 16 |
| Abbildung 4: | Bereitschaft zu risikoreichen Investitionen für hohe Renditen in Familien- und Nicht-Familienunternehmen | 17 |
| Abbildung 5: | Starker Wandel in der Branche von Familien- und Nicht-Familienunternehmen                                | 18 |
| Abbildung 6: | Als (völlig) zutreffend bewertete Rahmenbedingungen  | 20 |
| Abbildung 7: | Typen von schnell wachsenden Unternehmen und ihre Schnittmenge   | 22 |
| Abbildung 8: | Aggregierte Wachstumsraten der schnell wachsenden Unternehmen (Selbsteinschätzung)                       | 24 |
| Abbildung 9: | Aggregiertes Wachstum nach Typen schnell wachsender Unternehmen  | 25 |

**Verzeichnis der Tabellen und Übersichten**

|               |  |    |
|---------------|--|----|
| Tabelle 1:    | Wahrscheinlichkeit, zur Gruppe der schnell wachsenden Unternehmen zu gehören             | 13 |
| Tabelle A1:   | Verteilung der befragten Unternehmen nach Bundesländern – absteigend sortiert, in %      | 32 |
| Tabelle A2:   | Verteilung der befragten Unternehmen nach Wirtschaftszweigen – absteigend sortiert, in % | 33 |
| Tabelle A3:   | Familienunternehmensspezifische Effekte auf das schnelle Wachstum                        | 34 |
| Tabelle A4:   | Effekte der Rahmenbedingungen auf das schnelle Wachstum                                  | 34 |
| Übersicht A1: | Signifikante Einflussfaktoren auf das schnelle Unternehmenswachstum, Literaturanalyse    | 31 |





## **Kurzfassung**

Schnell wachsende Unternehmen sind signifikant jünger (19,8 Jahre) und kleiner (155 Beschäftigte) als ihre weniger schnell bzw. nicht-schnell wachsenden Pendanten (42,5 Jahre bzw. 321 Beschäftigte). Dies ist eines der Ergebnisse einer im Herbst/Winter 2015/2016 durchgeführten Online-Befragung mit 469 Teilnehmern.

## **Schnell wachsende Unternehmen sind häufiger Familienunternehmen**

Zudem zeigt sich, dass Familienunternehmen, die sowohl ein höheres Investitionsrisiko für höhere Renditen in Kauf nehmen, als auch solche, die bereit sind, Fremdkapital aufzunehmen, eine deutlich höhere Wahrscheinlichkeit für ein schnelles Wachstum haben als entsprechende Nicht-Familienunternehmen, die dasselbe Verhalten zeigen. Ebenso partizipieren Erstere eher als Letztere an einem starken Branchenwandel, vermutlich weil sie sich aufgrund ihrer langjährigen Marktkenntnisse schneller an verändernde Marktgegebenheiten anpassen können. Diese Unterschiede zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen in diesen für das Wachstum wichtigen Einflussfaktoren führen dazu, dass letztlich signifikant mehr Familienunternehmen unter den schnell wachsenden Unternehmen zu finden sind als unter den weniger bzw. nicht-schnell Wachsenden.

## **Spektrum schnell Wachsender größer als bisher gedacht**

Auf die Frage hin, ob die Befragungsteilnehmer ihr Unternehmen selbst als ein schnell Wachsendes einschätzten, zeigt sich eine große Zustimmung. Gut jeder vierte befragte Unternehmer sieht solch eine Entwicklung in seinem Unternehmen. Bei dieser Einschätzung ist jedoch vermutlich weniger das konkrete Beschäftigten- oder Umsatzwachstum entscheidend, als vielmehr die Situation in der Branche und der Vergleich mit der Entwicklung der Konkurrenten.

## **Probleme beim Zugang zu Finanzierungsmitteln und Fachkräften**

Trotz aktuell leichterem Zugang zu Krediten und zu alternativen Finanzierungsmöglichkeiten berichten die schnell wachsenden Unternehmen signifikant häufiger von fehlenden oder unzureichenden Finanzierungsmöglichkeiten. Auch hatten fast drei von vier Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren Probleme, ausreichend Fachkräfte zu finden.

### **Gemeinwohlorientierte Ziele schmälern Chancen auf schnelles Wachstum**

Unternehmen, für die gemeinwohlorientierte Ziele wie ökologische Nachhaltigkeit und/oder gesellschaftliches Engagement von hohem Stellenwert sind, haben eine signifikant geringere Wahrscheinlichkeit zur Gruppe der schnell Wachsenden zu gehören. Eine nachhaltige Unternehmenspolitik scheint folglich nur schwer mit einem schnellen Wachstum vereinbar zu sein.

### **Schaffung günstiger Rahmenbedingungen weiterhin zentral für Wirtschaftspolitik**

Da zukünftig schnell wachsende Unternehmen ex ante nur schwer zu identifizieren sind und damit eine direkte Förderung dieser Unternehmen schwer realisierbar ist, sollte der Fokus der Wirtschafts- wie Mittelstandspolitik weiterhin auf der Schaffung von günstigen Rahmenbedingungen für Unternehmen im Allgemeinen und mittelständische bzw. Familienunternehmen im Besonderen liegen. Zwar sind die Unternehmen selbst gefordert, sich durch Ausbildung von jungen Arbeitnehmern die Fachkräfte von morgen zu sichern. Allerdings kann die Politik hier unterstützend einwirken (Stichwort: Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse). Auch eine stärkere Bekanntmachung der bestehenden Förder- und Finanzierungsinstrumente könnte ein Ansatz sein, um den Finanzierungsproblemen der schnell wachsenden Unternehmen zu begegnen.

## 1 Einleitung

Im Jahre 1979 wies Birch nach, dass eine kleine Gruppe schnell wachsender Unternehmen eine überproportionale Beschäftigtenentwicklung verzeichnete. Da nicht nur schnelles Wachstum von jungen Unternehmen, sondern auch das von etablierten und damit größeren Unternehmen mit einem hohen Personalaufbau einhergeht, ist insbesondere letztere Gruppe für Politik und Wissenschaft von besonderem Interesse. Der Anteil dieser auch als Gazellen<sup>1</sup> bezeichneten Unternehmen ist in den einzelnen Volkswirtschaften jedoch gering: In Großbritannien machen sie bspw. nur rund 2 % (vgl. Sims/O'Regan 2006) und in Kanada 7 % an allen Unternehmen aus (vgl. Halabisky et al. 2006). Für Deutschland liegen bislang nur entsprechende Anteilswerte an allen Gründungsunternehmen vor: Ihr Anteil beträgt hier 0,4 % (vgl. Dautzenberg et al. 2012).

Die bisherige Forschung zu den zentralen Einflussfaktoren des schnellen Wachstums etablierter Unternehmen lässt jedoch aus mehreren Gründen wenig verallgemeinerbare Aussagen zu deutschen Unternehmen zu: Erstens, findet sich mit Ausnahme von Harms (2004) und Dautzenberg et al. (2012) keine empirische Studie zu diesem Thema für Deutschland. Zweitens fehlt in den vornehmlich internationalen Forschungsarbeiten der Konsens nicht nur hinsichtlich einer allgemein anerkannten Definition des schnellen Wachstums (vgl. Daunfeldt et al. 2015, S. 51), sondern auch hinsichtlich der wesentlichen Wachstumsfaktoren. Schließlich wenden die bisherigen Studien in diesem Feld nur selten ökonometrische Verfahren an (z. B. Segarra/Teruel 2014; Lopez-Garcia/Puente 2012; Parker et al. 2010; Harms 2004), sondern meistens deskriptive oder bivariate Analysen. Ökonometrische Verfahren sind jedoch wichtig, um Verzerrungen der Forschungsergebnisse z. B. durch Größen- oder Brancheneffekte auszuschließen. Offen ist bislang auch, ob die spezifischen Merkmale der Familienunternehmen, die die Mehrheit aller Unternehmen in Deutschland stellen (vgl. Gottschalk et al. 2014;

---

<sup>1</sup> In der Wachstums-Literatur hat sich für die Bezeichnung schnell wachsender Unternehmen weitläufig der Begriff des Gazellenunternehmens etabliert (z. B. Hölzl 2009; Sims/O'Regan 2006), wenngleich einige wissenschaftliche Beiträge die Verwendung dieser Bezeichnung auf junge, neu gegründete Unternehmen begrenzen (z. B. Acs/Mueller 2007). Die vorliegende Studie verwendet die Begriffe Gazellenunternehmen und schnell wachsende Unternehmen synonym.

Haunschild/Wolter 2010)<sup>2</sup>, sich förderlich oder hemmend auf ein schnelles Wachstum auswirken.

Vor diesem Hintergrund geht die vorliegende Studie mehreren Fragen mithilfe einer im Herbst/Winter 2015/2016 eigens durchgeführten Befragung nach: Zunächst soll geklärt werden, welche Merkmale deutsche Gazellenunternehmen auszeichnen und wie sie sich von Nicht-Gazellenunternehmen unterscheiden. Auch die Entwicklungsverläufe der Gazellenunternehmen werden im Beobachtungszeitraum beleuchtet. Anschließend werden die zentralen Determinanten für das schnelle Wachstum von Unternehmen im Allgemeinen und Familienunternehmen im Besonderen identifiziert. In diesem Zuge soll auch geklärt werden, ob und ggf. welche Bedeutung der Nachhaltigkeit sowie den institutionellen Rahmenbedingungen für das schnelle Wachstum zukommen. Schließlich wird noch die Selbstwahrnehmung der Unternehmen beleuchtet und geschaut, inwieweit sich die Unternehmen selbst als Gazellenunternehmen ansehen. Ziel der vorliegenden Studie ist es also, die Gruppe der schnell wachsenden etablierten Unternehmen in Deutschland näher zu analysieren.

Da bei schnell wachsenden Unternehmen mit 10 und mehr Beschäftigten die Beschäftigungseffekte des schnellen Wachstums größer sind als bei Kleinunternehmen mit bis zu neun Beschäftigten und ihnen damit eine größere volkswirtschaftliche Bedeutung zukommt, beschränkt sich die hier zugrunde liegende Untersuchung auf die Gruppe der Unternehmen mit 10 und mehr Beschäftigten. Diese Gruppe vereint zwar lediglich 9,3 % der Unternehmen in Deutschland auf sich, bietet aber 84,9 % der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten einen Arbeitsplatz und erwirtschaftet 83,9 % aller steuerbaren Umsätze aus Lieferungen und Leistungen (vgl. eigene Sonderauswertung des Unternehmensregisters, Stand 2013).

Zum weiteren Vorgehen: In Kapitel 2 werden zunächst die Begriffe der schnell wachsenden Unternehmen sowie Familienunternehmen erläutert. In Kapitel 3 werden die Datenbasis vorgestellt sowie die Charakteristika und Entwicklungsverläufe der schnell wachsenden Unternehmen beleuchtet. Kapitel 4 widmet sich den Determinanten des schnellen Wachstums – auch im Hinblick auf Familienunternehmen. Ferner wird auch der Einfluss der institutionellen

---

<sup>2</sup> Die für Deutschland zuletzt vorgenommenen Schätzungen gehen von Anteilswerten der (eigentümergeführten) Familienunternehmen an allen Unternehmen in Höhe von etwa 87 % (vgl. Gottschalk et al. 2014, S. 19) bzw. 95 % (vgl. Haunschild/Wolter 2010, S. 13) aus.

Rahmenbedingungen untersucht. Schließlich wird in Kapitel 5 auf die Bedeutung des Selbstverständnisses der Gazellenunternehmen eingegangen. Kapitel 6 schließt mit einem Fazit und konkreten Handlungsempfehlungen.

## **2 Begriffsklärungen**

Weder der Begriff der schnell wachsenden Unternehmen (vgl. Henrekson/Johansson 2010, S. 228; Moreno/Casillas 2007, S. 70; Sims/O'Regan 2006, S. 944 f.) noch der der Familienunternehmen (vgl. Flören 2002, S. 17 f.; Chua et al. 1999, S. 20 ff.) wird in der Literatur einheitlich verwendet.

### **2.1 Schnell wachsende und weniger bzw. nicht-schnell wachsende Unternehmen**

Im Rahmen dieser Studie greifen wir auf diejenige Definition zurück, die in Forschungsarbeiten zunehmend Anwendung findet (vgl. Daunfeldt et al. 2015, S. 51; Hölzl 2013, S. 204): Die Empfehlung der OECD. Gemäß dieser Empfehlung gilt ein Unternehmen dann als schnell wachsend, wenn es zu Beginn des Beobachtungszeitraumes mindestens 10 Mitarbeiter beschäftigt und innerhalb der drei folgenden Jahre ein durchschnittliches jährliches Beschäftigten- oder ein durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum von mehr als 20 % aufweist (vgl. OECD 2010, S. 16; OECD 2007, S. 61). Da ein jährliches Wachstum von mehr als 20 % in drei Jahren hochgerechnet einem aggregierten Wachstum von mindestens 72,8 % in diesem Zeitraum entspricht (vgl. OECD 2007, S. 61 f.), greift diese Studie auf dieses aggregierte Kriterium zurück. Die anderen Unternehmen mit mindestens 10 Beschäftigten, die keine entsprechenden aggregierten Wachstumsraten verzeichnen, werden der Gruppe der weniger bzw. nicht-schnell wachsenden Unternehmen zugerechnet.

### **2.2 Familien- und Nicht-Familienunternehmen**

Den meisten Definitionen von Familienunternehmen ist gemein, dass diese die Einheit von Eigentum und Leitung voraussetzen (vgl. Westhead/Cowling 1998). So auch die Definition des IfM Bonn, die in dieser Studie Anwendung findet. Gemäß dieser Definition gilt ein Unternehmen dann als eigentümer- oder familiengeführt, wenn bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen mindestens 50 % der Anteile eines Unternehmens halten und diese natürlichen Personen zusätzlich der Geschäftsführung angehören (vgl. IfM Bonn). Alle Unternehmen, die dieser Definition nicht genügen, werden der Gruppe der Nicht-Familienunternehmen zugerechnet.

### **3 Merkmale und Entwicklungsverläufe schnell wachsender Unternehmen**

Über deutsche Gazellenunternehmen ist bislang wenig bekannt. Deshalb wollen wir uns im Folgenden zunächst die Charakteristika (Kapitel 3.2) sowie ihre Entwicklungsverläufe (Kapitel 3.3) näher anschauen, bevor wir in Kapitel 4 auf die Determinanten ihres Wachstums eingehen. Zu Beginn jedoch ein paar Informationen zu der hierfür genutzten Datenbasis (Kapitel 3.1).

#### **3.1 Empirische Basis**

Um mehr über das schnelle Wachstum von etablierten Unternehmen und ihre Charakteristika zu erfahren, hat das IfM Bonn im Zeitraum Ende Oktober 2015 bis Ende Januar 2016 eine Online-Befragung unter 14.389 Unternehmen in Deutschland durchgeführt. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte per Zufall aus dem Gesamtbestand der Datenbanken der Creditreform e. V. mit mindestens fünf Beschäftigten im Jahr 2015<sup>3</sup> und wurde nach Branchen und Größenklassen geschichtet. Um sicherzustellen, dass wir eine ausreichende Zahl an schnell wachsenden Unternehmen in unserer Sample vertreten haben, wurde die geschichtete Zufallsauswahl zweigeteilt: Ziehung A umfasst 6.728 zufällig gezogene Unternehmen; Ziehung B umfasst ebenfalls 7.661 zufällig gezogene Unternehmen, diese Gruppe musste jedoch zusätzlich ein schnelles Unternehmenswachstum im Zeitraum 2010 bis 2013 von mindestens 72,8 % aufweisen.

An der Befragung (inkl. Erinnerungsschreiben) haben letztlich 693 Unternehmen teilgenommen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 4,8 %.<sup>4</sup> Insgesamt wurden 224 Unternehmen aufgrund unzureichender Angaben zum Umsatz oder zur Beschäftigung aus der Untersuchung ausgeschlossen. Dadurch reduziert sich unser finales Sample auf 469 Unternehmen.

---

<sup>3</sup> Diese Abweichung von der von uns in dieser Studie betrachteten Größenklassen (10 und mehr Beschäftigte) war gewollt, weil sich diese Mindestgröße von 10 Beschäftigten auf das Ausgangsjahr unserer Betrachtung bezieht, nämlich 2012. Auf diese Weise konnten wir prinzipiell auch Unternehmen in unserer Studie erfassen, die nach 2012 Personal abgebaut haben.

<sup>4</sup> Die Rücklaufquoten der beiden Ziehungen unterscheiden sich nur geringfügig: Von der Ziehung A haben 2,5 % der angeschriebenen Unternehmen teilgenommen, von der Ziehung B 2,3 %.

## 3.2 Charakteristika der schnell wachsenden Unternehmen

Von den 469 Unternehmen können insgesamt 60 Unternehmen (12,8 %) als schnell wachsend bezeichnet werden, weil sie im dreijährigen Betrachtungszeitraum 2012 bis 2015 ein Beschäftigten- oder Umsatzwachstum von mindestens 72,8 % aufwiesen. 24 dieser Unternehmen erfüllten sogar beide Wachstumskriterien. Die restlichen 36 gehören zu den schnell Wachsenden entweder aufgrund ihrer Umsatzsteigerungen (n=26) oder aufgrund ihres Beschäftigtenzuwachses (n=10).<sup>5</sup>

### 3.2.1 Region und Branche

Gut jedes sechste befragte Unternehmen hat seinen Sitz in den neuen Bundesländern (inkl. Berlin), die restlichen 82,4 % in Westdeutschland.<sup>6</sup> Erwartungsgemäß sind die meisten Unternehmen in Nordrhein-Westfalen, Bayern oder Baden-Württemberg, den Bundesländern mit der größten Anzahl an Unternehmen, angesiedelt (vgl. Tabelle A1 im Anhang). Diese Eckdaten gelten auch für die Gazellenunternehmen, allerdings mit einer leicht veränderten Reihung. Die meisten Gazellen sind in Nordrhein-Westfalen (31,7 %) ansässig, gefolgt von Baden-Württemberg (23,3 %) und Bayern (13,3 %) (vgl. Tabelle A1 im Anhang).

Nahezu jedes vierte befragte Unternehmen ist im Verarbeitenden Gewerbe (23,1 %) tätig, etwa jedes sechste erbringt unternehmensnahe Dienstleistungen (15,6 %) oder ist in der Bauwirtschaft tätig (14,6 %) (vgl. Tabelle A2 im Anhang). Auch die Gazellen stammen hauptsächlich aus dem Bereich des Verarbeitenden Gewerbes, Bergbaus und der Energie (27,1 %). Im Unterschied zur Verteilung in der Gesamtstichprobe sind die Gazellen allerdings stärker im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie (17,0 %) und des Einzel-, Groß- und Versandhandels (13,6 %) vertreten (vgl. Tabelle A2 im Anhang). Diese Diskrepanz rührt daher, dass sich unter den befragten

---

<sup>5</sup> Wie eingangs dargestellt, sind im Vergleich zu bisher vorliegenden internationalen Untersuchungen Gazellen in unserer Studie aufgrund der Stichprobenziehung überproportional vertreten. Dieser höhere Anteil war intendiert, um eine ausreichende Zahl an Unternehmen für unsere Analyse zur Verfügung zu haben. Dies ermöglicht es uns, die Gazellenunternehmen mit unterschiedlichen Methoden (sowohl deskriptiv als auch mittels ökonomischer Schätzmodelle) zu analysieren.

<sup>6</sup> Diese Verteilung entspricht damit weitgehend der regionalen Verteilung der Unternehmen mit 10 und mehr Beschäftigten in Deutschland. Laut Unternehmensregister hatten 2013 81,4 % der Unternehmen mit 10 und mehr Beschäftigten ihren Sitz in Westdeutschland und 18,6 % in Ostdeutschland (inkl. Berlin).



Unternehmen aus dem Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie und des Einzel-, Groß- und Versandhandels überproportional viele Gazellenunternehmen fanden.

### **3.2.2 Beschäftigten-, Alters- und Eigentumsstruktur**

Die befragten Unternehmen hatten im Jahr 2012 im Durchschnitt rund 300 Beschäftigte. Die Gazellenunternehmen beschäftigten rund 155 Personen und waren damit im Ausgangsjahr unserer Untersuchung signifikant kleiner als die Nicht-Gazellenunternehmen mit rund 321 Beschäftigten. Die Gazellenunternehmen sind zum Ende des Beobachtungszeitraumes (im Jahr 2015) zwar immer noch kleiner (durchschnittlich 287 Beschäftigte) als die Nicht-Gazellenunternehmen (im Durchschnitt 357 Beschäftigte), allerdings hat sich der Größenabstand der Gazellen- auf die Nicht-Gazellenunternehmen deutlich verringert.

Weitere Unterschiede zwischen Gazellen- und Nicht-Gazellenunternehmen zeigen sich im Alter und ihrer Eigentums- und Führungsstruktur: Mit 19,8 Jahren sind die Gazellenunternehmen signifikant jünger als ihre weniger bzw. nicht-schnell wachsenden Pendanten, die ein durchschnittliches Alter von 42,5 Jahren aufweisen.

Auch sind mit 69,6 % signifikant mehr Familienunternehmen unter den Gazellenunternehmen vertreten als unter den weniger bzw. nicht-schnell wachsenden Unternehmen (56,6 %).

### **3.2.3 Unternehmensziele**

Die meisten der befragten Unternehmen erachten die Ziele "Kontinuität der Unternehmenspolitik" (80,1 %), "maximale Steigerung der betrieblichen Effizienz" (78,5 %) und "langfristige Erhöhung des Unternehmenswertes" (75,2 %) als die drei Wichtigsten für ihre Unternehmensführung.<sup>7</sup> Auch für die Gazellenunternehmen stellen diese drei die wichtigsten Unternehmensziele dar, allerdings in einer anderen Rangordnung: Das wichtigste Ziel ist die "langfristige Erhöhung des Unternehmenswertes" (78,3 %), gefolgt von der "Kontinuität der

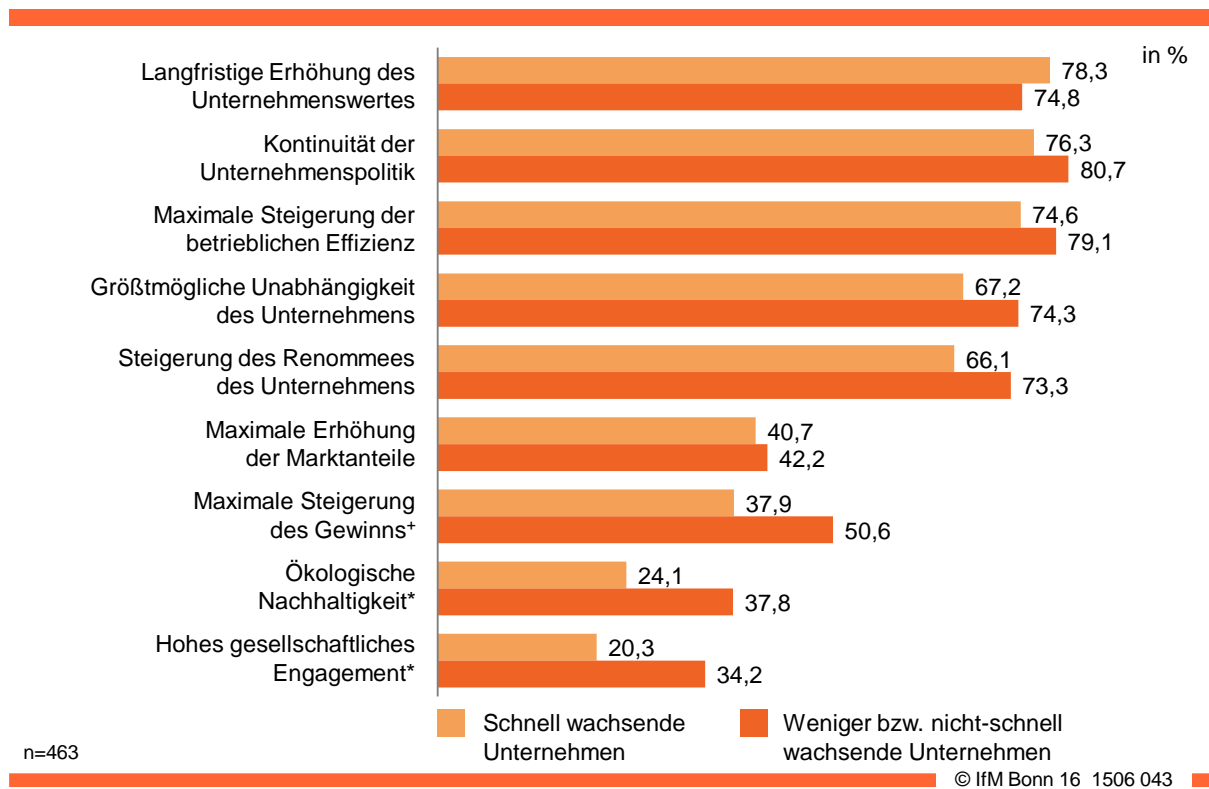
---

<sup>7</sup> Die konkrete Frage lautete "An welchen Zielen orientierte sich Ihr Unternehmen in den letzten 5 Jahren?". Die Teilnehmer hatten die Möglichkeit, auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig) die Bedeutung der aufgeführten Ziele zu bewerten.

Unternehmenspolitik" (76,3 %) und schließlich die "maximale Steigerung der betrieblichen Effizienz" (74,6 %).

Ein Vergleich der Gazellenunternehmen mit den weniger bzw. nicht-schnell wachsenden Unternehmen offenbart neben diesen Gemeinsamkeiten auch Unterschiede – jedoch lediglich in den als weniger wichtig erachteten Unternehmenszielen (vgl. Abbildung 1). So schreiben die schnell wachsenden Unternehmen im Vergleich zu den Nicht-Gazellen signifikant seltener der maximalen Gewinnsteigerung eine (sehr) hohe Bedeutung zu. Auch kommt dem gesellschaftlichen Engagement und der ökologischen Nachhaltigkeit für Erstere eine signifikant geringere Relevanz zuteil als für Letztere.

Abbildung 1: Als (sehr) wichtig erachtete Unternehmensziele



<sup>+</sup> Signifikanzniveau 0,1, <sup>\*</sup> Signifikanzniveau 0,05.

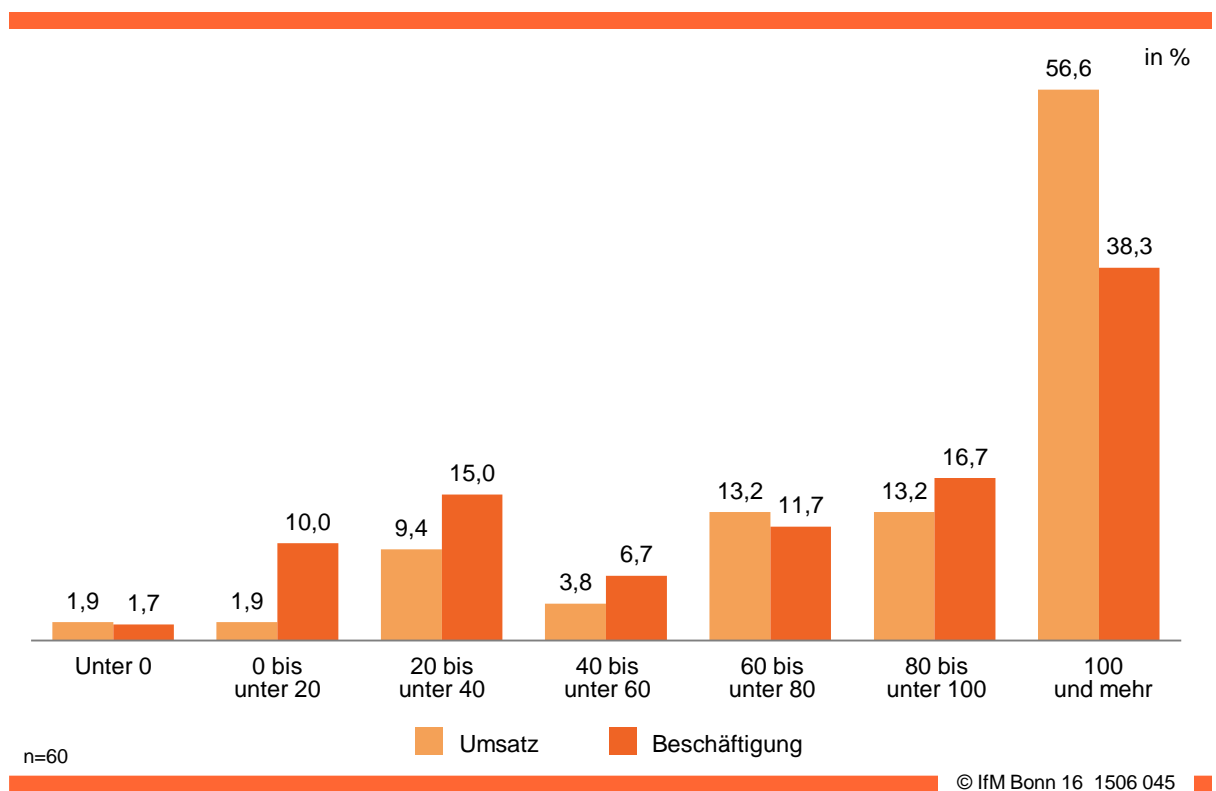
Quelle: Befragung des IfM Bonn 2015/2016.

### 3.3 Wachstumsraten und Entwicklungsverläufe

Um das konkrete Wachstum sowie dessen Verlauf erfassen zu können, wurden die Unternehmen in der Befragung konkret nach ihren Umsatz- und Beschäftigtenzahlen der Jahre 2012 bis 2015 gefragt. Auf diesen Informationen basierend, wurden aggregierte Wachstumsraten für den Betrachtungszeitraum gebildet.

Die Mehrzahl der Gazellen im Beobachtungszeitraum hatten stärkere Zuwächse beim Umsatz als bei den Beschäftigten: 13,2 % von ihnen weisen ein Umsatzwachstum von 80 % bis unter 100 % auf; mehr als die Hälfte (56,6 %) können sogar auf ein aggregiertes Umsatzwachstum von 100 % und mehr zurückblicken (vgl. Abbildung 2). Damit hatten rund 70,0 % der Gazellenunternehmen ein aggregiertes Umsatzwachstum von 80 % und mehr und damit ein deutlich höheres kumuliertes Wachstum als nach der OECD-Empfehlung gefordert (vgl. Ausführungen Kapitel 2.1). Nur wenige der Gazellen wiesen ein negatives oder ein aggregiertes Umsatzwachstum von unter 20 % im Beobachtungszeitraum auf (jeweils 1,9 %). Ähnlich stellt sich auch die Situation bei den Wachstumsraten mit Blick auf die Beschäftigten dar – auch wenn der Anteil der stark wachsenden Gazellenunternehmen (mit Wachstumsraten von 80 % und mehr) hier mit 55,0 % geringer und der Anteil der Gazellen mit niedrigem oder negativem Wachstum höher ausfällt (11,7 %).

Abbildung 2: Aggregierte Wachstumsraten der schnell wachsenden Unternehmen (OECD)



Quelle: Befragung des IfM Bonn 2015/2016.

Die genauen Gründe, weshalb bei den meisten schnell wachsenden Unternehmen der Umsatz stärker gestiegen ist als die Beschäftigtenzahlen, können hier nicht abschließend geklärt werden. Allgemein gilt jedoch, dass Umsatz-

steigerungen nicht per se zum Aufbau des Personalbestandes führen müssen. Zudem kann ein zeitlich nachgelagerter Personalaufbau, wie er in der Praxis üblicherweise erfolgt, anhand dieser Studie nur bedingt abgebildet werden.<sup>8</sup>

Führt man sich das starke Wachstum der Gazellen vor Augen, stellt sich die Frage, ob zur Erreichung solcher Wachstumsraten die Unternehmen in jedem einzelnen Jahr des Betrachtungszeitraumes 2012 bis 2015 gewachsen sind, oder ob die schnell wachsenden Unternehmen durchaus in einzelnen Jahren stagnierende oder rückläufige Umsatz- bzw. Beschäftigtenzahlen aufweisen. Zur Beantwortung dieser Frage haben wir uns die jährlichen Veränderungen der Umsatz- bzw. Beschäftigtenzahlen jeweils im Vergleich zum Vorjahr – beginnend mit der Entwicklung von 2012 auf 2013 – näher angeschaut: Das Gros der Gazellen hat in jedem der betrachteten Jahre ihren Umsatz (73,1 %) bzw. ihre Beschäftigtenzahlen (80 %) steigern können. Das heißt, diese Unternehmen sind in allen betrachteten Jahren im Vergleich zum jeweiligen Vorjahr gewachsen. Diese Entwicklung wurde sicherlich auch durch die relativ gute konjunkturelle Entwicklung in diesem Zeitraum beflügelt.

Die verbleibenden Unternehmen weisen dagegen im Betrachtungszeitraum auch Phasen der Stagnation oder des negativen Wachstums auf. Vergleicht man die Entwicklung des Umsatzes mit der der Beschäftigung, fällt auf, dass die Gazellen bei der Beschäftigtenentwicklung insgesamt häufiger Phasen der Stagnation durchlaufen als bei ihrer Umsatzentwicklung. Dies ist dadurch erklärbar, dass Umsätze naturgemäß höheren Schwankungen unterliegen als Mitarbeiterzahlen.

---

<sup>8</sup> Der Frage, ob insbesondere die schnell wachsenden Unternehmen Probleme bei der Suche nach Fachkräften hatten, wird in Kapitel 4.3 nachgegangen.

## 4 Determinanten des schnellen Wachstums

Die Analysen in Kapitel 3.2 deuten darauf hin, dass die Größe, das Alter, die Ziele sowie die Eigentumsverhältnisse und Führungsstrukturen das schnelle Wachstum von Unternehmen beeinflussen. Diese Faktoren sind jedoch nicht die einzigen, die auf das schnelle Wachstum wirken. In der vornehmlich international geprägten Literatur zeigt sich, dass insbesondere die Innovationstätigkeit, aber auch der Unternehmensstandort, die Wettbewerbsintensität, die Verfügbarkeit von finanziellen Mitteln, die Existenz eines Schlüssel-Produkts bzw. einer zentralen Dienstleistung, die Weiterbildung der Belegschaft sowie die Kapitalbeteiligung der Belegschaft und die Bedienung internationaler Märkte einen signifikanten Einfluss auf das schnelle Wachstum haben (vgl. ausführlich Übersicht A1 im Anhang).<sup>9</sup>

### 4.1 Zentrale Wachstumsdeterminanten

Da davon auszugehen ist, dass zwischen den einzelnen Einflussfaktoren Abhängigkeiten bestehen (z. B. zwischen Eigentums- und Führungsstrukturen und der Größe der Unternehmen), wird im Folgenden der Einfluss der genannten Faktoren auf das schnelle Wachstum mittels eines ökonometrischen Schätzmodells analysiert, das die gleichzeitige Berücksichtigung mehrerer Einflussgrößen ermöglicht.

In das logistische Regressionsmodell wird das Gros der in der Literatur und in unseren bisherigen Analysen gefundenen signifikanten Einflussfaktoren eingefügt.<sup>10</sup> Überdies wurden weitere Variablen berücksichtigt, die bislang in der Literatur nicht als signifikante Einflussfaktoren thematisiert worden sind: Hierbei handelt es sich zum einen um Maßnahmen wie z. B. den Verkauf von Unternehmens(-teilen) sowie die Investitionen in neue Anlagen/Technologien, die unseres Erachtens das schnelle Wachstum ebenfalls beeinflussen. Zusätzlich wird in das Schätzmodell auch noch die Branchenzugehörigkeit als Kontrollvariable eingefügt sowie die Zugehörigkeit zur Schichtungsgruppe, um den Einfluss der Ziehung zu kontrollieren.

---

<sup>9</sup> Die hier genannten Einflussfaktoren haben sich in mindestens zwei Studien als signifikant erwiesen, wobei mindestens eine ökonometrische Schätzverfahren genutzt hat.

<sup>10</sup> Aufgrund des begrenzten Umfangs unserer Befragung konnten nicht alle in der Literatur diskutierten Faktoren (vgl. Übersicht A1 im Anhang) abgefragt werden.

Für das logistische Regressionsmodell wurden drei Modellspezifikationen berechnet (vgl. Tabelle 1).<sup>11</sup> In der ersten Modellspezifikation (Modell 1a) wird zunächst nur der familienunternehmensspezifische Einfluss überprüft, d. h., ob die Einheit von Eigentum und Leitung die Wahrscheinlichkeit beeinflusst, zur Gruppe der schnell wachsenden Unternehmen zu gehören. Bei Modell 1b handelt es sich um eine Schätzung, in der neben den Familienunternehmen die Kontrollvariablen berücksichtigt werden. In der dritten Schätzung (Modell 1c) werden schließlich alle Einflussfaktoren eingefügt.

Werden nur Familienunternehmen als Einflussfaktor in das Modell 1a aufgenommen und die Einflüsse anderer Faktoren nicht kontrolliert, so zeigt sich, dass Familienunternehmen eine schwach signifikant höhere Chance haben, zur Gruppe der schnell Wachsenden zu gehören, als die Nicht-Familienunternehmen. Werden jedoch die Kontrollvariablen in die Regressionsgleichung aufgenommen (Modell 1b) oder zusätzlich noch andere für das schnelle Wachstum relevante Faktoren (Modell 1c), so verschwindet der signifikante Einfluss der Familienunternehmen. Das bedeutet, dass nicht die für Familienunternehmen typische Einheit von Eigentum und Leitung per se für das schnelle Wachstum entscheidend ist, sondern andere Faktoren. Zu diesen gehören das Betreiben von Forschung und Entwicklung, Maßnahmen wie Personalabbau sowie verschiedene Unternehmensziele.

Konkret heißt das: Sind Unternehmen in den letzten fünf Jahren im Bereich Forschung und Entwicklung aktiv gewesen, dann erhöht sich – ceteris paribus – die Chance dieser Unternehmen, heute zu den schnell Wachsenden zu zählen (vgl. Modell 1c). Ein Personalabbau wirkt sich dagegen negativ auf die Wahrscheinlichkeit aus, zur Gruppe der schnell wachsenden Unternehmen zu gehören. Die drei Unternehmensziele "ökologische Nachhaltigkeit", "hohes gesellschaftliches Engagement" sowie "maximale Steigerung des Gewinns" haben ebenfalls einen negativen Effekt auf die Wahrscheinlichkeit, eine Gazelle zu sein. In anderen Worten, wenn für das Management als erwerbswirtschaftliches Ziel die Gewinnmaximierung und/oder eines oder beide der gemeinwohlorientierten Ziele von (sehr) hoher Bedeutung ist, dann hat dies einen negativen Effekt auf die Wahrscheinlichkeit des schnellen Wachstums. Insbesondere letzterer Befund macht deutlich, dass das Verfolgen gemeinwohlorientierter Ziele die Chance auf ein schnelles Wachstums schmälert.

---

<sup>11</sup> Das Risiko der Multikollinearität ist gering, weil die VIF-Werte im Durchschnitt 1,33 betragen.

Folglich scheint nachhaltiges und gleichzeitig schnelles Wachstum nur schwer vereinbar zu sein.

Schließlich üben noch zwei der Kontrollvariablen (Alter sowie Unternehmensgröße) einen signifikanten negativen Einfluss auf die Chance, zur Gruppe der schnell Wachsenden zu gehören, aus. Die Wahrscheinlichkeit für schnelles Wachstum sinkt mit zunehmendem Alter des Unternehmens. Folglich scheint schnelles Wachstum insbesondere in den ersten Phasen des Unternehmenslebenszyklus möglich zu sein. Auch sinkt die Wahrscheinlichkeit für ein Unternehmen, zur Gruppe der Gazellen zu gehören, je höher die Zahl der Beschäftigten im Jahr 2012 war. Eine Ursache für den Größeneffekt dürfte auch methodischer Natur sein und daran liegen, dass kleinere Unternehmen durch das Einstellen weniger Mitarbeiter bereits rein rechnerisch die geforderten Wachstumswerte erreichen, während größere Unternehmen für vergleichbare Wachstumsraten deutlich mehr Personal einstellen müssen.

Tabelle 1: Wahrscheinlichkeit, zur Gruppe der schnell wachsenden Unternehmen zu gehören

| Abhängige Variable:<br>Schnell wachsendes Unternehmen (ja)  | (1a)               | (1b)  | (1c)                |
|---|--------------------|-------|---------------------|
|   | Koeffizienten      |       |                     |
| Familienunternehmen (ja)  | 0,634 <sup>#</sup> | 0,537 | 0,765               |
| Vermeidung Aufnahme von Fremdkapital (trifft [voll] zu)   |                    |       | -0,469              |
| Risikoreiche Investitionen für hohe Renditen (trifft [voll] zu)   |                    |       | 0,597               |
| Eigenkapitalquote vor fünf Jahren von 35 % und mehr (ja)  |                    |       | 0,139               |
| Erfindung neuartiger Produkte/Dienstleistungen für Markt bzw. Unternehmen in den letzten fünf Jahren (ja) |                    |       | 0,260               |
| <i>Ziele der letzten fünf Jahre</i>   |                    |       |                     |
| Langfristige Erhöhung des Unternehmenswertes ([sehr] wichtig)   |                    |       | -0,0935             |
| Ökologische Nachhaltigkeit ([sehr] wichtig)   |                    |       | -1,354 <sup>*</sup> |
| Hohes gesellschaftliches Engagement ([sehr] wichtig)  |                    |       | -1,213 <sup>*</sup> |
| Maximale Steigerung des Gewinns ([sehr] wichtig)  |                    |       | -0,967 <sup>+</sup> |
| <i>Maßnahmen der letzten fünf Jahre</i>   |                    |       |                     |
| Aus-/Weiterbildung der Belegschaft (ja)   |                    |       | -0,217              |
| Forschung/Entwicklung (ja)  |                    |       | 1,269 <sup>+</sup>  |
| Kooperationen mit Partnern aus Wirt-/Wissenschaft (ja)  |                    |       | -0,104              |
| Zukauf von Unternehmen(-steilen) (ja)   |                    |       | -1,614              |
| Verkauf von Unternehmen(-steilen) (ja)  |                    |       | 0,286               |

Fortsetzung Tabelle 1

| Abhängige Variable:<br>Gazellenunternehmen (ja)                   | (1a)          | (1b)          | (1c)         |
|---|---------------|---------------|--------------|
|   | Koeffizienten |               |              |
| <i>Maßnahmen der letzten fünf Jahre</i>                           |               |               |              |
| Erweiterung des inländischen Marktes (ja)                         |               |               | 0,639        |
| Verbreiterung des Angebotes<br>(Produkte/Dienstleistungen) (ja)   |               |               | 0,0925       |
| Auslandsaktivitäten (ja)  |               |               | -0,360       |
| Leistungsanreize für die Mitarbeiter (materiell/immateriell) (ja) |               |               | 0,703        |
| Inanspruchnahme externer Beratung (ja)                            |               |               | -0,497       |
| Personalabbau (ja)  |               |               | -1,881**     |
| Preissenkung (ja)   |               |               | -0,885       |
| Kostensenkung (ja)  |               |               | 0,757        |
| Investitionen in neue Anlagen/Technologien etc. (ja)              |               |               | -0,679       |
| <i>Entwicklung der Branche in den letzten fünf Jahren</i>         |               |               |              |
| Starker Wettbewerb (trifft [voll] zu)                             |               |               | -0,0266      |
| Starker Wandel (trifft [voll] zu)                                 |               |               | 0,412        |
| Starkes Wachstum (trifft [voll] zu)                               |               |               | 0,539        |
| <i>Kontrollvariablen</i>  |               |               |              |
| Alter (log.)  |               | -1,639***     | -1,862***    |
| Größe (Anzahl Beschäftigten 2012, log.)                           |               | -0,398*       | -0,381+      |
| Standort Westdeutschland (ja)                                     |               | 0,0971        | -0,359       |
| Distribution (ja)   |               | 0,470         | 0,692        |
| Unternehmensdienstleistungen (ja)                                 |               | -1,125+       | -1,236       |
| Sonstige Dienstleistungen (ja)                                    |               | -0,169        | 0,190        |
| Schichtung A (ja)   |               | -0,308        | -0,748       |
| Konstante   | -2,293***     | 4,159***      | 5,605**      |
| Fallzahl  | 284           | 284           | 284          |
| Pseudo $R^2$ /Wald $\chi^2$                                       | 0,013/2,6#    | 0,265/37,7*** | 0,411/58,5** |

© IfM Bonn

Referenz für die Branchen: Verarbeitendes Gewerbe; heteroskedastierobuste Standardfehler, t-Werte in Klammern; # Signifikanzniveau 0,11, + Signifikanzniveau 0,1, \* Signifikanzniveau 0,05, \*\* Signifikanzniveau 0,01, \*\*\* Signifikanzniveau 0,001.

Quelle: Befragung des IfM Bonn 2015/2016.



## 4.2 Familienunternehmensspezifische Zusatzeffekte

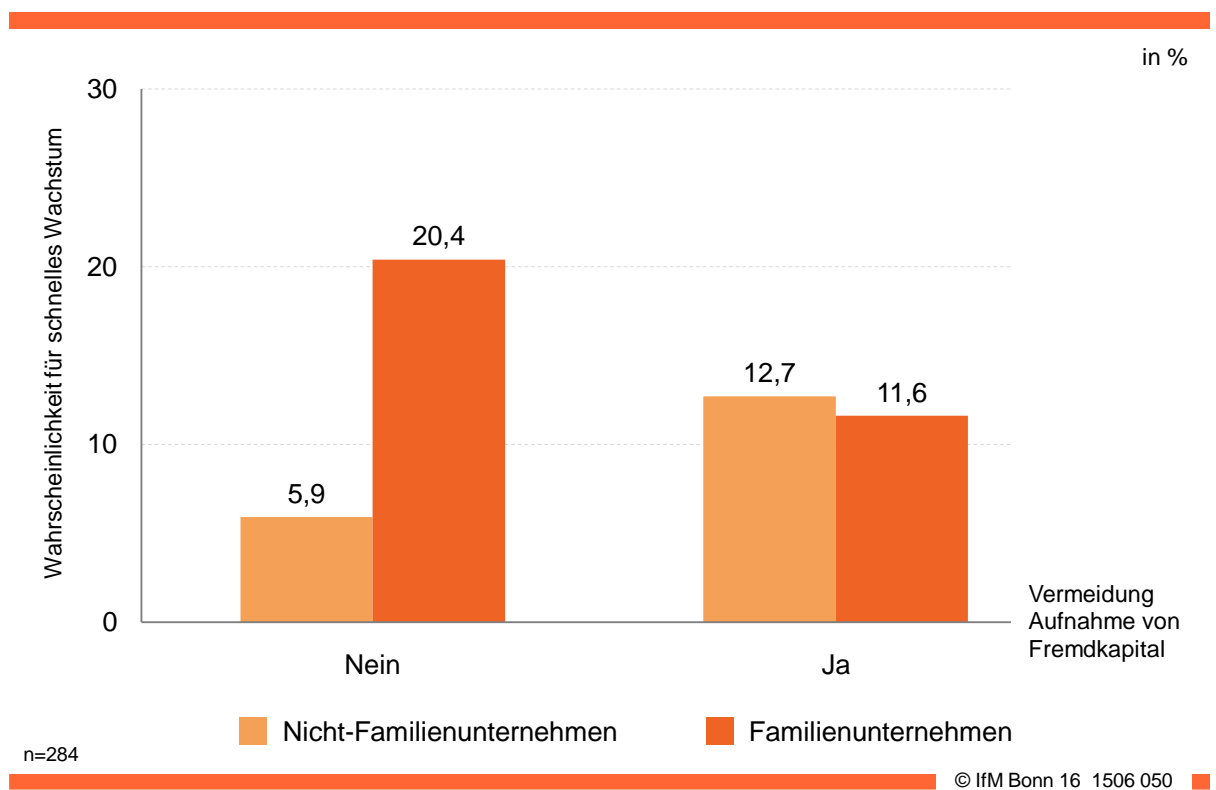
In diesem Kapitel wollen wir der Frage nachgehen, ob und inwieweit Familien- und Nicht-Familienunternehmen sich in den analysierten, wachstumsrelevanten Merkmalen signifikant unterscheiden und wie sich solche Unterschiede auf die Wahrscheinlichkeit zur Gruppe der schnell wachsenden Unternehmen zu gehören, auswirken.

Wir haben uns daher gezielt solche wachstumsrelevanten Einflussfaktoren aus der vorangegangenen Analyse angeschaut, die als potenzieller Treiber oder als potenzielles Hemmnis für das schnelle Wachstum von Familienunternehmen in Frage kommen, weil in der Literatur in diesen Faktoren Unterschiede zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen gefunden worden sind. Hierzu gehören neben dem Finanzierungsverhalten, die Risikoneigung sowie die Marktkenntnisse. Diese wurden als moderierende Variablen (Interaktionsterme) in die oben dargestellte Regressionsgleichung eingefügt. Mit Hilfe dieser lässt sich prüfen, ob es einen familienunternehmensspezifischen Zusatzeffekt auf die Wahrscheinlichkeit für ein schnelles Wachstum gibt. Zum Beispiel kann hierdurch die Frage geklärt werden, ob Familienunternehmen, die kein Fremdkapital in Anspruch nehmen, eine andere Wahrscheinlichkeit für ein schnelles Wachstum haben als Nicht-Familienunternehmen, die ebenfalls auf Fremdkapital verzichten. Statt des jeweiligen Regressionsmodells (vgl. Tabelle A3 im Anhang) werden im Folgenden die Effekte der Interaktionsterme auf das schnelle Wachstum grafisch aufbereitet.

Ein zentraler Unterschied zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen besteht im Finanzierungsverhalten. Da Familienunternehmen der Unabhängigkeit von Fremdkapitalgebern eine hohe Bedeutung beimessen (vgl. Achleitner et al. 2010, S. 246), ist die Finanzierung durch Eigenkapital für Familienunternehmen von größerer Bedeutung als für Nicht-Familienunternehmen (vgl. Ampenberger 2010; Wallau et al. 2007). Da gerade ein schnelles Wachstum hohe finanzielle Mittel verlangt (vgl. Hambrick/Crozier 1985), wofür Eigenmittel in den meisten Fällen nicht ausreichen dürften, sollte dieses Finanzierungsverhalten das schnelle Wachstum hemmen. Unsere Ergebnisse geben dieser Vermutung im Fall der Familienunternehmen recht; im Fall der Nicht-Familienunternehmen dagegen nicht. Wie aus der Abbildung 3 entnommen werden kann, haben Familien- wie Nicht-Familienunternehmen eine fast gleich große Wahrscheinlichkeit auf ein schnelles Wachstum, wenn sie vermeiden, Fremdkapital aufzunehmen (11,6 % bzw. 12,7 %). Stehen Familien-

wie Nicht-Familienunternehmen dagegen grundsätzlich einer Aufnahme von Fremdkapital offen gegenüber, zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den beiden Unternehmenstypen. In diesem Fall erhöht sich die Wahrscheinlichkeit für schnelles Wachstum auf 20,4 % für die Gruppe der Familienunternehmen, während sie für die Gruppe der Nicht-Familienunternehmen auf 5,9 % sinkt. Das heißt, wird die Aufnahme von Fremdkapital als Finanzierungsmittel genutzt, so kann dies im Falle der Familienunternehmen das schnelle Wachstum fördern.

Abbildung 3: Aufnahme von Fremdkapital in Familien- und Nicht-Familienunternehmen

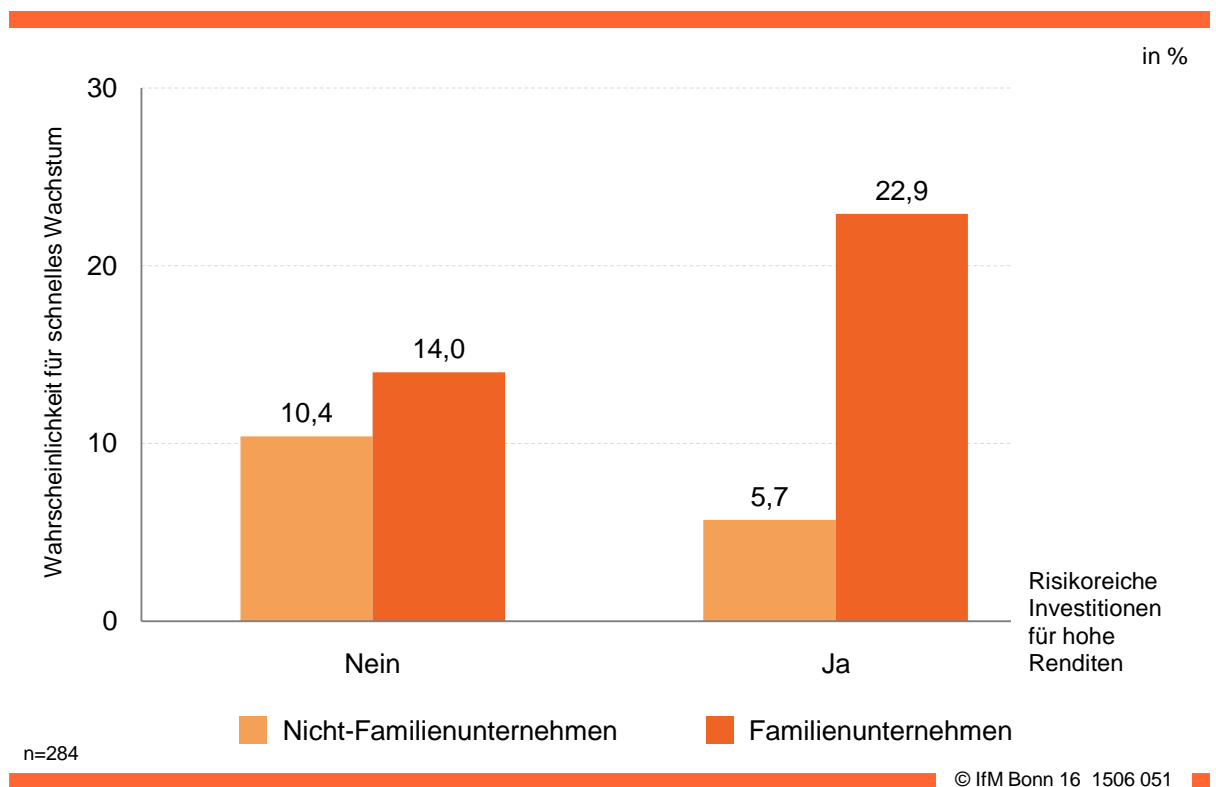


Quelle: Befragung des IfM Bonn 2015/2016.

Ein weiterer Punkt, der Familienunternehmen von Nicht-Familienunternehmen unterscheidet, ist ihre Einstellung zu Risiken. Da sie neben den erwerbswirtschaftlichen Zielen i. d. R. auch Familienziele verfolgen wie z. B. die Sicherung von Arbeitsplätzen für Familienmitglieder oder die Übergabe des Unternehmens an die nächste Generation (vgl. Achleitner et al. 2010, S. 246), führt dies bei Familienunternehmen häufiger als bei Nicht-Familienunternehmen, die solche Ziele nicht verfolgen, zu einem risikoaversen Verhalten (vgl. Landry et al. 2013; Miller et al. 2010). Da (schnelles) Wachstum mit einem gewissen Risiko verbunden ist (vgl. Pott/Pott 2015), sollte sich ein risikoaverses Verhalten fol-

gerichtig hemmend auf ein schnelles Wachstum auswirken. Dies kann für die Gruppe der Familienunternehmen bestätigt werden, jedoch nicht für die Nicht-Familienunternehmen (vgl. Abbildung 4): Familien- wie Nicht-Familienunternehmen, die risikoreiche Investitionen meiden, haben eine etwa gleich große Wahrscheinlichkeit, schnell zu wachsen. Werden allerdings risikoreiche Investitionen vorgenommen, so liegt die Wahrscheinlichkeit für ein schnelles Wachstum bei den Familienunternehmen bei rund 23 % und bei den Nicht-Familienunternehmen bei 5,7 %. Mit anderen Worten: Die Inkaufnahme von risikoreicheren Investitionen für höhere Renditen kann im Falle der Familienunternehmen in einem stärkeren Ausmaß wachstumsfördernd wirken.

Abbildung 4: Bereitschaft zu risikoreichen Investitionen für hohe Renditen in Familien- und Nicht-Familienunternehmen

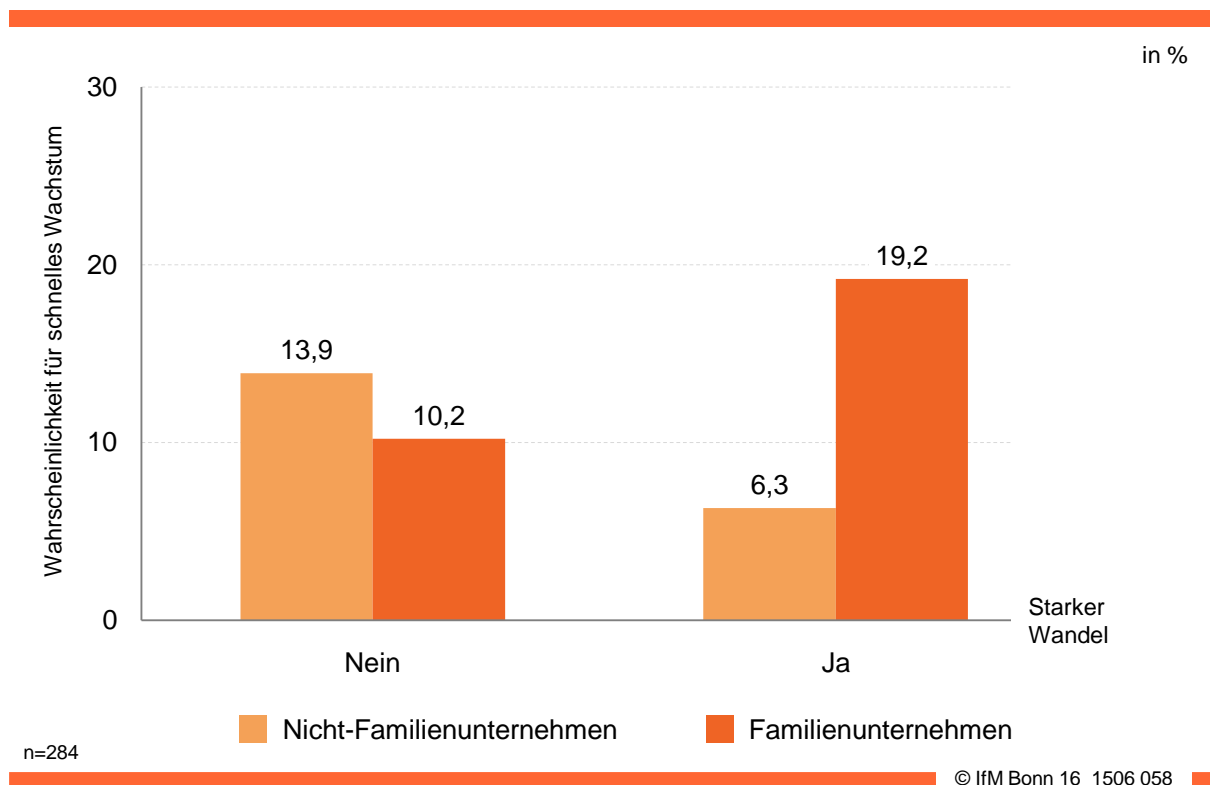


Quelle: Befragung des IfM Bonn 2015/2016.

Schließlich besteht noch ein weiterer Unterschied zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen: Ihre im Vergleich zu den Nicht-Familienunternehmen langjährigen Marktkenntnisse. Diese entstehen, weil in Ersteren Wechsel in der Führungsspitze seltener vorkommen (vgl. Martin/Lumpkin 2003) und die Führungsspitzen ihre Posten über einen längeren Zeitraum bekleiden (vgl. Sirmon/Hitt 2003, S. 344; Kets de Vries 1993, S. 61). Dadurch baut sich ein größeres Erfahrungswissen über den Markt in Familienunter-

nehmen auf als in Nicht-Familienunternehmen. Dieses implizite Marktwissen wird von Generation zu Generation übertragen und gilt als ein strategischer Wettbewerbsvorteil Ersterer (vgl. Bjuggren/Sund 2001). Das führt gemeinsam mit kürzeren Entscheidungswegen dazu, dass es den Familienunternehmen in Zeiten schnellen Wandels besser gelingt, auf Änderungen im Marktumfeld zu reagieren. Da insbesondere für das schnelle Wachstum frühzeitige und adäquate Anpassungen an neue Marktsituationen wichtig sind, sind Familienunternehmen gegenüber Nicht-Familienunternehmen hier im Vorteil. Dies bestätigen auch unsere Analysen (vgl. Abbildung 5). So unterscheiden sich Familien- und Nicht-Familienunternehmen zwar nicht in ihrem Wachstum, wenn ihr Branchenumfeld von keinem starken Wandel geprägt ist. Unterliegt es allerdings einem starken Wandel, so weisen Familienunternehmen eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit für ein schnelles Wachstum auf als ihre managementgeführten Pendanten (19,2 % vs. 6,3 %).

Abbildung 5: Starker Wandel in der Branche von Familien- und Nicht-Familienunternehmen



Quelle: Befragung des IfM Bonn 2015/2016.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass zwar die Wahrscheinlichkeit für ein schnelles Unternehmenswachstum nicht durch die Führungs- und Eigentumsstruktur der Unternehmen bedingt ist (vgl. Tabelle 1 in Kapitel 4.1).

Familien- und Nicht-Familienunternehmen unterscheiden sich allerdings in einer Reihe von Merkmalen, die ihrerseits das schnelle Wachstum beeinflussen. Diese sogenannten familienunternehmensspezifischen Zusatzeffekte führen dazu, dass wir in unseren Analysen in Kapitel 3.2 signifikant mehr Familienunternehmen unter den schnell wachsenden Unternehmen finden.

#### **4.3 Bedeutung der institutionellen Rahmenbedingungen für das schnelle Wachstum**

Um den Einfluss institutioneller Rahmenbedingungen wie z. B. die Verfügbarkeit von Fachkräften oder den Zugang zu externen Finanzierungsmitteln auf das schnelle Wachstum zu überprüfen, wurden die Befragungsteilnehmer hierzu dezidiert befragt.<sup>12</sup>

Die Rahmenbedingungen wurden von den befragten Unternehmen sehr unterschiedlich eingeschätzt: So geben zwar knapp 60 % der Unternehmen an, dass sie in den letzten fünf Jahren einen ausreichenden Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten hatten. Allerdings wird umgekehrt damit auch deutlich, dass gut 40 % der befragten Unternehmen Probleme bei der Erschließung von Finanzierungsmöglichkeiten hatten. Zudem sah sich fast die Hälfte (47,8 %) mit hohen Bürokratiekosten konfrontiert, während die andere Hälfte nicht von Belastungen durch Bürokratie berichten konnte.

Eindeutiger fällt das Bild dagegen im Hinblick auf die Verfügbarkeit von Fachkräften in den letzten fünf Jahren aus: Gut ein Viertel berichtet von einer ausreichenden Verfügbarkeit. Das Gros der Unternehmen (72,4 %) kann dagegen nicht der Aussage zustimmen, dass für sie eine ausreichende Verfügbarkeit von Fachkräften bestand. Das heißt, der durch den demografischen Wandel bedingte Fachkräftemangel war bei der Mehrheit der Unternehmen in den letzten fünf Jahren spürbar.

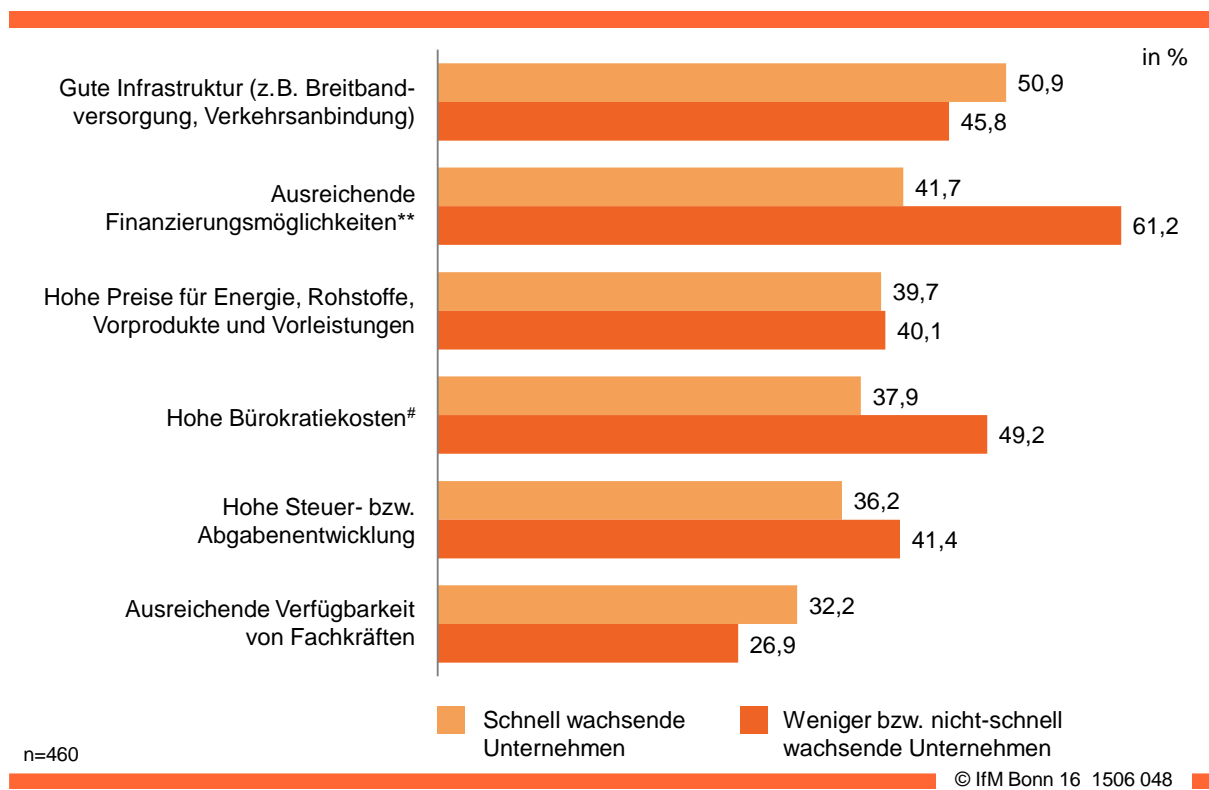
Ein Vergleich der Gazellenunternehmen mit den weniger bzw. nicht-schnell wachsenden Unternehmen offenbart Unterschiede – wenngleich nicht viele (vgl. Abbildung 6): Mit 41,7 % geben signifikant weniger Gazellenunternehmen als Nicht-Gazellenunternehmen (61,2 %) an, dass sie über ausreichende Fi-

---

<sup>12</sup> Konkret lautete die Frage "Inwiefern trafen die folgenden Rahmenbedingungen in den letzten 5 Jahren auf Ihr Unternehmen zu?" Die Teilnehmer hatten die Möglichkeit, auf einer Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft voll zu) das Ausmaß des Einflusses aufgeführter Rahmenbedingungen auf das Unternehmen zu bewerten.

finanzierungsmöglichkeiten in den letzten fünf Jahren verfügten. Damit war der Großteil der schnell wachsenden Unternehmen mit Problemen bei der Erschließung von Finanzierungsmitteln in diesem Zeitraum konfrontiert. Da schnell wachsende Unternehmen i.d.R. einen größeren Finanzierungsbedarf haben als weniger bzw. nicht-schnell wachsende Unternehmen, verwundert dieser Befund nicht. Ein weiterer schwach signifikanter Unterschied zeigt sich bei den Bürokratiekosten: So berichten deutlich weniger Gazellen als Nicht-Gazellen von Belastungen durch Bürokratiekosten. Diese beiden institutionellen Rahmenbedingungen stellen auch in einem zusätzlichen Schätzmodell (vgl. Tabelle A4 im Anhang) signifikante Einflussfaktoren auf die Wahrscheinlichkeit des schnellen Wachstums dar. In den anderen Rahmenbedingungen unterscheiden sich die beiden Unternehmenstypen dagegen nicht.

Abbildung 6: Als (völlig) zutreffend bewertete Rahmenbedingungen



# Signifikanzniveau 0,11, \*\* Signifikanzniveau 0,01.

Quelle: Befragung des IfM Bonn 2015/2016.

## 5 Schnelles Wachstum in der Selbstwahrnehmung

Die vom IfM Bonn im Jahr 2015 veröffentlichte Studie "Mittelstand zwischen Fakten und Gefühl" zeigt, dass es eine Diskrepanz zwischen objektiver Definition von mittelständischen Unternehmen und subjektiver Wahrnehmung dieses

Begriffes gibt (vgl. Welter et al. 2015).<sup>13</sup> Diese Diskrepanz haben wir im Rahmen unserer Studie zum Anlass genommen, um die befragten Unternehmen selbst einschätzen zu lassen, ob sie sich zur Gruppe der schnell wachsenden Unternehmen zählen würden oder nicht.<sup>14</sup> Wir wollten auf diese Weise Anhaltspunkte dafür bekommen, wie das Phänomen des schnellen Wachstums differenzierter abgebildet werden kann.

Die Zahl der Unternehmen, die sich selbst ein schnelles Wachstum attestierte, ist größer als die Zahl derer, die nach den objektiven Kriterien als schnell wachsend eingestuft worden sind – und zwar gut doppelt so groß: Insgesamt gaben 132 und damit gut jedes Vierte (28,1%) der befragten Unternehmen an, dass sie schnell wachsen.

Stellt man nun beide Gruppen schnell wachsender Unternehmen gegenüber, finden sich – nicht überraschend – Überschneidungen (vgl. Abbildung 7): Bezogen auf die 60 Gazellen gemäß der OECD-Empfehlung zeigt sich, dass sich zwar ein Großteil (n=41) selbst als schnell wachsend bezeichnet, allerdings trifft dies für fast ein Drittel (n=19) nicht zu. Das heißt, trotz eines Beschäftigten- oder Umsatzwachstums von mindestens 72,8 % im Zeitraum 2012 bis 2015 sehen sich diese Unternehmen selbst nicht als schnell wachsend an. An dieser Stelle können nur Mutmaßungen über die Gründe geäußert werden, denn letztlich ist bei der subjektiven Einschätzung nicht klar, welche Kriterien die Unternehmen ihrer Beurteilung zugrunde gelegt haben. Es scheint aber, dass die Unternehmen insbesondere die Situation in ihrer Branche als Maßstab nutzen. Denn die Zahl der Unternehmen, die nach OECD-Empfehlung schnell gewachsen sind und sich zugleich selbst als schnell wachsend bezeichnen, schwankt deutlich in Abhängigkeit der Branche.<sup>15</sup> Daher liegt die

---

<sup>13</sup> So fühlten sich viele Unternehmen, die per Definition dem Mittelstand zugerechnet werden, sich diesem gar nicht angehörig bzw. umgekehrt fühlten sich einige Unternehmen, die per Definition nicht (mehr) zum Mittelstand zählten, diesem gleichwohl zugehörig.

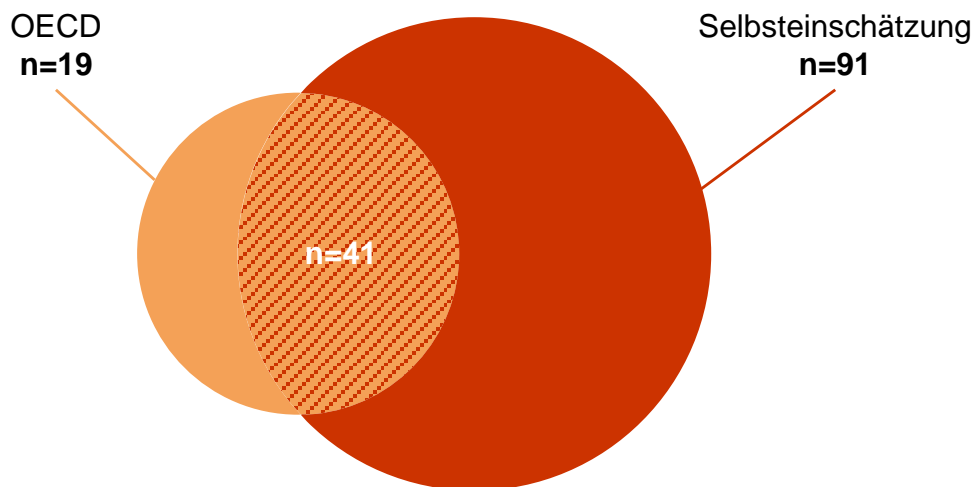
<sup>14</sup> Konkret lautete die Frage: "Wenn Sie sich die Entwicklung Ihres Unternehmens in den letzten 3 Jahren vor Augen führen: Würden Sie es als schnell wachsendes Unternehmen bezeichnen?"

<sup>15</sup> Es zeigt sich, dass sich 83,3 % der Gazellen (OECD) im Baugewerbe auch selbst als schnell wachsend ansehen. Ähnlich hohe Anteile finden sich auch im Einzel-, Groß- und Versandhandel sowie Verkehr und Logistikbereich (jeweils 75,0 %). Deutlich weniger Übereinstimmung zwischen objektiver und subjektiver Definition gibt es im Bereich des Verarbeitenden Gewerbes, Bergbau und Energie mit 68,8 % sowie im Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen mit 66,7 %. Die geringste Übereinstimmung konnten wir bei Unternehmen aus dem Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen, Erziehung,

Ursache dafür, dass einige der Unternehmen mit Wachstumsraten von 72,8 % und mehr sich nicht selbst als schnell wachsend einstufen, möglicherweise darin begründet, dass konkurrierende Unternehmen im Vergleich stärker gewachsen sind.

Bezogen auf die "Selbsteinschätzer-Gazellen" zeigt sich, dass fast zwei Drittel dieser Unternehmen (n=91) in den letzten drei Jahren ein geringeres Wachstum aufwiesen als gemäß der OECD-Empfehlung verlangt (vgl. Abbildung 7). Dass diese Unternehmen sich gleichwohl als schnell wachsend ansehen, wird daher vermutlich – wie bereits zuvor ausgeführt – in der jeweiligen Wettbewerbssituation ihrer Branche begründet liegen.

Abbildung 7: Typen von schnell wachsenden Unternehmen und ihre Schnittmenge



© IfM Bonn 16 1506 033

Quelle: Befragung des IfM Bonn 2015/2016.

Um zu verstehen, welche Wachstumsraten von den Selbsteinschätzern noch als schnelles Wachstum betrachtet wurden und welche nicht, haben wir uns die konkreten Wachstumsraten dieser Gruppe genauer angeschaut. Dafür wurden verschiedene Klassen von aggregierten Wachstumsraten (unterhalb

Gesundheit und Kultur finden, wo nur 33,3 % der nach OECD Kriterien schnell wachsenden Unternehmen sich selbst auch als schnell wachsend bezeichnet.



der OECD-Definition) für den Zeitraum 2012 bis 2015 gebildet. Um in die jeweilige Klasse eingeordnet zu werden, reichte es aus, entweder ein entsprechendes aggregiertes Beschäftigten- oder ein entsprechendes aggregiertes Umsatzwachstum vorzuweisen. Folgende fünf Wachstumskategorien<sup>16</sup> wurden differenziert:

- Kategorie 0: Wachstum unter Null (negatives Wachstum)
- Kategorie 1: aggregiertes Wachstum zwischen Null und weniger als 15,8 %
- Kategorie 2: aggregiertes Wachstum zwischen 15,8 % und weniger als 33,1%
- Kategorie 3: aggregiertes Wachstum zwischen 33,1 % und weniger als 72,8 %
- Kategorie 4: aggregiertes Wachstum von mind. 72,8 % (entspricht der OECD-Empfehlung)

Aus Abbildung 8 geht hervor, dass sich die Gruppe der gefühlt schnell wachsenden Unternehmen in jeder der von uns gebildeten Wachstumsklassen findet – wenngleich ihre Zahl sinkt, je kleiner die Wachstumsrate der Klasse ist. Daher erhalten wir auch an dieser Stelle einen weiteren Hinweis, dass andere Faktoren als rein quantitative Größen die subjektive Bewertung von Wachstum beeinflusst.

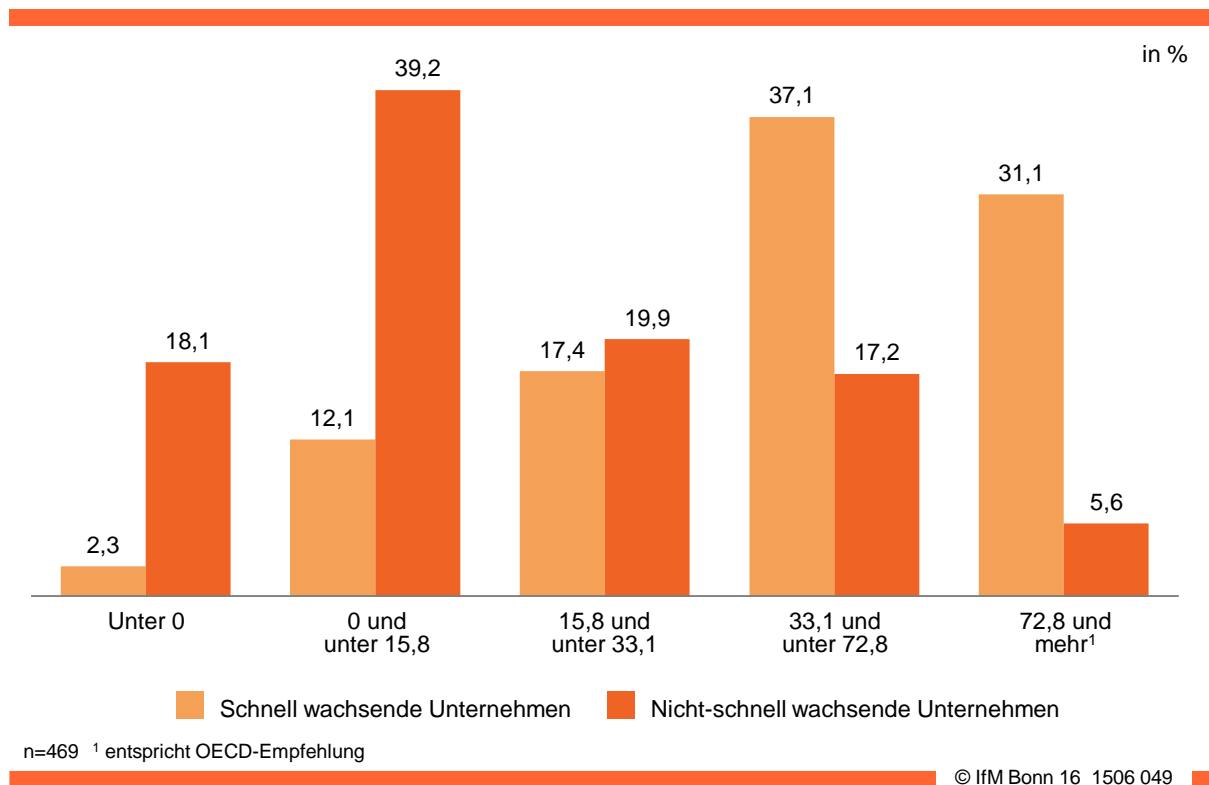
Zur konkreten Verteilung der sich selbst als schnell wachsend bezeichnenden Unternehmen: Zwei Drittel dieser Unternehmen findet sich in den beiden Klassen mit den höchsten Wachstumsraten: Knapp ein Drittel von ihnen kann sogar ein aggregiertes Wachstum von 72,8 % und mehr im Betrachtungszeitraum aufweisen und entspricht damit auch der OECD-Empfehlung für ein schnell wachsendes Unternehmen. Immerhin rund jede sechste Selbsteinschätzer-Gazelle kann aufgrund ihres Wachstums der Kategorie 2 zugeordnet werden. In den unteren Wachstumskategorien überwiegt insgesamt der Anteil der Unternehmen, die sich als nicht schnell wachsend bezeichnet. Diesbezüglich überrascht jedoch, dass sich sogar 2,3 % (n=3) noch als schnell wach-

---

<sup>16</sup> Zur Bestimmung der Wachstumskategorien wurden jährliche Wachstumsraten i. H. v. 5 %, 10 % und 20 % über den Beobachtungszeitraum 2012 bis 2015 akkumuliert. Ein jährliches Wachstum i. H. v. 5 % entspricht auf drei Jahre hochgerechnet einem aggregierten Wachstum i. H. v. 15,8 %, ein Wachstum i. H. v. 10 % pro Jahr einem aggregierten Wachstum von 33,1 % und schließlich ein jährliches Wachstum i. H. v. 20 % einem aggregierten Wachstum von 72,8 %.

send bezeichnet haben, obwohl sie rückläufige Wachstumsraten in Umsatz oder Beschäftigung in Kauf nehmen mussten.

Abbildung 8: Aggregierte Wachstumsraten der schnell wachsenden Unternehmen (Selbsteinschätzung)

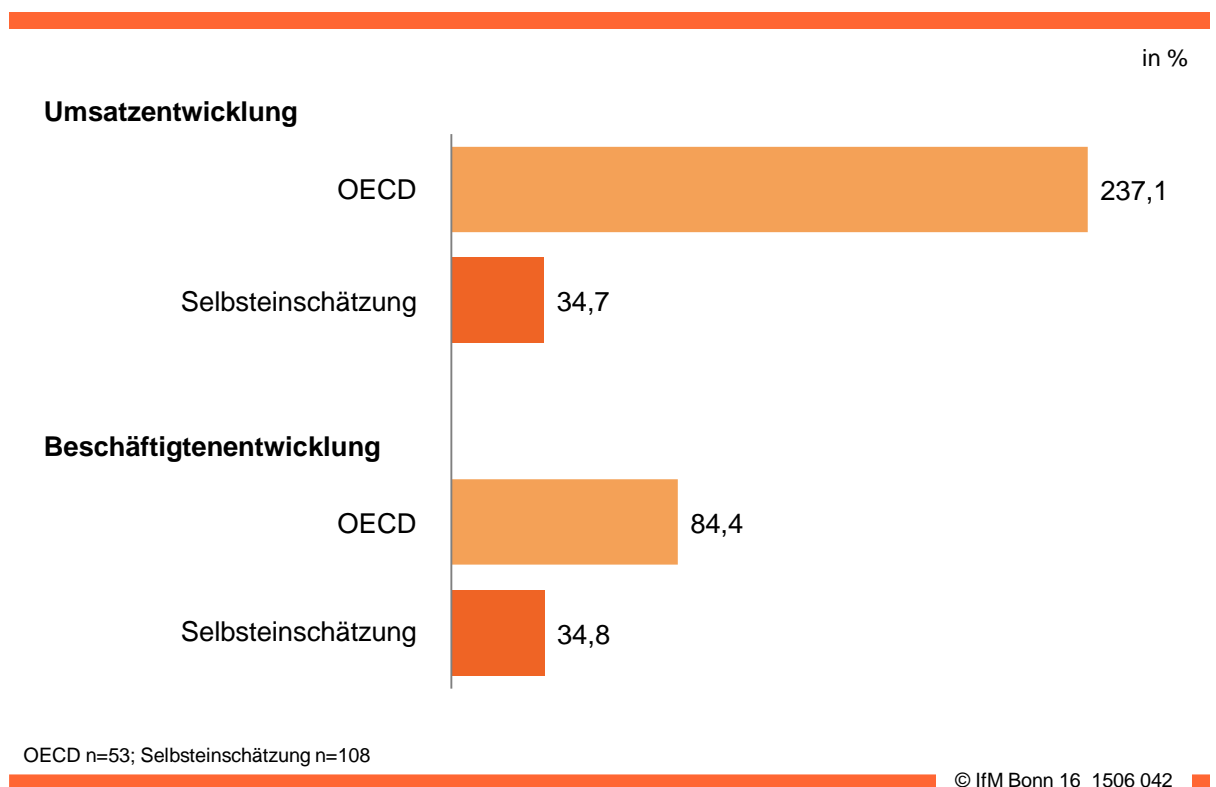


Quelle: Befragung des IfM Bonn 2015/2016.

Eine detaillierte Analyse dieser drei Fälle gibt Erklärungen: So verfügen wir bei zwei der drei Unternehmen über keine Angaben zu ihrem Umsatz im Beobachtungszeitraum. Das negative Wachstum wurde damit allein auf Basis ihrer negativen Beschäftigtenentwicklung ausgemacht. Das heißt, es ist nicht ausgeschlossen, dass bei diesen Unternehmen eine positivere Umsatzentwicklung vorlag, auf die sich die Unternehmen bei ihrer Selbsteinschätzung als schnell wachsendes Unternehmen stützten. In dem verbleibenden Fall liegen dagegen sowohl ein negatives Umsatz- als auch eine negative Beschäftigtenentwicklung für den Zeitraum 2012 bis 2015 vor. Weshalb sich dieses Unternehmen dennoch als schnell wachsend bezeichnet, wird deutlich, wenn man sich die Entwicklung in den einzelnen Jahren anschaut. So hat das Unternehmen zwar von 2012 auf 2013 deutlich an Umsatz und Beschäftigten eingebüßt, seitdem ist das Unternehmen aber stetig gewachsen. Da es allerdings weder bei Umsatz noch bei den Beschäftigten den Stand von 2012 erreichen konnte, ist das aggregierte Wachstum in beiden Fällen negativ.

Nachdem gezeigt werden konnte, dass die Unternehmen, die sich selbst als schnell wachsend bezeichnen, unterschiedliche Wachstumsraten aufweisen, stellt sich die Frage, wie hoch das aggregierte Beschäftigten- und Umsatzwachstum der Gesamtgruppe sein mag, und wie stark sie sich damit von der Gruppe der schnell wachsenden Unternehmen gemäß OECD-Empfehlung unterscheiden. Der Vergleich offenbart deutliche Unterschiede (vgl. Abbildung 9): Die Gesamtgruppe der schnell wachsenden Unternehmen gemäß OECD weist – nicht überraschend – im Durchschnitt eine deutlich stärkere Umsatzsteigerung (237,1 % vs. 34,7 %) und einen deutlich stärkeren Beschäftigtenzuwachs (84,4 % vs. 34,8 %) auf als die Gruppe der Unternehmen, die sich selbst als schnell wachsend bezeichnen.

Abbildung 9: Aggregiertes Wachstum nach Typen schnell wachsender Unternehmen



Quelle: Befragung des IfM Bonn 2015/2016.

Betrachtet man allerdings das Verhältnis des Beschäftigten- und Umsatzwachstums jeder Gruppe für sich, zeigt sich, dass sich diese bei den Selbsteinschätzern in einem ähnlichen Maß und damit nahezu gleichgewichtet entwickelt haben. Das heißt, die Differenz zwischen Umsatz- und Beschäftigtenwachstum ist bei den Selbsteinschätzern deutlich kleiner als bei den Gazellen nach OECD-Empfehlung. Dies wiederum führt dazu, dass die Gruppe der sich selbst als schnell wachsend eingestuften Unternehmen gemessen an ihrer

Umsatzsteigerung ein höheres Beschäftigtenwachstum hatte als die Gruppe der OECD-Gazellen.

Auch für die Gruppe der Selbsteinschätzer-Gazellen möchten wir zuletzt noch die Entwicklungsverläufe von Umsatz und Beschäftigung für alle Jahre des Beobachtungszeitraumes 2012 bis 2015 näher beleuchten. Es ist nämlich anzunehmen, dass sich das moderatere Wachstum auch seltener in einer durchweg positiven Entwicklung niederschlägt. Entgegen unserer Vermutung zeigt sich auch für diese Gruppe der schnell wachsenden Unternehmen, dass der Großteil fortlaufend steigende Umsätze (65,1 %) und Beschäftigtenzahlen (74,0 %) im Vergleich zum jeweiligen Vorjahr aufweist. Das heißt, das Gros dieser Gruppe ist – wie auch die Gruppe der schnell wachsenden Unternehmen nach OECD-Empfehlung – stetig gewachsen. Allerdings sind es im Vergleich zu den schnell wachsenden Unternehmen gemäß OECD-Empfehlung weniger Unternehmen, die solch eine durchweg positive Entwicklung vorzeigen können.

Wie auch bei den OECD-Gazellen zeigt sich auch für die Selbsteinschätzer, dass ihre Beschäftigtenentwicklung insgesamt häufiger Phasen der Stagnation durchläuft als ihre Umsatzentwicklung, im direkten Vergleich mit den OECD-Gazellen sogar deutlich häufiger. Damit wird sichtbar, dass die Befragungsteilnehmer schnelles Wachstum nicht allein an quantitativen Größen – nämlich der sich stetig positiv entwickelnden Beschäftigten- und Umsatzzahlen – festmachen, sondern andere Parameter dieser Bewertung zugrunde liegen.

Es kann festgehalten werden, dass sich objektive und subjektive Maßstäbe, was unter schnellem Wachstum zu verstehen ist, nur bedingt decken. Allerdings zeigen sich nicht nur Unterschiede (Wachstumsraten), sondern auch Gemeinsamkeiten (Entwicklungsverläufe) zwischen den beiden Typen von schnell wachsenden Unternehmen. Während die objektiven Maßstäbe als Bewertungsgrundlage sehr strikt auf quantitative Größen abzielen, scheinen für die subjektive Einschätzung des schnellen Wachstums maßgeblich qualitative Faktoren zugrunde zu liegen, konkret die Situation in der jeweiligen Branche. Diese Befunde machen deutlich, dass das Spektrum der schnell wachsenden Unternehmen vermutlich größer ist, als es bislang Studien, die ausschließlich objektive Kriterien zugrunde legen, erfassen.

## 6 Fazit

Das Ziel der vorliegenden Studie bestand darin, das Phänomen des schnellen Wachstums in Deutschland ansässiger Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten näher zu untersuchen.

Bei diesen Unternehmen handelt es sich in der Mehrheit um eigentümer- und familiengeführte Unternehmen, die sich in einer frühen Phase ihres Lebenszyklus befinden und im Verarbeitenden Gewerbe angesiedelt sind. Hauptsächlich haben sie in den großen Bundesländern Westdeutschlands (NRW, Bayern und Baden-Württemberg) ihren Unternehmenssitz. Im Fokus ihrer unternehmerischen Zielsetzungen steht die langfristige Erhöhung des Unternehmenswertes, wohingegen dem gesellschaftlichen Engagement und der ökologischen Nachhaltigkeit eine geringere Bedeutung beigemessen werden.

Schnell wachsende Unternehmen haben im Beobachtungszeitraum 2012 bis 2015 im hohen Maße ihr Personal aufgestockt. Der Blick auf die Entwicklung ihrer Beschäftigtenzahlen verdeutlicht nochmals, warum Politik und Wissenschaft ein großes Interesse an den schnell wachsenden Unternehmen haben: Beschäftigten sie im Jahr 2012 noch im Durchschnitt rund 155 Personen, waren es Ende 2015 durchschnittlich rund 287 Personen. Fasst man das durchschnittliche Beschäftigtenwachstum aller Gazellenunternehmen im Zeitraum 2012 bis 2015 zusammen, weisen sie ein Beschäftigungswachstum i. H. v. 84,4 % auf. Noch deutlicher zeigt sich ihr Wachstum in ihrer durchschnittlichen Umsatzentwicklung, die in demselben Zeitraum 237,1 % betrug. Dieses Wachstum ist auf eine stetige positive Entwicklung von Jahr zu Jahr zurückzuführen; nur wenige Unternehmen weisen in einzelnen Jahren Stagnationsphasen oder eine rückläufige Entwicklung auf.

Festzuhalten bleibt, dass die schnell wachsenden Unternehmen insbesondere im Hinblick auf ihren Umsatz und vergleichsweise weniger stark in der Zahl ihrer Beschäftigten gewachsen sind. An dieser Stelle bleibt ungeklärt, ob ein Aufbau des Personalbestandes seitens der Unternehmen nicht gewünscht, nicht möglich (Stichwort: Fachkräftemangel) oder noch aussteht (Stichwort: Fachkräftesuche und -auswahl). Deshalb kann der genaue Beschäftigungsbeitrag der schnell wachsenden Unternehmen nicht abschließend beantwortet werden.

Zur konkreten Bestimmung der zentralen Wachstumstreiber und -barrieren wurden ökonometrische Schätzverfahren angewandt. Wie bereits zuvor ange-

deutet, zeigt sich, dass Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen eine höhere Chance haben, zu den schnell wachsenden Unternehmen zu gehören – allerdings nur unter der Bedingung, dass andere mögliche Einflussfaktoren ausgeklammert werden. Werden jedoch weitere wachstumsbeeinflussende Faktoren berücksichtigt, sind die Eigentums- und Führungsstrukturen von Unternehmen kein zentraler Einflussfaktor mehr. Grund hierfür ist, dass sich die für Familienunternehmen typische Einheit von Eigentum und Leitung nicht direkt förderlich auf ein schnelles Wachstum auswirkt. Vielmehr unterscheiden sich Familien- und Nicht-Familienunternehmen in einigen wachstumsrelevanten Merkmalen wie dem Finanzierungsverhalten, der Risikoneigung und den Marktkenntnissen, die ihrerseits das Wachstum von Familienunternehmen indirekt befördern.

Die substanziellen Treiber und Barrieren für die Wahrscheinlichkeit des schnellen Wachstums sind unternehmerische Maßnahmen und Ziele. So fördern beispielsweise Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten die Wahrscheinlichkeit des schnellen Wachstums. Als Wachstumsbarriere erweist sich dagegen der Beschäftigungsabbau. Messen Unternehmen dem gesellschaftlichen Engagement und/oder der ökologischen Nachhaltigkeit eine hohe Bedeutung bei, mindert dies ebenso die Chancen auf ein schnelles Wachstum. Folglich scheint nachhaltiges und gleichzeitig schnelles Wachstum nur schwer vereinbar zu sein. Ein negativer Einfluss kann auch beim Ziel der Gewinnmaximierung nachgewiesen werden. Schließlich konnten bei den Gazellenunternehmen auch Probleme zur Erschließung von Finanzierungsmöglichkeiten identifiziert werden. Bürokratische Belastungen stellen dagegen kein Hemmnis für die schnell wachsenden Unternehmen dar.

Werden die Unternehmen selbst gefragt, ob sie sich als schnell wachsend wahrnehmen, so bezeichnen sich mehr Unternehmen – darunter Unternehmen mit geringeren Wachstumsraten – als schnell Wachsende als unter Zugrundelegung der OECD-Kriterien für schnell wachsende Unternehmen. Offensichtlich wird die Bewertung des Wachstums nicht allein anhand messbarer Größen festgemacht. An dieser Stelle kann nicht abschließend geklärt werden, welche konkreten Bezugsgrößen die Unternehmen wählen. Zu vermuten ist, dass die Entwicklung konkurrierender Unternehmen als Maßstab für den Vergleich fungieren und die Selbstwahrnehmung auch die Entwicklung der Branche berücksichtigt. Im Vergleich zu den schnell wachsenden Unternehmen nach OECD-Empfehlung weisen die sich selbst als schnell wachsend bezeichnenden Unternehmen ein gleichgewichtigeres Wachstum bei Umsatz und

Beschäftigung auf. Dieser Umstand führt dazu, dass Letztere gemessen an ihrem Umsatzzuwachs einen vergleichsweise höheren Beschäftigtenzuwachs verzeichnen konnten als Erstere. Ob es sich bei diesem Wachstum um ein nachhaltigeres (im Sinne eines längerfristigen) Wachstum handelt, kann aufgrund des begrenzten Beobachtungszeitraumes nicht beantwortet werden. Es wird jedoch deutlich, dass das Spektrum der schnell wachsenden Unternehmen größer ist, als es bislang in Studien, die ausschließlich messbare Kriterien für die Klassifizierung der schnell wachsenden Unternehmen zugrunde legten, erfasst wird.

Mit der vorliegenden Studie hat das IfM Bonn erstmals eine umfangreiche Analyse für schnell wachsende Unternehmen in Deutschland erarbeitet. Interessant wäre, die Gruppe der schnell wachsenden Unternehmen auf einen längeren Zeitraum dezidiert zu analysieren. Auf diese Weise könnte nicht nur bestimmt werden, wie hoch der Beschäftigungsbeitrag ist, sondern auch, wie lange die Phasen des schnellen Wachstums andauern, ob diese in späteren Phasen wiederholbar sind und wie bestandsfest die schnell wachsenden Unternehmen letztlich sind. Wichtig wäre in dem Zusammenhang auch zu klären, ob der Beschäftigungsbeitrag von schnell wachsenden auf lange Sicht tatsächlich höher ist als der der moderat wachsenden Unternehmen.

Eine gezielte Förderung von schnell wachsenden Unternehmen ist schwierig, weil die Identifikation dieser Unternehmen ex ante schwer möglich – wenn nicht sogar unmöglich – ist (vgl. Bridge 2010). Aus diesem Grund sollte sich der Fokus der Wirtschafts- wie auch Mittelstandspolitik weiterhin auf die Schaffung von günstigen Rahmenbedingungen für Unternehmen im Allgemeinen und mittelständischen bzw. Familienunternehmen im Besonderen richten.<sup>17</sup> Unsere Befunde belegen, dass ein hoher Anteil aller Befragungsteilnehmer mit Problemen bei der Rekrutierung von Fachkräften konfrontiert ist. Zwar liegt die Verantwortung hierfür hauptsächlich in den Händen der Unternehmen selbst, sich als attraktiver Arbeitgeber am Markt zu präsentieren bzw. Fachkräfte in ausreichendem Maße auszubilden. Wirtschaftspolitische Maßnahmen wie die schnellere Anerkennung ausländischer Abschlüsse sowie eine zeitnahe Integration ausländischer Mitbürger in den regulären Arbeitsmarkt können darüber hinaus allerdings einen wichtigen Beitrag leisten, den Pool an Fachkräf-

---

<sup>17</sup> Für nähere Erläuterungen zu mittelstandsfreundlichen Rahmenbedingungen siehe Welter et al. (2016).

ten zu vergrößern und den Unternehmen den Zugang zu Fachkräften zu erleichtern.

Wenngleich der Nutzen bürokratischer Regelungen (bspw. Rechtssicherheit und Schutzvorschriften) oftmals in den Hintergrund tritt, werden sie überwiegend als Belastung empfunden. Die Wirtschaftspolitik hat dies unlängst erkannt und ist bemüht, den Umfang und die Anzahl an Informationspflichten abzubauen. Tatsächlich stellten in den letzten fünf Jahren bürokratische Belastungen kein Hemmnis für die schnell wachsenden Unternehmen dar. Um auch das (schnelle) Wachstum künftig nicht durch bürokratische Belastungen zu hemmen, sollte die Bemühungen staatlicher Seite zum Bürokratieabbau weiter fortgesetzt werden.

Schnell wachsende Unternehmen haben aufgrund ihres Wachstums einen höheren Finanzierungsbedarf, den es zu decken gilt. Angesichts der derzeitigen geringen Hürden beim Kreditzugang (vgl. Pahnke et al. 2015) und der am Markt erhältlichen alternativen Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten wäre davon auszugehen, dass finanzierungswürdige Investitionen Kreditgeber finden. Die genauen Hintergründe, warum die schnell wachsenden Unternehmen dieser Befragung über einen unzureichenden Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten berichten, bleiben an dieser Stelle ungeklärt. Allerdings können diese die Unternehmen in ihrem weiteren Wachstum behindern. Möglicherweise sind alternative Finanzierungsmöglichkeiten bzw. Förderprogramme nicht oder nur wenig bekannt oder schnell wachsende Unternehmen benötigen andere Finanzierungsinstrumente. Mögliche Gründe könnten jedoch auch in einer zu geringen Eigenkapitalausstattung liegen. Hier wird ein Folgeprojekt des IfM Bonn Hinweise liefern, in dem u. a. Hemmnisse bei Kreditvergabeprozessen näher beleuchtet werden.



## Anhang

### Übersicht A1: Signifikante Einflussfaktoren auf das schnelle Unternehmenswachstum, Literaturanalyse

| Einflussfaktor                             | Wirkungsrichtung | Quelle   |
|--|------------------|--|
| <b>Umfeldbezogen</b>                       |                  |  |
| Wettbewerbsintensität*                     | o/-              | Parker et al. (2010); Gundry/Welsch (2001)   |
| Standort**                                 | +/-/o            | Parker et al. (2010); Grundström et al. (2012); Gundry/Welsch (2001)   |
| <b>Unternehmensbezogen</b>                 |                  |  |
| Finanzielle Mittel**                       | +                | Lopez-Garcia/Puente (2012); Grundström et al. (2012); Moreno/Casillas (2007); Sims/O'Regan (2006); Gundry/Welsch (2001)          |
| Weiterbildung der Belegschaft              | +                | Lopez-Garcia/Puente (2012); Zhang et al. (2008); Gundry/Welsch (2001)  |
| Humankapitalausstattung Management         | -/+              | Barringer et al. (2005); Smallbone et al. (1995)   |
| Branchenerfahrung Management               | +                | Zhang et al. (2008); Barringer et al. (2005)   |
| Netzwerkbeziehungen                        | +/o              | Ferreira/Azevedo (2008); Barringer et al. (2005)   |
| Akquisitionen                              | +                | Smallbone et al. (1995)  |
| Innovationstätigkeit                       | -/+              | Segarra/Teruel (2014); Parker et al. (2010); Hölzl (2009); Ferreira/Azevedo (2008); Zhang et al. (2008); Smallbone et al. (1995) |
| Existenz Schlüssel-Produkt/-Dienstleistung | +                | Parker et al. (2010); Smallbone et al. (1995)  |
| Kundenorientierung                         | +                | Gundry/Welsch (2001)   |
| Bedienung internationaler Märkte           | o                | Smallbone et al. (1995)  |
| Risikoneigung                              | +                | Gundry/Welsch (2001); Ferreira/Azevedo (2008)  |
| Wachstumsorientierung                      | +                | Barringer et al. (2005); Gundry/Welsch (2001)  |
| Kapitalbeteiligung der Belegschaft         | o/+              | Parker et al. (2010); Barringer et al. (2005)  |

© IfM Bonn

\* Lesehilfe: Die dargestellte Wirkungsrichtung (+/-/o) gibt an, ob in den Studien ein positiver, negativer oder kein Zusammenhang zwischen der jeweiligen Variable und dem schnellen Wachstum identifiziert werden konnte.

\*\* Da der Standort in verschiedenen Ländern unterschiedliche Effekte – je nach Prosperität der jeweiligen Region – haben kann, überrascht es nicht, dass sowohl positive wie negative als auch keine signifikanten Effekte festgestellt wurden.

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

Tabelle A1: Verteilung der befragten Unternehmen nach Bundesländern – absteigend sortiert, in %

| Bundesland             | Schnell wachsende Unternehmen | Weniger bzw. nicht-schnell wachsende Unternehmen | Insgesamt |
|------------------------|-------------------------------|--|-----------|
| Nordrhein-Westfalen    | 31,7                          | 23,3   | 24,4      |
| Bayern                 | 13,3                          | 18,9   | 18,2      |
| Baden-Württemberg      | 23,3                          | 10,3   | 12,0      |
| Niedersachsen          | 10,0                          | 9,8  | 9,9       |
| Hessen                 | 3,3                           | 6,4  | 6,0       |
| Sachsen                | 3,3                           | 5,4  | 5,1       |
| Rheinland-Pfalz        | 3,3                           | 4,2  | 4,1       |
| Hamburg                | 0,0                           | 4,2  | 3,6       |
| Sachsen-Anhalt         | 6,7                           | 3,0  | 3,4       |
| Berlin                 | 0,0                           | 3,0  | 2,6       |
| Mecklenburg-Vorpommern | 0,0                           | 3,0  | 2,6       |
| Schleswig-Holstein     | 0,0                           | 3,0  | 2,6       |
| Brandenburg            | 1,7                           | 2,2  | 2,1       |
| Thüringen              | 1,7                           | 1,7  | 1,7       |
| Bremen                 | 1,7                           | 1,5  | 1,5       |
| Saarland               | 0,0                           | 0,3  | 0,2       |
| Fallzahl               | 60                            | 407  | 467       |

© IfM Bonn

Quelle: Befragung des IfM Bonn 2015/2016.

Tabelle A2: Verteilung der befragten Unternehmen nach Wirtschaftszweigen  
– absteigend sortiert, in %

| Wirtschaftszweig  | Schnell wachsende Unternehmen | Weniger bzw. nicht-schnell wachsende Unternehmen | Insgesamt |
|---|-------------------------------|--|-----------|
| Verarbeitendes Gewerbe/Bergbau/Energie                        | 27,1                          | 22,6   | 23,1      |
| Unternehmensnahe Dienstleistungen                             | 10,2                          | 16,4   | 15,6      |
| Bauwirtschaft   | 10,2                          | 15,2   | 14,6      |
| Personenbezogene Dienstleistungen/Erziehung/Gesundheit/Kultur | 10,2                          | 12,8   | 12,4      |
| Einzel-/Groß-/Versandhandel                                   | 13,6                          | 10,5   | 10,9      |
| Informations- und Kommunikationstechnologie                   | 17,0                          | 6,4  | 7,7       |
| Sonstige  | 5,1                           | 7,6  | 7,3       |
| Verkehr/Logistik  | 6,8                           | 5,4  | 5,6       |
| Finanzdienstleistungen/Versicherungen                         | 0,0                           | 2,0  | 1,7       |
| Hotel- und Gaststättengewerbe                                 | 0,0                           | 1,2  | 1,1       |
| Fallzahl  | 59                            | 408  | 467       |

© IfM Bonn

Quelle: Befragung des IfM Bonn 2015/2016.

Tabelle A3: Familienunternehmensspezifische Effekte auf das schnelle Wachstum

|   |            |
|---|------------|
| Abhängige Variable: Schnell wachsendes Unternehmen (ja)                             | (1d)       |
| Vermeidung Aufnahme von Fremdkapital (trifft [voll] zu)*Familienunternehmen         | +          |
| Risikoreiche Investitionen für hohe Renditen (trifft [voll] zu)*Familienunternehmen | n.s.       |
| Starker Wandel (trifft [voll] zu)*Familienunternehmen                               | *          |
| Fallzahl  | 284        |
|   | © IfM Bonn |

Die Schätzungen beruhen auf dem Modell 1c aus Tabelle 1. Die restlichen unabhängigen Variablen stimmen mit dem Modell 1c überein. Sie werden der besseren Übersicht halber hier nicht nochmal aufgeführt. n.s. nicht signifikant, + Signifikanzniveau 0,1, \* Signifikanzniveau 0,05.

Quelle: Befragung des IfM Bonn 2015/2016.

Tabelle A4: Effekte der Rahmenbedingungen auf das schnelle Wachstum

|   |            |
|---|------------|
| Abhängige Variable: Schnell wachsendes Unternehmen (ja)       | (1e)       |
| Ausreichende Verfügbarkeit von Fachkräften (trifft [voll] zu) | n.s.       |
| Ausreichende Finanzierungsmöglichkeiten (trifft [voll] zu)    | *          |
| Hohe Bürokratiekosten (trifft [voll] zu)                      | *          |
| Fallzahl  | 284        |
|   | © IfM Bonn |

Die Schätzungen beruhen auf dem Modell 1c aus Tabelle 1. Die restlichen unabhängigen Variablen stimmen mit dem Modell 1c überein. Sie werden der besseren Übersicht halber hier nicht nochmal aufgeführt. n.s. nicht signifikant, \* Signifikanzniveau 0,05.

Quelle: Befragung des IfM Bonn 2015/2016.

## Literatur

- Achleitner, A.-K.; Bock, C.; Braun, R.; Schraml, S.; Welter, J. (2010): Zielstrukturen in Familienunternehmen: empirische Hinweise auf die Beziehung zwischen Unternehmens- und Familienzielen, *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 58 (3), S. 227-258.
- Acs, Z. J.; Mueller, P. (2007): Employment effects of business dynamics: Mice, Gazelles and Elephants, *Small Business Economics*, 30 (1), S. 85-100.
- Ampenberger, M. (2010): Unternehmenspolitik in börsennotierten Familienunternehmen, Wiesbaden.
- Barringer, B. R.; Jones, F. F.; Neubaum, D. O. (2005): A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders, *Journal of Business Venturing*, 20 (5), S. 663-687.
- Birch, D. L. (1979): *The job generation process*, Cambridge, Massachusetts.
- Bjuggren, P.-O.; Sund, L.-G. (2001): Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small- and Medium-Size Family-Owned Businesses, *Family Business Review*, 14 (1), S. 11-23.
- Bridge, S. (2010): *Rethinking Enterprise Policy - Can Failure Trigger New Understanding?*, New York.
- Chua, J. H.; Chrisman, J. J.; Sharma, P. (1999): Defining the Family Business by Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), S. 19-39.
- Daunfeldt, S.-O.; Johansson, D.; Halvarsson, D. (2015): Using the eurostat-OECD definition of high-growth firms: a cautionary note, *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 4 (1), S. 50-56.
- Dautzenberg, K.; Ehrlinspiel, M.; Gude, H.; Käser-Erdtracht, J.; Schultz, P. T.; Tenorth, J.; Tscherntke, M.; Wallau, F. (2012): *Studie über schnell wachsende Jungunternehmen (Gazellen)*, Endbericht, Berlin.
- Ferreira, J.; Azevedo, S. G. (2008): Entrepreneurial orientation (EO) and growth of firms: key lessons for managers and business professionals, *Problems and Perspectives in Management*, 6 (1), S. 82-88.
- Flören, R. H. (2002). *Crown princes in the clay : an empirical study on the tackling of succession challenges in Dutch family farms*. Royal Van Gorcum, Assen.
- Gottschalk, S.; Niefert, M.; Licht, G.; Wagner, S. C.; Hauer, A.; Keese, D.; Woywode, M. (2014): *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*, München.
- Grundström, C.; Sjöström, R.; Uddenberg, A.; Rönnbäck, A. Ö. (2012): Fast-growing SMEs and the role of innovation, *International Journal of Innovation Management*, 16 (3), S. 1-19.
- Gundry, L. K.; Welsch, H. P. (2001): The ambitious entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises, *Journal of Business Venturing*, 16 (5), S. 453-470.
- Halabisky, D.; Dreessen, E.; Parsley, C. (2006): Growth in Firms in Canada, 1985–1999, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 19 (3), S. 255-267.

- Hambrick, D. C.; Crozier, L. M. (1985): Stumblers and stars in the management of rapid growth, *Journal of Business Venturing*, 1 (1), S. 31-45.
- Harms, R. (2004): *Entrepreneurship in Wachstumsunternehmen*, Wiesbaden.
- Haunschild, L.; Wolter, H.-J. (2010): Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen, in: IfM Bonn (Hrsg.): *IfM Materialien Nr. 199*, Bonn.
- Henrekson, M.; Johansson, D. (2010): Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence, *Small Business Economics*, 35 (2), S. 227-244.
- 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 (1), S. 59-75.
- Hözl, W. (2013): Persistence, survival, and growth: a closer look at 20 years of fast-growing firms in Austria, *Industrial and Corporate Change*, 23 (1), S. 199-231.
- IfM Bonn: Familienunternehmen-Definition des IfM Bonn, <http://www.ifm-bonn.org/mittel-standsdefinition/definition-familienunternehmen/>, Abruf am 12.04.2016.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993): The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news, *Organizational Dynamics*, 21 (3), S. 59-71.
- Landry, S.; Fortin, A.; Callimaci, A. (2013): Family firms and the lease decision, *Journal of Family Business Strategy*, 4 (3), S. 176-187.
- Lopez-Garcia, P.; Puente, S. (2012): What makes a high-growth firm? A dynamic probit analysis using Spanish firm-level data, *Small Business Economics*, 39 (4), S. 1029-1041.
- Martin, W. L.; Lumpkin, G. T. (2003). *From Entrepreneurial orientation to "Family Orientation": Generational Differences in the Management of Family Businesses*. Paper presented at the Babson Conference.
- Miller, D.; Le Breton-Miller, I.; Lester, R. H. (2010): Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies, *Strategic Management Journal*, 31 (2), S. 201-223.
- Moreno, A. M.; Casillas, J. C. (2007): High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis, *Entrepreneurship & Regional Development*, 19 (1), S. 69-88.
- OECD (2007): *Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics*.
- OECD (2010): *High-Growth Enterprises. What Governments Can Do to Make a Difference*.
- Pahnke, A.; Schröder, C.; Leonhardt, F.; Wiedemann, A. (2015): Finanzierungsstrukturen und -strategien kleiner und mittlerer Unternehmen: Eine Bestandsaufnahme, in: Bonn, I. f. M. (Hrsg.): *IfM-Materialien Nr. 242*, Bonn.
- Parker, S. C.; Storey, D. J.; van Witteloostuijn, A. (2010): What happens to gazelles? The importance of dynamic management strategy, *Small Business Economics*, 35 (2), S. 203-226.

- Pott, O.; Pott, A. (2015): Entrepreneurship: Unternehmensgründung, Businessplan und Finanzierung, Rechtsformen und gewerblicher Rechtsschutz, 2., überarb. Aufl.
- Segarra, A.; Teruel, M. (2014): High-growth firms and innovation: an empirical analysis for Spanish firms, *Small Business Economics*, 43 (4), S. 805-821.
- Sims, M. A.; O'Regan, N. (2006): In search of gazelles using a research DNA model, *Technovation*, 26 (8), S. 943-954.
- Sirmon, D. G.; Hitt, M. A. (2003): Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4), S. 339-358.
- Smallbone, D.; Leigh, R.; North, D. (1995): The characteristics and strategies of high growth SMEs, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 1 (3), S. 44-62.
- Wallau, F.; Haunschild, L.; Hauser, H.-E.; Wolter, H.-J. (2007): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, in: IfM Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 172, Bonn.
- Welter, F.; May-Strobl, E.; Holz, M.; Pahnke, A.; Schleppehorst, S.; Wolter, H.-J.; Kranzusch, P. (2015): Mittelstand zwischen Fakten und Gefühl, in: IfM Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 234, Bonn.
- Welter, F.; Levering, B.; May-Strobl, E. (2016): Mittelstandspolitik im Wandel, in: IfM Bonn (Hrsg.): IfM-Materialie Nr. 247, Bonn.
- Westhead, P.; Cowling, M. (1998): Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (1), S. 31-56.
- Zhang, Y.; Yang, X.; Ma, F. (2008): A quantitative analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their entrepreneurs in China, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15 (4), S. 675-688.