

Das Entwicklungsmanagement des Familienunternehmens - Modell und empirische Untersuchung in Slowenien*

Mojca Duh^{**}

Die bestehenden Modelle des strategischen und integralen Managements, aber auch die Entwürfe des Entwicklungsmanagements, sind den Merkmalen der kleinen und mittleren Familienunternehmen (Familien-KMU) und den Besonderheiten ihrer Verwaltung und ihrer Führung nicht angepasst. In dem vorliegenden Beitrag werden die grundlegenden Merkmale des in Slowenien erarbeiteten Modells des Entwicklungsmanagements kleiner und mittlerer Familienunternehmen beschrieben. Kurzgefasst werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung über die Merkmale des Entwicklungsmanagements der kleinen und mittleren Familienunternehmen in Slowenien dargestellt.

Existing models for strategic and integral management as well as concepts for development management are not adjusted to the characteristics of small and medium-sized family enterprises and the particularities of their management. In this paper we describe the basic characteristics of the model of development management of small and medium-sized family enterprises, which has been developed in Slovenia. We also give a short insight in the results of empirical researches on the characteristics of development management of small and medium-sized family enterprises in Slovenia.

* received: 31.01.2002, revised: 04.03.2002, accepted: 14.03.2002

** Mojca Duh, geboren 1966, Doktor der Wirtschaftswissenschaft an der Universität in Maribor, Forschungsschwerpunkte: strateg. Management, Entwicklungsmanagement, Management der KMU, Entwicklungsbesonderheiten der Familien-KMU

Einleitung

Familien-KMU stellen einen bedeutenden Anteil in der Struktur aller Unternehmen in der Welt dar, nach Einschätzung zahlreicher Forscher überwiegen sie bei den kleinen und mittleren Unternehmen (vor allem in Europa und den USA). Trotz ihrer Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung und trotz des Versuchs einer ernsthafteren Untersuchung der Familienunternehmen gibt es keine ganzheitliche Theorie über die Familienunternehmen und damit auch nicht über ihre Entwicklungsbesonderheiten und über die Besonderheiten des Entwicklungsmanagements. Die Besonderheiten des Entwicklungsmanagements der Familien-KMU gehen aus der engen Verbindung zwischen Unternehmen und Familie sowie aus den Merkmalen, die mit der Größe des Unternehmens verbunden sind, hervor. Die meisten Modelle des strategischen und integralen Managements, aber auch die Entwürfe des Entwicklungsmanagements, sind den Merkmalen der Familien-KMU und den Besonderheiten ihrer Verwaltung und ihrer Führung nicht angepasst. Bei der Schaffung des Modells des Entwicklungsmanagements der Familien-KMU sind wir von den Besonderheiten der kleinen und mittleren Familienunternehmen und von dem Entwurf des MER-Modells des Entwicklungsmanagements (Belak/ Kajzer 1998), ergänzt durch die Erkenntnisse verschiedener Modelle des strategischen und integralen Managements (Bleicher 1996; Rühli 1985, 1988, 1993; Hinterhuber 1992a, 1992b; Hax/ Majluf 1984; Kralj 1995 u.a.), ausgegangen. Da dieser Beitrag eine vertiefendere Erörterung nicht zulässt, wird im Weiteren nur grob das entworfene Modell des Entwicklungsmanagements für die kleinen und mittleren Familienunternehmen beschrieben (ausführlicher dazu in: Duh 1999) und die Ergebnisse der empirischen Untersuchung über die Besonderheiten des Entwicklungsmanagements der kleinen und mittleren Familienunternehmen in Slowenien veröffentlicht.

1. Definition der Familien-KMU

Es gibt sehr voneinander abweichende Einschätzungen über den Anteil der Familien-KMU (z.B. Daily/ Dollinger 1993; Donckels/ Fröhlich 1991; Gersick et al. 1997; Neubauer/ Lank 1998). Allgemeinsten Einschätzungen nach liegt der Anteil der Familienunternehmen in der Welt zwischen 65% und 80%. Trotz der Feststellungen von Forschern über die Ausweitung und Bedeutung der Familienunternehmen gibt es keine einheitliche Definition des Familienunternehmens und der Familien-KMU (detailliertere Übersicht unterschiedlicher Definitionen des Familienunternehmens siehe in: Duh 1999). Wir schließen uns der Meinung von Autoren an (Brockhaus 1994; Handler 1989; Neubauer 1992 u.s.w.), die feststellen, dass eine einheitliche Definition des Familienunternehmens, und im Rahmen dessen eine Definition des kleinen und mittleren Familienunternehmens, zumindest in naher Zukunft nicht möglich ist. Deshalb ist es wichtig, dass die Forscher von Familienunternehmen ganz genau

definieren, was für eine »Untergruppe« der Familienunternehmen sie untersucht haben. Das bedeutet, dass genau jene Kriterien bestimmt werden müssen, die für die Abgrenzung der untersuchten "Untergruppe" der Familienunternehmen von den anderen Unternehmen angewandt wurden. Für diese Erörterung werden qualitative und quantitative Kriterien für die Definition der Familien-KMU vorgeschlagen (vgl. Duh 1998 und 1999). Für die Definition der Familien-KMU sind die nachstehenden Kriterien besonders charakteristisch:

- das Unternehmen gehört im Mehrheitsanteil der Familie,
- die Familienmitglieder – die Eigentümer - verwalten und führen das Unternehmen, und
- es besteht der Wunsch, dass das Unternehmen in Eigentum und Führung der Familie erhalten bleibt (ausgedrückt durch die Ausbildung der Kinder für das Unternehmen, durch ihre stufenweise Einbeziehung in das Funktionieren des Unternehmens).

Die Familie ist in den angeführten Kriterien begriffsmäßig weiter gefasst, also nicht nur als Kernfamilie, sondern auch als zusammengesetzte, erweiterte oder Großfamilie bzw. Verwandtschaft.

Als quantitative Kriterien werden im Groben auch jene berücksichtigt, welche in Slowenien durch das Gesetz über Wirtschaftsgesellschaften (2001) zur Abgrenzung kleiner, mittlerer und großer Wirtschaftsgesellschaften bestimmt werden, wobei auch die Richtlinien der EU zur Größenbestimmung von Unternehmen beachtet werden müssen (siehe auch in: Duh 1998); im Groben deshalb, weil, wie Hinterhuber und Minrath (1991) feststellen, ein bestimmtes Unternehmen die obere Grenze der quantitativen Kriterien überschreiten kann, jedoch sind vom Standpunkt eben dieser quantitativen Kriterien die kleinen und mittleren Familienunternehmen typisch.

2. Modell des Entwicklungsmanagements des Familienunternehmens

Modellentwurf

Über das Entwicklungsmanagement gibt es nicht viel zu lesen. Für die Modellierung des Entwicklungsmanagements ist unseren Untersuchungen nach die Arbeit von Pümpin und Prange „Management der Unternehmensentwicklung: phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen“ (Pümpin/Prange 1991) von ursprünglicher Bedeutung. Einen bedeutenden Beitrag zur Idee über das Entwicklungsmanagement stellt das Buch mehrerer Autoren "Unternehmensentwicklung und Management: unter Berücksichtigung der Klein- und Mittelbetriebe in den Reformländern" (Belak et al. 1997) dar – insbesondere der dritte Teil des Buches mit dem Gesamttitel "Managemententwicklung – Entwicklungsmanagement". Davon ausgehend haben Belak und

Kajzer ein MER-Modell des Entwicklungsmanagements entworfen (MER ist das Kürzel für Management, Entwicklung, Razvoj) und dieses zur Präsentation auf der Konferenz „Recontres de St-Gall“ in St. Gallen auch veröffentlicht (Belak/Kajzer 1998). In der Dimension der Planung ist dieses Modell mit der Auffassung über die Planung der Unternehmensentwicklung in dem Buch "Podjetniško planiranje kot orodje managementa" (Unternehmensplanung als Managementwerkzeug) (Belak 1998a) identisch.

Das MER-Modell des Entwicklungsmanagements ist auf drei Ebenen entwickelt (Belak/ Kajzer 1998) worden:

- auf politischer Ebene als Schaffung, Gestaltung und Auswahl der Unternehmenspolitik und der in ihr enthaltenen Visionen;
- auf der Ebene des strategischen Managements als Suche strategischer Möglichkeiten und Strategien, ihrer Wertung und Auswahl wie auch der Programmierung der Umsetzung der beabsichtigten Entwicklung;
- auf der Ebene des Ausführungsmanagements als Planung von Ausführungsprojekten innerhalb der programmierten Entwicklung.

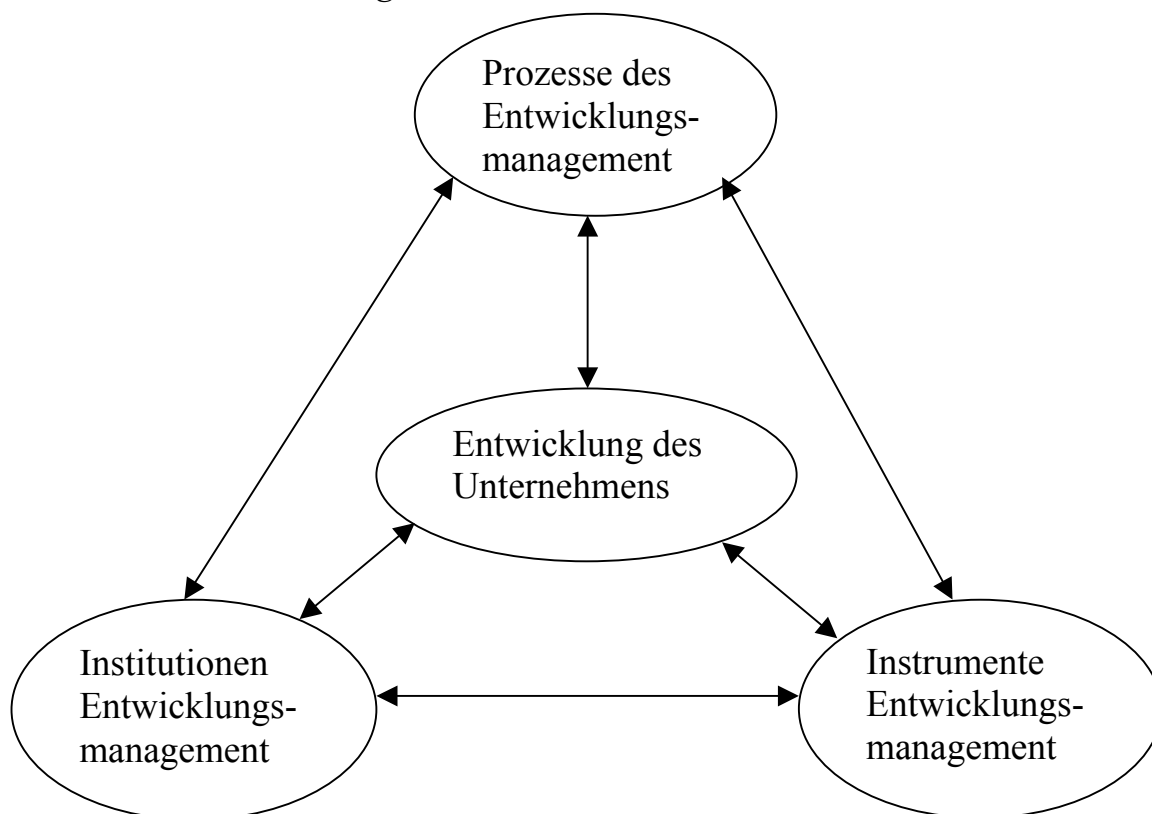
Das Entwicklungsmanagement ist dabei kein isolierter Teil des Managements im Unternehmen, sondern ein integrales Teilsystem des ganzheitlichen Managements in all seinen Dimensionen (Belak 1998b, 35). Das normative und das strategische Management bilden die Unternehmensentwicklung, das operative Management ist richtungsweisend für die Entwicklung des Unternehmens (Bleicher 1996, 73). Die Unternehmensentwicklung muss von der Idee bis zu ihrer Umsetzung verlaufen. Um den ganzheitlichen Entwicklungsprozess von der Entwicklungsidee, der Vision und der Politik bis zur Strategie und weiter zu den operativen Realisierungsaktivitäten zu beherrschen, muss das Entwicklungsmanagement die Gesamtheit aller prozess-, instrumentalen und institutionellen Lösungen umfassen (Belak 1998b, 35). Das Angeführte gilt auch für Familien-KMU. Natürlich beeinflusst die Verstricktheit von Unternehmen und Familie sowie die Merkmale, die mit der Größe des Unternehmens verbunden sind, einige Besonderheiten des Entwicklungsmanagements dieser Unternehmen. Dieses wurde bei der Konzipierung des Modells des Entwicklungsmanagements für Familien-KMU, die im Weiteren vorgestellt werden, berücksichtigt.

Der vorgeschlagene Entwurf des Modells des Entwicklungsmanagements für die Familien-KMU (im weiteren Text: Familienunternehmen) umfasst vor allem den Prozess- und den institutionellen Standpunkt des Entwicklungsmanagements. Die bisherigen Kenntnisse über die Instrumente des Entwicklungsmanagements für Familienunternehmen ermöglichen uns noch keinen genaueren Entwurf des Entwicklungsmanagements von diesem Standpunkt aus. In dem vorgeschlagenen Modellentwurf des Entwicklungsmanagements von Familienunternehmen wird der Prozess des Entwicklungsmanagements als Gesamtheit der Funktionen, Ebenen und Phasen erörtert. Vom Standpunkt der Funktionen

aus ist der Prozess des Entwicklungsmanagements die Gesamtheit von Planung, Organisation und direkter Führung, von Kontrolle und Intervention, die auf allen drei erwähnten Ebenen (d.h. auf dem politischen, strategischen und Ausführungsebene) des Prozesses des Entwicklungsmanagements verläuft. Vom Standpunkt der Phasen aus besteht der Prozess des Entwicklungsmanagements aus dem Prozess der Informationsgestaltung, der Entscheidungen und Maßnahmen, wobei der Entscheidungsprozess die zentrale Phase des Prozesses des Entwicklungsmanagements ist. Alle drei aufgeführten Phasen sind in allen Funktionen und auf allen Ebenen des Prozesses des Entwicklungsmanagements erforderlich.

Abbildung 1 stellt den Zusammenhang zwischen den prozess-, instrumentalen und institutionellen Dimensionen des Entwicklungsmanagements und der Entwicklung des Familienunternehmens dar.

Abbildung 1: Darstellung der Wechselbeziehungen zwischen den prozess-, instrumentalen und institutionellen Dimensionen des Entwicklungsmanagements und der Entwicklung des Familienunternehmens



Das konzipierte Modell des Entwicklungsmanagements von Familien-KMU ist wie jedes Modell die Vereinfachung der Realität, bis zu einem bestimmten Maße allgemein und theoretisch und deshalb erst nach besonderer Anpassung an jedes Familien-KMU an sich anwendbar.

3. Die Prozesse des Entwicklungsmanagements

Die Prozesse des Entwicklungsmanagements auf politischer Ebene

Die Prozesse des Entwicklungsmanagements auf politischer Ebene werden als Gesamtheit der Prozesse der Schaffung, Gestaltung und Auswahl der Unternehmenspolitik, ihrer Umsetzung, Kontrolle und Intervention erörtert. Die Vision des Unternehmens, als Vorstellung über das Unternehmen und ihre künftige Rolle im Umfeld, ist der Ausgangspunkt der Prozesses des Entwicklungsmanagements auf politischer Ebene. Ein Teil dieser Vorstellung über das Unternehmen kann auch die Vision des Eigentümers/Managers über die Einbeziehung der Familie in das Unternehmen und über das Unternehmen als Familienunternehmen sein. Diese Vision des Unternehmens als Familienunternehmen ist entweder schon bei der Unternehmensgründung gegenwärtig oder wird im Verlaufe der Entwicklung des Unternehmens gestaltet.

Die Politik des Familienunternehmens bestimmt die grundlegenden, allgemeinen und langfristigen Unternehmensmerkmale. Es geht um die Mission, die Zwecke und grundlegenden Ziele mit globaler Bestimmung der umzusetzenden Potenziale, Prozesse und Ergebnisse. In der so bestimmten Politik zeigen sich die Werte und Interessen der Familie. Die Politik des Familienunternehmens muss präzise ausgedrückt und niedergeschrieben sein. Das ist vor allem deshalb notwendig, weil in den Familienunternehmen oft angenommen wird, dass alles bestimmt und verständlich ist, da es sich ja im Kreise der Familie ereignet. Als bedeutende Ausdrucksform der Unternehmenspolitik wird das Unternehmungsleitbild vorgeschlagen; verschiedene Präsentationsprotokolle des Unternehmens, zahlreiche politische Bestimmungen sind auch in den für die Unternehmensgründung erforderlichen grundlegenden Rechtsakten enthalten. Ein sehr wichtiges Dokument, welches das Ziel der Erhaltung des Unternehmens in Eigentum und Verwaltung sowie Führung der Familie ausdrückt, ist das Statut bzw. der Gesellschaftsvertrag, kann aber auch ein Testament sein.

Zum Inhalt der Unternehmenspolitik zählt auch die globale Bestimmung des Organisationsentwurfs des Unternehmens, einschließlich der Bestimmung der rechtseigentümerischen Form und in Verbindung damit auch des Verwaltungs- und Führungsystems. Wir sind der Meinung, dass in der Politik des Familienunternehmens auch zu bestimmen sind: die Rolle der Familienmitglieder und der nicht zur Familie gehörenden Beteiligten in der Verwaltung und in der Führung des Unternehmens einschließlich ihrer Verantwortungen und Zuständigkeiten, die Kriterien für die Einbeziehung der Familienmitglieder und der nicht zur Familie gehörenden Beteiligten auf die Führungspositionen im Unternehmen aber auch die Art und Weise der Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Familienmitgliedern und der übrigen Führung. Dieses wird besonders deshalb betont, weil ungenau bestimmte Rollen der Familienmitglieder im Unternehmen – besonders in der Verwaltung und in der

Führung – häufig die Ursache von Konflikten in Familienunternehmen sind. Ebenso schwer sind die Angestellten, die nicht zur Familie gehören, zu motivieren, wenn ihre Aufstiegsmöglichkeiten ungenau definiert sind, oder die Familienmitglieder – ungeachtet ihrer Fähigkeiten – Vorzüge genießen.

Zu einem Familienunternehmen gehören unterschiedlich viele Familienmitglieder, die verschiedene Aufgaben ausüben (Eigentümer, Eigentümer und Manager, Manager, Angestellte). Aber auch die Familienmitglieder, die nicht direkt in das Unternehmen integriert sind, haben einen entscheidenden Einfluss auf dieses. Die Familienmitglieder, besonders gilt es für Unternehmen der zweiten und weiterer Generationen, können unterschiedliche Interessen beziehungsweise auf das Unternehmen und die Rolle der Familie im Unternehmen vertreten. Deshalb ist es wichtig, dass sie ihre Interessen koordinieren und die gemeinsamen Standpunkte der Familie im Unternehmen gemeinsam definieren und ausdrücken, was auf verschiedenste Arten geschehen kann. Eine Möglichkeit ist die Form der Erklärung der Familie über die Verbindlichkeit im Unternehmen – was in den Anfangsphasen des Bestehens und der Entwicklung des Familienunternehmens genügt. Später ist diese Erklärung auf die Familienmission und auf die Definierung der Zwecke und der grundlegenden Ziele der Familie, in Verbindung mit dem Unternehmen, auszuweiten. Dieses wird mit dem Gesamtbegriff als Familienpolitik, die die Mission, Zwecke und grundlegenden Ziele in Verbindung mit dem Unternehmen, ihre Rolle im Unternehmen und der Erhaltung des Unternehmens über mehrere Generationen hinaus zum Ausdruck bringt, bestimmt. Durch sie kristallisieren sich die bedeutenderen Werte und Interessen der Familie in Verbindung mit dem Unternehmen heraus. Als Ausdrucksform der Familienpolitik empfiehlt sich die Aufzeichnung der Verbindlichkeiten der Familie im Unternehmen (vor allem in den Anfangsstadien des Bestehens und der Entwicklung des Familienunternehmens), später die Aufzeichnung der Missionen der Familie und die Gestaltung sowie die Aufzeichnung der Familienverfassung.

Auch für die Schaffung, Gestaltung und Auswahl der Politik des Familienunternehmens sind drei Untersuchungsgefüge bedeutend und notwendig, und zwar (detaillierter in Duh: 1999): Klärung der Werte der Unternehmensbeteiligten, Analyse des Unternehmens mit Definierung der Vorzüge und Nachteile sowie Analyse und Prognose der Entwicklung des Umfelds mit Bestimmung der Möglichkeiten und Gefahren für das Unternehmen. Dem folgt die prognostische Bearbeitung des Unternehmens und seiner Politik. In Familienunternehmen würden wir die Bedeutung der Abstimmung der Werte innerhalb der Familie betonen. Besondere Bedeutung hat dies für zusammengesetzte oder erweiterte Familien, deren Mitglieder in unterschiedlichen gesellschafts-kulturellen Umfeldern aufgewachsen sind, wodurch ihre Ansichten und Werte beeinflusst wurden. In dem Fall, dass die Familie zur Gestaltung der Familienpolitik übergeht, koordinieren sich die Werte der Familie im Prozess

der Schaffung dieser Politik. Erst nach der Abstimmung der Werte innerhalb der Familie, kann die Klärung der Werte der übrigen Führung und die Koordinierung auf der gesamten Wertebene des Unternehmens folgen. Diese Werte stellen nämlich den Rahmen der Politik an sich sowie des Prozesses ihrer Schaffung, Gestaltung und Auswahl dar.

Die Prozesse der Schaffung, Gestaltung und Auswahl der Politik des Familienunternehmens sind insbesondere Koordinierungsprozesse zwischen den Unternehmensbeteiligten. Zu den internen Beteiligten, die die Politik gestalten und/oder über sie entscheiden, zählen im Familienunternehmen neben den Eigentümern, der Führung und den Spezialisten sowie den übrigen Angestellten auch die Familienmitglieder. Ihr Einfluss ist ungeachtet dessen, ob sie Eigentümer oder Angestellte sind, sehr stark und wir sind der Meinung, dass sie den internen Beteiligten des Unternehmens zuzuordnen sind. Die externen Beteiligten sind die Interessenträger außerhalb des Unternehmens, die die Unternehmenspolitik nicht direkt gestalten und auch nicht über diese entscheiden, sondern sie nur indirekt beeinflussen bzw. sich ihr anpassen. Dabei handelt es sich um Markt- (auch Finanz-) beteiligte, die Öffentlichkeit wie auch die Träger der gesellschaftlichen Infrastruktur, der öffentlichen Finanzen und anderer staatlicher Institutionen. Die generellen und allgemeinen Bestimmungen der Politik des Familienunternehmens sind sowohl Ausdruck der allgemeinen Interesseneinstellungen der Familienmitglieder, die ein größeres Interesse haben und auch mehr Macht zur Geltendmachung ihrer Interessen haben. Da es innerhalb der Familie unterschiedliche Interessen geben kann, müssen diese im Vorfeld koordiniert werden. Der Prozess der Koordinierung der Interessen innerhalb der Familie sollte im Prozess der Schaffung der Familienpolitik verlaufen. In den Anfangsphasen des Bestehens und der Entwicklung des Familienunternehmens, in die besonders die Mitglieder der Kernfamilie integriert sind, kann die Koordinierung der Interessen formlos durch ein Gespräch zu Hause verlaufen, später ist es sinnvoll, besondere Familiensitzungen einzuberufen und in Form von Familienräten zu formalisieren.

Die Umsetzung der Politik des Familienunternehmens verläuft auf der strategischen Ebene des Prozesses des Entwicklungsmanagements, die Kontrolle der Umsetzung der Politik des Familienunternehmens ist in die strategische Kontrolle integriert. Auf politischer Ebene der Prozesse des Entwicklungsmanagements geht es vor allem um die Kontrolle der Entsprechendheit der bestimmten Politik und der Sorge um ihre Anpassung. Die Politik der Familie beziehend auf das Unternehmen verwirklicht sich durch die bestimmte Politik des Familienunternehmens und ihrer Umsetzung, ein Teil dieser Bestimmung ist sinngemäß in die unterschiedlichen Aktivitätsprogramme, die sich auf die Ausbildung der Familienmitglieder, auf die Lösung von Konflikten u.a.m. beziehen, einbezogen.

Die Prozesse des Entwicklungsmanagements auf strategischer Ebene

Die Prozesse des Entwicklungsmanagements auf strategischer Ebene werden als Gesamtheit der Planungsprozesse der Entwicklung, der Umsetzung der geplanten Entwicklung sowie der Kontrolle und Intervention erörtert. Der Prozess der Entwicklungsplanung auf strategischer Ebene umfasst in den Familienunternehmen folgende Aktivitäten: Suche nach den strategischen Möglichkeiten und Strategien, Bewertung und Auswahl der Strategien und Programmierung ihrer Umsetzung. Der gesamte Prozess steht unter starkem Einfluss durch die Familie. Bei der Suche der strategischen Möglichkeiten und Strategien (grundlegender und geschäftlicher) sowie bei der Auswahl der Strategien wird der Eigentümer/Manager von den erkannten Möglichkeiten und Gefahren im Umfeld, von den Vorzügen und Nachteilen des Unternehmens, von den Familienverhältnissen sowie von den Interessen, Werten, Zielen, Familientraditionen, die in den Verbindlichkeiten der Familie gegenüber dem Unternehmen oder in der Familienpolitik bestimmt sind, ausgehen müssen. Die Strategien müssen aber auf jeden Fall wirtschaftlich annehmbar sein, weshalb die Auswahl der Strategien auch in den Familienunternehmen nicht ohne die Wertung der Strategien möglich ist.

Da die Entscheidungen des strategischen Managements auch in den Familienunternehmen aus den Kenntnissen des Umfelds und des Unternehmens an sich hervorgehen, basiert auch die Suche der strategischen Möglichkeiten und Strategien auf der Erforschung des Umfelds (des weiteren und engeren) und der Prognostizierung der Möglichkeiten und Gefahren im Umfeld sowie auf der Untersuchung des Unternehmens und der Bestimmung seiner Vorzüge und Nachteile. Die Eigentümer/Manager und die übrige Führung der Familienunternehmen müssten bei der Suche der strategischen Möglichkeiten und Strategien besonders jene Vorzüge und Nachteile berücksichtigen, die Ausdruck der Tatsache sind, dass es Familienunternehmen sind. Dabei geht es vor allem um folgende Vorzüge: langfristige Ausrichtung, flexible Organisiertheit von der niederen hierarchischen Ebene, Bemühung um Qualität aufgrund der Verbindung des Unternehmens mit dem Familiennamen, schnelle Reaktion auf Veränderungen, Loyalität der Angestellten und Kunden aufgrund des persönlichen Engagements des Eigentümers/Managers. Von den Nachteilen sollten insbesondere die begrenzten Finanzierungsmöglichkeiten von außen aufgrund des Wunsches nach Erhalt des Unternehmens in Eigentum und Führung der Familie sowie die Führung, deren Träger hauptsächlich Eigentümer/Manager ist, der häufig durch die alltäglichen Aufgaben überlastet ist, erwähnt werden.

Die Programmierung der Umsetzung als Abschlussphase im Prozess der Entwicklungsplanung auf der Ebene des strategischen Managements, umfasst die Bestimmung der bestmöglichen Kombinationen der Umsetzung der ausgewählten Strategien, wobei nachstehende Kriterien im Vordergrund stehen

sollten: erwartete Versorgung des Unternehmens mit den notwendigen Ressourcen für die Umsetzung der ausgewählten Strategien, Ertragsfähigkeit der Strategien und Anlagerisiko in ihre Umsetzung. Mit den ausgewählten und in das Umsetzungsprogramm einbezogenen Strategien muss auch die Organisationsstruktur des Unternehmens, das Führungssystem, die erforderlichen Kader sowie die Systeme der Ausgerichtetheit der Menschen, d.h. Kommunikation, Koordinierung und Motivierung, koordiniert sein. Gute Kommunikationen sind in den Familienunternehmen von besonderer Bedeutung, sowohl zwischen den Familienmitgliedern als auch zwischen den Familienmitgliedern und den außerfamiliären Beteiligten.

Die grundlegenden Bestimmungen und Ziele bezugnehmend der Nachfolge in der Politik des Familienunternehmens realisieren sich ebenso mit der Planung auf strategischer Ebene, und zwar:

- Mit der Gestaltung der Ausbildungsstrategie und der stufenweisen Einführung des Nachfolgers in das Unternehmen: für den Erfolg der Nachfolge in der Führung und im Eigentum ist bedeutend, dass sich die Angehörigen der nächsten Generation ausbilden und stufenweise in das Unternehmen integrieren. Es handelt sich um einen längerfristigen und zu planenden Prozess.
- Mit der Gestaltung der Übergangsstrategie für das Unternehmen und die Familie: es geht um die Bestimmung der künftigen Rolle der Familienmitglieder im Unternehmen und um die Bestimmung der künftigen Rolle der Familie und des Familienunternehmens im Umfeld. Durch die Zusammenarbeit des Vorgängers und des Nachfolgers werden bei Bedarf die Unternehmenspolitik und die Strategien neu bestimmt. Damit wird der Familie und den anderen Unternehmensbeteiligten der Übergang aus der früheren in die nächste Generation erleichtert.

Mit dem Programm der Umsetzung der ausgewählten Strategien wird der Prozess der Umsetzung der Strategien eingeleitet. Die Umsetzung obliegt dem Ausführungsmanagement, das Entwicklungsprogramm ist Ausgangspunkt für die Planung auf der Ebene des Ausführungsmanagements, was im Weiteren erörtert wird. Ein bedeutendes Programm ist das Programm der Nachfolge, was die planmäßige Bestimmung bezugnehmend der Ausbildung des Nachfolgers, des stufenweisen Rückzugs des Vorgängers und die allmähliche Einbeziehung des Nachfolgers in das Unternehmen sowie andere geplante Bestimmungen bezugnehmend der Nachfolge einbezieht. Ein derartiges Programm bzw. Programme, wenn es mehrere sind, sind so als Entwicklungsprogramme in Ausführungsprojekte umzusetzen. Nur auf diese Art und Weise kann garantiert werden, dass alle geplanten Aktivitäten bezugnehmend auf die Nachfolge tatsächlich und rechtzeitig realisiert werden.

Die Kontrolle auf der Ebene des strategischen Managements in Familienunternehmen umfasst die strategische Aufsicht als Kern, der noch die strategische Kontrolle der Umsetzung und die strategische Kontrolle der Prämisse beinhaltet.

Prozesse des Entwicklungsmanagements auf der Ausführungsebene

Die Prozesse des Entwicklungsmanagements auf Ausführungsebene werden als Gesamtheit der Prozesse der Planung der Ausführungsprojekte, der Umsetzung der Projekte und der Kontrolle und Intervention der Umsetzung der Projekte erörtert. Jedes Umsetzungsprogramm der Entwicklung des Unternehmens wird auf diesem Niveau in Ausführungsprojekte transformiert. Trotz der Schwierigkeiten, die die Familien-KMU insbesondere wegen ihrer Größe haben, ist die Umsetzung der programmierten Entwicklung durch Projekte und Projektführung auch in Familienunternehmen sinnvoll und erforderlich. Das gilt aber nicht nur für das Programm der Unternehmensentwicklung, sondern auch für das Programm der Nachfolge, denn nur mit entsprechender Planung der Realisierung derartiger Projekte und einer entsprechenden Kontrolle, werden auch in Familienunternehmen die Projekte die Verwirklichung der angestrebten Entwicklung und die erfolgreiche Ausführung des Nachfolgeprozesses ermöglichen.

Träger des Entwicklungsmanagements

Die institutionelle Dimension des Modells stellen vor allem die Träger des Prozesses des Entwicklungsmanagements auf politischer, strategischer und auszuführender Ebene dar:

- Die Träger des Entwicklungsmanagements auf politischer Ebene sind:
- Die Eigentümer des Familienunternehmens entscheiden über die Unternehmenspolitik; diese Eigentümer sind in den meisten Fällen Familienmitglieder.
- Die Manager, die in den Familien-KMU normalerweise auch die Eigentümer sind, führen den Prozess der Interessenkoordinierung.
- Die Vorbereitung der speziellen Basis für die Schaffung, Gestaltung und Auswahl der Politik obliegt in jenen Familienunternehmen, die für diese Arbeit keine Fachdienste haben, ebenso häufig den Eigentümern/Managern – Familienmitgliedern. Aufgrund der Anforderungsstufe der derartigen Vorbereitung der fachlichen Grundlagen und zum Zweck der Vorbeugung einer einseitigen Bestimmung der Politik ist es sinnvoll, in diesen Prozess Außenberater einzubeziehen oder im Unternehmen Beiräte zu benennen, die diese Beraterfunktion übernehmen. Sinnvoll wäre es, dass die Beiratsmitglieder nicht nur Menschen mit entsprechenden Kenntnissen und Arbeits-

erfahrungen im Unternehmen, sondern auch Bankiers, Juristen und Steuerberater sind.

- Die Träger des Entwicklungsmanagements auf strategischer Ebene sind:
- Die Eigentümer/Manager entscheiden über die Verabschiedung des Entwicklungsprogramms auf strategischer Ebene.
- Die Eigentümer/Manager, aber auch die übrige Führung arbeiten bei der Entwicklungsplanung auf strategischer Ebene zusammen, das verabschiedete Entwicklungsprogramm übermitteln sie zur Umsetzung an das Ausführungsmanagement, bezugnehmend der Anforderungsstufe der strategischen Kontrolle ist dies die Aufgabe des Eigentümers/Managers und der übrigen Führung. Eigentümer/Manager und übrige Führung sind häufig auch jene, die aufgrund des Mangels der entsprechenden Fachdienste die fachliche Basis für die Entwicklungsplanung vorbereiten. Die bereits erwähnten Beiräten können auch bei der Entwicklungsplanung auf dem Niveau des strategischen Managements eine bedeutende Rolle spielen.
- Die Träger des Entwicklungsmanagements auf der Ebene des Ausführungsmanagements sind Projektleiter, die die Umsetzung der Projektaktivitäten planen, organisieren und kontrollieren und für die rechtzeitige Umsetzung der Projekte verantwortlich sind. Oft ist dies der Eigentümer/Manager, obwohl es sinnvoll und aufgrund seiner Belastung mit anderen Aufgaben notwendig wäre, dass dies einer seiner Mitarbeiter übernimmt. Selbstverständlich ist es auch von den finanziellen, personellen und anderen Möglichkeiten des Unternehmens abhängig. Bei der Umsetzung der Projekte der Nachfolge sind wir der Meinung, dass es aufgrund der Spezifikation dieser Projekte angebracht ist, dass der Eigentümer/Manager einbezogen ist. Er muss nicht immer die Rolle des Projektleiters ausüben, er kann als Mitarbeiter auftreten, denn die Meinungen über die Mentorenschaft der Eltern für die Kinder sind nicht immer identisch.

4. Untersuchung

Zweck und Ziele der Untersuchung

In Slowenien verfügt man noch nicht über Angaben oder wenigstens Schätzungen über den Anteil von Familienunternehmen, da der Untersuchung von Familienunternehmen keine besondere Aufmerksamkeit gewidmet wird. Teilweise ist es dadurch begründet, dass die Unternehmenstradition nach dem Zweiten Weltkrieg in Slowenien unterbrochen war und erst als die Möglichkeiten zur Gründung privater Unternehmen gegeben war und die Zahl der Unternehmen in den neunziger Jahren sprunghaft anstieg, sind wir mit den Bedürfnissen einer ernsthafteren Untersuchung der Familienunternehmen konfrontiert worden. Mit Ausnahme einiger, eher theoretischer Beiträge über

Familienunternehmen (z.B. Duh 1995) und kleinerer empirischer Untersuchungen (Vadnjal 1996), wurden erweiterte und vertiefendere Untersuchungen über die Position der Familienunternehmen in Slowenien noch nicht durchgeführt. In den Jahren 1998 und 1999 erfolgte die erste umfangreichere Untersuchung über Familienunternehmen in Slowenien. Zweck der Untersuchung war die Erforschung der Entwicklungsbesonderheiten und der Besonderheiten des Entwicklungsmanagements in den Familienunternehmen in Slowenien. Aufgrund der beschränkten Möglichkeiten der Untersuchung bezogen wir in diese nur die Unternehmen auf dem Territorium einer Region (Kozjansko – Obsotelje) ein. In dem vorliegenden Beitrag werden nur die Ergebnisse jenes Teils der Untersuchung dargestellt, der auf dem beschriebenen Modell des Entwicklungsmanagements der Familien-KMU basierte und der sich auf die Besonderheiten des Entwicklungsmanagements bezieht.

Muster und angewandte Methoden

Da in Slowenien keine Datenbasis über Familienunternehmen zur Verfügung steht, haben wir die empirische Untersuchung in zwei Phasen angelegt und durchgeführt. In der ersten Phase wurde festgestellt, welche der Unternehmen in der Region Kozjansko-Obsotelje kleine bzw. mittlere Familienunternehmen sind. Zu diesem Zweck wurde ein Fragebogen erarbeitet, der an 2.269 Unternehmen in der Region Kozjansko-Obsotelje geschickt wurde. 263 Fragebögen wurden ausgefüllt an uns zurückgeschickt; damit lag die Stufe der Beantwortung bei 11,6%. Bezugnehmend auf die Anzahl der Unternehmen, die in die weitere Untersuchung einbezogen werden konnten, ist die Stufe der Beantwortung zulässig. Unter den Antworten befand sich gemäß den quantitativen Kriterien kein Unternehmen, das als Großunternehmen einzustufen gewesen wäre. Nach einer genaueren Analyse wurden von den 263 Unternehmen 116 Unternehmen (44,1%) als kleine bzw. mittlere Familienunternehmen und 147 (55,9%) als kleine bzw. mittlere Nicht-Familienunternehmen eingeteilt. Bei der Risikostufe von $\alpha = 0,05$ kann bestätigt werden, dass der Prozentsatz der Familien-KMU bei allen Unternehmen dieser Region zwischen 38,1% und 50,1% liegt.

In die zweite Phase der empirischen Untersuchen wurden alle 116 ausgewählten Familien-KMU integriert. Für die Untersuchung der Entwicklungsbesonderheiten und die Besonderheiten des Entwicklungsmanagements wurde ebenfalls ein Fragebogen ausgearbeitet. Die meisten Autoren, die sich bereits seit längerer Zeit mit der Untersuchung von Familien-KMU beschäftigen (z.B. Ward 1987; Handler 1989) weisen darauf hin, dass es jetzt und bestimmt auch in nächster Zukunft sehr schwer ist und sein wird, Daten über die Familienunternehmen zu bekommen. Die Gründe liegen mit Sicherheit auch in der Tatsache, dass an die Untersuchung des Familienunternehmens unweigerlich auch die Untersuchung der Familie gekoppelt ist. Deshalb wurde in der zweiten Untersuchungsphase entschieden, dass die erforderlichen Informationen durch

die Interviewmethode erlangt werden. Von den insgesamt 116 Familien-KMU, die in die zweite Phase der Untersuchung integriert waren, wurden 93 brauchbare Antworten an uns zurückgeschickt. Damit lag die Stufe der Beantwortung bei 82%. Das Muster war für die Erhebung statistischer Parameter, die analysiert werden sollten, groß genug.

5. Ergebnisse

Grundlegende Merkmale und die erreichte Entwicklungsstufe des Eigentums, der Familie und des Managements der untersuchten Familienunternehmen

Wie bereits erwähnt, werden nur die Untersuchungsergebnisse der Besonderheiten des Entwicklungsmanagements der untersuchten Familien-KMU aufgeführt. Da derartige Besonderheiten auch an die erreichte Entwicklungsstufe des Eigentums, der Familie und des Managements der untersuchten Unternehmen gebunden ist, werden sie im Folgenden gesammelt aufgeführt (mehr über das Entwicklungsmodell des Familienunternehmens siehe in: Duh 1999).

Die meisten der untersuchten Familienunternehmen sind kleine und mittlere Unternehmen; 62,4% wurden von 1991 bis einschließlich 1998 gegründet; wahre Gründerjahre waren 1993, 1994 und 1995. Dies ist Ausdruck der Verhältnisse und der Veränderung der Größenstrukturen der Unternehmen, was für das ganze Land Slowenien charakteristisch ist. Die Familienunternehmen befinden sich in der Mehrheit im Eigentum der 1. Generation, meistens eines Eigentümers – seltener eines Ehepaares. In dem Muster gab es von solchen Unternehmen 87,0% und zwischen 80,2% und 93,8% aller Familienunternehmen in der Region (bei einer Risikoquote $\alpha = 0,05$). Ein großer Teil der Eigentümerfamilien kann als junge Unternehmerfamilie eingeordnet werden. Kennzeichnend für sie ist, dass die Elterngeneration jünger als 40 Jahre ist, die Kinder jünger als 18 Jahre sind. Diese Unternehmen und ihre Familien sind zu 40,9% im Muster und zwischen 30,9% und 50,9% aller Familienunternehmen in der Region vertreten (bei der Risikoquote $\alpha = 0,05$). In den meisten der untersuchten Unternehmen ist der Eigentümer auch der Manager und gehört zu der 1. Generation der Eigentümer. In dem Muster gab es von solchen Unternehmen 78,4% und zwischen 70,0% und 86,8% aller Familienunternehmen in der Region (bei der Risikoquote $\alpha = 0,05$).

Die Mehrheit der Familienunternehmen wird als Familienunternehmen weitergeführt – im Muster sind dies 81,7%; nur 18,3% der Familienunternehmen bzw. ihre Eigentümer/Manager haben darüber, ob das Unternehmen als Familienunternehmen enden wird, noch nicht nachgedacht. Von den untersuchten 93 Familienunternehmen im Muster haben 58 (62,4%) noch keinen Nachfolger. Als Hauptgrund, dass ein Nachfolger noch nicht ausgewählt wurde,

führen die Eigentümer/Manager an, dass die Kinder noch zu klein für ein ernsthaftes Gespräch über die Fortsetzung des Familienunternehmens sind. Ein so großer Anteil an Unternehmen, wo der Nachfolger in der Führung und im Eigentum noch nicht ausgewählt bzw. darüber noch nicht nachgedacht wurde, ist Ausdruck der erreichten Entwicklungsstufen der untersuchten Unternehmen (1. Generation der Eigentümer im Eigentum junger Familien oder Familien, in denen die Kinder über die Berufskarriere erst entscheiden müssen). Dennoch weist die Praxis der Umfelder, wo die Familienunternehmen auf eine lange Tradition zurückblicken können, darauf hin, dass die Nachfolge kein Einzelereignis ist, was dann eintritt, wenn der Vorgänger das Unternehmen dem Nachfolger anvertraut, sondern es ist ein Prozess, der sehr früh im Familienleben beginnt, noch bevor der Nachfolger im Unternehmen beschäftigt wird.

Merkmale des Entwicklungsmanagements der untersuchten Familienunternehmen

Die Vision des Unternehmens, als Vorstellung über das Unternehmen und seine künftige Rolle im Umfeld, ist im Modell des Entwicklungsmanagements der Ausgangspunkt der Prozesse des Entwicklungsmanagements auf politischer Ebene. In der Untersuchung wollten wir feststellen, ob der Eigentümer/Manager eine Vision der Entwicklung seines Unternehmens hat und / oder ob von ihr auch andere im Unternehmen Kenntnis haben. Die meisten Eigentümer/Manager – 83,9% - haben eine Vision ihres Unternehmens. In 62,8% der Unternehmen kennen sie nur die Familienmitglieder, in 35,9% der Unternehmen sind es neben den Familienmitgliedern auch die übrigen Angestellten, die von dieser Vision wissen. Es gab nur 1 Unternehmen, in dem außer dem Eigentümer/Manager niemand die Vision des Unternehmens kennt.

In der Fortführung der Untersuchung stellten wir fest, welche bedeutenderen Entwicklungsbestimmungen auf der einzelnen Managementebene, die im Modell des Entwicklungsmanagements beschrieben sind, in den untersuchten Familienunternehmen geplant sind. Die Ergebnisse sind in Tabelle 1 dargestellt. Ganze 64,5% der untersuchten Unternehmen haben keine der im Fragebogen angegebenen Entwicklungsbestimmungen geplant und aufgezeichnet, d.h. Missionen, Zwecke, Grundziele und/oder Strategien der künftigen Unternehmensentwicklung. Nur in 33 der untersuchten Familienunternehmen (35,5% der Unternehmen) wurde ein bzw. wurden mehrere Entwicklungsbestimmungen geplant und aufgezeichnet, und zwar: Grundziele des Unternehmens (8 Unternehmen), Zwecke des Unternehmens (1 Unternehmen), Strategien der künftigen Unternehmensentwicklung (7 Unternehmen), Grundziele und Strategien (8 Unternehmen), Mission, Grundziele und Strategien (1 Unternehmen), Mission, Zwecke, Grundziele und Strategien nur 8 Unternehmen (Tabelle 1).

Mit Projekten und Projektführungen wird in 35,5% der Unternehmen die geplante Entwicklung umgesetzt, in 64,5% nicht – dieser Anteil stimmt mit dem Anteil jener Unternehmen, die ihre Entwicklung planen, überein.

Tabelle 1: Entwicklungsbestimmung in den untersuchten Familienunternehmen

Entwicklungsbestimmung	Zahl der Unternehmen	Zahl der Unternehmen in %
Mission des Unternehmens	-	-
Grundziele des Unternehmens	8	8,6
Zwecke des Unternehmens	1	1,1
Strategien der künftigen Unternehmensentwicklung	7	7,5
Grundziele und Strategien	8	8,6
Mission, Grundziele und Strategien	1	1,1
alles Angeführte (Mission, Zwecke, Grundziele und Strategien)	8	8,6
nichts des Angeführten	60	64,5
<i>Gesamt</i>	<i>93</i>	<i>100,0</i>

Uns interessierten die bedeutenderen Gründe, dass in den untersuchten Familienunternehmen die Entwicklung nicht geplant wird. Das Rangieren der Gründe für das Fehlen der Entwicklungsbestimmungen des Unternehmens in Tabelle 2 basiert auf der Errechnung des arithmetischen Mittels aus der Frequenzverteilung ($\bar{y}$) sowie der Standardabweichung (σ) und des Variabilitätskoeffizienten in % (KV %) als Maß der Variabilität aufgrund der Angaben im Fragebogen. Als Gründe für die fehlenden Entwicklungsbestimmungen gibt es in den Unternehmen unterschiedliche Meinungen über die Bedeutung der Gründe; ihre Bewertung über die Bedeutung stimmt bei einem Grund überein, und zwar, dass die Zukunft zu unsicher ist.

In den Ländern, in denen die Familienunternehmen bereits auf eine lange Tradition zurückblicken können, wird oft die Bedeutung der Bestimmung und der Aufzeichnung der Verbindlichkeit der Familie gegenüber dem Unternehmen, der Regeln bezugnehmend der Nachfolge des Unternehmens, der Regeln bezugnehmend der Einbeziehung der Familienmitglieder in das Unternehmen sowie der Rolle der Familie im Unternehmen betont. Das Dokument, das diese Bestimmung beinhaltet, wird häufig als "offener Familienbrief" oder "Familienverfassung" bezeichnet, kann aber auch nur als "Erklärung der Familie über die Verbindlichkeit gegenüber dem Unternehmen" bezeichnet werden (siehe auch Beschreibung des Modells). Wir wollten in der Untersuchung

feststellen, welche der oben angeführten Bestimmungen in den untersuchten Unternehmen bzw. Familien definiert und aufgezeichnet sind. Es passiert oft, dass ein Unternehmen in der Anfangszeit seines Bestehens und seiner Entwicklung diese Bestimmungen noch nicht hat.

Tabelle 2: Die Gründe für die Abwesenheit der Entwicklungsbestimmung in den untersuchten Familienunternehmen

Gründe	y	σ	KV %
Zukunft ist zu ungewiss	3,7	1,5737	42,5
das Unternehmen ist zu klein und es gibt keinen Bedarf nach derartiger Planung	2,77	1,7641	63,7
zu wenig Zeit für Planung	2,1	1,4224	67,7
zu wenig Informationen stehen zur Verfügung	1,7	1,0847	63,8
Mission, Grundziele und Strategien sind Geschäftsgeheimnis und sollen nicht aufgedeckt werden	1,68	1,3722	81,2

Wir haben festgestellt, dass in den meisten Unternehmen (81,7%) gibt es keine ausgeformten grundlegenden Bestimmungen der Familie bezüglich der Unternehmen und ihrer Rolle im Unternehmen, sei es nur in Form einer Erklärung über die Verbindlichkeiten der Familie gegenüber dem Unternehmen oder in Form einer Familienverfassung. Das Fehlen derartiger Bestimmungen kann mit den erreichten Entwicklungsstufen des Unternehmens erklärt werden – es besteht kein Bedarf nach solchen Bestimmungen, da die Integration der Familie in das Unternehmen in den meisten Fällen auf die Mitglieder der Kernfamilie beschränkt ist. In 18,3% der Unternehmen gibt es so formulierte Bestimmungen, die meistens durch formlose Gespräche zwischen den Familienmitgliedern zu Hause erreicht wurden.

Die Untersuchungen der Entwicklung des Unternehmensumfeldes, die Untersuchungen des Unternehmens und der Vergleich mit der Konkurrenz sowie der so erworbenen Informationen sind ein bedeutender Ausgangspunkt für die Planung der Entwicklung auf politischer Ebene (für die Schaffung, Gestaltung und Auswahl der Unternehmenspolitik), wie auch für die Planung der Entwicklung auf strategischer Ebene (siehe auch Beschreibung des Modells). Oftmals wird diese Untersuchung vom Eigentümer/Manager bzw. den Eigen-

tüchern/Managern – Familienmitgliedern ausgeführt. Sinnvoll ist, dass aufgrund möglicher Einseitigkeit dieser Untersuchungen auch andere Mitarbeiter des Unternehmens eingeschlossen werden. Dies ist natürlich in großem Maße auch von der Größe des Unternehmens abhängig.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigten, dass in 20,4% der Unternehmen die Untersuchung der Entwicklung des Umfelds nicht ausgeführt wird, in den Unternehmen, in denen diese Untersuchungen stattfinden, führen in 49,4% der befragten Unternehmen die Eigentümer/Manager diese allein durch, in 23,6% der Unternehmen helfen dabei auch die anderen Beschäftigten im Unternehmen, in 2 Unternehmen führen diese Untersuchung die Beschäftigten selbst durch, nur in einigen Unternehmen werden auch die Dienstleistungen externer Institutionen genutzt. Das ist verständlich, denn in der Mehrheit handelt es sich um kleine und mittlere Unternehmen. Die erworbenen Informationen über die Möglichkeiten und Gefahren im Umfeld werden in den meisten Unternehmen für die Planung der künftigen Entwicklung des Unternehmens verwendet.

In 19,3% der untersuchten Familienunternehmen wird die Untersuchung des Unternehmens nicht ausgeführt. In den Unternehmen, in denen die Untersuchungen stattfinden, wird es in 50,5% von den Eigentümern/Managern selbst ausgeführt, in 23,6% der Unternehmen helfen ihnen die Beschäftigten im Unternehmen, in 2 Unternehmen führen die Beschäftigten diese Untersuchung selbst durch und nur in zwei Fällen werden die Dienstleistungen von externen Institutionen genutzt. Die erworbenen Informationen über Vor- und Nachteile werden in den meisten Unternehmen für die Planung der künftigen Entwicklung des Unternehmens verwendet. Dabei stellt sich natürlich die Frage, welche und was für Entwicklungsbestimmungen das sind, wenn es in mehr als der Hälfte der Unternehmen keine geplanten und/oder aufgezeichneten Entwicklungsbestimmungen gibt, d.h. Missionen, Zwecke, Grundziele und/oder Strategien.

Mit der Untersuchung sollte auch festgestellt werden, ob es in den untersuchten Familienunternehmen Beiräte gibt, die eine Beraterfunktion ausüben. In den meisten untersuchten Unternehmen (90,3 %) gibt es diese Beiräte nicht.

6. Schlusswort

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung in der Region Kozjansko – Obsotelje weisen darauf hin, dass in der Zukunft der Anteil der Familienunternehmen noch ansteigen wird, auch bezugnehmend auf die Förderung der kleinen und mittleren Unternehmen sowohl in der Republik Slowenien als auch in der EU (deren assoziiertes Mitglied Slowenien seit dem 01. Februar 1999 ist). Viele Familienunternehmen werden in ihrem Weiterkommen durch die einzelnen Entwicklungsstufen mit Problemen und Herausforderungen konfrontiert, die eine immer größere Integration der Familie erfordern. Und

wenn den meisten Eigentümern/Managern die Zukunft zu ungewiss (oder das Unternehmen zu klein) erscheint, um die zukünftige Entwicklung ihres Unternehmens zu planen, müssen sie sich dessen bewusst werden, dass eine Entwicklung ohne die aktive Begleitung und Anpassung oder sogar Veränderung des immer turbulenteren Umfelds und der anwachsenden Konkurrenz nicht möglich ist. Die gegenwärtige und die folgende Generation der Familienunternehmen sind durch die Einführung der Marktwirtschaft und den Eintritt in die Europäische Union mit ähnlichen Herausforderungen, Gefahren und Problemen als Familienunternehmen in der EU und anderswo in der Welt konfrontiert. Das im Beitrag beschriebene Modell des Entwicklungsmanagements kann ein bedeutendes Hilfsmittel der Manager der Familienunternehmen sein, die die Hauptträger der Beherrschung der Entwicklung dieser Unternehmen sind.

Literatur:

- Belak, J. (1998a): Podjetniško planiranje kot orodje managementa (Unternehmensplanung als Werkzeug des Managements), dritte Ausgabe, MER Evrocenter, Gubno.
- Belak, J. (1998b): Oblikovanje razvojno usmerjenih struktur podjetja (Gestaltung der entwicklungsmäßig ausgerichteten Unternehmensstruktur), 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. 25-38.
- Belak, J./ Kajzer, Š. (1998): Transitionkrisen und MER-Modell des Entwicklungsmanagements, in: Pleitner, H. J. (Hrsg./Ed.): Renaissance der KMU in einer globalisierten Wirtschaft./Renaissance of SMEs in a globalized economy. Beiträge zu den "Recontres de St-Gall"/Papers presented to the "Recontres de St-Gall", IGW-HSG, Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St. Gallen, S. 469-481.
- Belak, J., Kajzer, Š., Mugler, J. Senjur, M., Sewing, N., Thommen, J.-P. (Hrsg.) (1997): Unternehmensentwicklung und Management: unter Berücksichtigung der Klein- und Mittelbetriebe in den Reformländern, Versus Verlag, Zürich.
- Bleicher, K. (1996): Das Konzept integriertes Management, 4., rev. und erw. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt/Main, New York.
- Brockhaus, R. H. (1994): Entrepreneurship and Family Business Research: Comparisons, Critique, and Lessons, in: 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, in: Journal of Small Business Management, Vol. 31, No. 2, S. 79-90.
- Donckels, R./ Fröhlich, E. (1991): Sind Familienbetriebe wirklich anders? Europäische STRATOS-Erfahrungen, in: Internationales Gewerbearchiv, 4, S. 219-235.
- Duh, M. (1995): Posebnosti politike malih in srednje velikih podjetij s primerom družinskega podjetja (Besonderheiten der Politik der KMU am 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.
- Handler, W. C. (1989): Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business, in: Family Business Review, Vol. 2, No. 3, S. 257-276.
- Hax, A. C./ Majluf, N. S. (1984): Strategic management: an integrative perspective, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Yersey.
- Hinterhuber, H. H. (1992a): Strategische Unternehmensführung. I. Strategisches Denken: Vision, Unternehmenspolitik, Strategie, 5., neubearb. Und erw. Aufl., Walter De Gruyter, Berlin, New York.
- Hinterhuber, H. H. (1992b): Strategische Unternehmensführung. II. Strategisches Handeln: Direktiven, Organisation, Umsetzung, Unternehmenskultur, strategisches Controlling, strategische Führungskompetenz, 5., neubearb. Und erw. Aufl., Walter De Gruyter, Berlin, New York.
- Hinterhuber, H. H./Minrath, R. (1991): Der Beirat einer mittelständischen Familienunternehmung - ein Beitrag aus unternehmerischer Sicht, in: BFuP, 5/91, S. 460-481.
- Kralj, J. (1995): Politika podjetja v tržnem gospodarstvu (Unternehmenspolitik in der Marktwirtschaft), EPF, Maribor.
- 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.
- Pümpin, C., Prange, J. (1991): Management der Unternehmensentwicklung: phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main.
- Rühli, E. (1985): Unternehmensführung und Unternehmenspolitik, Band 1, 2., veränderte Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern/Stuttgart.
- Rühli, E. (1988): Unternehmensführung und Unternehmenspolitik, Band 2, 2., überarbeitete Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern/Stuttgart.
- Rühli, E. (1993): Unternehmensführung und Unternehmenspolitik, Band 3, Verlag Paul Haupt, Bern/Stuttgart/Wien.
- Vadnjal, J. (1996): Družinsko podjetništvo v Sloveniji (Familienunternehmertum in Slowenien), Magisterarbeit, EF, Ljubljana.

- Ward, J. L. (1987): *Keeping the Family Business Healthy*, Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco.
- Gesetz über Wirtschaftsgesellschaften (2001), in: *Vorschriften über Wirtschaftsgesellschaften / mit einleitenden Erklärungen* von Dr. Marko Brus, und Gerichtsregister, Amtsblatt der Republik Slowenien, Ljubljana.