

# Berlin faces the technology trap 30 years after the fall of the wall – the digital transformation influences the follow-up process

## Steht Berlin 30 Jahre nach dem Mauerfall vor der „Technologiefalle“? Die Risiken der Digitalisierung für den Nachfolgeprozess!

Dirk Henrich\*, Thomas Heupel‡

\* FOM Siegen, PhD-Candidate FDIBA Sofia, dirk.henrich@t-online.de

‡ FOM Siegen, Vice-Rector Research, thomas.heupel@fom.de

**Abstract** – On November 9th, 1989 the Berlin Wall fell. Thousands of people flocked to the western part of the city. A year later, the German Democratic Republic (GDR) disappeared from the map. During this phase of entering the free market economy, thousands of small businesses were established in East Germany - particularly in and around Berlin. What is the state of these businesses today? Many of these companies, which were founded roughly 30 years ago, are now facing company succession and are going to undertake this process over the next five years. At the same time, these companies are running the risk of missing out on a major change. They fall into the "technology trap" of company succession. More precisely, they miss out on the shift to „Industry 4.0“ or the change that is associated with "digital transformation". Looking at the process of corporate succession, there are numerous structural breaks. The literature points to the "leadership trap", the "stakeholder trap", the "emotional trap", the "settlement trap" as well as the "modernization- and technology trap". The authors of this paper address this challenge. The aim is to present the various structural breaks of company succession in a theoretical way and to present the "technology trap" as an exposed problem [vulnerability factor] for the East German economy with a focus on Berlin."

**Zusammenfassung** – Am 9. November 1989 fällt die Berliner Mauer. Tausende Menschen strömen in den Westteil der Stadt. Ein Jahr später verschwindet die DDR von der Landkarte. In der Aufbruchphase in die freie Marktwirtschaft werden tausende von kleinen Unternehmen im Osten – und vor allem rund um Berlin – gegründet. Und heute? Viele dieser vor rund 30 Jahren gegründeten Unternehmen stehen vor der Unternehmensnachfolge und werden sich diesem Prozess in den nächsten 5 Jahren zuwenden. Einem weiteren wichtigen Wandel verschließen sich diese Unternehmen aber zugleich. Sie tappen in die „Technologiefalle“ der Unternehmensnachfolge. Sie verpassen nämlich den Wandel zur Industrie 4.0 bzw. den Wandel, der mit der „Digitalen Transformation“ einhergeht. Betrachtet man den Prozess der Unternehmensnachfolge, so gibt es zahlreiche Strukturbrüche. Die Literatur kennt hier die „Führungsfälle“, die „Stakeholderfälle“, die „Emotionale Falle“, die „Einigungsfälle“ sowie die Modernisierungs- und Technologiefälle“. An dieser Herausforderung setzen die Autoren des Beitrags an. Ziel ist es, die verschiedenen Strukturbrüche der Unternehmensnachfolge theoretisch darzulegen und die „Technologiefälle“ als exponiertes Problem für die ostdeutsche Wirtschaft – und hier speziell auch Berlins – darzulegen.

### I. AUSGANGSLAGE DER OSTDEUTSCHEN WIRTSCHAFT

Die deutsche Wirtschaft hat ihre Wettbewerbsfähigkeit seit der Wiedervereinigung im Jahr 1989 erheblich verbessert: Sie gilt wieder als Vorbild in Europa. Der Aufschwung ist insbesondere ein Verdienst der mittelständischen Unternehmen und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter [7], [8], [17]. In Ostdeutschland geschah die Transformation der sozialistischen Planwirtschaft hin zu marktwirtschaftlichen Verhältnissen mit einer beeindruckenden Geschwindigkeit und Intensität. Die Bürger haben den Umgestaltungsprozess mit Gründungen und der Bereitschaft zu unternehmerischem Wagnis bewältigt – nicht zuletzt mit der Solidarität der westdeutschen Bundesländer. Bemerkenswert war nicht nur die Gründung von über einer halben Million selbstständiger Existenzen vor allem im Mittelstand, in Handwerksbetrieben und weiteren Dienstleistungsbereichen. Hervorzuheben ist auch die Entwicklung der überwiegend von KMU geprägten

ostdeutschen Industrie, die seit 1995 um jährlich rund fünf Prozent gewachsen ist. Diesem Reindustrialisierungsprozess ist es zu verdanken, dass der wirtschaftliche Abstand von Ost- zu Westdeutschland verringert und die Herstellung gleicher Lebensverhältnisse in Ost und West entscheidend vorangebracht wurde. Die ostdeutsche Wirtschaftsleistung hat sich trotz eines erheblichen Bevölkerungsschwundes von 1992 bis heute in etwa verdoppelt [20].

Im Laufe des gewaltigen Transformationsprozesses haben sich jedoch neben Licht- auch Schattenseiten gezeigt: Die Pro-Kopf-Wirtschaftsleistung ist in Ostdeutschland 30 Prozent geringer als im westdeutschen Durchschnitt. Selbst das BIP des wirtschaftsstärksten ostdeutschen Landes Sachsen liegt noch immer 14 Prozent unter dem wirtschaftsschwächsten westdeutschen Bundesland Schleswig-Holstein. Die Arbeitslosigkeit befindet sich zwar auf dem niedrigsten Stand seit der Wiedervereinigung, liegt mit 10,3 Prozent aber weiterhin deutlich über dem westdeutschen Niveau [20].

Ob die Erfolgsstory aber in den nächsten Jahren fortgeschrieben werden kann und ob die aufgezeigten Schwächen gerade in Ostdeutschland an Dominanz verlieren, wird von einem erfolgreichen Nachfolgeprozess abhängen [1], [3], [4]. Viele der in Berlin vor knapp 30 Jahren gegründeten Unternehmen stehen vor der Unternehmensnachfolge. Dies lässt sich alleine schon daraus ableiten, dass viele Menschen zwischen 28 und 35 Jahren sich besonders intensiv für das Thema „Unternehmensgründung“ interessieren. Sie haben ausreichend Erfahrung im Erwerbsleben gesammelt und wollen – oftmals frustriert über eine zu geringe Karriereentwicklung – das unternehmerische Geschick selber in die Hand nehmen. Im Alter über 40 Jahren nehmen dann die „Risikobereitschaft“ und der „Leistungswille“ signifikant ab und viele streben dann eher eine weiterführende Karriere im Anstellungsverhältnis an, da sie oft schon Familie, Haus und gesellschaftliche Verantwortung haben und nun noch eine definierte Zeit des Tages in die Erwerbsarbeit stecken wollen. Die Gründer von 1989 sind somit heute vielfach zwischen 55 und 65 Jahren alt und suchen nun eine geeignete Nachfolgeregelung [1], [2], [7], [8].

## II. STRUKTURBRÜCHE DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Digitalisierung / Internet of things: Da viele der KMU zugleich auch Familienunternehmen sind, ist hier die familieninterne oder auch familienexterne Nachfolge von großer Bedeutung. Gerade aber in Zeiten des demografischen Wandels ist, bei sinkender Geburtenrate, die familieninterne Nachfolge kein Automatismus mehr. Die junge Generation Y begibt sich nur allzu selten in den „Freischwimmprozess“ der Unternehmensnachfolge und sieht andere Optionen neben dem „Unternehmertum“ als deutlich attraktivere Lebensmodelle an.

Welche Bedeutung daher die „erfolgreiche“ Unternehmensnachfolge hat und welche Strukturbrüche durch die Nachfolge innerhalb des Familienunternehmens auftreten können, soll im Rahmen des Beitrags verdeutlicht werden. In Deutschland stehen mehr als 71.000 Unternehmen pro Jahr vor der Aufgabe, einen geeigneten Nachfolger für ihr Unternehmen zu finden. Dabei werden die Probleme, einen passenden Unternehmenseigner für eine Übernahme zu gewinnen, innerhalb der nächsten Jahre aufgrund des demographischen Wandels und dem damit rückläufigen potenziellen Bewerberkreis vermutlich steigen. Der Tatsache, dass für viele der 71.000 Unternehmen wahrscheinlich kein Nachfolger gefunden wird, wird wenig Bedeutung geschenkt. Nicht ohne Grund bedeutet der Generationswechsel insbesondere für kleinere Familienunternehmen eine teilweise größere Gefahr als ein erhöhter Wettbewerbsdruck oder konjunkturelle Schwankungen [17], [18], [21], [8].

## III. DIGITALISIERUNG ALS TECHNOLOGIEFALLE

Die Digitalisierung ist in mittelständischen Unternehmen in Deutschland noch stark ausbaufähig. Dies belegt die Studie, die das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) und das ifas Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH im Auftrag der KfW Bankengruppe durchgeführt haben [22], [8].

Nur ein Fünftel der mittelständischen Unternehmen hat digitale Vernetzung von Produkten und Dienstleistungen begonnen und kann damit zu „Vorreitern“ gezählt werden.

Auf Basis der Studienergebnisse können die mittelständischen Unternehmen drei Gruppen mit unterschiedlichem Digitalisierungsgrad zugeordnet werden: Knapp ein Fünftel der Unternehmen (19 Prozent) kann zu den „Vorreitern“ gezählt werden, etwa die Hälfte der Unternehmen (49 Prozent) befindet sich im „Mittelfeld“ und rund ein Drittel (32 Prozent) des deutschen Mittelstands gehört zu den

„Nachzüglern“ [22]. Unter diesen bestehen Defizite selbst in der grundlegenden digitalen Infrastruktur, wie einer eigenen Webseite oder Enterprise Resource Planning (ERP) Software. Zu dieser Gruppe gehören insbesondere kleine Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern. Hierzu zählen also auch die Unternehmen in Berlin – die damit in die Technologie- und Modernisierungsfalle gelangen [22].

## IV. FORSCHUNGSFRAGEN UND FORSCHUNGSDESIGN

Die Autoren haben mit verschiedenen Akteuren in Berlin über das sich abzeichnende Problemfeld gesprochen (Interviews). Im Rahmen des Beitrags sollen Erkenntnisse dieser Analysephase strukturiert dargestellt werden. Es werden unter anderem folgende Fragen behandelt:

- Ist der Wirtschaftsregion Berlin dieses Phänomen bekannt und gibt es konkrete Pläne diese „Technologiefalle“ abzumildern. Wie sehen betroffene Unternehmer dieses Thema und spielt es für sie eine Rolle im erfolgreichen Nachfolgeprozess. Ist die Wirtschaftsförderung bzw. die Politik in Berlin mit konkreten Serviceangeboten aktiv unterwegs?
- Können ausdifferenzierte Handlungsempfehlungen für den Nachfolgeprozess abgeleitet werden und wie können diese vor Ort Gehör finden?

Die Vision der digitalen Transformation umfasst verschiedene Komponenten. Zu den technischen Bestandteilen der Industrie 4.0 zählen die Cyber-Physischen-Systeme, wodurch intelligente Objekte, Maschinen und Anlagen entstehen. Wichtig für den reibungslosen und vor allem schnellen Datenaustausch von Produkt zu Maschine und den Maschinen untereinander ist das Internet. Dabei wird zwischen dem Internet der Menschen, dem Internet der Dienste und dem Internet der Dinge unterschieden. Alle drei Bereiche des Internets sind über Cyber-Physische-Systeme miteinander verknüpft und bilden eine große Kommunikationsplattform, über welche Menschen, Maschinen und Produkte fortlaufend miteinander kommunizieren können. Hierbei vernetzt vor allem das Internet der Dinge den Menschen mit Objekten und Systemen - die physische und digitale Welt werden miteinander verknüpft. Neben der reinen technischen Transformation liegen die Chancen des Internets der Dinge in neuen Geschäftsmodellen sowie in der Organisation und Zusammenarbeit der Unternehmen. Die Digitalisierung und intelligente Vernetzung bedeutet die Speicherung der Daten in Echtzeit und jederzeitige Abrufbarkeit über das Internet. Durch die erhöhte Datentransparenz und kontinuierliche Datenverfügbarkeit wird eine neue Möglichkeit der Selbststeuerung geschaffen. Das Internet der Dinge ermöglicht Mitarbeitern in dezentralen Strukturen die für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich relevanten Daten unabhängig und selbstständig zu organisieren, auszuwerten und einzusetzen.

Die Fortschritte der digitalen Transformation leisten einen wertvollen Beitrag, die Rahmenbedingungen für die im Behavioral Management Accounting Ansatz und insbesondere im Beyond Budgeting Konzept geforderte Selbststeuerung zu verbessern. Vor diesem Hintergrund stellt sich die zentrale Frage inwiefern der Auftrieb der digitalen Transformation für die zukunftsweisenden Führungskonzepte des Behavioral Management Accounting und Beyond Budgeting durch die nun stärker in das Erwerbsleben rückende Generationen X, Y und Z angenommen und genutzt wird. Wie gestaltet sich die Bereitschaft der Generationen X, Y und Z das Internet der Dinge anzunehmen? Inwiefern werden die Rahmenbedingungen des Internet der Dinge und die Anforderungen der Generationen X, Y und Z an das Arbeitsumfeld zu einem  Dissens oder Konsens führen?

## LITERATUR:

- [1] Albach, H., Freund W., *Generationswechsel und Unternehmenskontinuität – Chancen, Risiken, Maßnahmen*, Bertelsmann Stiftung, 1989.
- [2] Baumann, Fitze, Schefer, *Nachfolge im Unternehmen, Eine Herausforderung für Unternehmer, Verwaltungsräte und Familienaktionäre*, Redaktion Suter, USB AG, 2002.
- [3] Brun-Hagen, Hennerkes, *Die Familie und ihr Unternehmen*, Campus GmbH, Frankfurt, 2004.
- [4] Brüser, J., *Unternehmensnachfolge, Wie sie als Mittelständler den Stab weitergeben*, Cornelsen, Berlin, 2007.
- [5] Bullinger H.-J., Kinkel S., “Das Innovationsverhalten der kleinen und mittleren Unternehmen als Basis für künftige inländische Wertschöpfungspotenziale”, in: Otmar, F. (Hrsg.), *Mittelstand – Schlüsselakteur im deutschen Innovationssystem*, Verl. Wissenschaft & Praxis, 2009.
- [6] Freund, W. *Unternehmensnachfolge in Deutschland – Neubearbeitung der Daten des IfM Bonn*; IfM Bonn (Hrsg.), Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2004, Deutscher Universitäts-Verlag, 2004.
- [7] Hering, Th. / Olbrich, M., “Unternehmensnachfolge”, in: Köhler, R. / Küpper, H.-U./ Pfingsten, A. (Hrsg): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 6. Aufl., Stuttgart, 2007.
- [8] Huber, Kirchdörfer und Rotfuß, Schmidt, “Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen”, in: Schröder, M., Westerheide, P. (Hrsg.), *ZEW Wirtschaftsanalysen, Band 97 der Schriftenreihe des ZEW-Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung*, Mannheim, Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden, 2010.
- [9] Huber, H.-G., Sterr-Kölln, H., *Nachfolge in Familienunternehmen, Den Generationswechsel erfolgreich gestalten – Ein Orientierungsbuch für Unternehmerfamilien und ihre Berater*, Schäffer-Poeschel, 2006.
- [10] Kempert, W.: *Praxishandbuch für die Nachfolge im Familienunternehmen – Leitfaden für Unternehmer und Nachfolger*, Wiesbaden, 2008.
- [11] Letmathe, P., Hill, M., “Strukturbrüche der Unternehmensnachfolge” in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 76 Jg., S.1113-1138, Gabler, 2006.
- [12] Martin, A., Martin, T., “Einflussfaktoren und Gestaltungsdimensionen bei der Unternehmensnachfolge im Mittelstand”, in: Brauweiler, H.-C. (Hrsg.), *Unternehmensführung heute, München*, S. 215-234, 2008.
- [13] Menke, M., *Planung der Unternehmensnachfolge*, 2. Aufl., Stuttgart, 1998.
- [14] Moog, P., Kay, R., Schlömer-Laufen, N., Schlepphorst, S., *Unternehmensnachfolge in Deutschland – Aktuelle Trends*, IfM Materialien Nr. 216, Bonn, 2012.
- [15] Moog, P., Mirabella, D., Schlepphorst, S., “Owner Orientation and Strategies and their Impact on Family Business”, in: *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Jan 2011, Vol. 13, Issue 1, pp. 95-112.
- [16] Röhl, K.-H., *Die Zukunft der Familienunternehmen in Deutschland, Potenziale und Risiken in der globalen Wirtschaft*, Deutscher Instituts-Verlag GmbH, 2008.
- [17] Schlömer, N., Gude, H., Kay, R., “Unternehmensnachfolge im Mittelstand: Auswirkungen der Vor- auf die Nach-Übergabephase”, in: KfW, Creditreform, IfM, RWI, ZEW (Hrsg): *Mittelstandsmonitor 2008 – Jährlicher Bericht zu Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen*, Frankfurt am Mainz, 2008.
- [18] Stephan, P., *Nachfolge im mittelständischen Familienunternehmen – Handlungsempfehlungen aus Sicht der Unternehmensführung*, Diss., Wiesbaden, 2002.
- [19] Schulte, R., Wille, C., “Unternehmensnachfolgeprozess in Klein- und Mikrounternehmen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung” in: Brost, Faust, Thedeus (Hrsg.) *Unternehmensnachfolge im Mittelstand*, 1. Auflage, Bankakademie-Verlag GmbH Frankfurt, 2005.
- [20] Tiefensee, Wolfgang, “25 Jahre Mauerfall”, in: *Der Mittelstand*, 1/2014, Unternehmermagazin des BVMW, Herausgeber: BVMW: Bundesverband mittelständische Wirtschaft, Unternehmerverband Deutschlands e. V., Berlin, 2014.
- [21] Wottawa, H., “Psychologische Aspekte bei der Entscheidung für eine Unternehmensnachfolge”, in: Brost, H., Faust, M. Thedens, C. (Hrsg.), *Unternehmensnachfolge im Mittelstand*, Frankfurt/Main 2005, S. 393-416.
- [22] Saam, M.; Viète, S.; Schiel, S. (2016): *Digitalisierung im Mittelstand: Status Quo, aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen*, Forschungsprojekt im Auftrag der KfW Bankengruppe, Mannheim, 2016. Provided in Cooperation with: ZEW - Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung / Center for European Economic Research.