

Entwicklungsbedeutung von Familienunternehmen für Transitionswirtschaften

Mojca Duh^{*}

1. Einleitung

Kleine und mittlere Familienunternehmen (im weiteren Wortlaut: Familien-KMU) bilden einen bedeutenden Teil in der Struktur aller Unternehmen in der Welt. Familienunternehmen sind zwar in allen Größen zu finden, doch überwiegen sie bei den kleinen und mittleren Unternehmen und sind ein bedeutender Entwicklungsfaktor der Staaten mit einer entwickelten Marktwirtschaft. Die meisten Untersuchungen und Einschätzungen über den Anteil kleiner und mittlerer Familienunternehmen wurden in Ländern mit einer entwickelten Marktwirtschaft (überwiegend Europa und USA) durchgeführt; Untersuchungen über Familienunternehmen in Transitionsländern stecken noch in den Kinderschuhen oder gibt es noch gar nicht. Bezugnehmend auf das Anwachsen des Anteils an KMU in den Transitionsländern und beziehungsweise der Bewertung über den Anteil von Familienunternehmen in den Ländern mit einer entwickelten Marktwirtschaft, können wir von der Voraussetzung ausgehen, dass die Familien-KMU auch in den Transitionsländern ein bedeutender Faktor der wirtschaftlichen Entwicklung sind oder sein werden. Wir sind der Meinung, dass diese Länder der Untersuchung von Entwicklungsbesonderheiten der Familien-KMU eine größere Aufmerksamkeit widmen müssen. Im vorliegenden Beitrag werden die Rolle und die Bedeutung von Familien-KMU für die Wirtschaft und die Gesellschaft erörtert; am Beispiel Sloweniens erfolgt die Darstellung des Verlaufs und der Ergebnisse einer empirischen Untersuchung über Entwicklungsbesonderheiten und Besonderheiten des Entwicklungsmanagements von Familien-KMU in Slowenien.

^{*} Mojca Duh, 1966, Universität in Maribor, EPF (Fakultät für Wirtschaftswissenschaften), Sektion: Lehrstuhl für Betriebswirtschaft; Forschungs-/Arbeitsschwerpunkte: strategisches Management, Entwicklungsmanagement, Management der KMU, Entwicklungsbesonderheiten der Familien-KMU;

2. Rolle und Bedeutung von Familienunternehmen für Wirtschaft und Gesellschaft

Die Familienunternehmen stellen einigen Angaben zufolge (Donckels/Fröhlich 1991) 60-70% aller KMU dar. In den USA liegt dieser Anteil in der Struktur der KMU bei annähernd 80% (Daily/Dollinger 1993), in der Struktur aller Unternehmen 95% (Ward 1987). In Asien variiert die familiäre Beherrschung des Unternehmens zwischen den Völkern und Kulturen, doch überwiegen Familienunternehmen in allen entwickelteren Wirtschaften, mit Ausnahme Chinas. In Lateinamerika stellen die „grupos“, die von den Familien gegründet und überwacht werden, die grundlegende Form des Privateigentums in den meisten Industriesektoren dar. Zahlreiche Autoren (z.B. Neubauer/Lank 1998; Gersick et al. 1997) weisen darauf hin, dass die Einschätzungen über den Anteil von Familienunternehmen voneinander abweichen, dennoch zeigen die konservativsten Werte, dass der Anteil an Familienunternehmen in der Welt zwischen 65% und 80% liegt (Gersick et al. 1997).

All das sind Indikatoren dafür, dass die Familienunternehmen ein bedeutender Faktor der Wirtschaftsentwicklung sind. Hammer und Hinterhuber (1993:252) stellen fest, dass das Familienunternehmen ein wichtiges Element der Marktwirtschaft und ein wesentlicher Beitrag zur Vitalität, Anpassungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit dieser Wirtschaft ist. Zu ähnlichen Feststellungen kommt Neubauer (1992:175), wenn er schreibt, dass Familienunternehmen erheblich zum Wirken der Konkurrenz und zur optimalen Versorgung des Marktes beiträgt. Größe und Flexibilität der Familienunternehmen ermöglichen die Befriedigung individueller und spezialisierter Marktbedürfnisse. Vom struktur-politischen Standpunkt aus betrachtet leisten die Familienunternehmen einen wichtigen Beitrag zur Dezentralisierung der wirtschaftlichen Aktivitäten, da sich ihre Sitze (Lokationen) meistens traditionell in der Nähe des Wohnortes der Familie befinden. Meistens besteht in den Familienunternehmen eine enge Verbindung zwischen der Führung und den Mitarbeitern, was eine Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ermöglicht und damit verbunden eine größere Zufriedenheit mit der Arbeit. Ward (1987:XV) stellt zum Beispiel fest, dass Familienunternehmen die herrschende Organisationsform der modernen Wirtschaft sind, doch wurde bis jetzt nur sehr wenig über sie geschrieben. Das Interesse an diesem Bereich ist auch aus dem Grund außerordentlich angewachsen, da viele Unternehmensgründer aus der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg jetzt vor der Pensionierung stehen. Diese Unternehmer sind an einer schnellstmöglichen Regelung ihrer Nachfolge interessiert. In Familienunternehmen kommen auch andere junge Menschen, die so die Möglichkeit für ein schnelleres Fortkommen und größeren Einfluss haben, als wären sie in einem anderen, Nicht-Familienunternehmen. Gersick und Koautoren (1997:2) treffen die Feststellung, dass für die meisten Menschen zwei Dinge am bedeutendsten sind, das sind ihre Familie und ihre Arbeit. Und damit

ist die unbesiegbare Macht des Familienunternehmens, in dem beide Faktoren vereint sind, gut zu verstehen.

Die oben angeführten Feststellungen basieren vor allem auf Erkenntnissen und Ergebnissen aus Untersuchungen von Familienunternehmen in Ländern mit einer entwickelten Marktwirtschaft. Die Tatsache, dass die Transitionsländer (auch Slowenien) der Untersuchung von Familien-KMU bzw. Familienunternehmen allgemein nicht genügend Aufmerksamkeit widmen, ist gar nicht so überraschend. Auch in den Ländern mit einer entwickelten Marktwirtschaft ist die Untersuchung von Familienunternehmen relativ jung. Ein Grund dafür liegt darin, dass die Untersuchungen von Familienunternehmen sowie die Untersuchung ihrer Verwaltung und ihrer Führung in den sechziger und siebziger Jahren in der Welt auf den Voraussetzungen basierte, dass eine starke Familie und das begleitende „Familienbewusstsein“ Störfaktoren für Verwaltung und Führung eines Familienunternehmens sind. Neuere Untersuchungen aus den achtziger und neunziger Jahren gestehen den Familienunternehmen eine immer größere Entwicklungsbedeutung zu, vielleicht auch deshalb, weil sich Illusionen und Mythen über Großunternehmen zerschlagen haben (Hammer/Hinterhuber 1993; Neubauer 1992; Ward 1987; Gersick et al. 1997).

All das überzeugt uns, dass die Transitionsländer den Familien-KMU mehr Aufmerksamkeit schenken müssen, denn diese Unternehmen, besonders aber die KMU, werden ein immer bedeutenderer Teil ihrer Wirtschaft. Dabei müssen die Entwicklungsfragen der Familien-KMU, ihre Rolle innerhalb der Gesamtentwicklung des einzelnen Landes und die Besonderheiten des Entwicklungsmanagements dieser Unternehmen im Zentrum stehen. In allen Familienunternehmen ist die Familie mit ihren Interessen, Werten und Zielen und auch mit ihrem Lebenszyklus ein wichtiger Entwicklungsfaktor. Konflikte, die aufgrund von Verstrickungen familiärer und geschäftlicher Interessen, der Rivalität unter den Kindern und Verwandten, aufgrund der ungeklärten Frage der Nachfolge, Führung und Eigentümerschaft u.a.m. entstehen, können negative Folgen für das weitere Bestehen und die Entwicklung des Familienunternehmens haben. Unter der Voraussetzung, dass es gleichzeitig zu Generationsproblemen in einer großen Anzahl von Familien-KMU kommt, kann erwartet werden (bei nicht zeitgemäßem Eingreifen), dass dies auch zu negativen Folgen in der gesamten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung der Transitionsländer führt.

3. Einige Erkenntnisse über Familienunternehmen in Slowenien

Bis vor kurzem standen uns noch keine Angaben oder zumindest Einschätzungen über den Anteil von Familienunternehmen in Slowenien zur Verfügung, denn der Untersuchung von Familienunternehmen wurde keine besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Außer einigen mehr theoretischen

Beiträgen über Familienunternehmen (z.B. Duh 1995) und kleineren empirischen Untersuchungen (Vadnjal 1996) gab es keine vertiefenderen empirischen Untersuchungen über den Stand von Familienunternehmen in Slowenien. In den Jahren 1998 und 1999 wurden Untersuchungen über Stand und Entwicklungsbesonderheiten von Familien-KMU in der Region Kozjansko-Obsootelje durchgeführt. Die wichtigsten Feststellungen aus diesen werden im weiteren wiedergegeben.

In Slowenien ist in den neunziger Jahren die Anzahl der KMU sprunghaft angestiegen (Anzahl der Kleinunternehmen mit 0-50 Angestellten beträgt in der Struktur aller Unternehmen mehr als 90%). Das schnelle Anwachsen der Anzahl der Unternehmen ist mit der gewonnenen Möglichkeit zur Gründung privater Unternehmen verbunden. In einer Gegenüberstellung mit den Staaten der Europäischen Union (im weiteren Wortlaut: EU) kann festgestellt werden, dass Slowenien – gemessen an den KMU – mit der EU vergleichbar ist. Jedoch zeigt der Vergleich mit den effektivsten europäischen und anderen Weltwirtschaften, dass der Anteil der KMU noch immer zu klein ist. Es besteht eine große Lücke bei den Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten. Zu größeren Differenzen zwischen der EU und Slowenien kommt es sowohl beim Anteil der Beschäftigten als auch beim Anteil des Gesamteinkommens, wo Slowenien noch stark hinter der EU zurücksteht (Smole 1998: 11-12). Um im Bereich der KMU das EU-Niveau zu erreichen, muss Slowenien Maßnahmen zur Entwicklungsförderung dieser Unternehmen durchführen. Dem ist auch die Strategie zur Entwicklung der Kleinbetriebe, des Gewerbes und des Tourismus des Ministeriums für Kleinbetriebe, Gewerbe und Tourismus der Republik Slowenien gewidmet. Die vorgesehenen Aktivitäten und Maßnahmen der aufgestellten Strategie wie auch die Leistungen des unterstützenden Umfeldes beziehen sich ebenfalls auf die Familien-KMU, berücksichtigen aber nicht die Besonderheiten dieser Unternehmen. In der slowenischen Praxis ist die Bedeutung der Familienunternehmen für das Wachstum von Wirtschaft und Gesellschaft noch nicht besonders hervorgehoben, begründet auch dadurch, dass die unternehmerische Tradition in Slowenien nach dem Zweiten Weltkrieg unterbrochen war. Erst die Möglichkeiten für die Gründung von Privatunternehmen und der sprunghafte Anstieg der Anzahl dieser Unternehmen in den neunziger Jahren konfrontiert uns mit den Bedürfnissen ernsterer Untersuchungen und der Behandlung von Familienunternehmen.

In Slowenien gibt es keine Datenbasis über Familienunternehmen. In der erwähnten Region (Kozjansko-Obsootelje) haben wir deshalb eine empirische Untersuchung in zwei Phasen durchgeführt. In der ersten Phase haben wir festgestellt, welche der insgesamt 2269 Unternehmen in der Region Familien-KMU sind – die wir in der zweiten Phase genauer untersucht haben. Als Familienunternehmen haben wir jene Unternehmen betrachtet, die mehrheitlich Familieneigentum sind, deren Familienmitglieder (Eigentümer) das

Unternehmen auch verwalten und führen und wo der Wunsch besteht, dass das Unternehmen auch zukünftig in Eigentum und Führung der Familie bewahrt bleibt. Den Begriff Familie haben wir in den erwähnten Kriterien weiter gefasst, also nicht nur die Kernfamilie, sondern auch als zusammengesetzte, erweiterte oder Großfamilie bzw. Verwandtschaft. Als Größenkriterien des Unternehmens wurden die Bestimmungen des Gesetzes über Wirtschaftsgesellschaften der Republik Slowenien (1993) für die Abgrenzung kleiner, mittlerer und großer Wirtschaftsgesellschaften, koordiniert mit den Richtlinien der EU für die Bestimmung der Unternehmensgrößen, berücksichtigt.

Die Untersuchungsergebnisse bestätigten, dass die Familien-KMU einen bedeutenden Anteil in der Struktur aller Unternehmen in der Region bilden und damit ein wesentlicher Entwicklungsfaktor dieser Region sind. Die Größenstruktur der Unternehmen der Region ist der Größenstruktur der Unternehmen in Slowenien sehr ähnlich, und wir sind der Meinung, dass ähnliches für Slowenien gilt. In der untersuchten Region Kozjansko-Obsootelje liegt der Anteil der Familien-KMU zwischen 38,1% und 50,1% (bei einer Risikostufe $\alpha = 0,05$). Da detailliertere Anführungen anderer Ergebnisse aus dieser empirischen Untersuchung den Rahmen des vorliegenden Beitrags sprengen würden, konzentrieren wir uns auf die wichtigsten.

Die meisten der untersuchten Familienunternehmen sind kleine oder mittlere, von denen 62,4% der Unternehmen von 1991 bis einschließlich 1998 gegründet wurden, die meisten in den Jahren 1993, 1994 und 1995. Das ist Ausdruck der bereits beschriebenen Verhältnisse und Veränderungen der Größenstruktur der Unternehmen, was für ganz Slowenien charakteristisch ist. Die Familienunternehmen befinden sich überwiegend in der 1. Eigentümergeneration, zumeist eines Eigentümers oder seltener eines Ehepaars. Von diesen Unternehmen gab es in der Untersuchung 87,0% sowie zwischen 80,2% und 93,8% aller Familienunternehmen dieser Region (bei $\alpha = 0,05$). Die meisten Familienunternehmen werden als Familienunternehmen fortgeführt – in der Untersuchung 81,7%, nur 18,3% der Familienunternehmen bzw. ihrer Eigentümer/Manager sind solche, die darüber noch nicht nachgedacht haben. 62,4% der untersuchten Familienunternehmen haben noch keinen Nachfolger. Als häufigsten Grund, dass der Nachfolger noch nicht ausgewählt ist, führen die Eigentümer/Manager an, dass die Kinder noch zu klein für ein ernstes Gespräch über die Fortsetzung des Familienunternehmens sind. Die meisten Eigentümer/Manager, 83,9%, haben eine Vision von ihrem Unternehmen. 64,5% der untersuchten Familienunternehmen haben keine geplante und schriftlich festgehaltene Entwicklungsbestimmung (Mission, Zwecke, Grundziele und/oder Strategien). Als Gründe für die fehlenden Entwicklungsbestimmungen ist man im Unternehmen unterschiedlicher Meinung über die Bedeutung dieser Gründe. Ihre Einschätzung über die Bedeutung ist bei einem Grund ausgeglichen, und zwar, dass die Zukunft zu unsicher ist.

Bei den untersuchten Familienunternehmen lassen sich viele gemeinsame Entwicklungsmerkmale erkennen, die Ausdruck der erzielten Entwicklungsphase dieser Unternehmen sind. So bilden die Konflikte zwischen den Familienmitgliedern und der Nachfolge noch kein ernsteres Hindernis für die weitere Entwicklung dieser Unternehmen, was aber nicht heißt, dass sie sich in Zukunft – mit der weiteren Einbeziehung von Familienmitgliedern in das Unternehmen und der Alterung der Eigentümergeneration – nicht mit dieser Problematik auseinandersetzen müssen. Und wenn den meisten Eigentümern/Managern die Zukunft zu unsicher erscheint (oder das Unternehmen zu klein), um die künftige Entwicklung ihres Unternehmens zu planen, müssen sie sich darüber im Klaren sein, dass Entwicklung ohne Untersuchung und Anpassung oder sogar Veränderung in dem immer turbulenter werdenden Umfeld und wachsender Konkurrenz nicht möglich ist.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, dass der Anteil an Familienunternehmen in Zukunft wahrscheinlich noch größer wird, auch hinsichtlich der Entwicklungsförderung der KMU in Slowenien wie auch in der EU (deren assoziiertes Mitglied Slowenien am 01. Februar 1999 geworden ist) und sie damit ein immer bedeutenderer Faktor der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung Sloweniens werden.

4. Schlussbemerkungen

Familien-KMU sind für die Wirtschaft Sloweniens bedeutend, und wir sind überzeugt, auch für andere Transitionsländer. Deshalb müssen wir für »Gesundheit und Erfolg« der Wirtschaft sie als »gesund und erfolgreich« bewahren (siehe auch Safin 1997). Diese Unternehmen haben - vergleichend mit anderen Unternehmen - viele Entwicklungsbesonderheiten. Das institutionelle Umfeld, in dem die Familien-KMU wirken, muss diese Entwicklungsbesonderheiten (er)kennen, sich ihrer bewusst werden und sie auf dieser Grundlage entsprechend unterstützen. Es geht um Ausbildung und Beratung sowie um den Ausbau anderer instrumentaler (auch gesetzlich geregelter) Dimensionen des unterstützenden Umfeldes, das die Besonderheiten der Familien-KMU berücksichtigen wird. Dafür ist eine systematische Untersuchung der Familien-KMU erforderlich, vor allem noch ihrer Entwicklungsbesonderheiten. Diese Notwendigkeit besteht überall, ganz besonders aber in den sich schnell verändernden Transitionswirtschaften.

Literatur

- Belak, J. (1997): Bildung entwicklungsorientierter Unternehmensstrukturen. In: Belak, J. et al.: Unternehmensentwicklung und Management. Versus Verlag, Zürich, S. 133 - 147.
- Brockhaus, R. H. (1994): Entrepreneurship and Family Business Research: Comparisons, Critique, and Lessons. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1)1994, S. 25-38.

- Daily, C. M. / Dollinger, M. J. (1993): Alternative Methodologies for Identifying Family-Versus Nonfamily-Managed Business. *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, No. 2, S. 79-90.
- Donckels, R. / Fröhlich, E. (1991): Sind Familienbetriebe wirklich anders? Europäische STRATOS-Erfahrungen. *Internationales Gewerbearchiv*, 4, S. 219-235.
- Duh, M. (1995): Posebnosti politike malih in srednje velikih podjetij s primerom družinskega podjetja (Besonderheiten der Politik kleiner und mittlerer Unternehmen mit Beispiel des Familienunternehmens). Magisterarbeit. EPF, Maribor.
- Duh, M. (1998): Malo in srednje veliko podjetje (Kleine und mittlere Unternehmen). In: Belak, J. und Koautoren: *Razvoj podjetja in razvojni management* (Unternehmensentwicklung und Entwicklungsmanagement). Posebnosti malih in srednje velikih podjetij (Besonderheiten der KMU). MER Evrocenter, Gubno, S. 99-120.
- Duh, M. (1999): Razvojne posebnosti družinskega podjetja (Entwicklungsbesonderheiten von Familienunternehmen). Doktordissertation, EPF, Maribor.
- Gersick, K. E. / Davis, J. A. / McCollom Hampton, M. / Lansberg, I. (1997): *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press, Boston.
- Hammer, R. M. / Hinterhuber, H. H. (1993): Die Sicherung der Kontinuität von Familienunternehmungen als Problem der strategischen Unternehmensführung. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 3, S. 252-265.
- Handler, W. C. (1989): Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Family Business Review*, Vol. 2, No. 3, S. 257-276.
- Neubauer, H. (1992): Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen. In: Pleitner, H. J. (Hrsg./Ed.): *Die veränderte Welt - Einwirkungen auf die Klein- und Mittelunternehmen/A changing World: Its Impact on Small and Medium-sized Enterprises*. Beiträge zu den "Recontres de St-Gall"/Papers presented to the "Recontres de St-Gall", Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der HSG, S. 171-197.
- Neubauer, F. / Lank, A. G. (1998): *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Macmillan Press.
- Safin, K. (1997): Polen: Strategisches Verhalten von Familienunternehmen. In: Belak, J. et al.: *Unternehmensentwicklung und Management*. Versus Verlag, Zürich, S. 119 - 130.
- Shanker, M. C. / Astrachan, J. H. (1996): Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy - A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, Vol. 9, No. 2, S. 107- 119.
- Smole, J. (1998a): Stanje in strategija nadaljnjega razvoja malega gospodarstva v Sloveniji (Ist-Zustand und Strategie der weiteren Entwicklung der Kleinbetriebe, des Gewerbes und des Tourismus in Slowenien). In: *Spodbude za hitrejši razvoj malega gospodarstva v Sloveniji* (Anregungen für eine schnellere Entwicklung der Kleinbetriebe, des Gewerbes und des Tourismus in Slowenien). Maribor, September 1998, S. 5-23.
- Vadnjal, J. (1996): *Družinsko podjetništvo v Sloveniji* (Familienunternehmertum in Slowenien). Magisterarbeit. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

Ward, J. L. (1987): Keeping the Family Business Healthy. Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco.

Zakon o gospodarskih družbah (1993)/z uvodnimi pojasnili dr.Marijana Kocbeka in dr.Kreša Puhariča (Gesetz über Wirtschaftsgesellschaften (1993) mit einleitenden Erklärungen von Dr. Marjan Kocbek und Dr. Krešo Puharič). Uradni list republike Slovenije (Gesetzblatt Republik Slowenien), Ljubljana.