

---

# Komparative Analyse wissenschaftlicher Untersuchungen von Familienunternehmen in den mitteleuropäischen Ländern

Janko Belak und Štefan Kajzer

## 1 Das Problem

Dieser Beitrag macht auf die Entwicklungsunterschiede der kleinen und mittleren Familienunternehmen in verschiedenen mitteleuropäischen Umgebungen aufmerksam. Es wird nämlich davon ausgegangen, dass das Verständnis dieser Unterschiede sowohl für bisherige Transitions- als auch für die „klassischen“ Marktumgebungen von Bedeutung sind.

Dieser Beitrag basiert auf den Ergebnissen des internationalen wissenschaftlichen Symposiums *Management und Entwicklung – MER 2002* – zum Thema *EU-Integration und Entwicklungsbesonderheiten der Familienunternehmen*. Diese Analyse basiert auf der Voraussetzung, dass die ausgeführten (und in der Symposiumsarbeit vorgestellten) Untersuchungsergebnisse über die Familienunternehmen die realen Bedürfnisse konkreter Umgebungen darstellen und die reale Entwicklungsproblematik dieser Unternehmen widerspiegeln.

Die Symposiumsergebnisse bestätigen die von den Veranstaltern gestellte Hypothese, dass zwischen der Entwicklungsstufe dieser Unternehmen in den traditionellen Markt-ländern einerseits und den sogenannten Transitions- bzw. Reformländern relevante Unterschiede bestehen, die die Entwicklungsprobleme (auch) dieser Unternehmen bedeutend bestimmen.

Die Autoren sind der Überzeugung, dass es sich lohnt, die breite wissenschaftliche und fachliche Öffentlichkeit über diese Unterschiede in Kenntnis zu setzen, denn diese Erkenntnisse können für alle – sowohl für die Transitions- als auch für die klassischen Marktwirtschaften – nützlich sein. Erstere könnten daraus die kommenden Probleme und Lösungen entdecken, die anderen die Entwicklungsstufen der Familienunternehmen in den Umgebungen, mit denen sie sich immer enger verbinden und mit ihrem Wissen und Erfahrungen zu ihrer schnelleren Entwicklung beitragen.

## 2 Vorstellung des Symposiums „Management und Entwicklung – MER 2002“

Das internationale wissenschaftliche Symposium *Management und Entwicklung – MER 2002*, schon zum siebten Mal durchgeführt, wurde vom 9. bis 11. Mai 2002 zur Thematik *EU-Integration und Entwicklungsbesonderheiten der Familienunternehmen* abgehalten. Dieses Symposium wird veranstaltet vom slowenischen MER Evrocenter unter Mitwirkung von (in alphabetischer Reihenfolge):

- Abteilung für Controlling und strategische Unternehmensführung, Institut für Wirtschaftswissenschaften, Universität Klagenfurt, Österreich
- Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum, Deutschland

- Institut für Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe an der Wirtschaftsuniversität Wien, Österreich
- Lehrstuhl Organisation und Personal, European Business School, Oestrich-Winkel, Deutschland
- Wissenschaftliches Institut für Regionalentwicklung, Zentrum für inter- und multidisziplinäre Forschung, Universität Maribor, Slowenien.

Die diesjährige Symposiumsthematik „EU-Integration und Entwicklungsbesonderheiten der Familienunternehmen“ wurde schon vor vier Jahren ausgewählt und den potenziellen Teilnehmern mitgeteilt. Der Symposiumsrat, dem folgende Mitglieder angehören, in alphabetischer Reihenfolge: Janko Belak (Universität Maribor und MER Eurozentrum, Slowenien), Norbert Kailer (Ruhr-Universität Bochum, Deutschland), Štefan Kajzer (Universität Maribor und MER Eurozentrum, Slowenien), Dietrich Kropfberger (Universität Klagenfurt, Österreich), Josef Mugler (Wirtschaftsuniversität Wien, Österreich), und Jean-Paul Thommen (European Business School, Oestrich-Winkel, Deutschland) ging bei der Bestimmung der Thematik von folgenden Hypothesen aus:

- Die Familienunternehmen stellen einen wichtigen Entwicklungsfaktor in allen (auch in den Transitions-)Umgebungen dar.
- Es existieren massgebende Entwicklungsunterschiede zwischen den Familienunternehmen in den entwickelten Markt- und in den Transitions-umgebungen.
- Diese Unterschiede haben einen bedeutenden Einfluss auf die Entwicklungs- (problematik) der Familienunternehmen in diesen Umgebungen.

Der Einladung zur Mitwirkung am Symposium, die an wissenschaftliche Mitarbeiter in vielen europäischen Ländern adressiert wurde, leisteten 123 Universitäts- und andere Mitarbeiter Folge, die ihre Untersuchungsergebnisse über Familienunternehmen vorstellen wollten.

In die Analyse wurden die Symposiumsbeiträge von 77 Autoren aus folgenden Ländern einbezogen:

- |                |    |
|----------------|----|
| · Belgien:     | 2  |
| · Bulgarien:   | 1  |
| · Deutschland: | 9  |
| · Kroatien:    | 1  |
| · Österreich:  | 7  |
| · Polen:       | 19 |
| · Schweiz:     | 1  |
| · Slowakei:    | 8  |
| · Slowenien:   | 19 |
| · Tschechien:  | 7  |
| · Ungarn:      | 3  |

Von 77 Autoren kamen zum Symposium 19 Teilnehmer aus vier Ländern mit entwickelten Marktwirtschaften (Belgien, Deutschland, Österreich, Schweiz), die restlichen 58 aus sieben Transitionsländern (Bulgarien, Kroatien, Polen, Slowakei, Slowenien, Tschechien und Ungarn).

### 3 Die typischen Symposiumsthemen der Teilnehmer aus den entwickelten Marktumgebungen

Von den Symposiumsteilnehmern aus den entwickelten Marktwirtschaften wurde am meisten über Nachfolgeproblematik in den Familienunternehmen, über ihre Globalisierung und Internationalisierung und auch über die Rolle der Familienunternehmen in der Wirtschaftsentwicklung, die spezifischen Managementkompetenzen, die Besonderheiten des Kooperations-, Krisen- und Risikomanagements, über Entwicklungshilfen usw. diskutiert. Diese Inhalte werden aus den Titeln der Symposiumsbeiträge ersichtlich:

- Einfluss der Familienunternehmen auf die wirtschaftliche Stabilität und Entwicklung
- Globalisierung und kleinere Familienunternehmen
- Internationalisierung als Herausforderung für mittelständische Familienunternehmen
- Generationswechsel als Herausforderung in der Entwicklung von Familienunternehmen
- Übergabe des Staffelstabs: Wettbewerbsvorteile, Schlüsselfähigkeiten und Nachfolge des Unternehmers
- Übernahmepotenziale von KMU und Familienbetrieben: Ein aktuelles Szenario für Österreich
- Erfolgsfaktoren für den Generationswechsel in kleinen und mittleren Familienunternehmen auf der Basis der Analyse empirischer Daten
- Beratung und Training bei Unternehmungsgründung und -nachfolge (unter besonderer Berücksichtigung von Familienunternehmen)
- Managementkompetenzen in wachstumsorientierten (Familien)Unternehmen in der Gründungsphase
- Kooperationsfähigkeit von Familienbetrieben – eine Sondierung der Problemlandschaft
- Risikomanagement in Familienunternehmen: Unternehmenskrisen und das Risikomanagementsystem nach KonTrag
- Sechstes Rahmenprogramm: Exzellenzförderungsmassnahmen auch für Familienunternehmen
- Welche Form von Unterstützung benötigen Familienunternehmen?

### 4 Die typischen Symposiumsthemen der Teilnehmer aus der Transitions Umgebung

Die Symposiumsbeiträge der Teilnehmer aus den Transitionsländern können in folgende fünf Themenkomplexe eingeordnet werden:

#### 1. Besonderheiten der Familienunternehmen

- Familienunternehmen: grundlegende Merkmale und Klassifikation
- Besonderheiten des Funktionierens von Familienunternehmen
- Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung in Familien und Familienunternehmen
- Beispiele des Generationswechsels in Familienunternehmen.

## 2. *Länderspezifische Situationen von Familienunternehmen*

Bulgarien:

- Finanzierung von Familienunternehmen in Bulgarien.

Kroatien:

- Merkmale des Managements von Familienunternehmen in Kroatien.

Polen:

- Einstellung des Eigentümer-Managers des Familienunternehmens zu den Familien- und Geschäftsproblemen: eine Vergleichsstudie in 16 Ländern
- Zukunft polnischer Familienunternehmen
- Entwicklungsprobleme der Familienunternehmen in Polen
- Merkmale und Entwicklungsfaktoren der Familienunternehmen in Polen
- Gegenwärtige Finanzierungsprobleme der KMU (Familienunternehmen) in Polen
- Polnischer Bankleistungsmarkt für KMU – unter besonderer Berücksichtigung von Familienunternehmen.

Slowenien:

- Bedürfnisse der Bildung und Weiterbildung der Familienunternehmen in Slowenien
- Finanzierung von Familienunternehmen am Beispiel der *Nova Kreditna banka Maribor d.d.*
- Anregung des Unternehmertums und der Konkurrenzfähigkeit in Slowenien mit Betonung auf den Familienunternehmen
- Globalisierung von Banken und die Familienunternehmen (unter Berücksichtigung von Slowenien).

Tschechische Republik:

- Ausgewählte Unternehmenstätigkeiten physischer Personen in der Tschechischen Republik
- Distribution und Differenzierung von Familienfarmen in der Tschechischen Republik.

Ungarn:

- Corporate Identity in der Familie: Existenz und Nachholbedarf in Ungarn
- Rolle der Familienunternehmen in der ungarischen Landwirtschaft.

### 3. *Die Rolle der Familienunternehmen in der regionalen Entwicklung, insbesondere in der Entwicklung weniger entwickelter Regionen*

- Wirtschaftsanalyse der Entwicklungsfaktoren der Familienunternehmen in Polen: Beispiel der Provinz Kujawsko-Pomorskie
- Veränderungen ökonomischer Betriebsstrukturen im ländlichen Raum der Slowakei
- Mikroökonomische Analyse der Umstrukturierung von Haushalten im ländlichen Raum der Slowakei
- Situation in Familienunternehmen in der Tschechischen Republik: Entwicklung der ländlichen Gebiete
- Unterstützungsiniciativen von Familienunternehmen in der Slowakei
- Die Rolle des Familienunternehmens in der Entwicklung der Gegend von Kozjansko in Slowenien
- Entwicklung von Familienunternehmen in den Dörfern: Beispiele aus Slowenien – Gubno und Pilštanj.

#### 4. Besonderheiten des Management- und Geschäftsprozesses des Familienunternehmens

- Informationsbedürfnisse für das Management von KMU (mit Betonung auf Familienunternehmen)
- Qualität des Geschäftsprozesses als Entwicklungsfaktor des Familienunternehmens
- Controlling im Management von Familienunternehmen
- Marketingmanagement von Dienstleistungs-Familienunternehmen
- Psychologische Komponente im Management von Familienunternehmen
- Management des reifen Familienunternehmens
- Probleme der Familienunternehmen aus der Sicht des wertorientierten Managements
- Lernfähige Organisation im Familienunternehmen
- Streuung der Neuigkeiten in der Familienwirtschaft und die Rolle der Werbung
- „Perceived Product Value“-Konzept als Erfolgsfaktor im Familienunternehmen
- Steuerharmonisierung und die Familienunternehmen
- Steuermanagement und Steuerberatung von Familienunternehmen.

#### 5. Die Erfahrungen über die Unternehmens- (und Betriebswirtschafts-)entwicklung in verschiedenen Ländern

- Dienstleistungsorientierung von Handwerksunternehmen: Besonderheiten und das marktorientierte Managementkonzept
- Ökonomische Differenzierung landwirtschaftlicher Betriebe in der Slowakischen Republik
- Entwicklung und ausgewählte Probleme der Klein- und Mittelunternehmen in der Slowakischen Republik
- Konkurrenzfähigkeit von landwirtschaftlichen Unternehmen verschiedener Typen in der Tschechischen Republik
- Wirtschaftspolitische Verbindungen in der Gestaltung der Landwirtschaftspolitik und die Globalisierungsprozesse
- Einfluss der Lokalfinanzen auf die Entscheidungen in KMU (mit der Betonung auf die Familienunternehmen)
- Bewertung des Betriebes als nicht finanzielle Einlage in die Handelsgesellschaft
- Optimale Kapitalstruktur der KMU in Slowenien
- Einflussfaktoren auf die Entwicklung im Sektor der KMU in Polen.

### 5 Schlussfolgerungen aufgrund der inhaltlichen Analyse der Symposiumsbeiträge

Die genauere inhaltliche Analyse der betrachteten Symposiumsbeiträge zur Thematik *EU-Integration und Entwicklungsbesonderheiten der Familienunternehmen* führt zu folgenden Feststellungen:

1. Die Familienunternehmen existieren und funktionieren in allen betrachteten Umgebungen, entstehen und wachsen auch in den Transitionsländern sehr schnell. In den meisten Transitionsländern sind diese Unternehmen noch nicht gründlicher untersucht worden, darum ist es schwer, den Umfang der Familienunternehmen und ihre tatsächliche Rolle in der Wirtschaft dieser Länder genauer zu beurteilen. Die in Slo-

wenien durchgeführte Forschung hat gezeigt, dass dort die Familienunternehmen zwischen 40 und 50% aller Unternehmen ausmachen. Fast mit Sicherheit kann man behaupten, dass in den berücksichtigten Transitionsländern die wirklich grossen Familienunternehmen noch nicht existieren.

2. Während in den traditionellen entwickelten Marktumgebungen die Nachfolgeprobleme, die Internationalisierung der Familienunternehmen und die Einflüsse der Globalisierungsprozesse im Vordergrund stehen, werden diese in den Transitionsländern noch nicht als aktuell empfunden und sind daher auch nicht untersucht worden. Die Wissenschaft und das Fachwissen werden sich damit – leider mit ziemlicher Verspätung – auseinandersetzen müssen. In einigen Transitionsumgebungen ist man sich der Bedeutung der Familienunternehmen als eines spezifischen Unternehmertyps mit eigenartigen Eigenschaften (obwohl die Familienunternehmen vor der sozialistischen Ära die gleiche Entwicklungsstufe wie in anderen Teilen Europas erreicht haben) noch immer nicht bewusst.
3. Ungeachtet der grossen Unterschiede in der Rolle und der Entwicklungsstufe der Familienunternehmen in verschiedenen Transitionsländern, die aus den geschichtlich bedingten Entwicklungsgegebenheiten dieser Länder resultieren, sind sich fast alle der Bedeutung dieser Unternehmen – besonders für die unterentwickelten Regionen – bewusst. Im Vergleich zu anderen Ländern steht Slowenien bei der Entwicklungsforschung dieses Problems im Vordergrund.
4. Aufgrund einer eher flüchtigen Einsicht in die Symposiumsbeiträge über die Besonderheiten der Geschäftsprozesse und des Managements der Familienunternehmen könnte man schliessen, dass diese Fragen in allen untersuchten Umgebungen gleichwertig behandelt wird. Die genauere inhaltliche Analyse der Beiträge aus den Transitionsländern weist aber auf die Tatsache hin, dass in diesen Umgebungen die Besonderheiten der Geschäftsprozesse und des Managements der Familienunternehmen mit denen der KMU gleichgesetzt werden. Die Symposiumsbeiträge weisen weiterhin darauf hin, dass die Untersuchungen dieser (wenigstens latent gegenwärtigen) Probleme in den meisten Transitionsumgebungen erst am Anfang stehen. (Doch die Forscher sind sich dieser Probleme bewusst! Hoffentlich wurden sie auch von der diesjährigen Thematik des MER-Symposiums angeregt.)
5. Die Beratung und die (Weiter-)bildung mit Besonderheiten der Familienunternehmen ist in den traditionellen Marktwirtschaften sehr gut entwickelt. Aus den Symposiumsbeiträgen kann man aber leider nicht feststellen, ob solche Programme auch in den Transitionsumgebungen entwickelt sind und den Familienunternehmern zur Verfügung stehen. Auch auf diesem Gebiet stellt Slowenien eine Ausnahme dar, denn einige spezifische Bildungsprogramme für die Familienunternehmen haben sich schon bestätigt.

## 6 Einige Massnahmen

Durch die Ergebnisse der vorgestellten Untersuchungen wurden die oben gestellten Hypothesen des MER-Programmrates bestätigt:

- Die Familienunternehmen – bislang die Klein- und Mittelbetriebe – haben sich als wichtiger Entwicklungsfaktor in den Transitionsumgebungen bestätigt und werden immer bedeutender.
- Bei den Familienunternehmen in den Markt- und Transitionsumgebungen zeigen sich erhebliche Entwicklungsunterschiede. Diese Unterschiede kann man auch in verschiedenen Transitionsländern feststellen.
- Aufgrund dieser Entwicklungsunterschiede werden in verschiedenen Umgebungen auf dem Gebiet der Familienunternehmen auch verschiedene Probleme wahrgenommen, untersucht und nach unterschiedlichen Lösungen gesucht.

Der Austausch der Forschungsergebnisse über Familienunternehmen in verschiedenen Umgebungen wird daher für zweckmässige (und rechtzeitige) Problemlösungen von ausserordentlicher Bedeutung. Auch auf diesem Gebiet wird also das europäische Rahmenprogramm, das gerade auf die Mitfinanzierung der Entwicklung von Exzellenznetzwerken gerichtet ist, von grossem Nutzen. Man kann behaupten, dass das hier präsentierte MER-Symposium 2002 einen Beitrag zum Austausch wissenschaftlicher Erkenntnisse geleistet hat.

### Literatur

KAILER, N., BELAK, J. (Hrsg.): *EU-Integration und Entwicklungsbesonderheiten der Familienunternehmen*. Internationales wissenschaftliches Symposium Management und Entwicklung – MER 2002, vom 9. bis 11. Mai 2002 in Maribor - Podčetrtek, Slowenien. MER Evrocenter, Gubno 2002, S. 3-12.

*MER Journal für Management und Entwicklung*. 4 (2002) 1, MER Evrocenter, Gubno 2002.