

KMU unter fragilen Bedingungen
SMEs under fragile conditions

Nachfolgeprobleme in mittelständischen Unternehmen

Klaus Ballarini

1 Einführung

In den letzten 10 bis 12 Jahren hat das Thema Existenzgründung sehr stark in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik an Bedeutung gewonnen. Das Ausmass lässt sich im wissenschaftlichen Bereich unschwer einerseits an der stark angestiegenen Anzahl von Publikationen und Veranstaltungen zu diesem Thema ablesen, zum anderen sind speziell in Deutschland in diesem Zeitraum auch eine Reihe von Lehrstühlen eingerichtet worden, deren Ausrichtung eindeutig auf eine Analyse des Existenzgründungsgeschehen wie auch auf die eher praxisorientierte Lehre für die Vorbereitung zur Existenzgründung und entsprechende Beratungsthemen zielt. Diese Lehrstühle wurden in der Regel als Stiftungslehrstühle eingerichtet und überwiegend von der Deutschen Ausgleichsbank finanziert. Der Finanzierungszeitraum beträgt in der Regel fünf bis zehn Jahre, danach sollen diese Lehrstühle aus den Haushalten der entsprechenden Bundesländer, in denen sie angesiedelt sind, weiter finanziert werden. Auch an den wenigen bisher in Deutschland existierenden privaten Universitäten und Hochschulen sind solche Aktivitäten vorhanden.

Dieser Entwicklung vorausgegangen war sicherlich eine Renaissance bezüglich der Entdeckung der Bedeutung der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) innerhalb der Gesamtwirtschaft. Freilich gab es schon seit langer Zeit Wissenschaftler und Forschungseinrichtungen, die sich intensiv mit den KMU beschäftigten, in der grossen Masse aber war Forschung und Lehre eher auf den Bereich der Grossunternehmen fokussiert. Als indessen in den achtziger Jahren die Arbeitslosenquote in Deutschland kontinuierlich anwuchs, was vor allem auf Massenentlassungen der Grossunternehmen zurückzuführen war, entdeckte man den Mittelstand als Beschäftigungsmotor bzw. als Puffer.

Die Bedeutung der KMU ist unbestritten: In Deutschland umfasst nach EU-Definition der Sektor der KMU etwa 3,3 Mio. Unternehmen und Selbständige im Handwerk, Industrie, Handel, Dienstleistungen und im Bereich der Freien Berufe. Sie bilden zahlenmässig einen Anteil von über 99% der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen, stellen Arbeitsplätze für fast 70% der Beschäftigten bereit und sorgen auch zu einem Anteil von ca. 80% für die Ausbildung von Berufsanfängern. Wie oben schon angesprochen, ist die Krisensituation auf dem deutschen Arbeitsmarkt, die sich bisher ohne merkliche Verbesserung darstellt, auch sicher nicht von den KMU zu verantworten, eher das Gegenteil ist der Fall: In Westdeutschland wurden in den Jahren 1990–1995 durch Umstrukturierung und Auslagerung etwa 750000 Arbeitsplätze abgebaut, im gleichen Zeitraum wurden von KMU ca. eine Million neue Arbeitsplätze eingerichtet. Die Situation in den Neuen Bundesländern der Bundesrepublik spricht für sich: Mit Arbeitslosenquoten von teilweise über 20% in diesen Ländern wird deutlich, dass ein

weiterer massiver und das gesamte soziale Sicherungssystem sprengender Zustand bisher im wesentlichen durch den Anstieg der Arbeitsplätze in KMU im westdeutschen Bereich bisher vermieden werden konnte. Aus diesem Grund wurde verstärkt auf die Neugründung von Unternehmen gesetzt, die naturgemäss im kleinbetrieblichen Bereich angesiedelt sind, und mit massiven Förderprogrammen von Bund, Ländern und Kommunen der Schritt in die Selbständigkeit gefördert, um weiterhin neue Arbeitsplätze zu schaffen.

2 Neugründung versus Übernahme

Nun zeigt aber ein Blick auf die strukturelle Entwicklung der Neugründungen in den letzten fünf Jahren, dass sich ein deutlicher Strukturwandel abzeichnet: Fast 50% der Unternehmensneugründer können als Solo-Unternehmer bezeichnet werden, d.h. diese Unternehmer bieten lediglich einen Arbeitsplatz für den Inhaber selbst. Durch diesen Umstand hatte sich die Einordnung des Stellenwerts von Neugründungen in Wissenschaft und Politik etwas zu verändern. Die Bestandssicherung bereits existierender Unternehmen rückte nun mehr in den Vordergrund des Interesses. Kurz skizziert, hat man unter anderem folgende Punkte, die einerseits für Neugründungen und andererseits für Bestandssicherung im Sinne von erfolgreichen Betriebsübergaben bzw. -übernahmen sprechen, einander gegenüberzustellen.

Pro Neugründungen:

- Neugründungen bewirken eine Vielfalt von Unternehmen, die eine Oligopolbildung verhindert.
- Neugegründete KMU decken in vielen Fällen die Nachfrage in Marktnischen ab, sind damit in der Regel kundenorientierter und flexibler als bereits etablierte existierende Unternehmen.
- Neugründungen fördern den Strukturwandel und sorgen für die Schaffung neuer Märkte durch ihr Angebot von neuen Produkten und Dienstleistungen.
- Innovationen erfolgen vielfach in neuen Unternehmen.
- Neue Unternehmen schaffen neue Arbeitsplätze.

Wie man sofort sieht, sind die obigen Aussagen (leicht modifiziert) aber auch für erfolgreiche Betriebsübernahmen zu machen:

Pro Übernahme:

- Erfolgreiche Übernahmen erhalten eine Vielfalt von Unternehmen mit der gleichen Wirkung auf die Oligopolbildung wie oben.
- Erfolgreiche Übernahmen tragen durch kritisches Überdenken überkommener Produkte und Produktionsprozesse und in der Folge innovativer Weiterentwicklung ebenfalls zum Strukturwandel und zur Schaffung neuer Märkte bei.
- Erfolgreiche Übernahmen sind im allgemeinen mit einem Investitionsschub verbunden.
- Erfolgreiche Übernahmen erhalten Arbeitsplätze.

Diese Aussagen gelten natürlich nicht uneingeschränkt: Selbstverständlich werden auch in Branchen neue Unternehmen gegründet bzw. übernommen, die nicht zum Strukturwandel beitragen. Es wäre sicher nicht richtig anzunehmen, dass sämtliche Neu-

gründungen bzw. Übernahmen die Tendenz zur Tertärisierung stützen. Auch das bereits angesprochene Phänomen der zunehmenden Anzahl von Solo-Unternehmern bringt es mit sich, dass nicht in jedem neugegründeten Unternehmen zusätzliche Arbeitsplätze entstehen. Insbesondere das letzte Argument zeigt die besondere Bedeutung der Unternehmensnachfolge für die Entwicklung der Beschäftigung.

Die bisherigen Überlegungen waren aus einem gesamtwirtschaftlichen Blickwinkel erfolgt. Indessen gibt es aber auch auf der mikroökonomischen Ebene entsprechende Betrachtungen anzustellen. Ein Individuum, das den Schritt in die Selbständigkeit vollziehen möchte, kann dies auf zweierlei Art tun: Es kann ein eigenes Unternehmen gründen oder ein bestehendes übernehmen. Beide Formen fallen unter den Begriff der Existenzgründung, jede Form für sich birgt spezielle Vorteile und Risiken für den Akteur.

Wer ein Unternehmen übernimmt, wird – sofern es bei der Übernahme wirtschaftlich gesund war – von Anfang seiner neuen Aktivität als Selbständiger an Kunden für seine Produkte haben. Die mühsame und gefährliche Startphase der Neugründung muss nicht durchlaufen werden, die Durststrecke, sich am Markt mit seinen Produkten erst durchsetzen zu müssen, entfällt und die damit verbundenen finanziellen Belastungen kommen nicht zum Tragen. Selbstverständlich können aber Belastungen anderer Art auf den Übernehmer zukommen. Durch Abfindungen, Erbschaft- bzw. Schenkungssteuer und den Kaufpreis für das Unternehmen (falls die Übernahme per Kauf stattfindet), können dem Übernehmer erhebliche finanzielle Belastungen entstehen. Häufig werden bei einer Übernahme auch Investitionen notwendig sein, weil die übernommene Ausstattung nicht dem aktuellen Stand entspricht. Gerade im Falle eines Verkaufs scheut der Übergeber in der Regel noch grössere Investitionen, auch schon deswegen, weil er der Meinung ist, dass diese ihm im Kaufpreis nicht in voller Höhe auch entgolten werden. Je näher der Zeitpunkt der Übergabe heranrückt, um so geringer wird die Bereitschaft des Übergebers sein, noch Investitionen vorzunehmen. Natürlich existieren noch weitere Probleme für den Übernehmer: Sein Einstieg in das Unternehmen kann dadurch negativ beeinflusst werden, weil das gesamte Unternehmen stark durch den bisherigen Inhaber geprägt ist. Der Betrieb muss – zumindest zunächst – mit dem vorhandenen Personal weitergeführt werden, wenn Abfindungszahlungen in grösserem Umfang aus finanziellen Gründen vermieden werden müssen. Dabei muss sich natürlich die Vorstellung des Übernehmers zur Personalführung nicht unbedingt mit der des Vorgängers decken. Der Übernehmer wird in der Regel auch organisatorische Veränderungen vorhaben, was ihm den Widerstand langjähriger Mitarbeiter eintragen kann. Erfahrungsgemäss werden solche Widerstände auch dann schon eintreten, wenn kein Führungswechsel stattfindet nach dem Motto: „Das haben wir schon immer so gemacht, und das bleibt auch so.“ Der personelle Wechsel in der Führung hat im allgemeinen die Wirkung, diese Beharrungstendenz zu verstärken. Wer dagegen eine Firma mit einem Team genau nach seinen eigenen Vorstellungen gründet, hat keine personellen „Altlasten“ zu gegenwärtigen. Der Neugründer stellt nur solche Arbeitskräfte ein, die zu ihm „passen“. Es können ohne Rücksicht auf alteingesessene Mitarbeiter moderne Organisationsstrukturen geschaffen werden, die den Bedürfnissen des Unternehmens entsprechen. Der Neugründer kann auf jeden Kompro-

miss, auf den ein Übernehmer mit Rücksicht auf die Mitarbeiter angewiesen ist, verzichten.

Andererseits ist, wie bereits kurz angedeutet, die zukünftige Entwicklung eines neu gegründeten Unternehmens weitgehend im Dunkeln: Es kann nicht mit hinreichender Sicherheit prognostiziert werden, ob die Neugründung auch nachhaltig sein wird. Das Unternehmen kann unter Umständen auch nach kurzer Zeit wieder aus dem Markt ausscheiden, sei es, dass die vorgesehenen Produkte keine entsprechende Nachfrage finden, sei es, dass die unternehmerische Qualifikation des Gründers nicht ausreicht, um das Unternehmen nach entsprechender Zeit in die Gewinnzone zu führen, bevor eventuelle Reserven aufgebraucht sind und Insolvenz angemeldet werden muss.

Diese Bewertung ist selbstverständlich nicht abschliessend. Jeder einzelne Existenzgründer muss nach seinen eigenen Möglichkeiten sorgfältig abwägen, ob er den Schritt in die Selbständigkeit in Form einer Neugründung oder in Form einer Unternehmensübernahme vornehmen kann bzw. will.

3 Förderprogramme

Es war bereits angesprochen worden, dass zahlreiche Förderprogramme für Existenzgründer in Deutschland existieren, auf Bundes- Landes- und kommunaler Ebene, die teilweise auch kumuliert bzw. kombiniert werden können. Beispielhaft seien hier genannt das ERP-Eigenkapitalhilfe-Programm zur Förderung selbständiger Existenzen, das Existenzgründungsprogramm der Deutschen Ausgleichsbank, das Mittelstandsprogramm der Kreditanstalt für Wiederaufbau und das Beratungsförderungsprogramm für kleine und mittlere Unternehmen. Hervorzuheben ist dabei, dass bei der weitaus überwiegenden Anzahl der Förderprogramme nicht nur Neugründungen finanziell und durch Beratungsangebote unterstützt werden können, sondern auch Existenzgründung durch die Übernahme bereits bestehender Betriebe, sofern dadurch realiter der Aufbau einer selbständigen Vollerwerbsexistenz intendiert wird. Der Anteil der Unternehmen, die im Rahmen der Existenzgründungsförderprogramme Hilfe für die Übernahme in Anspruch nehmen, liegt bei ca. 30%.

Bei näherer Betrachtung werden allerdings einige Unterschiede zwischen den spezifischen Bedürfnissen von Neugründern und Übernehmern deutlich, die strukturell bedingt sind. Der durchschnittliche Finanzierungsbedarf für eine Neugründung liegt bei rund 125000 EUR, bei einer Übernahme sind es 200000 EUR. Die Ursachen für diesen Unterschied bedürfen sicher keiner näheren Erklärung. Allerdings liegt der durchschnittliche Bedarf für Übernahmen durchaus im Rahmen der bestehenden Existenzgründerprogramme, so dass sich von daher keine Restriktionen für die Übernehmer für die Inanspruchnahme der Programme ergeben. Eine Ausnahme bildet die Branche „Maschinenbau“, wo der durchschnittliche Kapitalbedarf für eine Übernahme in der Grössenordnung „Mio. EUR“ bewegt, also sich vollkommen ausserhalb des Finanzierungsrahmens der Förderprogramme bewegt. Dennoch gibt es wesentliche spezifische Unterschiede zwischen den Bedürfnissen von Neugründern und Übernehmern, die ausserhalb des finanziellen Bereichs liegen: Ein Neugründer benötigt wesentlich andere Informationen und beratende Unterstützung als ein Übernehmer. Zudem ist es

im Falle einer anstehenden Übernahme sicher von Vorteil, wenn nicht nur der Übernehmer, sondern auch der Übergeber Hilfe durch Informationen und Beratung erfährt. Eine solche Beratung ist durchaus dazu angetan, dem Übernehmer den Übernahme-prozess leichter zu gestalten. Komplementäre Massnahmen scheinen sinnvoll zu sein, um den Generationswechsel zu erleichtern:

- Frühzeitige Sensibilisierung der „Altunternehmer“ für eine Regelung der Nachfolge
- Einrichtung von Übergabe-/Übernahmebörsen
- Weiterbildungsmassnahmen für Übernehmer und Übergeber zur erfolgreichen Gestaltung des Generationswechsels.

An diesem Punkt ist nun angesichts der zunehmend erkannten Bedeutung der Bestandssicherung für KMU durch erfolgreiche Übergabe bzw. Übernahme die Frage zu stellen, ob nicht eigene spezifische Förderprogramme für Unternehmensnachfolgen eingerichtet werden sollten.

4 Ordnungspolitische Gesichtspunkte

Werfen wir hier noch einen kurzen Blick auf die ordnungspolitische Beurteilung solcher Programme: Im Grundsatz hat sich aus ordnungspolitischen Gesichtspunkten jeder staatliche Eingriff in den Ablauf marktwirtschaftlicher Prozesse auf ein Minimum zu beschränken. Zunächst ist einmal zu überdenken, ob nicht die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen ausreichend ist. Jede darüber hinausgehende Massnahme, wie sie nun einmal die Förderung von Existenzgründern darstellt, muss explizit begründet werden. Angesichts der gesellschaftspolitischen und wirtschaftlichen Bedeutung der KMU ist die Begründung sicherlich unstrittig. Solange also bei einer spezifischen Form, der Förderung von Unternehmensnachfolgen, dieselben Grundsätze eingehalten werden, kann also davon ausgegangen werden, dass Programme dieser Art aus ordnungspolitischen Gesichtspunkten unbedenklich sind.

5 Das Ziel der Befragung

Das Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (ifm) wurde im Herbst letzten Jahres von der Landesbank Baden-Württemberg gebeten, eine Untersuchung im Bereich der Unternehmensnachfolge durchzuführen. Drei grosse Fragenkomplexe standen dabei im Vordergrund: Zunächst sollte einmal ausgelotet werden, in welchen Grössenordnungen eigentlich das Übergabe- bzw. Übernahmepotential überhaupt liegt. Es existieren ja bereits seit einiger Zeit Abschätzungen zu dieser Frage, beispielhaft sei hier auf eine Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn verwiesen^{*}. Der zweite grosse Komplex sollte Fragen zur Form der Übergabe / Übernahme behandeln, die finanzielle Gestaltung der Übernahme ausloten und den dabei anfallenden Finanzierungsbedarf mit seinen verschiedenen Ursachen erfassen. Der dritte Komplex sollte sich mit Beratungsfragen beschäftigen: Lassen sich Übergeber

^{*} Schröer, E., Freund, W.: Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen. IfM-Materialien Nr. 136, Bonn 1999.

bzw. Unternehmer für einen möglichst reibungslosen und erfolgreichen Ablauf dieses Prozesses Beraten, bei wem tun sie das und wie erfolgreich ist die Beratung?

Da eine möglichst exakte Auslotung des Potentials angestrebt werden sollte, wurde eine Primärerhebung in Form einer postalischen Befragung mit Fragebögen durchgeführt. Unsere Zielgruppe waren dabei einerseits Unternehmen, in denen in den letzten fünf Jahren (1997–2001) eine Übergabe/Übernahme stattgefunden hatte und andererseits in den nächsten fünf Jahren (2002–2006) eine Übergabe/Übernahme erfolgen sollte. Da natürlich aus der amtlichen Statistik keine Individualdaten gewonnen werden können, war selbstverständlich nicht bekannt, in welchem Unternehmen nun gerade eine Übergabe bzw. Übernahme stattgefunden hatte bzw. stattfinden sollte.

6 Die Methodik der Befragung

Wir standen also vor der Aufgabe, eine Stichprobe zu ziehen, in denen die eben genannten Gruppen ausreichend vertreten sein würden, um signifikante Aussagen vornehmen zu können. Unter Zugrundelegung der bisherigen Schätzungen und unter der Annahme einer Gesamtrücklaufquote von 10% entschieden wir uns dazu, eine Stichprobe von 10000 Unternehmen in Baden-Württemberg** zu ziehen mit einer der Grundgesamtheit entsprechenden Schichtung nach Branchen (Wirtschaftszweigsystematik Zweisteller) und Grössenklassen. Da diese Zahl weit über die Bestände unserer eigenen Adressdatenbanken hinausging, die im übrigen auch der angestrebten Schichtung nicht hätten genügen können, mussten die Adressen aus den Datenbeständen der Creditreform e.V. gekauft werden. Aus Kostengründen musste dabei die Minimalausgabeform gewählt werden, d.h. wir hatten lediglich den Namen des Unternehmens, die Postleitzahl, den Ort und die Strasse zur Verfügung. Damit ergab sich bereits das erste Problem: Ein expliziter Ansprechpartner war nicht vorhanden, die Adressierung erfolgte ausschliesslich summarisch an die Geschäftsführung der ausgewählten Unternehmen, wobei natürlich ungewiss war, wer den bzw. die Fragebögen beim Empfänger in die Hand bekommen würde. Die Bedeutsamkeit dieser Frage wird im Folgenden noch deutlicher zutage treten.

Das zweite Problem war gravierender: Die Übergabe bzw. Übernahme kann ja sicherlich als ein Prozess dargestellt werden, der sich über mehrere Jahre erstrecken kann. Andererseits waren wir wegen der Abgrenzungsproblematik (Übergabe bzw. Übernahme erfolgt in den letzten fünf Jahren bzw. Übergabe bzw. Übernahme beabsichtigt in den nächsten fünf Jahren) gezwungen, einen exakten Zeitpunkt angeben zu lassen und den Probanden dazu genaue Anweisungen dazu zu geben. Nach Überprüfung mehrerer Alternativen entschieden wir uns für eine Variante, die den Begriff des Inhabers zugrunde legt.

Zum besseren Verständnis darf ich diese Anweisung aus dem Vorspann des Fragebogens zitieren:

** Da unsere bisherigen Strukturuntersuchungen ergeben haben, dass keine nennenswerten Strukturunterschiede zu der Gesamtstruktur Westdeutschlands vorhanden sind, lassen sich die Ergebnisse ohne Probleme auch darauf übertragen.

„Dieser Fragebogen richtet sich zunächst an den/die Inhaber(in) des Unternehmens, der (die) zuletzt ins Unternehmen als Inhaber(in) eingetreten ist, ggf. an den Eigentümer oder hilfsweise auch an den Geschäftsführer.

Was verstehen wir unter Inhaber(in) des Unternehmens?

Sie sind Inhaber(in) des Unternehmens, wenn folgende zwei Kriterien erfüllt sind:

a) Sie halten Kapital am Unternehmen (wie hoch dabei Ihr prozentualer Anteil ist, spielt dabei *keine* Rolle) bzw. haben das Unternehmen gepachtet

und

b) Sie sind aktiv in der Geschäftsführung tätig. (Sie müssen dabei nicht notwendigerweise alleiniger Geschäftsführer sein.)

So sind beispielsweise Einzelkaufleute, Pächter, geschäftsführende Gesellschafter und Freiberufler in dem obigen Sinne Inhaber.

Was verstehen wir konkret unter Übernahme/Übergabe?

Unter Übergabe/Übernahme verstehen wir den Wechsel der Inhaberschaft im Unternehmen. Der konkrete Zeitpunkt des Inhaberwechsels ist derjenige, zu dem die beiden erstgenannten Kriterien zum ersten Male *beide gleichzeitig* erfüllt wurden bzw. werden.“

Mit dieser zweifellos nicht einfach zu verstehenden Anweisung hofften wir, dem leidigen Problem der ständigen Vermengung von Übernahme/Übergabe als fortlaufenden Prozess und Übergabe/Übernahme als Zeitpunkt Rechnung zu tragen. Diese Anweisung findet sich im Mantelbogen, der von allen Unternehmen ausgefüllt werden sollte. In diesem Mantelbogen wurden zunächst allgemeine Daten zum Unternehmen (Branche, Rechtsform, Beschäftigtenanzahl, Kammerzugehörigkeit) erhoben, um dann in einer weiteren Frage diejenigen Unternehmen auszufiltern, die ausschliesslich im Besitz eines anderen Unternehmens (AG, GmbH) waren und durch einen Fremdgeschäftsführer geführt wurden, da diese Betriebe für die Nachfolge bzw. den Generationenwechsel keine Bedeutung haben. Für diese Probandengruppe endete die Befragung an dieser Stelle. Im weiteren Verlauf wurden noch spezielle Fragen zur Person des ausfüllenden Inhabers gestellt (Alter, Vorsorge für eine eventuelle Nachfolge im Notfall (Krankheit, Tod), Unternehmen selbst gegründet oder übernommen), um dann die entscheidende Filtersetzung vorzunehmen: Falls das Unternehmen übernommen wurde, geschah die Übernahme in den letzten fünf Jahren? Falls ja, sollten diese Befragten zwei weitere, farblich vom weissen Mantelbogen abgesetzte Fragebögen zur Hand nehmen. Diejenigen, die nicht in den letzten fünf Jahren übernommen hatten, sollten weiter angeben, ob sie vor fünf bis zehn Jahren, vor 10–25 Jahren oder vor mehr als 25 Jahren übernommen hatten. Mit der letzten Frage endet der weisse Mantelbogen: Wollen Sie Ihr Unternehmen einem Nachfolger übergeben? Falls ja, wurde weiterhin gefragt, ob die Übergabe in den nächsten fünf Jahren erfolgen solle. Diese Probandengruppe sollte zwei andere, ebenfalls farblich abgesetzte Fragebögen zur Hand nehmen. Falls die Übergabe nicht innerhalb der nächsten fünf Jahre erfolgen sollte, wurde gefragt, ob sie in fünf bis 10 Jahren, in 10 bis 25 Jahren oder in mehr als 25 Jahren erfolgen sollte. Für alle Befragten, die nicht vorher die Anweisung erhielten, einen farbigen Fragebogen zur Hand zu nehmen, endete die Befragung an dieser Stelle. Damit hatten wir diejenigen Unternehmen ausgefiltert, in denen die Übernahme bzw. Übergabe in

den letzten fünf Jahren erfolgt war bzw. innerhalb der nächsten fünf Jahre erfolgen sollte.

Es stellt sich natürlich jetzt die Frage, warum jeweils zwei Fragebögen für die beiden relevanten Gruppen konzipiert wurden. Die Grundidee war dabei, möglichst genaue Informationen über beide Gruppen zu bekommen. Deswegen sollte für die erste Gruppe (Übernahme innerhalb der letzten fünf Jahre) sowohl der jetzige Inhaber (Übernehmer) als auch der Übergeber (falls noch erreichbar) befragt werden, auch unter dem Gesichtspunkt, ob sich aus den verschiedenen Blickwinkeln nicht auch unterschiedliche Einschätzungen ergeben. Die Befragung der zweiten Gruppe (Übernahme geplant in den nächsten fünf Jahren) sollte so ausgestaltet werden, dass sowohl der potentielle Übergeber als auch der potentielle Übernehmer (falls bereits vorhanden) befragt werden sollten, ebenfalls unter dem oben genannten Aspekt unterschiedlicher Einschätzungen und Erwartungen. Damit bestand der komplette Fragebogensatz aus fünf Komponenten:

1. Mantelbogen (weiss) für alle Unternehmen
2. Bogen für Übernehmer (Übernahme realisiert), Farbe rot
3. Bogen für Übergeber (Übergabe realisiert), Farbe grün
4. Bogen für potentielle Übergeber (Übergabe geplant), Farbe gelb
5. Bogen für potentielle Übernehmer (Übernahme geplant), Farbe blau.

Da wir natürlich die Situation der entsprechenden Unternehmens insgesamt beschreiben wollten und für die Auswertung eine Zuordnung der Antwortter zum jeweiligen Unternehmen vorgenommen werden musste, musste auf jeden einzelnen Fragebogen eine ID-Nummer aufgedruckt werden, die nachträglich eine Zusammenführung der Daten ermöglichte. Es wurden also in einem kompletten Fragebogensatz alle fünf Bögen mit einer bestimmten einheitlichen ID-Nummer versandt. Da wir den Datenschutzbestimmungen entsprechend keine Zuordnung der ID-Nummern direkt zu den einzelnen befragten Unternehmen zuordnen konnten, wurde in einer summarischen Nachfassaktion nach etwas mehr als zwei Wochen nach der Erstversendung an die Befragung erinnert, was auch tatsächlich zu einer erheblichen Verbesserung der Rücklaufquote führte.

7 Erste Ergebnisse der Befragung

Es bestand für uns bereits bei der Konzeption der Fragebögen Übereinstimmung, dass aufgrund des relativ komplexen Vorgehens, die aber wegen der erforderlichen Trennschärfe nicht zu umgehen war, wohl eine grössere Anzahl von Datensatzbereinigungen bzw. Recodierungen erforderlich werden würde. Diese Einschätzung hat uns nicht getrogen.

Die Konzeption der Studie, die Konzeption und Ausgestaltung der Fragebögen, die Zusammenstellung der Sätze, der Versand, die Nachfassaktion und die Vercodung der

Daten wurde ausschliesslich von Mitarbeitern des ifm bewältigt, ebenso die Erstausswertung der Ergebnisse.***

Wie bereits erwähnt, wurden 10000 Unternehmen in Baden Württemberg angeschrieben. Davon waren 94, d.h. 0,9% postalische Ausfälle, Die Sendungen kamen also zurück mit dem Vermerk „Empfänger unbekannt“. Dies ergab eine erste Bereinigung der Stichprobe auf 9906. Explizit verweigert mit entsprechender Rückmeldung wurde die Befragung von 51 Probanden, was ca. 0,5% entspricht. Die Rückmeldungen waren wie folgt einzuordnen: Es kamen 1231 ausgefüllte Mantelbögen zurück (weiss), 36 Unternehmen (ca. 0,4%) antworteten ohne Mantelbogen, d.h. es kamen nur ein oder mehrere farbige Bögen zurück, weitere 78 Unternehmen (ca. 0,8%) äusserten sich schriftlich oder telefonisch in verwertbarer Form, ohne irgendeinen Fragebogen zurückzusenden. Wir waren der Meinung, es sei durchaus sinnvoll, auch diesen Kreis in den Rücklauf miteinzubeziehen, wenn aus denen Antworten (Briefen, Faxen, Telefonaten) sinnvolle aussagen im Hinblick auf unsere Fragestellungen gewonnen werden konnten. Insgesamt betrug die Anzahl der Unternehmen, die verwertbare Fragebögen (Ausschöpfungsgrad) zurücksandten, 1341 (ca. 13,5%).

Ein wesentlicher Gesichtspunkt war für uns die Branchenzugehörigkeit. Diese war auf 1276 Bögen eingetragen, allerdings waren Doppelnennungen zugelassen, woraus sich im folgenden Verlauf der Auswertung die Notwendigkeit einer Gewichtung ergab. Beispiel: Ein Betrieb aus dem Bereich Sanitär- und Installationen war gleichzeitig als Handwerksbetrieb im Wirtschaftszweig „Verarbeitendes Gewerbe“ vertreten, gleichzeitig wurden aber auch noch Teile über den Ladentisch verkauft, wodurch sich eine weitere Zugehörigkeit zum Wirtschaftszweig „Handel“ ergab. Oder ein weiteres Beispiel: Eine Metzgerei oder Bäckerei als Handwerksbetrieb war in das Verarbeitende Gewerbe im speziellen Sektor „Ernährungsgewerbe“ einzuordnen, betrieb aber gleichzeitig eine Gaststätte, woraus sich auch in diesem Fall eine Doppelnennung ergab. Insgesamt waren etwa 150 solche Doppelnennungen vorhanden.

Aufgrund von Plausibilitätstest musste eine ganze Reihe von Recodierungen vorgenommen werden. So gab es z.B. Rücksendungen, die sowohl den weissen Mantelbogen als auch alle farbigen Bögen enthielten. In diesen Fällen hatte sich also der „grosse Pate“ angemast, für alle anderen Beteiligten die antworten zu geben. Diese Fälle mussten ebenso bereinigt werden wie beispielsweise solche, in denen ein roter Fragebogen ausgefüllt war (also Übernahme im Zeitraum von 1997 bis 2002), aber aus den restlichen Antworten erkennbar war, dass die Übernahme nach den vorgegebenen Kriterien bereits zu einem früheren Zeitpunkt stattgefunden hatte. Diese Probleme waren nur durch die eine nochmalige, der Vercodung folgende Inaugenscheinnahme der einzelnen Fragebögen zu lösen und zu entscheiden.

*** An dieser Stelle habe ich vielen Mitarbeitern des ifm für ihren wertvollen und unermüdlichen Einsatz zu danken. Es sind dies Ewa Mroczek, Vanessa Salas-Sanchez, Andreas Ihm und zahlreiche Famulanten am ifm. Elisabeth Kerkhoff danke ich für Teile der Auswertung und die Ausarbeitung der entsprechenden Ergebnisse, die im folgenden – zumindest in Teilen – hier noch präsentiert werden. Mein besonderer Dank gilt meinem Freund und Kollegen Detlef Keese, dem mit mir gemeinsam die Leitung des Projekts obliegt. Er hatte die mühsame Stichprobenauswahl auf seine Schultern zu nehmen, und war mit mir gemeinsam in allen Phasen des Projekts beteiligt.

Eine knappe Beschreibung unseres Rücklaufs lässt sich folgendermassen zusammenfassen:

- Ca. 9% waren Selbständige ohne jede weitere Beschäftigte. Der eindeutige Schwerpunkt lag bei der Gruppe der Unternehmen mit einer Beschäftigtenanzahl zwischen 2 und 19 Beschäftigte, sie waren in unserem Rücklauf mit 72% eindeutig am stärksten vertreten. Innerhalb dieser Gruppe wiederum sind dort im Durchschnitt etwas mehr als 6,5 Mitarbeiter beschäftigt, und 81% von ihnen haben maximal 10 Beschäftigte. Die nächstgrössere Kategorie (20–99 Beschäftigte) war zu 16% in unserem Rücklauf vertreten. Lediglich 3% der antwortenden Betriebe überschritten die Grenze von 100 Mitarbeitern.
- Knapp ein Drittel der Betriebe (insgesamt 31%) sind dem Handwerk zuzurechnen. Innerhalb des Verarbeitenden Gewerbes betrug der Handwerksanteil 50%, im Baugewerbe waren es 80%. Bei knapp jedem fünften Unternehmen handelte es sich um einen Freiberufler, schwerpunktmässig im Dienstleistungssektor.
- Fast zwei Drittel der Unternehmen werden in der Rechtsform einer GmbH geführt, was sicherlich auch aus der Adressenquelle resultiert, weiter 23% sind Einzelunternehmen.
- Jeweils 50% der Unternehmen liegen oberhalb bzw. unterhalb der Grenze von einer halben Million EUR Jahresumsatz.
- Insgesamt jedes vierte Unternehmen wurde 1991 oder später gegründet. Die Newcomer waren im Dienstleistungssektor konzentriert
- Aufgrund unserer Filtersetzung im Mantelbogen kann man davon ausgehen, dass es sich bis auf eine zu vernachlässigende Minderheit bei den antwortenden Unternehmen um Familienunternehmen handelt, obwohl erkennbar war, dass die entsprechende Frage für die Beantworter nicht ganz unproblematisch war.

Wie bereits angesprochen, war eine der zentralen Fragen der Untersuchung, wie gross das Potential an Übernahmen in den nächsten fünf Jahren sein wird bzw. wie hoch der Anteil von übergebenen Unternehmen in den letzten fünf Jahren tatsächlich war. Nach unseren Umfrageergebnissen ist davon auszugehen, dass von jetzt ab bis 2007 in 13% der befragten Unternehmen eine Übergabe geplant ist und in etwas geringerem Umfang (12%) eine Übernahme in den letzten fünf Jahren stattgefunden hat. Dies ist nicht ganz konform mit anderen Zahlen, wie sie etwa aus einer bereits zitierten Untersuchung (vgl. auf Seite 23, Fussnote *, S. 15) zu entnehmen sind. Dort wird geschätzt, dass in etwa 20,7% aller Unternehmen in Westdeutschland in den nächsten fünf Jahren ein Generationenwechsel erfolgen wird, was eine doch recht deutliche Differenz zu unseren Ergebnissen erkennen lässt. Unproblematisch wäre uns dies erschienen für die für die nächsten fünf Jahre geplanten Übergaben, niemand kann schliesslich prognostizieren, wann sozusagen zwangsläufig aus Krankheitsgründen oder wegen Todesfall eine unvorhergesehene Übergabe erfolgen muss. Demnach müssten aber auch unsere Zahlen, die die realisierten Übernahmen in den letzten fünf Jahren wiedergeben, ähnliche Werte aufweisen, da hier ja keine prognostizierten, sondern realisierte Werte enthalten sind. Zusätzlich gingen wir davon aus, dass wir eine gewisse „positive“ Verzerrung in dem Sinn in unserer Befragung erhalten würden, dass insgesamt relativ gesehen mehr Unternehmen, bei denen die Nachfolgeproblematik akut eine Rolle spielt, antworten

würden als solche, die davon weder in der näheren Vergangenheit noch in der näheren Zukunft von diesem Problem tangiert sind.

Verwenden wir die im Mantelbogen erfassten Strukturdaten und fassen den relevanten Zeitraum insgesamt als Phase zwischen 1997 und 2007, so lässt sich sagen, dass

- tendenziell Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes, des Handels und des Gastgewerbes von Nachfolgeproblemen stärker betroffen sind als die Angehörigen anderer Branchen,
- Unternehmen in der Beschäftigtengrössenklasse 20 bis 99 Beschäftigte ebenfalls häufiger davon betroffen sind als Unternehmen in anderen Grössenklassen und
- Unternehmen, die seit mindestens zwanzig Jahren existieren, ebenfalls einen wesentlich höheren Anteil haben. Dieser letzte Punkt ist freilich mehr oder weniger selbst erklärend.

Erwartungsgemäss kommen die Nachfolger in erster Linie aus dem Kreis der Familie, und hier sind es wieder zu einem hohen Ausmass die Söhne, weibliche familieninterne Nachfolge findet wesentlich seltener statt. Sonstige Familienangehörige spielen so gut wie keine Rolle, selten sind auch unternehmensinterne Übernahmen durch Mitarbeiter. In fast jedem fünften Unternehmen, das im Zeitraum zwischen 1997 und 2001 übernommen wurde, geschah dies durch einen familienexternen Nachfolger (roter Fragebogen). Speziell bei dieser Frage zeigt sich eine deutliche Diskrepanz zu den potentiellen Übergebern für den Zeitraum 2002 bis 2007: 42% dieses Kreises möchten die Übergabe mit einem familienexternen Nachfolger regeln, hier ist Klärungsbedarf vorhanden, ob man aus diesen Fakten Schlüsse ziehen kann zu einem Trend „Weg von der Nachfolge innerhalb der Familie, hin zur Fremdweitergabe des Unternehmens“.

Lassen wir für den Moment zunächst die Frage ausser acht, aus welchem Kreis der Nachfolger stammt, sondern gehen wir auf die Form der Übergabe bzw. der Übernahme ein und unterscheiden wir nach realisierter Übergabe bzw. Übernahme (1997 bis 2002) und geplanter Übergabe (2002 bis 2007): Der Anteil der Übergeber, die ihr Unternehmen in Form eines Verkaufs weitergegeben haben bzw. weitergeben wollen, ist mit jeweils etwa einem Drittel nahezu identisch. Dagegen treten deutliche Unterschiede zutage, wenn auf die Übergabeform der Schenkung abgehoben wird: Während im Zeitraum zwischen 1997 und jetzt noch mehr als 23% aller Nachfolgeregelungen in diese Form erfolgten, wollen jetzt bei den potentiellen Übergebern für 2002 bis 2007 nur noch weniger als 7% die Nachfolgeregelung so gestalten. Berücksichtigt man, dass der Anteil der familieninternen Nachfolgen sich nicht so tiefgreifend zwischen den beiden Gruppen unterscheidet, so muss man sich fragen, ob einfach nicht mehr genügend familieninterne Nachfolger zur Verfügung stehen, wie der klassische Erklärungsansatz wäre, oder ob die älteren Unternehmer geiziger geworden sind in dem Sinn, dass sie den Erlös aus dem Verkauf des Unternehmens eher als früher für ihre Alterssicherung zu benötigen meinen oder möglicherweise auch steuerliche Gründe vorhanden sind, die eine Schenkung mit eben allen steuerlichen Folgen nicht ratsam erscheinen lassen.

Abschliessend sei bemerkt, dass es hier um eine Untersuchung handelt, die derzeit noch im Gange ist. Endgültige und detaillierte Ergebnisse werden erst zum Zeitpunkt der Tagung im September vorliegen. Zudem besteht das Problem der Freigabe der Ergebnisse durch den Auftraggeber, weswegen hier auch wenige quantitative Ergebnisse

dargestellt werden, sondern eher auf qualitativer Ebene argumentiert wird. Dieser Mangel wird im September hoffentlich behoben sein, der Abschlussbericht dürfte dann auch nach Absprache mit dem Auftraggeber zur Publikation durch das ifm freigegeben sein, wodurch sich auch weitere Problemfelder für die Diskussion ergeben dürften.

The role of small and medium-sized family enterprises in the economic development of Slovenia

Mojca Duh

1 Introduction

Small and medium-sized family enterprises represent an important share in the structure of all enterprises world-wide. In Slovenia, until recently we did not have at our disposal data or leastwise estimates on the share of the family enterprises as insufficient attention was devoted to their investigation. However, if we proceed from the fact that in Slovenia, especially in the 1990s, the number of small and medium-sized enterprises has dramatically increased (the proportion of the small-sized enterprises with 0–50 employees in the structure of all enterprises is higher than 90 per cent), and if we take into consideration the estimates on the share of family enterprises in the structure of small and medium-sized enterprises world-wide it can be assumed that family enterprises also present a significant factor of the economic development in Slovenia. According to the fact, that also in Slovenia family enterprises are becoming an important part of the economy, more attention should be devoted to the research of family enterprises, especially to the research of their developmental particularities and particularities of management. In order to improve this field of research in Slovenia in the years 1998 and 1999 we carried out the first broad planned research on family enterprises in Slovenia (in the case of one region). With the empirical research we were trying to find out the share of small and medium-sized family enterprises in the structure of all enterprises in the region and by this their importance for the economic development of the region and of Slovenia. The empirical research included also the investigation of developmental particularities and particularities of management of small and medium-sized family enterprises. These findings were an important basis for planning the adequate support for the development of family enterprises.

Presented in this contribution are some of the cognitions about the role and the importance of family enterprises for the development of society and economy in countries with a developed market economy and in countries in transition. Those cognitions are based on researches, which have been carried out in these countries. In comparison to these cognitions the results of empirical researches of family enterprises in Slovenia are presented. In the conclusion we present proposed measures for support of the development of family enterprises in Slovenia.

2 The role and importance of family enterprises for economy and society

Family enterprises in Europe according to some data (Donckels, Fröhlich 1991) represent between 60 and 70 per cent of all small and medium-sized enterprises. In Great Britain about 75 per cent of all enterprises are family enterprises and in these enter-

prises work 50 per cent of all employees in enterprises (Leach, Bogod 1999, p.xiii). In the United States of America, this proportion in the structure of small and medium-sized enterprises is approximately 80 per cent (Daily, Dollinger 1993) while in the structure of all enterprises it amounts to 95 per cent (Ward 1987). Numerous authors (for example: Neubauer, Lank 1998, Gersick et al. 1997) call attention to the fact that the estimates on the share of family enterprises differ, although the most conservative estimates indicate that their share in the world is between 65 and 80 per cent.

All this proves that family enterprises are a significant factor in economic development. Hammer and Hinterhuber (1993, p.252) ascertain that a family enterprise is an important element of the market economy and contribute significantly to the vitality, flexibility and competitiveness of this economy. Neubauer (1992, p.75) also ascertained the similar when he wrote that family enterprises could significantly contribute to the competition and to the optimal provision of the market with products. The size and high level of flexibility of family enterprises enable satisfaction of individual and special needs on the market. From the structure-economical point of view family enterprises contribute greatly to the decentralization of economic activities because their seats are traditionally located in the vicinity of the family home. In family enterprises there often exist close contacts between the management of the enterprise and other employees, which leads to the possibility of employees identification with the enterprise and to greater work satisfaction. Ward (1987, p.v) for example found that family enterprises are the prevailing form of organizations in the modern economy, yet till now very little has been written about them (compare with: Winter et al. 1998, p.239). The interest for this field of research has been increasing greatly also because many entrepreneurs, who established their enterprises after the Second World War, are now facing retirement. These entrepreneurs now have a vital interest in the settlement of their succession. Young people are entering family enterprises because it offers them the opportunity for fast promotion and to have more influence than they would have in a non-family enterprises. Gersick and co-authors (1997, p.2) state, that for most people, the two most important things in their lives are their families and their work. And it is easy to understand the compelling power of organizations that combine both.

The above stated findings are based on cognitions and results of researches of family enterprises in countries with a developed market economy. The fact that in Slovenia and in other countries in transition not enough attention has been dedicated to the research of family enterprises is not really very surprising. The researches of family enterprises in countries with developed market economies are also relatively young. One reason lies in the fact that researches of family enterprises and their management world-wide in the 1960s and 1970s were based on the assumption that a strong family and the accompanying "family awareness" presented a disturbing factor for the management of family enterprises. Nevertheless recent researches in the 1980s and 1990s emphasize an increasing importance of family enterprises. Partial reason lies in the fact that the illusions and myths on large enterprises were dispelled (Hammer, Hinterhuber 1993, Neubauer 1992, Ward 1987, Gersick et al. 1997).

All this convinces us that more attention should be devoted to family enterprises in Slovenia and in other countries in transition. Namely these enterprises, especially small

and medium-sized family enterprises are becoming an important part of economy (see also: Donckles, Lambrecht 1999, p.17). Special attention should be devoted to developmental questions of family enterprises, their role in the holistic development of certain countries and to the particularities of management in these enterprises (see also: Belak, Duh 2000, Galetic 2002). In all family enterprises a significant factor of the enterprise's development is the family, with its interests, values, goals and with its live cycle. Conflicts, caused by interaction of family and business interests, rivalry between children and other relatives, unsolved questions about succession in management and ownership can have negative consequences for further existence and development of a family enterprise. Based on the presumption, that many family enterprises will be faced with generational problems at the same time, we can expect (in the case of not solving these problems in time) negative consequences in the whole social and economic development of Slovenia and of other countries in transition.

3 The developmental particularities of family enterprises and their importance for economic development of Slovenia

Until recently in Slovenia we did not have at our disposal data or, at least, estimates on the share of the family enterprises because insufficient attention had been devoted to their research. The extensive and in depth empirical research of family enterprise in Slovenia has not yet been carried out. There exist only a few theoretical contributions on the family enterprise (for example: Duh 1995) and smaller empirical research (Vadnjal 1996). In the years 1998 and 1999 we carried out the first empirical research of small and medium-sized family enterprises in Slovenia, studying the case of the Kozjansko-Obsootelje region. The main findings are presented in the continuation of this contribution (more detail descriptions are in: Duh 1999, Duh 2000).

In Slovenia, the number of small and medium-sized enterprises dramatically increased in the 1990s (the proportion of the small enterprises with 0–50 employees in the structure of all enterprises is higher than 90 per cent). The growing number of enterprises is connected to the possibilities of establishing and managing private enterprises. If we compare Slovenia with the countries in the European Union (EU) we can conclude that Slovenia is comparable with the EU as regards the share of small and medium-sized enterprises in the structure of all enterprises. But the comparisons with the most effective European and other world economies show that the share of small enterprises in the structure of all enterprises is still too small. Namely, there exists a big gap of enterprises with more than 10 employees. There also exist differences between Slovenia and the EU in the share of employees and in the share of income – in these areas Slovenia still lags behind the EU (Smole 1998, p.11–12). If Slovenia wants to reach the level of EU in the area of small and medium-sized enterprises, then measures must be passed for encouraging development of these enterprises.

Economic development of Slovenia will be inevitably based on increasing competitive ability of especially small and medium-sized enterprises by strengthening all their key success factors. The Entrepreneurship and Competitiveness Policy of the Ministry of the Economy of the Republic of Slovenia is therefore directed at strengthening key

factors of enterprises' success (technology, innovation, flexibility, organisation, competitiveness and entrepreneurship), which is implemented in programmes combining a series of inter-related synergic measures. Promoting small and medium-sized enterprises is a part of the policy of promoting corporate sector as a whole. The policy to promote entrepreneurship and competitiveness over the period 2002–2006 will be carried out through three basic programmes: knowledge for development, improving enterprises' competitive capacity, promoting entrepreneurship and utilising entrepreneurial opportunities (Marovt 2002, p.179; Programme 2002). The planned programmes and measures are designed also for small and medium-sized family enterprises, however the particularities of these enterprises are not taken into consideration. In Slovenia, on practical level therefore the importance of family enterprises for the development of economy and society has still not been exposed. Partial reason for such a situation lies also in the fact that the entrepreneurial tradition was broken after the Second World War. But we are now faced with the needs of more serious researches of family enterprises in Slovenia while the number of enterprises dramatically increased in the 1990s due to the possibilities of establishing private enterprises.

In Slovenia, a special database on family enterprises does not exist. Therefore we carried out the empirical research in the Kozjansko-Obsotelje region in two phases in the years 1998 and 1999. In the first phase, we tried to find out which enterprises of a total of 2269 enterprises are small and medium-sized family enterprises – those enterprises were researched in more detail in the second phase. As small and medium-sized family enterprises we take into consideration those enterprises, in which the family members (the owners) also manage the enterprise, and in which exists the wish that the enterprise remains in the ownership and in the management of the family in the future. The family in the mentioned criteria was understood in its wider meaning – that is not only as a nuclear family but also as an extended or a large family. As quantitative (size) criteria we took into consideration the criteria of the Law on Companies of the Republic of Slovenia for distinguishing companies by size and also the EU guidelines for defining the size of an enterprise.

The results of this empirical research confirmed that small and medium-sized family enterprises present an important share in the structure of all enterprises in the region and therefore present an important factor of the development of this region. The structure of enterprises by size in the region is very similar to that in Slovenia; therefore we estimated that the same could also be true for Slovenia. In the researched Kozjansko-Obsotelje region the share of small and medium-sized family enterprises is between 38.1 and 50.1 per cent in the structure of all enterprises (at the risk rate $\alpha=0.05$). The empirical research also included the investigation of the developmental characteristics of small and medium-sized family enterprises (in continuation: family enterprises) in the region. In the continuation we present some of the most important findings on the developmental characteristics of family enterprises in the region.

The majority of investigated family enterprises (together 93 enterprises, which were prepared to cooperate in the second phase of the empirical investigation) are small – according to the quantitative criteria of the Law on Companies – and young, since 62.4 per cent of these enterprises were established between 1991 and 1998, most of them in

1993, 1994 and 1995. This is a reflection of the situation and changes in the structure of enterprises (by size), which is characteristic for the whole Slovenia. The majority of studied family enterprises are selling their products in Slovenia, mostly in the municipalities in which they are located, and only a small number of studied enterprises are export oriented. The studied enterprises have their sources of supply mostly in Slovenia.

The majority of family enterprises are in the ownership of the 1st generation of owners, mostly of one owner and seldom in the ownership of a married couple. Such enterprises present in the sample 87.0 per cent and between 80.2 and 93.8 per cent of all family enterprises in the region (at $\alpha=0.05$). In the investigated family enterprises work fully employed family and non-family members and also family members who are not employed in the enterprise. Their work consists of different kinds of activities, such as: managerial activities, accounting, secretarial work, help in realization, counselling and other forms of help. Family members (not employed in the enterprise) are rarely paid for their work. Owners/managers of course cannot expect this kind of work and help from non-family members.

The majority of family enterprises will continue to exist and develop as a family enterprise – such enterprises present in the sample 81.7 per cent; only 18.3 per cent of family enterprises in the sample did not consider whether or not their enterprises would continue to exist as a family enterprise. 58 enterprises (62.4 per cent) in the sample did not select a successor. The majority of enterprises stated the reason being that children were too young for discussion about the succession. The high percentage of family enterprises in which the problem of succession has not yet been discussed is the reflection of the achieved developmental stages of studied family enterprises (1st generation of owners, the ownership families are young business families). But the experiences of environments, in which family enterprises have a long tradition, warn us that a succession is not a single event of passing the ownership and management to a successor. A succession is a process, which has its beginnings early in the life of a family and before the first employment of a successor in the enterprise.

Owners of the investigated enterprises stated that family savings represented the most important source of financing the start-up of the enterprise. The development of enterprise was in most cases financed by reinvesting the profit.

The majority of owners/managers (83.9 per cent) have a vision for their enterprise. 64.5 per cent of investigated enterprises do not have any planned and written development definitions (a mission, goals, objectives and/or strategies). Projects and project management in 35.5 per cent of enterprises are used for implementation of the planned development; 64.5 per cent of investigated family enterprises do not practice project management. The investigated enterprises state many different reasons why they do not plan their development; but they all agree about one reason, that the future is too unpredictable to plan for future development.

In 79.6 per cent of investigated enterprises owners/managers themselves, with the help of employees or employees themselves with the help of specialized institutions investigate the development of environment; the majority of enterprises for planning the development of the enterprise in the future uses information about opportunities

and threats in the environment. In 80.7 per cent of investigated enterprises the investigation of the enterprise is done (by owners/managers themselves, with the help of employees, or with the help of specialized institutions); in the majority of enterprises the information is used for planning the development of the enterprise in the future. But a question arises: what and which are these developmental definitions, if in more than half of the studied enterprises no plan for future development is made.

The investigated family enterprises show many common developmental characteristics, which are the reflection of the achieved developmental stages of these enterprises. Therefore the conflicts between family members and the succession do not present obstacles for further development of these enterprises. But in the future, these enterprises are going to cope with these problems due to the further involvement of family members in the enterprises. And if the majority of owners/managers find the future too unpredictable to plan the development of their enterprises, they should be aware of the fact that the development of an enterprise is not possible without active searching and adjusting to changing conditions or even active changing of turbulent environment and growing competition.

4 Conclusions with the proposal of measures

The results of the empirical research in the Kozjansko-Obsotelje region illustrate that the share of the family enterprise will probably increase in future, mainly due to the promotion of the development of small and medium-sized enterprises both in Slovenia and in the EU. Therefore family enterprises are becoming more and more important for the economic development of Slovenia.

Small and medium-sized family enterprises are important for the Slovenian economy, and based on the cognitions of other researches also for the economies of other countries in transition. Therefore the family enterprises should be kept “healthy and successful” for the “health and success” of the economy (see also: Safin 1997, Safin 2002, Vadnjal 2002). The key factors of the development of family enterprises are certainly the people in these enterprises, above all the owners and managers who have different capabilities for such development. Small family enterprises, especially new enterprises (recently established enterprises), often do not have plans of their development. Study of Kozjansko-Obsotelje region shows that more than half of investigated enterprises do not dispose with plans of their development. In comparison with other enterprises family enterprises have also many developmental particularities. The institutional environment, in which family enterprises develop, should realize and be aware of these developmental particularities, and on this basis also support their development adequately. Therefore small and medium-sized family enterprises need adequate start-up and developmental advisory and educational support from outside. We have in mind especially:

- Education and training, of both, owners/managers of family enterprises and their successors, as well as of managers who are not members of the family but must be also prepared for the special nature of work in family enterprises

- Counselling, it is very important that a counsellor understands the special nature of family enterprises and especially the developmental particularities of these enterprises
- Establishing a (also legally regulated) supportive environment for small and medium-sized family enterprises, which will take into consideration the special character of family enterprises.

Development of small and medium-sized family enterprises in Slovenia will also depend upon the capabilities of small and medium-sized family enterprises for incorporation in the common European market and world markets, for international cooperation and for linking with other enterprises (compare with: Mödritscher 2002, Pleitner 2002, Rössl 2002). Also in this case, the advisory, training and financial help from outside is needed. Small and medium-sized family enterprises can find and get the necessary help also from already mentioned programmes of measures for promoting entrepreneurship and competitiveness of the Ministry of the Economy. These programmes include beside others also the following measures (Programme 2002): promoting the internationalisation of small and medium-sized enterprises, promoting the linking of enterprises and developing of clusters, and the development of a supportive environment, which has an important role in European Union.

Development of small and medium-sized family enterprises is therefore important for Slovenian economy. It depends in great deal upon the people in these enterprises and upon the support, which is provided to these enterprises by its environment. For this reason a systematic research of small and medium-sized family enterprises is needed, especially of their developmental and management particularities. This is needed everywhere but especially in fast changing economies of countries in transition.

Literature

- BELAK, J., DUH, M.: Management und Entwicklung von Familienunternehmen, in: BRAUCHLIN, E., PLEITNER, H.J. (Hrsg.): *Unternehmer und Unternehmenperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen*. Berlin, St.Gallen: Duncker & Humblot, 2000, pp. 349–360.
- DAILY, C.M., DOLLINGER, M.J.: Alternative Methodologies for Identifying Family-versus Nonfamily-Managed Business, in: *Journal of Small Business Management*. Vol. 31, No.2, 1993, pp.79–90.
- DONCKELS, R., FRÖHLICH, E.: Sind Familienbetriebe wirklich anders? Europäische Stratos-Erfahrungen, in: *IGA – Internationales Gewerbearchiv*. 4.1991, pp.219–235.
- DONCKELS, R., LAMBRECHT, J.: The Re-emergence of Family-Based Enterprises in East Central Europe: What Can be Learned from Family Business Research in the Western World?, in: *Family Business Review*. Vol. XII, No. 2, 1999, pp.171–188.
- DUH, M.: *Posebnosti politike malih in srednje velikih podjetij s primerom dru inskega podjetja (Particularities of enterprise's policy of small and medium-sized enterprises with the case of a family enterprise)*. Magistrsko delo (Master's thesis), EPF, Maribor 1995.

- DUH, M.: *Razvojne posebnosti dru inskega podjetja (Developmental particularities of a family enterprise)*. Doktorska disertacija (Doctor's dissertation), EPF, Maribor 1999.
- DUH, M.: Entwicklungsbesonderheiten von Familien-KMU, in: *IGA – Internationales Gewerbearchiv*. 3. 2000, pp. 182–200.
- GALETIC, L.: Characteristics of Family Firms Management in Croatia, in: *MER Journal*. Vol. 4, No. 1, 2002, pp. 74–81.
- GERSICK, K.E., DAVIS, J.A., MCCOLLOM HAMPTON, M., LANSBERG, I.: *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- HAMMER, R.M., HINTERHUBER, H.H.: Die Sicherung der Kontinuität von Familienunternehmen als Problem der strategischen Unternehmensführung, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*. 3, 1993, pp. 252–265.
- LEACH, P., BOGOD, T.: *Guide to the Family Business*. Third edition, London: Kogan Page 1999.
- Law on companies and: Regulations on companies/with introductory explanation by Dr. Mark Brus, and court register, in: *Republic of Slovenia Official Gazette*. Ljubljana 2001.
- MAROVČ, A.: Promotion of entrepreneurship and competitiveness in Slovenia with the emphasis on family entrepreneurship, in: KAILER, N., BELAK, J. (Hrsg./Eds.): *EU-Integration und die Entwicklungsbesonderheiten der Familienunternehmen*. Sammelband des Internationales wissenschaftlichen Symposium Management und Entwicklung MER 2002, MER Evrocentre, Gubno, Slovenia 2002, pp. 179.
- MÖDRITSCHER, G.J.: Die Internationalisierung als Herausforderung für mittelständische Familienunternehmen, in: KAILER, N., BELAK, J. (Hrsg./Eds.): *EU-Integration und die Entwicklungsbesonderheiten der Familienunternehmen*. Sammelband des Internationales wissenschaftlichen Symposium Management und Entwicklung MER 2002, MER Evrocentre, Gubno, Slovenia 2002, pp. 188–196.
- NEUBAUER, H.: Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen, in: PLEITNER, H.J. (Hrsg.): *Die veränderte Welt – Einwirkungen auf die Klein- und Mittelunternehmen/A changing World: Its Impact on Small and Medium-sized Enterprises*. Beiträge zu den Rencontres de St-Gall/Papers presented to the Rencontres de St-Gall, Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der HSG, St.Gallen 1992, S. 171–197.
- NEUBAUER, F., LANK, A.G.: *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Macmillan Press, 1998.
- PLEITNER, H.J.: Globalisierung und kleinere Familienunternehmen, in: KAILER, N., BELAK, J. (Hrsg./Eds.): *EU-Integration und die Entwicklungsbesonderheiten der Familienunternehmen*. Sammelband des Internationales wissenschaftlichen Symposium Management und Entwicklung MER 2002, MER Evrocentre, Gubno, Slovenia 2002, pp. 231–243.
- Programme: *Programme of Measures to Promote Entrepreneurship and Competitiveness 2002–2006*. Ministry of the Economy, Republic of Slovenia, 2002.
- RÖSSL, D.: Kooperationsfähigkeit von Familienbetrieben – eine Sondierung der Problemlandschaft, in: *MER Journal*. Vol. 4, No. 1, pp. 26–34.

- SAFIN, K.: Polen: Strategisches Verhalten von Familienunternehmen, in: BELAK, J. et al.: *Unternehmensentwicklung und Management*. Zürich: Versus Verlag, 1997, pp.119–130.
- SAFIN, K.: Die Zukunft polnischer Familienunternehmen, in: *MER Journal*. Vol.4, No. 1, 2002, pp.82–90.
- SMOLE, J.: Predstavitev malega gospodarstva v Sloveniji – stanje in strategija (The presentation of small business in Slovenia – the state and the strategy), in: *Teden Evropske unije v Sloveniji: podpora malim in mikro podjetjem (EU week in Slovenia: the support for small and micro enterprises)*. Maribor, maj 1998, pp.1–7.
- VADNJAL, J.: *Dru insko podjetništvo v Sloveniji (Family entrepreneurship in Slovenia)*. Magistrsko delo (Master's thesis), EF, Ljubljana 1996.
- VADNJAL, J.: Education and Training Needs of Family Businesses in Slovenia – Lessons Learned form Three Years' Experience, in: *MER Journal*. Vol. 4, No. 1, 2002, pp.54–63.
- WARD, J. L.: *Keeping the Family Business Healthy*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1987.
- WINTER, M., FITZGERALD, M.A., HECK, R.K.Z., HAYNES, G.W., DANES S.M.: Revisiting the Study of Family Businesses: Methodological Challenges, Dilemmas, and Alternative Approaches, in: *Family Business Review*. Vol.XI, No.3, 1998, pp.239–252.

Small and medium-sized businesses in Argentina: Coping with economic crises

John R.G. Jenkins

Argentina is a country of 37 million people (2000 census), 93% of whom are of European descent. It occupies a large area of the lower part of South America (exhibit 1), extending approximately 3 000 kms from north to south. Argentina is the eighth largest country in the world in terms of area, occupying 2 780 080 square kms (or more than the combined areas of Mexico *and* the adjacent U.S. state of Texas). Its climate ranges from sub-tropical in the far north to sub-antarctic in Tierra del Fuego in the far south.

What is now Argentina had a relatively small native population when it was visited by Pedro de Mendoza in 1536. Following an earlier, failed attempt the Spanish established a permanent settlement in Buenos Aires in 1580 and this grew slowly. The Argentines declared their independence from Spain in 1816.

However the country was largely unsettled until the middle of the nineteenth century. Heavy immigration from Spain and Italy began in the 1860s. This immigration continued up until 1914 and, to a lesser extent, between the two World Wars and in the years since. (So many Italian immigrants (many of them from Genova) settled in Buenos Aires that the Spanish spoken by natives of the city has a decidedly Italian flavour).

English, Welsh and Scots settlers also arrived, though in much smaller numbers. British investment largely funded the growing Argentine economy (railways, meat-packing plants, etc.) in the late nineteenth and early twentieth century. The “most southerly ranch in the world”, in Argentinean Tierra del Fuego, is owned by a family of English descent.

Although few in numbers, the Welsh settled in remote Chubut Province in Patagonia and earned the gratitude of the Argentine government by irrigating the desert adjoining the coast to produce prize-winning wheat, settling a region of the Andes coveted by Chile and – in a 1902 referendum in this same Andean region – voting to be citizens of Argentina rather than Chileans.¹

With such a background of European settlement it is perhaps not surprising that Argentines tend to consider their country to be an outpost of European civilization in South America (cities such as Buenos Aires certainly have a European appearance). There is a tendency, among Argentines, to feel superior to some of their neighbours with mixed racial populations (such as Brazil, whose people are descendents of Portuguese and African settlers and the native American population). Well-to-do Argentines have traditionally shopped for their clothes in London; their Brazilian counterparts have preferred Paris. Despite Argentina’s long-lasting claim to the Islas Malvinas (Falk-

¹ The Welsh held the unique distinction of being the only European settlers in the Americas to have a perfect record in their treatment of the Indian population.

lands) and the war of 1982, the commercial and cultural links between Argentina and Britain remain quite strong.

At the start of the twentieth century Argentina had one of the highest per capita incomes of any developing country. Its prosperity was based primarily on its production, and export, of wheat, beef, lamb and soybean oil to Europe and other Latin-American countries, as well as the industry and adaptability of its European settlers. Argentina also possesses significant mineral wealth, including significant deposits of coal, gold, silver and copper. Moreover, during the past thirty years the country has become self-sufficient in oil and natural gas. Argentina, in addition, has a highly literate population and its doctor/patient ratio is one of the highest in Latin America.

Argentina survived both the Depression and the two World Wars remarkably well and its people still enjoyed a high standard of living in 1945, when World War Two ended.

Economic problems

Unfortunately, despite Argentina's substantial resources, Argentines have seen their living conditions worsen in many respects during the past half-century. This has been due, partly, to severe cyclical declines in world wheat and beef prices, together with (sometimes simultaneous) declines in the market prices of minerals. However, Argentina's economic decline has also been the result of the financial and social policies of various governments (both federal and provincial) since the end of World War Two. The Peronistas, who first came to power in 1945, provided the working classes with benefits that the state could not afford. Trade unions were given wide powers. In addition, an unnecessarily large and underemployed civil service developed.

The military government of 1976–1982 instituted a reign of terror and damaged Argentina's international image by executing its most vociferous opponents. Several successive Peronista and/or military governments, moreover, have used up valuable foreign exchange in their purchases of armaments designed to shore up their domestic power and confront Chile, the Argentine's historic rival. In 1982 the Galtieri military government seized the Islas Malvinas (Falkland Islands) from a small British garrison in order to deflect Argentinean public opinion from the country's domestic troubles. This resulted in Falklands War of 1982 and a humiliating defeat which brought a civilian government to power in Buenos Aires.



Exhibition 1: South America, Mercosur, Argentina

Protectionist and populist economic policies in the 1980s led to economic stagnation and hyperinflation. The Peronista Carlos Menem, who was elected president in 1989, abandoned the party's statist ideology in favour of market economics and liberalisation, resulting in a period of rapid growth. The Argentine peso was pegged to the U.S. dollar and, for a while, the economy improved. Argentina benefited, too, from its membership of the Mercosur trading bloc (Argentina, Brazil, Uruguay and Paraguay); trade between these four countries increased substantially between 1990 and 1995.

However, Menem's failure to deepen fiscal and structural reforms in his second term of office (1995–99) left the economy vulnerable to falling international commodity prices. Argentina's trade surplus widened in 2001. Fernando de la Rúa's centre-left government, which was unable to halt Argentina's economic decline, collapsed in December 2001 amid violent protests. Since then the country's economic situation has deteriorated still further, with a succession of governments attempting, vainly, to deal with the situation. International reserves have declined by almost one-half, to \$10.5 billion. The federal government of Argentina, in addition to state governments, is paying some of its bills using a growing number of what outside observers describe as "quasi-currencies" (bonds which look like banknotes and are used for everyday transactions).

In February 2002 the peso was disengaged from the U.S. dollar. Its value subsequently plunged to almost 3.50 pesos to the dollar. Beginning in December 2001, Argentines endured a five-month partial banking freeze which limited cash withdrawals to about \$500 a month. In early June it was estimated that consumer prices had risen by 21% since January. Unemployment reached 24% that same month.

In late April the Argentine government took the extraordinary step of closing the nation's banking system. As a result, as this paper is being written, bank doors are locked and ATMs are empty. The visits of upper and middle-class Argentines to nearby Uruguay to withdraw their money from Uruguayan banks (thus causing an economic crisis in Uruguay) has provoked an angry outburst from the president of the latter country and a deterioration in relations between the two close neighbours (The Economist, June 8, p. 34–35).

Foreign observers have become extremely critical of Argentina's seeming inability to set its house in order. As one recent commentator put it:

... the president, the governors of the national bank and the Congress are engaged in a political game in which each is trying to force the other to take responsibility for the unpopular measures needed to share out the costs of (the peso's) devaluation. The game itself adds to those costs by shovelling blame and burdens on to the (mainly foreign) banks. The longer the politicians bicker, the closer Argentine edges toward hyperinflation and another explosion on the streets.

The Economist, June 1, 2002, pp. 13–14

SMEs in Argentina

Argentine government statistics categorize SMEs as indicated in table 1.

Sector	Agriculture	Manufacturing/Mining	Retailing	Service
Micro Enterprises	\$ 150 000	\$ 500 0000	\$ 1 000 000	\$ 250 000
Small Enterprises	\$ 1 000 000	\$ 3 000 000	\$ 6 000 000	\$ 1 800 000
Medium Enterprises	\$ 6 000 000	\$ 24 000 000	\$ 48 000 000	\$ 12 000 000

Source: *Secretaria de la Pequena y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Buenos Aires, June 2002.*

Table 1: Net annual sales(turnover) sectors Agriculture Manufacturing/Mining, Retailing, Service

Corporate and individual income-tax rates in Argentina are both 35%. However, micro and small enterprises pay a “*monotributo*”, or a fixed sum which is payable monthly regardless of the total net sales (or lack of sales) achieved during that month. This payment becomes part of the total tax paid during prosperous times, i.e. it is *not* an additional tax. Presumably this tax is levied to discourage wealthy individuals from establishing small firms as tax-avoidance devices.

There were a total of more than 40000 micro, small and medium-sized businesses in Argentina at the time of the last census. The Argentine federal government does not, unfortunately, break down enterprises by size (with the partial exception of farms which are listed only by acreage) in its census for the year 2000. However, table 2 lists the distribution of grants, to the various Argentine provinces, from the Federal Government of Argentina’s National Fund for Micro, Small and Medium-sized Enterprises (FONAPyME), in 2001.

<i>Region</i>	<i>% of Total Funds</i>	<i>Pesos</i>
Metro Buenos Aires	21.32	3 198 000
Santa Fe	8.68	1 302 000
Codoba	8.62	1 293 000
Chaco	4.84	726 000
Entre Rios	4.74	711 000
Tucuman	4.62	693 000
Mendoza	4.05	607 500
Santiago del Estero	4.01	601 500
Salta	3.72	558 000
Corrientes	3.61	541 500
	<i>68.21</i>	<i>10231 500</i>

Source: FONAPyME, Buenos Aires.

Table 2: Distribution of grants

Since this fund is disbursed to SMEs which submit proposals to increase their productive capacity, introduce new products, create value-added products and increase the number of their employees and/or increase Argentine exports, logic would suggest that these funds (which totaled 15 000 000 pesos in 2001) are distributed primarily to the

Manufacturing/Mining sector, though fruit and vegetable packers (in the Agricultural sector) would be eligible for funds under the right circumstances.

Table 2 indicates that, of Argentina's 24 provinces, Metropolitan Buenos Aires alone received over 20 percent of all funds; the ten most populous states combined (42 percent of the total number) received more than two-thirds of the budget. This is not surprising since there is likely to be at least some correlation between total population and the number of small and medium-sized provincial enterprises that have been formed to provide goods and services to consumers, either directly or indirectly (as would be the case with small wholesale firms).

The effects of the economic crisis on Argentina's SMEs

It will have become quite obvious by now that owners/operators of Argentine SMEs have been severely affected by the country's economic crisis. When withdrawals of savings from banks are limited or, even more seriously, prohibited (which, as has been indicated already, occurred for a short time recently) it is clear that the entire economy of any country will inevitably grind to a halt. Both individuals who are still employed and individuals who are not in the work-force, or unemployed, become concerned only with survival.

Examples follow from three representative sectors of the economy (the retailing sector, the tourist industry and the construction industry). As we have noted, the Argentine Census of 2000 does not provide separate data by firm size. However, figures published in April 2002 (*before* the economic situation worsened still further) indicate that retail sales in Argentine shopping malls were 22% *below* those of a year earlier. Many small stores in shopping malls have disappeared; one Argentine consumer refers to "whole galleries" (rows) of stores which have gone out of business.

A great many corner grocery stores are currently surviving the crisis (and their continued competition with large grocery chains such as the French-owned Carrefour) by remaining open seven days a week, closing at 10 p.m. even on Sunday nights.

Before the current crisis, dry cleaning was an important small business in Argentina because Argentines have traditionally worn woolen clothes. Dry cleaning has now become an unnecessary luxury; Argentines are wearing nylon jackets to avoid dry cleaning costs. The result is that a great many dry cleaning establishments have failed.

In the tourist industry (a sector of increasing importance in efforts to improve Argentina's international trade deficit), the effects of the World Trade Center bombing on September 11, 2001 caused some American (and, to a lesser extent, other foreign) tourists to curtail their plans to travel to other countries, Argentina included.

However, the owners of small family hotels and similar establishments have been affected far more seriously by a fall in their *domestic* market. This is due to growing Argentine unemployment (and the resultant insecurity of those still employed) together with the effects of the *corralito*, or "little fence" (the earlier partial freeze, mentioned previously, on bank deposits) which took effect on December 1, 2001. (This freeze made it impossible for the majority of Argentines to afford travel even *within* Argentina after they had withdrawn funds from their bank to pay for everyday expenses).

The Argentine economic crisis, with its wildly fluctuating peso exchange rate, together with the attendant political unrest, has also discouraged visitors from other Latin American countries. In January 2002 (in the middle of the summer in the Southern Hemisphere) some tourist establishments reported declines of over 60% in net revenue. (It is important to note that this was the situation *before* the Argentine government's closure of the banks and the freezing of *all* assets in May 2002). Most travel agencies have closed down and/or have declared bankruptcy.

Many upscale restaurants have closed because the great majority of their former patrons can no longer afford to eat "out". (Middle-class Argentineans are currently said to be existing on rice and pasta). Small corner cafes are surviving so far because they are still attracting some business; whereas a middle-class Argentinean might previously have enjoyed three of four coffees a day at two or more of his/her neighbourhood cafes, he/she is now more likely to have three coffees a *week*.

The construction industry, too, has been crippled by Argentina's economic and political crises. If we put ourselves in the position of the owner-manager of a hypothetical small construction firm who has recently contracted to add an extra room on to a middle-class home, we can visualize the situation which confronts him. He has probably received an initial "down payment" from the head of the family, and will have used these funds to pay for some of the materials to be used and to pay his workmen. In all probability, however, the family is unable to make a second down payment to the builder because it has to use its limited, and rapidly dwindling, funds to pay for its food and other basic necessities.

This, of course means that, very soon, the builder will have no funds to buy fixtures for installation in the half-completed new room – nor will he have funds to continue to pay his workmen. He will, moreover, find it increasingly difficult to obtain funds on credit, either because he may already be heavily indebted to his bank and/or because Argentine banks and other credit institutions will be increasingly reluctant to make loans in the present situation. All work on the half-completed room will cease. (In Argentina *no* construction whatsoever is taking place as this paper is being prepared).

It will have become clear to the reader by now that the worsening crisis in Argentina has affected all social-economic classes except the very rich. (An Argentine authority recently stated that 18 million Argentineans (almost 50 percent of the total population) are currently "living below the poverty line"). In Rosario, Argentina's second largest city and, under normal circumstances, a busy port and meat-packing centre, observers have reported that "the middle classes are moving into working class residential areas because they can no longer afford to live in their former homes. The working classes are moving into the slums." A recent survey of a class of 30 eleven-year-old children, attending a school in a traditionally working-class of an Argentinean city revealed that 24 of them (80 percent) had not had breakfast.

Traditionally the urban poor (as in many other countries) have been saved from starvation because they have been fed by Catholic and other charities, and by government. This continues to be the case. However in recent months, for the first time, many middle-class Argentineans have been seen at these soup-kitchens. More recently still, upper-middle-class Argentineans have established "barter groups" in which urgently-

needed items, including food, are obtained via the exchange of some sometimes cherished household possessions (Christian Science Monitor, April 30, 2002, 1, 7).

It is now customary for middle class Argentines to go to their bank (in which their salary is often automatically deposited) on pay-day and withdraw, in cash, their *entire* salary because they no longer trust their banks. Many middle-class people stopped using their ATM or credit cards some time ago.

One may well ask how *any* Argentinean SMEs and their owners are even surviving the present economic and political situation. To begin with, entrepreneurs in Argentina have had some experience in coping with the various economic crises of the past and have performed various ways of coping. Many owners of small and medium-sized enterprises who are still in business appear, at least in part, to be operating on a barter basis – both as small businesspersons and as consumers in their own right.

This would appear, logically, to be somewhat more feasible in smaller communities where there is a greater feeling of community and, perhaps, greater access to the agricultural sector. (Unfortunately the poorer segments of the population cannot even afford the cost of transportation to the countryside.)

Until economic and social conditions improve, transactions by surviving SME owner-operators (involving both purchases and sales) are likely to be limited to urgently needed items. Unquestionably, some Argentine SMEs will not survive the present crisis. Nevertheless, Argentines are a resilient people. Even though the present crisis is far more severe than any other in living memory, many Argentine SMEs *will*, somehow, survive. Regrettably, however, some will have been dealt a death-blow.

References

Anuario Estadístico de la Republica Argentina. 2000.

Christian Science Monitor. Boston, April 26, 2002, pp. 1 & 7.

Discussions with Argentine Consumers and Entrepreneurs.

SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA, PESCA Y ALIMENTACION, Buenos Aires, September 2002.

SECRETARIA DE LA PEQUENA Y MEDIANA EMPRESA Y DESAROLLO REGIONAL, Buenos Aires, June 10, 2002.

THE ECONOMIST Country Briefings: Argentina. June 2002.

THE ECONOMIST: various issues from December 1, 2001 to present.

Estonian SMEs in a fragile environment 1991–2000

Asko Miettinen

Introduction

The transformation process in Eastern European countries in transition has been usually analysed by three different but interinvolved issues: politics, economy and society. In contrast to often rapid and even revolutionary political transformations, economic and social transformations are rather seem to emerge as much slower evolutionary processes, taking possibly decades (Mugler 2000). For example, from this complexity view, privatisation (already practically completed in Estonia as a political and economic reform) is but one element of the transition.

On the other hand, traditional approaches and theories do not seem to fit particularly well in the landscape of transition economies, but have rather a tendency to misguide the researcher (i.e. Peng, Heath 1996, Liuhto, Michailova 1999). Some scholars have even challenged the widely used term “transition”. For example, according to Lagerspetz (2000), the term “transition”, so often used in comments on post-socialistic change, is dismissed and depicts the process as predictable and the “transition” problems as having an automatic solution. However, there is no widely accepted evidence on routine or standardised procedures for structuring the transition from the planned economy to the market economy (Staudt 1994). Thus, the term may have applied too instrumentally in legitimising the political decisions, which have led to the emergence of new societal problems.

One reason making the investigation more difficult is that before the start of major transformations in the turn of 1980/1990s, it was very different to conduct research on socialistic economies and organisations. Until the end of 1980s, it focused mostly on pure system descriptions rather than any in-depth analysis. Furthermore, before the 1990s the small business sector and private entrepreneurship were formally (officially) almost non-existing. When the world political map started to undergo a process of re-territorialisation, as some of the boundaries disappeared and some emerged, major changes appeared in economic life of great many countries, too. These changes seemed to happen at the price of internal resistance (Berg 2002), although no stronger political resistance appeared in most cases.

The most important accomplishment of Estonia’s recent development is inevitably the consolidation of political democracy. The fast westward turn of foreign trade and the restructuring of economy have been less easy, although Estonia is no doubt within the first candidates to enter the EU. The economic growth that has taken since mid-1990s has been able to raise Estonian GNP back to pre-independence level. During the whole period after its new independence Estonia has followed a liberal and open economy policy. However, it has also created growing inequality between regions, occupations and genders. Poverty, marginalisation and health problems result from the ne-

glect of social policy. For the time being, public discussion on tasks of economic and social policies seems rather difficult to initiate. Some radical recent changes such as abolishing company income tax (in 1999; after a short period of negative economic growth) and progressive income tax already earlier have certainly stimulated economic growth and some foreign direct investments, but this extreme open and liberal policy has a more dark side as well: it calls for one's own initiative and will to be responsible for one's own future – requirements that are certainly too much to many people who used just to receive and follow orders from the government and authorities. In their study on demographics, poverty and poverty relief in Estonia, Wilder and Viies conclude that considering social life, many Estonians are in bad condition. This was particularly true when they examined the condition of those less likely to be successful in adapting the changing economy – that is – the very old and very young, and the less educated or unskilled (Wilder, Viies 2001).

Thus, a characteristic of societal life in Estonia is a kind of unspecificity in terms of goals. Own national identity is in progress and at the same time the pressure to define country's internal position, especially relations to the EU and NATO is increasing. The image of the EU in Estonia is multidimensional: general public sees there both positive and negative sides.

Varieties of Estonian environment in transition

Running businesses under 'environmental tyranny' may be exaggerating, but there are pressures and demands from the environment calling for adaptive capacity. Some of the pressures operate in a short notice, others in a long run. A good number of them are objective, but many perceived. The environment has been traditionally seen as resource controller affecting enterprises through the process of making available or withholding resources, providing information sources etc. Political stability and ideological legitimacy tend to reduce environmental uncertainty and thus encourage future-oriented behaviour, giving entrepreneurs the confidence to establish new firms. Nation-states try to facilitate and protect enterprises both directly and indirectly. Whether these efforts ultimately increase or decrease enterprise stock and company growth may vary and is not yet known in a longer run in a transition economy such as Estonia.

One of the forthcoming challenges comes from demographic area. The population of Estonia has namely been constantly decreasing since 1990. Considering the small population number in Estonia (1.45 million) and the decreasing trend of it, it is not an exaggeration to talk about a demographic crisis, which will be not easy to overcome (Antler, Ylöstalo 1999). Improving socio-economic stability, general progress in well-being and effects family policy (which is actually still missing today to a large extent) may have a certain impact on demographic processes; however, as it is well known, a tendency towards the worsening of the demographic situation is an uneasy trend.

Estonian SMEs face this trend in the labour market. The Estonian labour market has undergone major changes during the last decade. The number of employed persons has been continuously decreasing already since the second half of the 1980s. At the turn of

the new millennium the number of employed persons in Estonia in the year 2000 was 608 thousand, that is more than 200 thousand less than in 1989. Over the same period the labour force participation rate fell from 77% to 58%. The most drastic changes occurred in 1993–95, when unemployment was actually born and reached its current relatively high level of 10% and has stabilised at that level.

From year to year the distribution of employment by fields of activity is drawing closer to the employment structure of developed countries. The proportion of industry and agriculture is falling while that of services is increasing, respectively. The greatest changes have occurred in the primary sector, where the share of agricultural workers in the total employment has fallen from 18% to 8%. At the same time the proportion of the services sector has increased from 43% to 57%. Of all employed some 90% are employees and 10% entrepreneurs. Side by side with unemployment Estonia has a notable shortage of qualified labour (Antila, Ylöstalo 2000).

There is shortage of both highly qualified white collar and blue collar workers. State owned vocational schools do not provide training employers could be satisfied with. This might be due to type of training dating still back to the shortcomings in the system of vocational training as a heritage from the Soviet time. Another uneasy phenomenon is that each year a considerable proportion of youngsters ‘disappears’ after basic or high school without any further training in vocational schools or institutes of higher education.

Institutional changes constitute an important and necessary area in the route from transition to convergence in Estonia. The transition process in the 1990s laid the foundation for a sounder market economy including the strengthened institutions and laws for the support of private enterprise. The process of movement toward other market economies has been termed “harmonisation” (Ennuste, Wilder 2001). This next stage gives a new priority: the need to develop laws, institutions and economic and social environments consistent with those of common trading partners, capable of enduring an international setting. Anyway, there is a number of institutional reforms needed. This is important, because there is evidence that the impact of institutional development on economic growth is inevitable. Furthermore, economic growth depends also on the quality of institutions; public sector and institutional framework are sometimes treated as the unpaid factor of production.

In spite of its reputation as a liberal country with rather low level of corruption, there are still problems related to efficiency of the institutional framework and enactment of the rule of law. For example, the European Commission’s Enlargement Strategy Paper (2000) drew attention to the need to improve market supervision, especially adequate enforcement of industrial and property rights, to fight against pirated and counterfeited goods. Equal treatment of all market participants and fighting tax evasion are also crucial to promote fair competition. Additional recent problems mentioned lately are the concern that corporate interests have had too great impact on the political decision-making as a capacity of firms to shape and affect the basic rules of the game and the emergence of clientelistic networks that evolved around political parties (Ennuste, Wilder 2001).

Rajasalu (2001) has given a list of anticipated reforms including their content and impact on nominal convergence criteria. A bulk of these reforms tend to raise budgetary expenditures, they may hamper compliance with the government financial sustainability criterion. Therefore, right timing of reforms and careful and responsible accounting become to play an important role to avoid unmanageable budget deficits. The 'top ten' in Rajasalu's list are as follows: pension reform, employment policy and unemployment insurance, health care reform, public management reform, agricultural reform, environmental reform, reform in education and R&D funding, raising defence expenditure to 2% of GDP, increasing the staff of the Estonian missions in the EU and the personnel of EU related projects in Estonia, and minor adjustments in the tax system.

There is a recent interesting comparative study about the government agencies behaviour and operation conducted by Põlajeva and Vensel (2001). In this study, the same interview-based questionnaire was administrated in Estonia, Russia, Finland and Sweden. The results showed that the development of legal and institutional infrastructure is not in accordance with radical changes in the society and success in economic development in Estonia. The authors emphasise that entrepreneurs and managers have to cope quite frequently with unexpected changes in laws and government economic policies which could seriously affect their business decisions. Sometimes entrepreneurs and managers are not informed clearly about new laws and plans to change existing laws and policies; possibilities to voice their concerns indirectly or directly are quite small. The government announcements' credibility was evaluated by respondents as a sometimes happening phenomenon.

According to the same study, law enforcement mechanism (especially the court system) was found to operate weakly; entrepreneurs and managers do not trust the objectivity of courts and judges. Furthermore, money power over the court decision played an important role in the court cases and knowing the judge personally could influence the court procedures and outcomes also quite frequently. The degree of civil servants' wilfulness and power was evaluated to be quite high: there were signs of "helping-hand" and "grabbing-hand" model characteristics in Estonian legal and regulatory environment. However, uncertainties in dealing with government agencies, uncertainties in law-making rules, and uncertainties in law enforcement mechanisms had not improved over the last five years and mostly these uncertainties had remained on about the same level.

As to the comparative part of the study, the conclusions from comparisons of the same characteristics of government agencies' behaviour, law making procedures, and operating of the enforcement mechanisms in Russia, in Finland and in Sweden, there were large and significant differences between Russia and two Nordic countries in terms of legal and institutional environment in favour of Finland and Sweden. The legal and institutional environment in Russia was significantly less developed, the influence of bureaucrats' behaviour was high, law making procedures were unclear and the enforcement mechanism was not well-working. It was not expected that Estonian legal and institutional environment was in general closer to the Russian one, but there was still a remarkable degree of instability and uncertainty, and administrative capacity of

the state governance was weak in Estonia. According to this study, uncertainties in dealing with government agencies, in law making procedures and in operation of the law enforcement mechanism had been decreased during the last five years significantly in Finland and Sweden, they had increased in Russia, and remained in general the same in Estonia.

Thus, the situation tends still to be aggravated by unclear principles of public and corporate governance in Estonia. More transparent and efficient institutional framework could improve the rule of law and supervision of markets and thus promote economic growth and facilitate catching-up. A well functioning institutional framework is a prerequisite for further development.

Estonian SMEs in a transition context

As in all mature market economies, the great majority of Estonian enterprises are micro-firms employing less than ten persons. According to the statistics supplied by the National Tax Board, 74.7% of the active firms in 2000 were micro-enterprises, 19.5% small and 3.6% medium-sized enterprises:

Number of	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
0-9	66.6	70.7	71.3	72.2	72.3	69.5	74.7
10-49	25.6	23.1	23.1	22.6	22.7	21.0	19.5
50-249	6.5	5.4	4.9	4.6	4.4	4.1	3.6
250+	1.3	0.8	0.7	0.7	0.6	0.6	0.6
Unknown	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.7	1.6
<i>Total</i>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Note: Table excludes sole traders. Source: National Tax Board.

Table 1: Size of enterprises in 1994-2000, in %

The table above actually understates the role of micro-businesses by excluding a large number of sole traders. The total population of enterprises consisting of micro and small firms has increased during the 1990s. As an outcome, a mean size of active enterprises (sole traders excluded) has decreased from 22 employees in 1994 to 13 employees in 2000 (Ettevõtteregister). Approximately two thirds (64%) of the registered entrepreneurs (including firms and sole traders) at the beginning of 2001 were in services, 15% in manufacturing and 21% in primary sectors (mainly in agriculture) (Justiitsiministeriumi Registrikeskus 2001). The concentration in services partly indicates the low entry thresholds compared with manufacturing and partly the pattern of demand for services that were very poorly developed during the old Soviet regime. New businesses that were first registered in 2000 were actually even more concentrated in services: 69% of all new ventures started in service industry.

The contribution of SMEs to total employment can be best evaluated on the basis of data from the National Tax Board. These data indicate that employment in SMEs accounted for about 75% (18.7% in micro-, 29.8% in small-, 26.2% in medium-sized firms) of the total Estonian labour force of 608000 persons in the year 2000, as table 2 shows:

Number of	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
0-9	10.7	14.1	14.9	15.9	16.5	17.4	18.7
10-49	25.1	27.2	28.6	29.4	30.5	29.7	29.8
50-249	30.1	30.3	28.9	28.1	27.7	26.9	26.2
250+	34.1	28.4	27.6	26.6	25.4	26.0	25.4
<i>Total</i>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: National Tax Board.

Table 2: Employment in enterprises by enterprise size group, in %

It can be further noticed that the proportion of total employment in SMEs has increased clearly, while employment in large and medium-sized companies has declined. This might be partly resulting from the fact that a good number of large state-owned companies were privatised in the 1990s and that the number of employees in Estonia has been constantly decreasing since the mid 1980s, as mentioned earlier.

The other contribution of SMEs into Estonia's economic development is indicated in their share of value added, which accounted (without sole traders) for about 50% of GNP in the turn of the millennium. Nearly one third of value added (31%) was created by large firms, another third (33%) in medium-sized enterprises and a bit more than a third (36%) in micro-enterprises, which is rather small proportion in comparison with their share of the total number of enterprises. A closer look at these data gives an explanation: the distribution of value added between employment size groups is related to the distribution of enterprises across economic activities, because large and medium-size companies have been traditionally more represented in manufacturing, where a good quarter (24%) of total value added of Estonian economy is created. Smaller firms tend to operate in more labour intensive sectors.

From a more subjective perspective, given the critical role of entrepreneurs and small business managers as shapers of business decisions, actions, and, consequently performance, investigation of variations in business owners' and managers' perceptions of the environment and its changes adds the general understanding of decision processes, firm actions, and enterprise outcomes in a transition economy. The debate on the hostility and controllability of the perceived economic environment is much investigated and largely reported in the literature (i.e. Sutcliffe et al. 1998) and there is also an increasing body of knowledge relating to this issue in economies in transition as well.

In order to assess the factors that affect the ability of Estonian SME sector to grow and survive, the attitudes, opinions and motivation of small business managers and owners of small firms have been studied in several surveys over the past few years (e.g. Smallbone et al. 1998, European Commission, Phare 1999, Miettinen et al. 2000, 2002, Venesaar et al. 2002). These surveys suggest that the main obstacles to the development of small enterprises are related in the first place to market conditions (strengthening domestic and external competition, limited domestic purchasing power, weak domestic demand etc.), financial shortcomings (availability of financing, shortage of funds and support) and government policy (regulations, infrastructure, laws). In addition, there have been problems relating to production (availability of machinery and equipment), labour force problems (shortage of managerial and skilled labour). The order of im-

portance has changed in last ten years, but the factors mentioned above have remained among the main obstacles to SME development or even worsened over the past decade.

Privatisation issues are once again up through a couple of current cases, such as Estonian railways and oil-shale industry in Eastern Estonia. It is pointed out in the ongoing debate that when the marketplace takes over from the government, the already poor may lose further. This does not mean, however, that the change may not benefit to society but that there are distributional issues which should, at least, be considered. According to the official policy, privatisation is seen in the first place as an instrument for improving efficiency and productivity and, therefore, a means for promoting economic growth. If it works, then over time, more jobs should be created in a longer run, providing more and better employment opportunities for individuals, and government revenues should be increased, allowing government to increase assistance to those permanently disadvantaged by reform.

On the other hand, government revenues should not be the primary motive for privatisation, because when a government becomes dependent on privatisation as a source of revenue, it not only puts itself in a vulnerable position (there is only a finite number of enterprises to be sold), but the goal of maximising government revenue can start a conflict with the original goal of improving efficiency and productivity. It may also come into conflict with citizen participation in privatisation (Vensel et al. 2001). It is also understandable that some persons are badly hit by privatisation operations through losing their jobs. Oftentimes they are the very same persons who have great difficulties to find a new job. A risk of becoming obsolete creates resistance to change, particularly in the cases where a privatised company (or its subsidiaries) is located in regionally outside growth centres.

Conclusions

At the new independence in 1991, there was an almost unanimous consensus that it was imperative to rid of the vestiges of the Soviet Union. Having regained its independence, Estonia was unwilling to risk losing it again by clinging Soviet type institutions and practices. More than this, Estonia has pursued to rid itself of any reminders of its occupation. This created an environment that not only encouraged, but rather demanded, both political and economic change on a major scale. It also led Estonia to look to the West for its future and required change in order to make it to qualify to the West.

The reform programme that emerged, while not without a number of hesitations and mistakes, has been, generally speaking, a successful one. The economic and political reforms which were instituted were, for the most part, and demonstrated by the outcomes, the 'musts', things that needed to be done. The crucial role played by the macrostabilisation and liberalisation programmes which were started early in the process have been leading themes in the transition process, not to forget the role of a stable, sound currency and that of a stable banking system within a larger, sound financial market (Lesser 2000). This step to introduce and maintain a sound currency, which began in Estonia in 1992, was absolutely essential to the halt in the post-independence

recession Estonia encountered and the fall in the rate of inflation which can be observed by 1993–1994. Although the banking crisis is over now, it seems evident that i.e. small start-up businesses experience more problems to finance their operations now than a decade earlier (Miettinen, Lehtomaa 2002).

As a free market system was introduced, there has been, over the first decade, a recognition that government had a role to play in modifying market behaviour to prevent the abuse of market power. The rapid development of the private sector through the 1990s was facilitated by this process, although the role of government was more enabling than causal (Venesaar, Smallbone 2002). At the same time, the social costs of the rapid liberalisation of the economy became evident: economic reform has not treated all individuals the same. Furthermore, the reform, particularly on the scale that has been witnessed in Estonia in the last 10 years, requires major labour market adjustments. This not only means dislocation of workers, at least in the short term, but a rise, perhaps a permanent rise, in the unemployment rate and increased pressure on the social assistance or social security system. At the same time, other demands on social assistance, especially from elderly pensioners, are increasing the pressures, while government's ability to respond is limited by the overall climate of fiscal restraint which is still in place.

To conclude, the Estonian economy is still characterised by low productivity and income level as well as by relatively low prices. Its GDP per capita (at purchasing power parity basis) reached only 36% (that is equal to Poland) of the EU average in 2001. The situation can not be changed radically within a few years: it has been estimated that although Estonia has the best starting point in the Baltic states, and assume that the living standard in Estonia will increase 5% a year in the next decades, and that at the same time the population growth per annum will be zero (which is an optimistic forecast), the Estonian GDP per capita will reach a figure of US dollars 8800 in year 2010. This figure is still far below that reached in Greece in 1995. With the same growth rate continued, the equivalent figure in the year 2025 will be US dollars 18200, which corresponds to the living standard reached in neighbouring Sweden and Finland (in EU-average) in the mid-1995. According to these assumptions, it can be projected that Estonia will reach the lowest level of the EU welfare pyramid (the Greek level) in year 2030 and that in about fifty years time, in year 2050, Estonia will be approximately on the same level with Finland (Tiusanen, Talvitie 1998).

Thus, although the Estonian economic policy and economic environment seem to be quite promising from many aspects and the progress since the early 1990s has been remarkable, there is a long way to go in the convergence context. Rather reliable and favourable business environment has attracted a good amount of foreign direct investments that support technological development, but even more would be welcomed, although a risk of becoming too independent on foreign investors is already there.

Nevertheless, there are still further opportunities to make economic environment more favourable. In education, a reorientation to technical and technological specialties is needed (for the time being, there is a boom of selecting business studies with a declining share of engineering students). Estonia has also to overcome its backwardness in research and development: Estonia's annual allocation of 0.62% of its GDP to re-

search and development is one of the lagging ones of the new EU candidate countries (Purju 2001) and far below the EU-15 average of 1.86, not to talk about 3.77 in neighbouring Sweden and 3.50 in Finland. The problem should be partly solved by raising public funding of R&D; however, the motivation for raising business sector investments in R&D is also to be encouraged.

There are also shortcomings in the institutional framework as mentioned earlier. Although business legislation is more or less appropriate, the rule of law is not as strong as it might be. There are still problems related to industrial and intellectual property rights. The cases of tax evasion and unfair competition are not rare. Solving business disputes in courts is costly and time-consuming. Another weakness in the current institutional arrangements for enterprise development are the county and local authorities, which in general do not have the capacity to be involved in local or regional economic development programmes. This is a major constraint on the development of central-local, public-private partnerships that are essential development tool within the EU. As Venesaar and Smallbone (2002) have stated, the key policy priorities in this context to achieve accelerated enterprise development with employment growth are to prioritise the development of institutional capacity in order to increase the effectiveness and impact of SME policy in Estonia within the context of upcoming EU membership. Nevertheless, eventual catching-up is very time consuming and will take several decades.

References

- ANTILA, J., YLÖSTALO, P.: *Working Life Barometer in the Baltic Countries 1999*. Labour Policy Studies 214, Ministry of Labour, Helsinki 1999.
- BERG, E.: National Identity and Global Swings in Post-Soviet Estonia, in: *Europe-Asia Studies*. Vol. 54, No. 1, 2002, pp. 109–122.
- CLARK, E., SOULSBY, A.: *Organizational Change in Post-Communist Europa*. London and New York, Routledge: 1999.
- ENNUSTE, Ü., WILDER, L. (Eds.): *Factors of Convergence: A Collection for the Analysis of Estonian Socio-Economic and Institutional Evolution*. Estonian Institute of Economics at Tallinn Technical University. Ühiselu, printed in Estonia.
- Ettevõtlus arvutes [Enterprise in Figures] 1994–1999*, Tallinn 2001.
- JUSTIITSIMINISTEERIUMI REGISTRIKESKUS: *Ettevõtlus Arvudes 1998–2000 [In Estonia: Enterprises in Figures]*. Tallinn 2001. KORNAI, J.: Ten Years After “The Road to a Free Economy; The Author’s Self-Evaluation, in: *Economic Systems*. Vol. 24, No. 4, 2000, pp. 353–359.
- LAGERSPETZ, M.: Viron murros ja sen sosiopolitiiset seuraukset. (in Finnish: “Estonia’s Post-Socialistic Transformation and Its Consequences to Social Policy”), in: *Janus*. Vol. 8, No. 1. 2000, pp. 1–11.
- LESSER, B. (Ed.): *Balt-Econ 2000. Economic Policy and Reform in Estonia, Latvia and Lithuania, 1992 to 2000 and Beyond*. Baltic Economic Management Training Program, printed in Canada 2000.

- LIUHTO, K., MICHAILOVA, S.: *Experiences in Doing Empirical Organisation and Management Research in Transition Economies. Probable Problems and Possible Solutions.* Turku School of Economics and Business Administration, Series C 1, Turku, Finland 1999.
- MIETTINEN, A., LEHTOMAA, A.: *Intermediate Evaluation of Progress: Perceived Environment of Business Start-up Entrepreneurs in Estonia after First 10 Years in a Market Economy.* Proceedings of the 12th Nordic Conference on Small Business Research. Kuopio, May 26–27 2002.
- NORTH, D.: *Institutions, Institutional Change and Economic Performance.* Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- MUGLER, J.: The Climate for Entrepreneurship in European Countries in Transition, in: SEXTON, D.L., LANDSTRÖM, H. (Eds.): *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship.* Blackwell Business, printed in Great Britain, 2000, pp.150–175.
- NORTH, D.: *Understanding the Process of Economic Change.* The Institute of Economic Affairs, Occasional Paper 106, 1999.
- PAUTOLA-MOL, N.: *The Baltic States Integration into the European Union – Institutional Approach.* Helsinki School of Economics, Acta Universitatis Oeconomicae Helsinkiensis, A–196, 2001.
- PENG, M.W., HEATH, P.S.: The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations, and Strategic Choice, in: *Academy of Management Review.* Vol. 21. 1996, pp.492–528.
- PHARE: *The State of Small Business in Estonia: Report 1998.* PHARE Support to SME Development in Estonia, Tallinn 1999.
- PÕLAJEVA, T., VENSEL, V.: Government Agencies Behaviour and Operation of the Enforcement Mechanism, in: VENSEL, V., WIHLBORG, C. (Eds.): *Estonia on the Threshold of the European Union; Financial Sector and Enterprises Restructuring in the Changing Economic Environment.* Department of Economics at Tallinn Technical University. Ühiselu, Tallinn 2001, pp.309–228.
- Rajasalu, T.: Convergence in the European Union and Some Guidelines for Institutional Reforms in Estonia, in: ENNUSTE, Ü., WILDER, L. (Eds.): *Actors of Convergence: A Collection for the Analysis of Estonian Socio-Economic and Institutional Evolution.* Estonian Institute of Economics at Tallinn Technical University, Ühiselu, Tallinn 2001, pp.3–36.
- SMALLBONE, D., PIASECKI, B., TODOROV, K., ROGUT, A., VENESAAR, U., AND LABRIANIDIS, L.: *Internationalisation, Inter-firm Linkages and SME Development in the Baltic States.* Final Report undertaken with the support of Phare ACE Programme (P95-2168-R), Tallinn 1998.
- STAUDT, E.: Innovation barriers on the way from the planned economy: The management of non-routine processes, in: *International Journal of Technology Management.* Vol. 9. 1992, pp.799–817.
- SUTCLIFFE, K.M., HUBER, G.P.: Firm and Industry as Determinants of Executive Perceptions of the Environment, in: *Strategic Management Journal.* Vol. 19. 1998, pp.793–807.

- TEDER, A., TEDER, J.: *Estonian entrepreneurs: 15 years later*. Proceedings of the 12th Nordic Conference on Small Business Research, Kuopio, May 26–27, 2002.
- TIUSANEN, T., TALVITIE, K.: *The Baltic States in the 1990s*. Lappeenranta University of Technology. Studies in Industrial Engineering and Management, No. 4. Lappeenranta, Finland 1998.
- VENESAAR, U., SMALLBONE, D.: *From transition to accession: The state of small and medium-sized enterprises in Estonia*. Proceedings of the 12th Nordic Conference on Small Business Research, Kuopio, May 26–27, 2002.
- VENSEL, V., WIHLBORG, C. (Eds.): *Estonia on the Threshold of the European Union: Financial Sector and Enterprise Restructuring in the Changing Economic Environment*. Department of Economics at Tallinn Technical University. Ühiselu, printed in Estonia 2001.
- WILDER, L., VIIES, M.: Demographics, Poverty and Poverty Relief in Estonia, in: WILDER, Ü.E.L.: *Factors of Convergence: A Collection for the Analysis of Estonian Socio-Economic and Institutional Evolution*. Estonian Institute of Economics at Tallinn Technical University, Ühiselu, Tallinn 2001, pp.105–137.

Nachfolgepotenziale in KMU – Empirische Befunde mit branchenspezifischen Charakteristika für Österreich

J. Hanns Pichler

Vorliegende Untersuchung basiert auf einer modellanalytisch gestützten Schätzung anstehender Übernahmefälle kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in Österreich über einen Zeitraum von 10 Jahren (1998–2007) anhand einschlägiger statistischer Erhebungen sowie vergleichender Daten auch aus ähnlich ausgerichteten Studien. Daraus folgernde „Potenzialschätzung“ ist sektoral wie auch regional gegliedert; zugleich wurden jene Branchen detaillierter herausgearbeitet, die durch die Übernahmeproblematik im Analysezeitraum besonders betroffen erscheinen.

Relativ ausgeprägte Fluktuationsraten in der Unternehmensdemographie sind ein Merkmal klein- und mittelbetrieblich geprägter Volkswirtschaften. Sie erreichen vielfach ein Ausmass von über 10 %, d.h. die Zahl der Unternehmen „erneuert“ sich potenziell in einem Zeitraum von weniger als 10 Jahren. Starke Fluktuation mag auch als wirtschaftliche Vitalität und Anpassungsfähigkeit gesehen werden in einer Zeit rascher Veränderungen und damit als ein Mass für unternehmerische Dynamik; solche Dynamik kann jedoch nicht unbegrenzt im Sinne von „je höher desto besser“ gelten.

Vor allem aus Sicht der Wahrung bestehender bzw. Schaffung neuer Arbeitsplätze erscheint somit die Förderung von Übernahmen von erheblicher gesamtwirtschaftlicher Relevanz; nicht zuletzt deshalb auch, weil Neugründungen Beschäftigungsverluste gescheiterter Übernahmen vielfach nur mit grösseren Zeitverzögerungen, wenn überhaupt, wettmachen können. Förderung von Übernahmen kann jedoch nicht bedingungslos erfolgen, sondern sollte wirtschaftspolitisch sich bewusst auf übergabefähige, d.h. überlebenstaugliche bzw. entwicklungssträchtige Unternehmen konzentrieren.

Potenzialschätzung

Die im folgenden angestellte Modellberechnung ist der Versuch, bestehende Unternehmensnachfolge- bzw. Übernahmepotenziale für Österreich zu objektivieren im Hinblick insbesondere auf daraus folgernde wirtschaftspolitische Massnahmen unter entsprechender Prüfung bzw. Anpassung gegebener Rahmenbedingungen. Sie basiert konkret auf folgenden Annahmen und Analyseschritten:

- a) Ausgangspunkt bildete die geschätzte Population von Unternehmen. Davon wurden die Alleinmeister-Betriebe, d.h. Betriebe ohne unselbständig Beschäftigte eliminiert, da diese aufgrund weitgehender Identifikation mit der Person des Unternehmers sich im Regelfall für eine Übergabe oder Übernahme kaum eignen (wo solche Betriebe übernommen werden, gleicht der Vorgang eher einer Neugründung als der Fortführung eines Unternehmens). Auf Ebene der gewerblichen Wirtschaft insgesamt kann dabei von hochgerechneten Bereichszählungsdaten ausgegangen werden; auf Branchenebene müssen zeitlich unterschiedliche Daten der Arbeitsstättenzählung als Basis herangezogen werden.
- b) Weiters wurden zur Berechnung des „Potenzials“ altersbedingter Übernahmen jene Unternehmen ermittelt, bei denen die Unternehmer im Laufe des Prognosezeitraums das 65. Lebensjahr erreichen bzw. überschreiten (bei Unternehmerinnen das 60. Lebensjahr); dies jeweils unter Berücksichtigung eines gewissen Anpassungsfaktors für Aktive über das gesetzliche Pensionsalter hinaus.

- c) Unter Anwendung von aus einschlägigen Studien bekannten Verhältniszahlen wurde sodann – ausgehend von den altersbedingt potentiellen Übernahmefällen – die Zahl der vorzeitig *geplanten* sowie der anlassbedingt *ungeplanten* Übernahmen geschätzt. Wichtig ist hierfür, dass verwendete Verhältniszahlen sich über den Prognosezeitraum weitgehend als stabil und branchenspezifisch auswertbar erweisen.
- d) Aus der Summe der geschätzten altersbedingten beziehungsweise geplanten vorzeitigen sowie der anlassbedingt ungeplanten Übernahmen ergibt sich sodann das „Potenzial“ an Übernahmefällen.
- e) Für die Schätzung nicht übergabefähiger Fälle diente die Bilanzdatenbank des Instituts für Gewerbe- und Handwerksforschung mit ausreichender Aussagefähigkeit bis hin zu den einzelnen Gewerbesektionen.

Geplante und ungeplante Übernahmen

Ein Grossteil von Unternehmensübergaben findet in Situationen statt, die an sich vorhersehbar sind und so eine entsprechende Planung ermöglichen. Am häufigsten sind dabei altersbedingte Übergaben (also mit Pensionsantritt des Übergebers), deren Anteil tendenziell allerdings rückläufig, während die Zahl der geplanten Übergaben zu einem früheren Zeitpunkt zunimmt. Dies ist auf verstärkte Inanspruchnahme von Frühpensionierungen, aber auch auf häufigeren Wechsel in andere Tätigkeitsbereiche bzw. Beschäftigungsverhältnisse zurückzuführen.

Mit über 30% aller Fälle haben demgegenüber ungeplante bzw. unplanbare Übergaben einen – nicht zuletzt gesamtwirtschaftlich gesehen – beachtenswert hohen Anteil. Vielfach ist dies auf unvorhergesehene Umstände zurückzuführen, wodurch eine zeitpunktbezogene Übergabe nicht entsprechend vorbereitet werden kann. Die aufgezeigte Häufigkeit derartiger Situationen lässt es jedenfalls als sinnvoll erscheinen, den Übergabefall bei betriebsstrategischen Überlegungen immer schon als mögliche Option mitzudenken; dies sowohl hinsichtlich möglicher Nachfolgeformen als auch im Hinblick auf Übergabetauglichkeit unter entsprechend wirtschaftlichen sowie objektiv betriebsstrategischen Kriterien.

Ergebnisse der Potenzialschätzung

Knapp ein Viertel der Betriebe der gewerblichen Wirtschaft Österreichs – also rund 51 000 – könnte im projizierten Zeitraum (bis 2007) übergeben werden. Unter Einschluss der aus objektiv betriebswirtschaftlichen Gründen nicht übergabefähigen Betriebe ergäbe sich gar ein Potenzial von etwa 62 000 Übernahmefällen oder an die 30% der zugrundeliegenden Gesamtpopulation.

Dieses Potenzial von Übernahmen betrifft – eher konservativ geschätzt – 360 000 bis 430 000 Arbeitsplätze, deren Schicksal somit ganz wesentlich von Erfolg oder Scheitern bei Übergaben bzw. Übernahmen abhängt.

Anteilmässig wie auch regional gesehen am gravierendsten erweist sich die Übernahmesituation in Wien, wo – nicht zuletzt angesichts einer im Österreichdurchschnitt höheren Altersstruktur der Unternehmer mit 46 Jahren gegenüber 44 österreichweit –

knapp ein Drittel (rund 14800) der Betriebe zur potenziellen Übergabe anstehen. In Salzburg, Tirol und Niederösterreich liegen die vergleichswisen Anteile bei etwa 25 % (mit respektive rund 4300, 5600 bzw. 8500 Betrieben); bei knapp 23% liegen die Anteile in Kärnten, Steiermark und Vorarlberg (mit 3600, 6200 bzw. 2200 Betrieben); etwas darunter mit etwa 22% jene im Burgenland und in Oberösterreich (rund 1500 bzw. 6900 Betriebe).

1998 bis 2007, nach Bundesländern

Bezeichnung	I	II	III	IV	V	VI*	VII*	VIII*	IX	X	XI	XII	XIII	XIV
(Länder)	Unternehmen	Unternehmen ohne Alleinmeister	männlicher Unternehmer 55 +	weibliche Untern.	Korrekturfaktor Untern. 65 + bzw. 60 +	Altersbedingte Übergaben	vorzeitige, geplante Übergaben	anlassbedingte Übernahmen	potenzielle Übernahmefälle	corr. Übernahmefälle (minus nicht übergebefähige Betriebe)	Durchschn. Alter der Unternehmer	corr. Übernahmefälle in % d. Unternehmen ohne Alleinmeister	corr. Übernahmefälle in % der Untern. insg.	Pot. Übernahmefälle in % der Untern. insg.
Burgenland	6570	4957	548	389	138	799	420	538	1757	1456	43	29	22	27
Kärnten	15691	11041	1356	1188	552	1992	1048	1343	4383	3634	44	33	23	28
Niederösterreich	34268	26429	3242	2326	903	4665	2454	3144	10263	8508	44	32	25	30
Oberösterreich	31051	23778	2572	1991	769	3795	1996	2557	8348	6920	43	29	22	27
Salzburg	17065	12428	1632	1342	604	2371	1247	1598	5216	4324	45	35	25	31
Steiermark	26738	20378	2379	1819	774	3424	1801	2307	7533	6245	43	31	23	28
Tirol	22137	15092	2191	1750	857	3084	1622	2078	6785	5625	45	37	25	31
Vorarlberg	9609	7086	978	516	271	1223	643	824	2690	2230	44	31	23	28
Wien	46054	35346	5360	4547	1794	8112	4268	5467	17847	14795	46	42	32	39
Österreich	209184	150194	19409	15139	6391	28157	14813	18975	61945	51352	44	34	25	30

* Ermittelt bzw. geschätzt auf Basis IfGH-Daten sowie einschlägiger Vergleichsstudien (anteilmäßig in % von Spalte IX=100: Sp. VI=45%, Sp. VII=24%, Sp. VIII=31%).

Tabelle 1: Schätzung der Übernahmefälle in der Gewerblichen Wirtschaft Österreichs

Sieht man von Wien ab, liegen demnach die Anteile in den übrigen Bundesländern relativ nahe beisammen; damit ist die Frage erfolgreicher Gestaltung potenzieller Übernahmen kein regionalspezifisches Problem, sondern stellt sich als wirtschaftspolitische Herausforderung anhand weitgehend vergleichbarer Dimensionen.

Übernahmepotenziale in branchenspezifischer Perspektive

In Gewerbe und Handwerk i.e.S. werden im Beobachtungszeitraum anteilmässig – mit rund 22 % – etwas weniger Betriebe als in der gewerblichen Wirtschaft insgesamt betroffen sein. Angesichts des hohen Strukturgewichts der Gewerbe- und Handwerksbetriebe umfasst dies österreichweit immerhin jedoch mehr als ein Drittel der geschätzten Zahl von Übernahmen oder fast 18000 übergabeträchtige Fälle mit rund 105000 Arbeitsplätzen.¹ (Inklusive der betriebswirtschaftlich als nicht übergabefähig zu

1 Ausgehend dabei von einer durchschnittlichen Betriebsgröße der Übernahmefälle mit 6 Beschäftigten je Betrieb (als repräsentativ für rund 50% der durchschnittlichen Betriebsgrößen bestehender Arbeitgeberbetriebe im Gewerbe und Handwerk).

klassifizierenden Fälle würde obiger Anteil bei über 27% oder rund 22.000 Betrieben liegen.)

Vorgenommene Differenzierung des Potenzials von Übernahmen nach Branchen lässt gewisse Sektoren der Industrie sowie Geld, Kredit und Versicherung – nicht zuletzt aufgrund strukturell nur bedingter Vergleichbarkeit – bewusst ausser Betracht.

1998 bis 2007, nach Sektoren

Bezeichnung	I	II	III	IV	V	VI*	VII*	VIII*	IX	X	XI	XII	XIII	XIV
(Sektoren)	Unternehmen	Unternehmen ohne Alleinmeister	männlicher Unternehmer 55 +	weiblicher Untern. 50	Korrekturfaktor Untern. 65 + bzw. 60 +	Altersbedingte Übergaben	vorzeitige, geplante Übergaben	anlassbedingte Übernahmen	potenzielle Übernahmefälle	korr. Übernahmefälle (minus nicht übergabe- fähige Betriebe)	Durchschn. Alter der Unternehmer	korr. Übernahmefälle in % der Unternehmen ohne Alleinmeister	korr. Übernahmefälle in % der Untern. insg.	Pot. Übernahmefälle in % der Untern. insg.
Gewerbe u. Handwerk	79939	57164	8209	3431	1771	9869	5192	6651	21712	17804	43,6	31,15	22,27	2716
Handel	59363	41792	5243	4177	1536	7884	4147	5313	17344	14708	44,3	35,19	24,78	29,22
Verkehr	13674	10338	2068	737	488	2317	1219	1561	5098	4165	45,6	40,29	30,46	37,28
Tourismus	46487	33052	3892	5747	2466	7173	3774	4834	15782	10842	45,6	32,80	23,32	33,95
Gewerbliche Wirtschaft	209184	150194	19409	15139	6391	28157	14813	18975	61945	51352	44,1	34,19	24,55	29,61

* Ermittelt bzw. geschätzt auf Basis IfGH-Daten sowie einschlägiger Vergleichsstudien
(anteilmäßig in % von Spalte IX = 100: Sp. VI = 45 %, Sp. VII = 24 %, Sp. VIII = 31 %).

Tabelle 2: Schätzung der Übernahmefälle in der Gewerblichen Wirtschaft Österreichs

Aus der angestellten Analyse geht hervor, dass über den Beobachtungszeitraum gesehen folgende Branchen mit jeweils über 45% an potenziellen Übernahmefällen besonders betroffen wären:

- Reisebüros
- Lederwarenerzeuger, Taschner
- Mieder- und Wäschewarenhersteller
- Hutmacher, Modisten und Schirmmacher
- Drogerien, Pharmazeutika etc.
- Rauchfangkehrer
- Buchbinder, Kartonagenwaren- und Etuierhersteller
- Spediteure.

Mit Ausnahme der Reisebüros, bei denen sich seit den 80er Jahren die Beschäftigtenzahl deutlich erhöht hat, handelt es sich dabei durchwegs um Branchen mit in den letzten ein bis zwei Jahrzehnten generell rückläufigen Tendenzen aufgrund einschneidend struktureller Probleme (wie etwa bei Lederwarenerzeuger, Mieder- und Wäschewarenhersteller, Hutmacher).

Gleichfalls signifikant überdurchschnittliche Übernahmekquoten zeigen weiters folgende Branchen:

- Steinmetzmeister
- Autobusunternehmungen
- Spengler und Kupferschmiede
- Dachdecker und Pflasterer

- Sanitär- und Heizungsinstallateure
- Immobilien- und Vermögenstreuhand
- Metallgiesser, Gürtler, Graveure, etc.
- Parfümeriewarenhandel
- Handel mit Leder, Häuten, etc.
- Kunststoffverarbeiter
- Kraftfahrerschulen
- Handel mit fotografischen, optischen und ärztlichen Geräten
- Papierhandel
- Textilreiniger
- Sticker, Stricker, Wirker und Weber
- Augenoptiker, Orthopädietechniker und Bandagisten.

Mit 30% bis 35% Anteil geschätzter Übernahmefälle liegen folgende Branchen auch noch über dem Durchschnitt:

- Landesproduktenhandel
- Kfz-Techniker
- Bäcker
- Schuhhandel
- Baugewerbe
- Eisenhandel
- Aussenhandel
- Textilhandel
- Lebensmittelhandel
- Handel mit Juwelen, Gold- und Silberwaren
- Bauhilfsgewerbe
- Maler, Lackierer und Schilderhersteller
- Lotteriegeschäftsstellen
- Karosseriebauer und Wagner
- Tabakverschleisser
- Kleine Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit
- Brennstoffhandel
- Fleischer
- Zimmermeister
- Friseure
- Schlosser und Landmaschinentechniker
- Handel mit Lederwaren, Spielwaren und Sportartikel
- Handel mit Möbeln, Waren der Raumausstattung
- Fahrzeughandel.

Von den hier erfassten 48 Branchen, in denen die Übernahmeproblematik deutlich gravierender ist als im Durchschnitt der gewerblichen Wirtschaft insgesamt, betreffen 25 das Gewerbe und Handwerk i.e.S., weitere 17 den Handel, 3 den Verkehrsbereich (die restlichen sind über sonstige Sektoren gestreut).

Da die Modellschätzung Übernahmefälle von betriebswirtschaftlich gesehen überga-beuntauglichen Betrieben nicht berücksichtigt, ergibt sich folglich in jenen Branchen,

wo der Anteil nicht übergabetauglicher Betriebe hoch ist, eine merkliche Diskrepanz zwischen „realistischen“ und potenziell geschätzten Fällen.

Potenziell überdurchschnittliche Übernahmequoten in einzelnen Branchen können verschiedene Ursachen haben, wie z.B. vergleichsweise ungünstige Altersstruktur, geringe Erneuerungsdynamik durch Betriebszuwächse etc.

Überdurchschnittlich hohe Anteile nicht übergabefähiger Betriebe infolge einschneidender Strukturveränderungen mit einhergehenden betriebswirtschaftlichen Schwierigkeiten sind oftmals nicht nur Ausdruck strukturell schrumpfender Branchen, sondern können auch in durchaus dynamisch wachsenden Bereichen auftreten.

Auswirkungen auf Beschäftigung, Umsatzentwicklung und Investitionstätigkeit

Wie empirische Erhebungen anhand eines statistisch signifikanten Samples aus Gewerbe und Handwerk belegen, konnten übernommene Betriebe im gesamtgewerblichen Vergleich ein bis zu viermal höheres Umsatzwachstum und um ein Fünftel höheres Investitionsvolumen je Beschäftigten verzeichnen. Noch deutlicher wird dieser Unterschied im Vergleich mit zur Übernahme anstehenden Betrieben, in denen die Unternehmer – sozusagen am Ende ihres „Lebenszyklus“ – vielfach vor weitreichenderen strategischen Änderungen oder Investitionsentscheidungen zurückschrecken; in solchen Fällen kommt es in der Regel zu abgeschwächtem Wachstum, zu Investitionsstau und verzögerten strategischen Anpassungen.

Zur Ermittlung einschlägiger Wirkungen und Entwicklungen wurden rund 10700 übergabewillige bzw. übernommene Betriebe aus 26 Branchen befragt, wovon letztlich 3761 Rückmeldungen von Unternehmen mit mehr als einem Beschäftigten (keine Alleinmeister) ausgewertet werden konnten, wie branchenspezifisch anhand folgender Tabelle verdeutlicht sei:

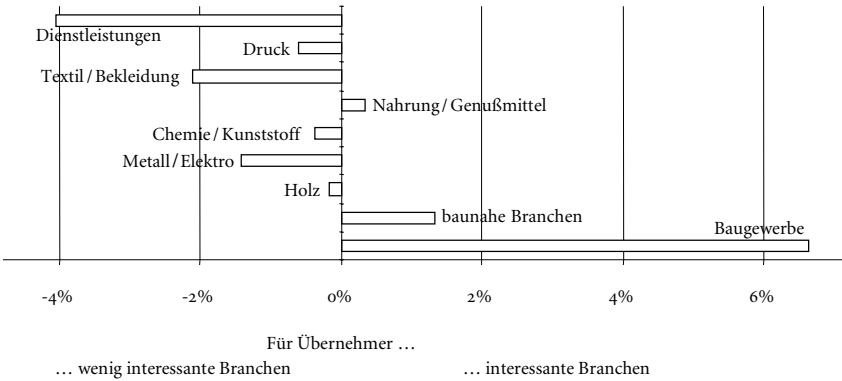
	Gesamt		Neu übernommen		übergabewillig	
	Betriebe	Beschäftigte	Betriebe	Beschäftigte	Betriebe	Beschäftigte
Baugewerbe	499	20 426	74	2 828	144	6 291
Baunahe Branchen	541	7 077	60	834	168	2 472
Holz	369	6 477	40	785	121	2 126
Metall/Elektro	1 044	22 612	114	3 123	369	7 601
Chemie/Kunststoff	76	3 099	10	240	26	661
Nahrung/Genussmittel	378	5 847	45	634	143	2 381
Textil/Bekleidung	126	715	4	16	39	229
Druck	183	5 192	18	1 021	63	1 218
Dienstleistungen	545	5 099	46	450	193	1 745
<i>Gesamt</i>	<i>3 761</i>	<i>76 544</i>	<i>411</i>	<i>9 931</i>	<i>1 266</i>	<i>24 724</i>

Tabelle 3: Anzahl übernommener bzw. übergabewilliger Betriebe nach Beschäftigten und Branchen

Mit gewissen Einschränkungen bzw. Adaptierungen liessen sich vorliegende Ergebnisse, bezogen auf Gewerbe- und Handwerk, auch auf grössenmässig zuordenbare Industrie-, Handels-, Verkehrs- oder Tourismusunternehmen in Analogie setzen. Dabei zeigt sich,

dass bereits übernommene Betriebe tendenziell durchschnittlich grösser als das Sample übergabewilliger Unternehmen, was insofern plausibel erscheint, als Übergaben grösserer Unternehmen vergleichsweise seltener scheitern und Betriebe nach erfolgreicher Übergabe vielfach auch stärker wachsen.

Für Dynamik, Attraktivität und spezifische Charakteristik einer bestimmten Branche ist nicht zuletzt die relative Verteilung zwischen übernommenen und – potenziell – zu übergabenden bzw. übergabewilligen Betrieben ein gewisser Indikator wie folgende Grafik verdeutlichen soll:

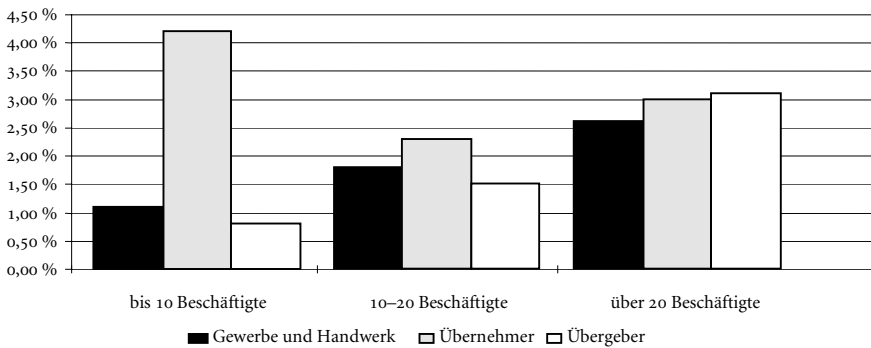


Grafik 1: Saldo von übernommenen und übergabewilligen Betrieben nach ausgewählten Branchen (Basis 1998, in Prozent)

Unter obigen Sektoren befinden sich Dienstleistungen, Textil/Bekleidung, Nahrung/Genussmittel und Druckgewerbe – aus wirtschaftlich unterschiedlichen Gründen – in einem typischen Restrukturierungsprozess. In eher konsumnahen Bereichen sind u.a. geänderte Bedarfsstrukturen, Wettbewerbsdruck aufgrund z.T. branchenfremder bzw. internationaler Konkurrenz (z.B. aus Billiglohnländern) als Ursachen zu sehen; im Druckereigewerbe insbesondere technologische Entwicklungen, geänderte Bedarfsmuster und Kundenorientierung. All diese Faktoren beeinträchtigen letztlich die Attraktivität solcher Branchen für potentielle Übernahmen. Das ebenfalls relativ ungünstige Verhältnis im Sektor Metall/Elektro ist dahingegen vornehmlich auf gegebene Altersstruktur der Unternehmer zurückzuführen, weniger auf mangelnde Attraktivität der Branche an sich.

Hinsichtlich *Umsatzentwicklung* im besonderen, weisen bereits übernommene Betriebe eine zumeist grössere Dynamik auf als im Durchschnitt des Gewerbes insgesamt; dies gilt speziell für Kleinst- und Kleinbetriebe, deren Entwicklung stark durch die Unternehmerpersönlichkeit geprägt wird. Insofern bestätigt deren dynamischeres Wachstum, dass insbesondere bei neu übernommenen Unternehmen eben dieses Element unternehmerischen Engagements überdurchschnittlich zum Tragen kommt.

(Basis 1998, in Prozent)



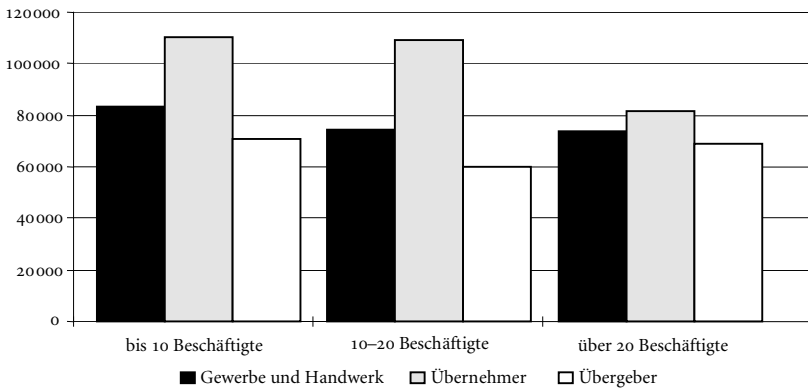
Grafik 2: Umsatzentwicklung im Gewerbe und Handwerk in übernommenen und übergabewilligen Betrieben nach Grössenklassen im Vergleich

Vorliegende Ergebnisse erhärten auch, dass bei übernommenen Betrieben zumeist Nachholbedarf an *Investitionen* besteht. Demnach investierten neu übernommene Betriebe um etwa 20% mehr als durchschnittlich in Gewerbe und Handwerk insgesamt.

In vielen Unternehmen, bei denen die Übernahme- bzw. Nachfolgefrage noch ansteht, zeigt sich typischerweise eher eine Desinvestitionsstrategie, mit einem Investitionsvolumen vergleichsweise 13% unter dem gewerblichen Durchschnitt und um 30% unter jenen neu übernommener Betriebe. Diese Unterschiede belegen, dass potenzielle Übergeber vielfach mit Investitionsentscheidungen eben zuwarten, insbesondere dann, wenn die Nachfolge ungeklärt ist, was letztlich wiederum die Übergabetauglichkeit beeinträchtigt, indem ein veraltender Maschinenpark zu Produktivitäts- bzw. Qualitätsverlusten und damit zur Schwächung der Wettbewerbsposition insgesamt führt, mit in der Folge umso höherem Finanzierungsbedarf für Modernisierungs- und Nachholinvestitionen.

Eine Differenzierung nach Beschäftigten zeigt ferner, dass ausgeprägtere Unterschiede im Investitionsverhalten eher nach unten hin (in Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern) zu beobachten, während in grösseren Betrieben – wo Investitionsentscheidungen weniger persönlich geprägt, sondern mehr nach objektiven Managementkriterien getroffen werden – sich ein tendenziell ausgewogeneres Bild ergibt, wie anhand der Grafik 3 dargestellt.

Der Nachholbedarf bei Investitionen spiegelt sich nicht zuletzt in der jeweiligen Investitionsplanung wider. So waren bei knapp der Hälfte der konkreten Übernahmen Investitionen zumindest im Ausmass des Vorjahres geplant oder verzeichneten gar eine Steigerung; bei den potenziellen Fällen erreichte dieser Anteil nur rund ein Drittel mit deutlich geringerem Niveau der Investitionstätigkeit insgesamt. Dies heisst umgekehrt auch, dass Nachholinvestitionen, infolge damit verbundenen Finanzierungsbedarfs, zumeist über mehrere Jahre verteilt werden müssen.



Grafik 3: Investitionen je Beschäftigten (korrigiert nach Vollzeitäquivalenten) nach Grössenklassen (Basis 1998, in öS)

Beschäftigungsrelevante Effekte im Zuge von Betriebsübernahmen ergeben sich nicht zuletzt:

- durch Wahrung und Sicherung der in erfolgreich übernommenen und weitergeführten Betrieben vorhandenen Arbeitsplätze
- durch bei Neuübernahmen überdurchschnittliche Wachstumsimpulse mit beschäftigungswirksamen Folgeeffekten, die – aufgrund ihrer Nachhaltigkeit – letztlich auch gesamtwirtschaftlich bedeutsam
- durch indirekt einhergehende beschäftigungssteigernde Wirkungen aufgrund erhöhter Nachfrage nach Investitionen bzw. Vorleistungen.

Das Gewicht dieser Wirkungen ist branchenbezogen durchaus unterschiedlich je nachdem, ob ein Unternehmen in einem stagnierenden, schrumpfenden oder expansiven Markt angesiedelt ist; das relative Ausmass hängt ferner auch ab von Faktoren wie Kapazitätsauslastung vor Übernahme, technologische Ausrichtung, vom gegebenen Rationalisierungspotenzial etc.

Empirisch zeigt sich grundsätzlich, dass erfolgreiche Übernahmen generell von positiven Beschäftigungseffekten begleitet, wobei insbesondere bei Betrieben mit weniger als 20 Beschäftigten die indirekten Auswirkungen in der Regel höher einzuschätzen sind als bei grösseren Unternehmen aufgrund zumeist ausgeprägterer Dynamik bei den kleineren in deren jeweiligen Entwicklung vor bzw. nach erfolgter Übernahme.

Wirtschaftspolitische Problemfelder und Befunde

Als Ergebnis zugrundeliegender Untersuchung kristallisieren sich zusammenfassend – auf Basis empirischer Befunde sowie aus einschlägigen Experteninterviews – folgende Problembereiche im besonderen heraus:

- Mangelnde Markttransparenz für Unternehmensübernahmen, die entsprechend effiziente Suche nach Übernehmern bzw. Übernahmeobjekten erschwert bis unmöglich

lich macht; sowohl das Fehlen durchgängiger Marktübersicht als auch ungenügende oder verbesserte Informationen qualitativer Natur sind hierfür typisch.

- Trotz Sensibilität bzw. Aufgeschlossenheit seitens potenzieller Übergeber werden konkrete Massnahmen zur aktiven Nachfolgesuche, zur Heranbildung entsprechender Qualifizierung von Nachfolgern sowie Schaffung geeigneter finanzieller und rechtlicher Rahmenbedingungen unternehmensseitig vielfach vernachlässigt; insbesondere erscheint der jeweilige Planungsprozess im Blick auf bewusst längerfristig angelegte Vorbereitung von Unternehmensübergaben verbesserungswürdig. Solche Forderung sollte nicht zuletzt durch weitergehende Bemühungen und Massnahmen für gezielte Mobilisierung unternehmerischer Fähigkeiten verstärkt gefördert bzw. unterstützt werden.
- Mangelnde Kapitalverfügbarkeit seitens der Übernehmer stellt vielfach eine gravierende Barriere dar; verbreiteter Zugang zu Venture-Capital-Finanzierung käme dabei nicht nur Neugründungen von Unternehmen zugute, sondern könnte auch Betriebsübernahmen nachhaltig fördern und erleichtern.
- Die Komplexität steuerlicher und rechtlicher Rahmenbedingungen ergeben ein weiteres Problemfeld, wobei dahingehende Verbesserungen vorwiegend nur im Wege einschlägiger wirtschaftsnaher Beratung (Wirtschaftstreuhänder, Rechtsanwälte, Unternehmensberater) erzielt werden können. Das Angebot an derartigen Leistungen, mit der Möglichkeit kostengünstigen Zuganges, ist in Österreich gut ausgebaut. Lediglich exemplarisch seien im gegebenen Zusammenhang als spezifische Bedarfssfelder einschlägiger Beratung genannt: Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz (sog. AVRAG); Mietrecht; Betriebsanlagenrecht.
- Im internationalen Vergleich bezieht sich ein wesentlicher Aspekt überbetrieblicher Rahmenbedingungen auf Möglichkeiten, auch kleine und mittlere Unternehmen in Form von Kapitalgesellschaften zu organisieren, bei denen die Übertragung von Gesellschaftsanteilen flexibler und in der Regel leichter möglich ist als in anderen Rechtsformen. Mit einem Mindestkapitalerfordernis z.B. von etwa 70000 Euro für eine Aktiengesellschaft ist allerdings die Eintrittsbarriere in Österreich höher als in der Mehrzahl anderer EU-Länder². Zudem gibt es in Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland und Spanien Erleichterungen bei der Rechnungslegung für KMU, in Österreich derzeit nicht.
- Hinsichtlich Erbschaftssteuer stellt sich die Situation in Österreich nach Einführung des Freibetrags von in etwa 350000 Euro relativ günstiger dar; der Erbschaftssteuersatz liegt unter dem EU-Schnitt.
- Bei Unternehmensübergabe an Mitarbeiter oder Angestellte haben Belgien, Deutschland, Frankreich und Grossbritannien besondere Erleichterungen eingeführt, Österreich hinkt in dieser Hinsicht nach.

Seitens der zuständigen EU-Kommission bestehen Bestrebungen, die Mitgliedsländer verstärkt zu Massnahmen in Richtung Förderung bzw. Erleichterung von Unternehmensübergaben zu veranlassen; insbesondere auch hinsichtlich Flexibilisierung der

² vgl. Mitteilung der Kommission zur Übertragung kleiner und mittlerer Unternehmen (98/C 93/02), Brüssel 1998

Umwandlungsmöglichkeiten von Personengesellschaften oder Einzelunternehmen in Kapitalgesellschaften, worin durchaus ein Ansatz mit konstruktiver Problemlösungskapazität und Zukunftsträchtigkeit im europäischen Kontext zu sehen wäre.

Ausgewählte Referenzen

- ALBACH, H., FREUND, W.: *Generationswechsel und Unternehmenskontinuität – Chancen, Risiken, Massnahmen*. Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh 1998.
- BERGAMIN, S.: *Der Fremdverkauf einer Familienunternehmung im Nachfolgeprozess*. Bern etc.: Haupt, 1995.
- BIELER, S.: *Die Unternehmernachfolge als finanzwirtschaftliches Problem*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 1996.
- BREUER, W., FREILING, C., FRIEDRICHS, W., PLÜCK, R.: *Unternehmensnachfolge. Der richtige Zeitpunkt – optimale Nachfolgeplanung*. Bundesministerium für Wirtschaft, Bonn 1998.
- EBERHARD, M.: *Die Betriebsverpachtung als Instrument zur Gestaltung der Unternehmensnachfolge*. Lohmar: Eul, 1999.
- ERDMANN, C.: *Unternehmer und Nachfolger. Die Entstehung von Nachfolgebereitschaft*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 1999.
- ERHARDT, M.: *Nachfolge im Familienunternehmen. Eine steuerliche Analyse, Wissenschaft und Praxis*. Sternenfels 2001.
- FRABERGER, F.: *Nationale und internationale Unternehmensnachfolge – Steuergestaltung beim Schenken und Vererben*. Neuwied: Luchterhand, 2000.
- FRABERGER, F.: *Nationale und internationale Steuerplanung der unentgeltlichen Unternehmensnachfolge*. Habilitationsschrift, Wirtschaftsuniversität Wien, 2001.
- FREUND, W.: *Familieninterne Unternehmensnachfolge – Erfolgs- und Risikofaktoren*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2000.
- FREUND, W., KAYSER, G., SCHRÖER, E.: *Generationenwechsel im Mittelstand. Unternehmensübertragungen und -übernahmen 1995–2000*. Institut für Mittelstandsforschung, Bonn 1995.
- FREUND, W., SCHRÖER, E.: *Der Generationenwechsel in mittelständischen Betrieben*. Institut für Mittelstandsforschung, Bonn 1996.
- FRITZ, C.: *Unternehmensnachfolge – aber richtig*. Wien: Linde, 2001.
- GERKE-HOLZHÄUER, F.: *Generationswechsel in Familienunternehmen. Psychologische Aspekte des Führungswechsels*. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 1996.
- GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTLICHE UND SOZIALE STUDIEN: *Zukunft für Familienunternehmen? Perspektiven für die Unternehmenskontinuität*. Rüşchlikon 1990.
- GRATZ, C. et al., INSTITUT FÜR GEWERBE- UND HANDWERKSFORSCHUNG: *Unternehmensnachfolge im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen*. Veröffentlichungen zur Mittelstandspolitik, Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten, Wien 1999.
- HANTSCH, G., JUHL, B., KÖNIG, K.-D.: *Betriebsnachfolge. Informationen und Empfehlungen für die Praxis*. Deutsches Handwerksinstitut, Kösching 1995.

- HASCH, SPOHN, RICHTER & PARTNER MANAGEMENT KEG: *Praxishandbuch der Unternehmensnachfolge*. Wien: Ueberreuter, 2000.
- HILLEGASS, H.W., NÖKEL, R.H.: *Strategien für Generationswechsel und Zukunftssicherung*. Heidelberg: Sauer, 2000.
- HUBER, C., LEITNER, R.: *Unternehmensnachfolge. Ein Leitfaden für die Praxis*. Wien: Orac, 2000.
- INSTITUT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG: *Unternehmer gesucht. Zur kritischen Nachfolgefrage in Österreichs Privatwirtschaft*. Wirtschaftsuniversität Wien, 1995.
- KAPPLER, E., LASKE, S.: *Unternehmensnachfolge im Familienbetrieb*. Freiburg im Breisgau: Rombach, 1999.
- KLEIN, H., VOSSIUS, O.: *Unternehmensnachfolge*. Wien: Ueberreuter, 1999.
- KREJCI, H.: *Betriebsübergang. Grundfragen des §3 AVRAG*. Wien: Manz, 1996.
- KROPFBERGER, D.: *Betriebsübergabe, Betriebsübernahme*. Wien: Sparkassenverlag, 1991.
- KÜCK, M.: *Zur Problematik der externen Unternehmensnachfolge – zehn Thesen*. Berlin 1996.
- LEMAR, B.: *Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen*, Berlin: Springer, 2001.
- LENNARDT, J., NEUMANN, B.: *Unternehmensnachfolge*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2002.
- LUCKEY, G.: *Unternehmensnachfolge*. Stuttgart: Schäffer Verlag für Wirtschaft u. Steuern, 1998.
- MANDL, D., BERTEL, R., WINTERHELLER, M., FATTINGER, S., FRÜHWIRT, W.: *Handbuch der Unternehmerpraxis. Finanzierung, Gründung, Organisation, Rechnungswesen, Investition*. Wien: Orac, 1986.
- MAY, P.: *Unternehmensnachfolge leicht gemacht*. Frankfurt: Intes, 2000.
- MÜLLER, K.: *Generationswechsel im Handwerk – eine Untersuchung über das niedersächsische Handwerk*. Deutsches Handwerksinstitut, Göttingen: Schwartz, 1997.
- RISAK, J.: *Generationsfolge in Familienunternehmen*. Wien: Service-Fachverlag, 1999.
- SCHRÖDER, S.: *Fit für den Generationswechsel im Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler, 1998.
- SCHRÖER, E., FREUND, W.: *Der Beitrag des Aus- und Weiterbildungswesens zur Erschließung von Nachfolgepotential. Eine empirische Studie zum Generationenwechsel im Mittelstand*. Institut für Mittelstandsforschung, Bonn 1995.
- SCHRÖER, E., FREUND, W.: *Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen*. Institut für Mittelstandsforschung, Bonn 1999.
- SUDHOFF, H., BERENBROK, M.: *Unternehmensnachfolge*. München: Beck, 2000.
- SZYPERSKI, N., NATHUSIUS, K.: *Probleme der Unternehmungsgründung. Eine betriebswirtschaftliche Analyse unternehmerischer Startbedingungen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1977.
- TREFELIK R.: *Erfolgsfaktoren für den Generationenwechsel. Nachfolgeproblematik in klein- und mittelbetrieblichen Familienbetrieben*. Diss. Wirtschaftsuniversität, Wien: Service-Fachverlag, 1998.

- WAGNEST, W.: *Die Haftung bei Übergang eines Unternehmens oder Betriebes. Inhalt und Abgrenzung von §6 AVRAG und §1409 ABGB*. Wien: Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes, 1997.
- WANZENBÖCK, H.: *Das österreichische Gründungsgeschehen. Eine Untersuchung der Struktur und des Beschäftigungseffektes der Unternehmensgründung des Jahres 1997*. Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten, Wien: Service-Fachverlag, 1998.
- WEINLÄDER, H.: *Unternehmensnachfolge – Strategien, Praxis, Recht*. München: Beck, 1998.
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., Vater, G.: *Familienunternehmen. Die besonderen Zukunftschancen aber auch Risiken dieses Unternehmertyps*. Wiesbaden: Gabler, 1995.
- Wirtschaftsförderungsinstitut der Wirtschaftskammer Österreich: *Betriebsgründung – Leitfaden für die Betriebsnachfolge*. Wien 1999.
- WOLF, E.: *Betriebsübertragungen in Theorie und Praxis*. Wien: Linde, 2000.

The new challenges for transition countries: Female entrepreneurs in regions with industrial decline

Kiril Todorov

Introduction

Comparing the rapidly growing number of studies in the field of entrepreneurship as a phenomenon, as a role and a process, the field of female entrepreneurship is still a little studied. This is a lot more valid for the transition countries in Central and Eastern Europe due to a series of objective and subjective reasons. Among the most significant the following ones can be mentioned:

- The underestimated role of women in the socialist countries, as a result of the fast industrialization, i.e. an economic structure most of all oriented to the man
- The socio-psychological understanding, considering the woman more as a family pillar and less considering the female labour as a source of significant income
- The youthfulness of entrepreneurial activity and the different starting conditions for men and women
- The lack of specific support for finding and supporting the potential female entrepreneurs (with information, training, consulting)
- The women's value system, who at least in the beginning of transition preferred to be hired than to grasp the faith into their own hands.

Profound changes in the society and the economies of the transition countries during the last 12 years caused different related effects and problems, which needed adequate response. One such fundamental problem is the demolition of the old model economy and industry, projected to serve specific necessities within the framework of COME-COM. Many regions in the former Soviet countries were excessively industrialized, using mainly energy-consuming and old equipment, while the industrial workers in them were in most cases "built in the open field" – former peasants, turned by force into industrial prosperity.

The decline of such industrial regions, not accompanied by significant new alternatives, put forward not only the increasing number of unemployed men, but also the increasing problem of female employment. If until several years ago employed women had a reliable job in former state industrial enterprises and had significant (in comparison to the average for the country) incomes, now they are placed in an unknown and difficult situation, especially when both family members acquire the statute of unemployed. In the other older case most women were housewives and counted on the relatively high salary of their husbands – miners, metallurgy-workers or machine-builders.

Under these new conditions, without any preparation and external support, many women had to grasp "the scepter" in their own hands – especially in families where the woman turned out to be the more active "element". Due to the rapidly and constantly

decreasing working places in a series of cases women were forced to think about self-employment or – in other words – to start their own business in an unfavorable business environment.

This paper makes an attempt to analyze main problems of female-entrepreneurs in regions with industrial decline. The paper is based on the findings within a “training” project called *Women in business*, implemented in the period from 3rd January to 30th June 2002, in one of the until now most industrialized regions in Bulgaria – the region of the town of Pernik.

Female entrepreneurship – a little background

As we mentioned in the introduction, female entrepreneurship is an increasingly popular object on the side of policy makers, researchers and trainers. Here the efforts of the EU must be mentioned with its different institutions, commissions, directives and other initiatives designed to provide equal opportunities to women, in starting positions and own business management.

Research in the area of female entrepreneurship is seeking answers mainly to the question *Does Gender Matter?*¹ Other questions in this context are *Why are there so few women entrepreneurs?* and *Which are the obstacles in front of the female entrepreneurs and how they could be overwhelmed?*². In the later and in other sources we identify the results from different studies, which in the general case discover both overall and different characteristics among male and female entrepreneurs. The studies by I. Verheul and R. Thuvik (starting in 2000 with Dutch entrepreneurs from whom 1500 are men and 500 women) identified that among men and women (the starting entrepreneurs) there is no great difference concerning the type of the capital utilized at the start; difference comes more with size, less with female entrepreneurs. There are also no great differences in the relation of source of borrowed capital (bank loans).

The same researchers identified distinguishing for female entrepreneurial characteristics like: desire to work on a part-time; operating in the services sector; having limited experience in the financial management; spending less time on networking; being less biased to risk taking. At the end they are coming to the conclusion that female entrepreneurship as a whole has its specific characteristics and implications.

E. Lundgren³ states that the status of female entrepreneurship (Why are there so few women entrepreneurs?) could be searched in the context of: *The gender segregated labour perspective* (the orientation of the education of women to work in the public sector); *The different gender-role perspective* (duties in family limit possibilities for self employment); *The institutional perspective* (the image of the entrepreneur overlaps with the image of the man); *The leadership analogy perspective* (the wide-spread understanding that women are is weaker in the management of strategic thinking).

1 Verheul, Thurik, R.: *Start-up capital: Differences between male and female entrepreneurs Does Gender matter?* Rent XIII, London, 1999.

2 Ljungren, E.: *The new business formation process: Why are there so few women entrepreneurs?* Rent XIII, London, 1999.

3 Ljungren, ibid.

Besides targeted research, characteristics of female entrepreneurs could be identified indirectly in many training programmes for starting female entrepreneurs. By regarding training programmes of the Management Institute, University of Ulster “Women in Enterprise Programme”⁴, it could be seen that, although varying to sectors, businesses of female entrepreneurs are concentrated in clothing, food production, crafts and healthcare services. This might explain why it is not useless that within the programme there was set also training on individual problem solving and networking, in addition to business development (business planning, finance and marketing).

A considerably interesting object for studying and training are female entrepreneurs in the transition countries. On one hand in these countries there is an unique transition to market economy, while on the other hand, there were profound changes in the value system realized that affect especially the women due to their alternated role (including their use in the role as entrepreneurs). At the same time, as Miroslav Glas points out in his publication⁵, there are also bigger possibilities for female entrepreneurship, taking into consideration:

- The elimination of many administrative barriers before firm creation
- The development of service sector (requiring less skills and starting capital)
- The globalization development, which provides growing possibilities for the educated women to take things into their own hands

As a result of his studies, M. Glas makes some basic conclusions:

- Female entrepreneurs concentrate in the so-called “feminized economic sectors”
- In comparison to male entrepreneurs, for female entrepreneurs personal satisfaction is more important than financial results.

As a whole M. Glas concludes that the reason and the motivation of women to start their own business is similar to that of male entrepreneurs in Slovenia and the other European countries. In the end he provides valuable recommendations for improving the conditions for female entrepreneurs such as: create an “enterprise culture”; establishment of institutions for support of female entrepreneurship; including women in the institutions and the information centers, supporting entrepreneurship.

One specific, but very significant aspect of female entrepreneurship is to be both encouraged and developed in the industrial regions (former leaders in the economic development, but now in decline). Due to their specific characteristics (dominating role of men, lack of entrepreneurial culture, lack of sufficient working places and woman’s role mainly as a family guardian) there are present problems that additionally complicate female entrepreneurship. Below we will make an attempt to present the main problems and characteristics of female entrepreneurship in these regions, using the example of a training project for the region of the town of Pernik – one of the most (until recently) industrialized regions in Bulgaria.

4 The Management Institute, University Of Ulster: *Women in enterprise programme*. General profile, Belfast, 2001.

5 Glas, M.; Drnovsek, M.: *Slovenian women as emerging entrepreneurs*. University in Ljubljana, Ljubljana, 1999.

Industrial regions in decline

Conditions and problems of the region

The Pernik region is one of the regions in Bulgaria which is most severely affected by the structural reform. Main reason for the strongly negative impact of the structural reform is the branch and measure structure of the enterprises in this part of the country – formed during the time of the planned economy. The prevailing share of the economic activity in the region was concentrated in industrial giants from the mine and steel-industry. At the same time branches like tourism, food-processing industry, light industry, agriculture and services were slightly blunted. This is valid more for the development of sectors of “the new economy”.

After the start of the reforms the big industrial enterprises started to relatively fast lose their market positions and their competitiveness. The main reasons for this were: the strong dependence on external (mostly Russian) sources of raw materials; loss of the markets in the countries of the former COMECON; opening of the economy and increased competition; technological backwardness, etc. A direct consequence of this trend was the reduction of a great number of working places, respectively – increase of the unemployment. At the moment the situation in the region can be characterized in the following way:

- Relatively high unemployment – during the month of June 2001, the unemployment level as a percentage of the economically active population for the region of Pernik is 15,63%⁶. This level is lower than the average for the country (18,19%), but it still continues to be a significant social problem. Here we should point out our particular investigations of the presence of latent (hidden) unemployment, as well as the fact that part of the former high-paid specialists are not registered as unemployed due to many reasons (prestige, work in the gray economy)
- Decreasing population incomes
- Relatively weak developed entrepreneurial culture among the local population, leading also to
- Relatively low entrepreneurial activity – the region of Pernik is at one of the last places in the country based on the company density. For 1999 the number of companies for 1000 people of the population is 1998. For comparison, this index in Bourgas is 34.32, in Varna – 33.87, while in Blagoevgrad – 26.88⁷
- Lack of considerable sources of local cheap and accessible natural resources.

Thus the illustrated unfavorable economic and social situation in the region of Pernik⁸ outlines the necessity of targeted policy, measures and means for promoting the development of the region. Some of the most suitable and high potential directions for such development is the stimulation and the support of the entrepreneurship, respectively the establishment and the development of small and medium-sized enterprises, the

6 National employment service.

7 SMEs Report 2000, Agency for small and medium-sized enterprises, Sofia, 2001.

8 The last statistic data show a relative decline in the region of Pernik due to many economic indexes, such as: net profitability of the companies, company share in the gross value added, company share in the export revenue and others (see the above sources).

formation of entrepreneurial culture within the local population. For this purpose clusters of training projects and support were formed for regions like Pernik, part of which is also the project considered in the paper – *Women in business*.

Reasons for the selection of target groups and activities in the project

The main reasons for the selection of laid-off women as a target project group for training can be summarized as:

- The business environment as a whole in Bulgaria, as in most of the CEE countries, is not very inclined to women entering the business.
- There exist specific market niches, the conquering of them can relatively easily be achieved by women.
- The gender structure of Bulgarian entrepreneurs as a whole shows a very strong men domination. This is a proof for inequality of gender regarding the entrepreneurial abilities.
- The situation is also similar in the region of Pernik, where the female entrepreneurs are less than one third of all entrepreneurs.⁹
- In the region of Pernik there is a relatively big number of unemployed women – laid-off from the mine and steel industry, or belonging to families with members, laid-off from these industries.
- It is known that in comparison to men, women have less abilities for professional career and narrowed circle of alternatives for realization due to their roles of wives, mothers and housewives. In this sense, most of them can face the danger of falling into a condition of lasting unemployment after the disclosure of their former working places without present alternatives.
- More dramatic is the situation of those whose husbands are, or will be laid-off in the future, i. e. they will be less prepared for it.

Project activities description

Selection

Within the framework of the project 45 women from the region of the town of Pernik are anticipated to be trained and supported in starting their own business. From the total number of the direct beneficiaries (45 people) after the initial training stage there are expected 30 women to have ideas and real business intention. On the next stage they pass to the starting preparation, including the business plan elaboration. From those who elaborated a business plan 8–10 people are expected to start in reality.

The achievement of these results requires the realization of three main groups of activities: selection of 45 women with entrepreneurial potential from the target group; practically oriented training of the selected women; consulting the process for starting preparation. They were chosen initially among 110 candidates.

⁹ Regional labour bureau.

The women participants are divided into 3 groups, each of 15 people, whereas the work with each group is carried out regardless of the others. This division is imposed because of the fact that in a group with larger than this size the training process loses part of its effectiveness. The work with the three groups is parallel implemented, whereas within this process some corrective activities are carried out. After the end of the training of the first group and its transition to starting preparation, there starts the training of second group participants.

The main project activities are described in details in the following way:

Project starting preparation and office establishment

The project implementation requires establishment of an office in the town of Pernik, which is responsible for the entire coordination of the project activities, for elaboration and maintenance of the necessary documentation, for communication among the project team and the beneficiaries on one hand, and on the other – between the team and the people responsible for the project for employment in the regions with mine and steel industry.

Final group selection

The selection of female participants in the project is of considerable importance for its final success. Therefore at the selection stage it is necessary to identify women with entrepreneurial potential, which should be developed in the following stages.

It is expected to carry out the selection in two stages – initial selection and selection/filtering of the candidates. The initial selection should supply 30–45 participant-candidates for each group of 15 women. It is implemented by means of regional labour bureaus and by means of announcements in local press, radio and most likely other medias.

Selection (filtering) of the candidates: in the process of one week the candidates meet a psychologist, financial expert, marketing expert, experienced trainer in entrepreneurship “at a cup of coffee and white cherries gem”, where the personal impressions of each specialist about every course-participant are noted down.¹⁰ Based on the summarized opinions of the group of experts 15 women-participants are selected for each group.

Training of participants

The training was implemented in the halls of the Entrepreneurship Development Centre (EDC), UNWE – Sofia. The very training is conducted by an EDC team, where for some of the courses external specialists are attracted. The training of each of the groups lasts 17 full working days. The training courses, that are implemented are: Introduction in the economics and business management; Basics of the entrepreneurship (starting small business); Small and medium-sized enterprises (SMEs) management; SMEs

¹⁰ The method is approved by the trainers during the time of training unemployed specialists from the municipality of Sredets – Sofia.

change and growth management; Business communications and presentations skills; Computer literacy; Business plan preparation (key issues, chapters).

Main significance of the training is its practical orientation. It is realized by active participation of the trained in the process, discussions on basic questions, considering and solving practical cases and tasks, meetings and discussions with the active female entrepreneurs.

Consulting the participants in the process of business plan preparation

The consulting on business plan elaboration and starting preparation is conducted in the project office in the town of Pernik by a team of the Entrepreneurship Development Centre. The beneficiaries are assisted/ consulted in the following basic directions:

- Business ideas generation – the finding of a good idea for new business is even more important than the preparation of a good business plan. The EDC experts participate actively in the process, assisting the women in gathering of a bunch of ideas for new business and filtration of those with highest potential.
- Business plan preparation – the EDC experts assist women-participants during the whole process of business planning. According to the EDC team estimation, based on experience, the preparation of one business plan takes approximately two months, of which one is necessary for market investigation and gathering the rest of the information. Three to four weeks are necessary for writing down and designing the plan.
- Physical business start-up: At this stage the future female entrepreneurs receive consulting support in finding finances, in legal issues when registering a company, in choosing equipment, personnel selection, etc.

Last consulting, presentation and business plans' defense by the participants

The business plans' defense is implemented in the project office in the town of Pernik. The future female entrepreneurs present and defend their plans in front of a commission which consists of expert-consultants and external specialists (credit experts from the local banks, representatives of the local authorities and active entrepreneurs). Thus the defenders receive valuable feedback about their ideas and have the ability to test their communication and presentation skills. And – last but not least – they have the ability to establish contacts with external specialists (their future stakeholders).

Advices and newly-started businesses' popularization

At this stage the starting women-entrepreneurs receive support in the company management, in partners' finding, in establishing contacts with the local administration at region and municipality level, etc. When necessary, the companies receive some other office services. These activities are conducted by Regional Business Centre for Small and Medium-sized Enterprises Assistance, Pernik.

Conduction of a seminar for dissemination (results' dissemination)

Within the framework of the project a concluding seminar is anticipated for obtaining results' dissemination and providing a possibility for female entrepreneurs to establish additional contacts. The seminar is expected to be participated by the project team, the

started entrepreneurs, external guests – representatives of the financing institutions, the administrative authority, active entrepreneurs, media representatives.

Methodology (project implementation strategy)

Implementation methods

For achieving the project goals two main groups of methods are used: training methods and consulting methods.

Following training methods are used: interactive, practically oriented lectures; discussions; games; role playing; “learning by doing”; discussion and case studies; solving practical problems and tasks, assigned by the participants.

In the consulting process, except from the direct provision of expert advices and information, there are also used: the discussion in focused groups, brain-storming, the method “side-thinking” and others.

Findings

- New companies are started by women, who have undergone the training
- In the newly-started companies, additional to the self-employed, approximately the same number of people will be employed, mainly from the families and the network created by the training participants
- In a long-term plan in the process of development of the started businesses an additional increase of new working places can be expected
- The self-employed female entrepreneurs will receive higher incomes than they would receive by being employed by other companies
- Increase of self-confidence and female status in economic and public plan
- Incapability of some of the participants to supply starting capital
- Motivation and entrepreneurship incline within the beneficiaries was established
- The female participants gained basic and specific knowledge, necessary for starting and successful development of an own business
- The fields, in which the female entrepreneurs start(ed) their own businesses are: laundry services; textile design and retailing; house and office cleaning services; coffee shops; books and office equipment shops, etc.
- Greater specifics (more difficult situation among the women entrepreneurs compared to the other regions)
- A very careful selection for the target group is required (casting)
- The utilization specific interactive and psychological methods
- Selective strategies towards certain subgroups of women:
 - University graduates with big experience (older)
 - With high school education (house women)
 - Young without experience and networking
- A continuing escort after the start is required (the environment in the families is not advantageous)

- Establishment of networking first among them during the training
- Informal approach in the training and consulting
- Creating alumni society (by the idea of new women entrepreneurs).

Conclusion

The results of the different studies as well as the experience we gained show the increasing significance of female entrepreneurship for economy and society. For the transition countries it is a source of dynamics, a possibility for solving significant business and social problems and a suitable instrument for entrepreneurial culture development.

Along with the common (with male entrepreneurship) characteristics, female entrepreneurship puts specific problems, which require adequate solutions. This is more valid for female entrepreneurs in defined regions, such as those in industrial decline. Except the traditional training disciplines and instruments, there are also necessary selective strategies to the respective groups of female entrepreneurs. This refers mainly to their extracting out of stress and their adaptation to new business and social environment; the belief in their own potential and the self-confidence increase; the establishment of personal networks; the formation of entrepreneurial and management skills. It is considerably important for female entrepreneurs to be escorted and supported after their business start-up – this is valid mainly for those on part-time, combining also the family functions. And something of considerable importance: the establishment of interest clubs and alumni societies on the initiative of the women themselves – incredible instruments – for promotion of female potential in the civil society.

References

- GLAS, M., DRNOVSEK, M.: *Slovenian women as emerging entrepreneurs*. University in Ljubljana, Ljubljana 1999.
- LJUNGREN, E.: *The new business formation process: Why are there so few women entrepreneurs?* Rent XIII, London, 1999.
- THE MANAGEMENT INSTITUTE, UNIVERSITY OF ULSTER: *Women in enterprise programme*. General profile, Belfast, 2001.
- PHARE PROJECT BG-9915.01 SMAEP: *Women in enterprise*. Implemented in the region of Pernik, 2001–2002.
- Verheul, I., Thurik, R.: *Start-up capital: Differences between male and female entrepreneurs. Does Gender matter?* Rent XIII, London, 1999.

Das Unternehmerpotential der russischen Gesellschaft: Anhand einer gesamtrossischen Umfrage¹ der Bevölkerung

Alexander Tschepurenko

Einleitende Bemerkungen

Die Entwicklung des Kleinunternehmertums ist eines der wichtigsten Kriterien der Effizienz der marktwirtschaftliche Transformation. Indessen stagniert in Russland, infolge sowohl der ungünstigen Ausgangsbedingungen als auch der fehlerhaften Politik des Staates, der KMU-Sektor seit Mitte der 90er Jahre. Allein im wirtschaftlich gesehen relativ erfolgreichen Jahr 2001 ging die Anzahl der registrierten KMU laut der offiziellen Statistik um 2,5 % zurück. Im vorherigen Jahr 2000 machte dieser Rückgang 1,5 % aus.

In der ersten Hälfte bis Mitte der 90er Jahre, als der KMU-Sektor noch grosse jährliche Wachstumsraten aufwies, gingen die zuständigen staatlichen Ressorts noch davon aus, dass Ende der 90er Jahre die Anzahl der KMU in Russland 8–10 Mio., die Beschäftigung darin ca. 60 Mio. ausmachen werde. Bereits bei der Ausarbeitung des Föderalprogramms zur Förderung des Kleinunternehmertums für die Jahre 1998–1999 wurden diese Kennziffern wesentlich relativiert, man aber immerhin noch eine Verdopplung der Anzahl der wirtschaftlich aktiven KMU und eine fast ebenso starke Zunahme der Beschäftigung in diesem Sektor anstreben wollte (d.h. bis zu ca. 1,5–2 Mio. KMU und 12–14 Mio. Beschäftigte), was sich allerdings als realitätsfremd herausstellte. Z.Zt. zählt die russische Statistik ca. 860 000 KMU mit etwa 7,5 Mio. Beschäftigten.¹

Woran mangelt es? An unternehmerischen Fähigkeiten und Engagement seitens der Bevölkerung? Oder an Institutionen und einer konsistenten Förderungspolitik? U.E. scheint eher die zweite Antwort die passende sein; allerdings wurden in Russland nie gründliche Recherchen der unternehmerischen Kultur und des Unternehmerpotentials der Basis der russischen Gesellschaft unternommen.

Um das Unternehmerpotential der Bevölkerung zu quantifizieren, wird z.Zt. vom RUFU-Institut, mit Unterstützung der Moskauer Stiftung für Gesellschaftswissenschaften, ein Forschungsprojekt realisiert², bei dem die ersten Feststellungen in diese Richtung gemacht werden sollen.

* Untersuchungszeitraum Februar bis März 2002

1 Mehr dazu siehe in: Astrakhan, I., Tschepurenko, A.: Kleinunternehmertum in Russland: Welche Aussichten nach einem Jahrzehnt?, in: IGA, 2001, 3. Heft, S. 182–200; Tschepurenko, A.: Die russischen Kleinunternehmen in der zweiten Hälfte der 90er Jahre. Teile I, II, in: Berichte des Bundesinstituts für ostwissenschaftliche und internationale Studien, 1998, H. 45, 46.

2 Entrepreneurial potential of the Russian population: some conclusions and political recommendations, MONF grant 016/1–02.

Das Unternehmerpotential im breiteren Sinne des Wortes wird dabei primär als eine Gesamtheit aller physischen Personen verstanden, welche behaupten, bereit zu sein, Schritte in die Selbständigkeit zu machen.³

Methodik

Zwecks einer quantitativen Einschätzung wurde eine gesamtrussische standardisierte Umfrage der erwachsenen Bevölkerung Russlands durchgeführt. Es wurde dabei ein Standard-Fragebogen verwendet, die Stichprobe bestand aus 1756 Personen in 12 wirtschaftsgeographischen Zonen Russlands. Unter den Befragten waren Einwohner von 2 Metropolen (10,5 %), Gebiets-, Krai-, Republikhauptstädten (37,1 %), Bezirksstädten (25,5 %) und Dorfgemeinden (26,8 %)⁴. Die Daten sind somit sozial-demographisch repräsentativ für die Gesamtheit der russischen Bevölkerung.

Nach der Bearbeitung der Daten hat sich ergeben, dass in der Stichprobe 237 Proto-Unternehmer (Gedanke, Unternehmer zu werden und eine artikuliertete Bereitschaft, ein eigenständiges Unternehmen zu starten) oder 13,5 % der Stichprobe, 116 latente Unternehmer (Personen, welche im vergangenen Jahr konkrete Vorbereitungen eingeleitet haben), oder ca. 6 % der Stichprobe, und 121 tätige Unternehmer (6,9 % der Stichprobe) zu identifizieren waren.

Verhalten der russischen Bevölkerung gegenüber dem Unternehmertum

Trotz der stark verbreiteten Auffassung, die Russen fassen die unternehmerische Tätigkeit als einen besonderen Typ der sozialen Aktivität und die Gestalt des Unternehmers als deren Personifizierung negativ auf, ergab die Umfrage ein völlig anders Bild. Erstens ist die persönliche Stellung der Befragten gegenüber dem Unternehmertum insgesamt als auch gegenüber dem Kleinunternehmertum insbesondere positiv (82 % der positiven vs. 10 % der negativen Meinungen). Dasselbe gilt auch für Familienunternehmen (75 % dafür, 15 % dagegen).

<i>Einstellung gegenüber dem Unternehmertum</i>	<i>Insgesamt positiv</i>	<i>Eher positiv</i>	<i>Eher negativ</i>	<i>Insgesamt negativ</i>	<i>Schwer zu sagen</i>
Grossunternehmertum: in der Industrie, Bauwesen etc.	23,5	29,5	17,7	12,0	17,4
Banken	17,6	26,7	19,7	13,7	22,3
Kleinunternehmertum	38,6	43,2	6,9	2,7	8,6
Familienunternehmen	35,0	40,7	10,3	4,7	9,3

Tabelle 1. Was ist Ihre persönliche Einstellung gegenüber dem privaten Unternehmertum? (% der Stichprobe)

³ Wir sind uns völlig im klaren darüber, dass diese Definition von vornherein Nuancen ausser acht liess (z. B. den Unterschied zwischen den entrepreneurs und den intrapreneurs, den entrepreneurs und den „Unternehmern wider Willen“ etc.), gebrauchten diesen aber zunächst als eine erste grobe Hilfskonstruktion.

⁴ Die Umfrage ist vom Zentrum für Sozialprognosen durchgeführt worden (Direktor: Franz Seregyi).

Dabei wird diese Einstellung nicht mehr wie anfangs von ideologischen Klischees, sondern vielmehr von den persönlichem Umgang mit Unternehmern geprägt: unter den Befragten haben 2/3 Bekannte, die unternehmerisch tätig sind, bei 42 % sind persönliche Freunde, bei 1/4 ferne Verwandtschaft, bei 22 % die nächsten Verwandten.

Unternehmerische Veranlagungen und Absichten: sozial-demoskopisches Bild der proto-unternehmerischen Schicht

Unter den 237 Befragten (13,5 % der Stichprobe), welche den Schritt in die Selbständigkeit überlegen, aber noch nicht gemacht haben, unterstellt etwa die Hälfte, notwendige Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen zu besitzen (siehe Tabelle 2). Ausserdem gaben weitere ca. 40 % von den 237 (5,8 % der Stichprobe) an, vor dem letzten Schritt halte sie die Furcht vor dem Misserfolg ab.

	<i>Ja</i>	<i>Nein</i>	<i>Weiss nicht</i>	<i>Keine Antwort</i>
• Sie glauben, notwendige Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen zu besitzen, um ein Unternehmen zu gründen.	6,6	3,1	3,0	0,8
• Von der Unternehmensgründung hält Sie die Furcht vor dem Misserfolg ab.	5,8	4,7	1,4	1,5

Tabelle 2: Welche von den unten angeführten Aussagen trifft für Sie eher zu? (% der Stichprobe)

Welches ist das Bild derjenigen, die ein Unternehmen gründen möchten? Es sind meist Personen, die nicht zu den über die höchsten Einkommen verfügenden Schichten gehören (2001 bis 3000 Rubel pro Person monatlich, d.h. ca. 70 bis 100 USD, was in Russland eher für die untere Mittelschicht typisch ist⁵), Jugendliche im Alter zwischen 18 und 21 Jahren, mit Fachschul- und Fachhochschulabschluss. Die meisten von ihnen müssen aber u.E. eher als Träumer denn als wirklich unternehmerisch veranlasste Personen angesehen werden. Darunter finden wir aber auch 100%ige Einzelunternehmer; viel höher als in der Stichprobe insgesamt ist auch der Anteil der Manager, welche Erfahrungen bei der Führung eines Kollektivs von über 100 Personen aufweisen. Besonders erfreulich ist aber die Tatsache, dass der Anteil der veranlagten Unternehmer unter der ländlichen Bevölkerung etwas höher als unter der städtischen Bevölkerung ist: Bis jetzt gilt das Dorf als stockkonservatives Hinterland der Ex-Kommunisten.

Hingegen sind in der Gruppe jener, die ernsthaft glauben, genügende Kenntnisse und Fähigkeiten für einen Start-Up zu besitzen, Vertreter anderer Schichten vorherrschend. Es sind oft besser materiell „ausgerüstet“ (über 3000 Rubel pro Kopf monatlich), eigenständige und bereits unternehmerisch tätige Personen, mit Erfahrung beim Management von grossen wirtschaftlichen Einheiten, Männer, mit Hochschulab-

⁵ Die absoluten Zahlen sagen wenig über den dadurch ermöglichten Wohlstand, da (a) subventionierte Kommunalтарife, (b) sublegale Einkünfte darin nicht zum Ausdruck kommen.

schluss, dabei nicht selten in der Altersgruppe 51–60. Wiederum sind es öfter Vertreter des Landes als solche der städtischen Bevölkerung.

Wen hindert letztendlich die Furcht vor einem Misserfolg von der Existenzgründung? Sehr viel öfter als in den anderen Gruppen der potentiellen Unternehmer sind solche Personen zu finden unter den Angestellten und Selbständigen (Einzelunternehmern), Frauen, Altersgruppen von 27–30 und 41–50 Jahren, mit Fachschulabschluss, Beschäftigte der privatisierten Unternehmen, Personen mit Erfahrung bei der Führung von kleinen Kollektiven (10–50 Personen), Einwohnern der Bezirksstädte.

Womit sichern nun die potentiellen Existenzgründer die finanzielle Basis für den unternehmerischen Start? Die Strategien sind recht unterschiedlich, es dominieren aber gelegentliche Nebenerwerbe und die Subsistenzwirtschaft. Es liegt aber auf der Hand, dass die Subsistenzwirtschaft (Schrebergärten sind in Russland sehr stark unter nahezu allen Schichten der städtischen Bevölkerung verbreitet) kaum die Form der Wirtschaftsaktivität ist, welche zur Existenzgründung finanziell und mental vorbereitet.

	% der Stichprobe (n=1756)	% der Anzahl der potentiellen Unter- nehmer (n=237)
1. Will Unternehmer werden	3,5	25,7
2. Habe keinen Job	0,7	5,1
3. Habe einen Job, suche aber nach besseren Aussichten	5,6	41,8
4. Kombination von den o. e. Gründen	1,9	14,3
5. Andere Gründe	0,7	5,1
6. Weiss nicht	0,6	4,6
7. Keine Antwort	0,5	3,4

Tabelle 3: Werden Sie ein Unternehmen gründen, weil Sie unternehmerisch aktiv werden wollen, oder weil Sie keine bessere Wahl bei der Jobsuche haben?

Unter den potentiellen Unternehmern sind Leute mit recht unterschiedlichen Motivationen zu finden (siehe Tabelle 3), welche oft in unterschiedlichen Konstellationen recht verwickelte Clusters bilden. Der Einfachheit halber wollen wir aber diese Motivationen in drei typische Typen unterteilen. Die einen betrachten eine Existenzgründung als eine Chance zum besseren Wohlstand, indem sie eigene Fähigkeiten und die Situation auf dem Markt nüchtern einschätzen, die anderen sind von der jugendlichen Überbewertung der eigenen Fähigkeiten und vom Drang nach einem schnellen sozialen Erfolg geleitet, die dritten treibt die Aussichtslosigkeit. Wir nennen diese drei Gruppen „Pragmatiker“, „Romantiker“ und „Unternehmer wider Willen“. Den Anteil einer jeder dieser drei Sparten als auch die Motive, Unternehmer zu werden, betrachten wir wie im Folgenden:

Die ersten, die *Pragmatiker* bilden offensichtlich die grössere Gruppe. Unter den potentiellen Unternehmern finden wir 105 Personen (44,3 %), die im Zuge der Transformation ihre Lebensverhältnisse und ihren Wohlstand verbessern konnten, oder sich zumindest an die neue Realität angepasst haben, wobei der Anteil derjenigen, welche sich nicht zurechtfinden konnten, 49 Personen bzw. 20,7% dieser Sub-Stichprobe bildet. Den Rest kann man wohl weder den Gewinnern noch den Verlierern zuordnen, ihre Motivation kann somit weder durch den Trieb, den Erfolg zu festigen, noch durch

den Drang nach einer Revanche geklärt werden. Anscheinend ist in diesem Segment (35 %) ausgerechnet die Figur eines „Romantikers“ besonders stark verbreitet.

Insgesamt sind unter den potentiellen Existenzgründern sehr viel öfter Leute zu treffen, die mit eigenen Einkünften zwar zufrieden sind und den eigenen Lebensstandard im letzten Jahr noch erhöht haben (oder zumindest stabil behalten konnten), die aber mit eigenen Arbeitsverhältnissen, Arbeitsinhalt und den Chancen, ihr fachliches Potential zu entfalten, nur teilweise zufrieden sind. Dabei sind sie, mehr noch, mit den professionellen Aufstiegsmöglichkeiten und Chancen einer Karriere als auch mit der eigenen Abhängigkeit und den Formen der Verwirklichung ihrer Ideen unzufrieden. Es scheint angebracht, den Bündel dieser Motive als Ausdruck eines gesunden *Pragmatismus* zu betrachten: diese Leute glauben, dass ihr Potential in der jetzigen sozialen Position, so komfortabel sie ist, nicht voll zur Geltung kommt und beanspruchen, mehr oder weniger berechtigt, den Erfolg als Unternehmer.

Die zweite Gruppe, die potentiellen *Unternehmer wider Willen*, welche ca. 1/5 des Unternehmerpotentials ausmachen, lassen sich von ganz anderen Motiven leiten – Business scheint ihnen einen Ausweg aus der komplizierten materiellen Situation zu bieten. Davon, dass diese Situation oft bedrängt ist, zeugt die Tatsache, dass 25,4 % der potentiellen Unternehmer die eigene materielle Lage als schlecht bezeichnen (natürlich handelt es sich nicht um eine offene Not – hauptsächlich sind es bedrängte Wohnverhältnisse und die Unmöglichkeit, Freizeit und Urlaub kreativ und erholsam zu gestalten). Ausserdem werden Unternehmer wider Willen nicht selten zu einem Start-Up durch die Tatsache motiviert, dass es in der Familie arbeitsunfähige Mitglieder gibt: In der heutigen russischen Wirklichkeit genügt allein diese Tatsache, die Familie aus den Reihen der durchschnittlich wohlhabenden Schichten in die Armut zu treiben.

Am kompliziertesten sind die *Romantiker* zu identifizieren. Ihr Hauptmerkmal ist zweifelsohne die fehlende soziale Erfahrung, gekoppelt mit hohen Ansprüchen auf den Erfolg, wobei das Unternehmertum als der direkteste Weg zu schnellem Erfolg und Wohlstand verstanden wird. Dies ist insbesondere für Jugendliche im Alter von 18 bis 21 Jahren charakteristisch, welche einen überproportional grossen Anteil der potentiellen Unternehmer (11 %) ausmachen. Aber nicht nur dies: Elemente der Romantik kommen etwa darin zum Ausdruck, dass etwa 1/3 der potentiellen Unternehmer glauben, ein Jahr nach dem Start-Up einen höheren Wohlstand zu erreichen.

Die Entscheidung, eine eigene Existenz zu gründen oder darauf zu verzichten, wird natürlich nicht nur von den materiellen Ausgangsverhältnissen und Motivationen bestimmt, sondern im wesentlichen auch von den *Erwartungen und Einschätzungen des Klimas für unternehmerische Aktivitäten* der potentiellen Unternehmer. Im allgemeinen sind diese eher bescheiden (siehe Tabellen 4 und 5). Daraus wird ersichtlich, dass Furcht vor Misserfolg bei einem gewissen Teil der potentiellen Unternehmer teilweise durch eine negative bzw. unbestimmte Einschätzung der Möglichkeiten für die Entwicklung des Geschäfts in der eigenen Region und im Land insgesamt bedingt wird.

	Wollen eigene Existenz gründen	Glauben, über notwendige Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen, um eine eigene Existenz zu gründen, zu verfügen	Fürchten den Misserfolg, weigern sich deshalb, eine eigene Existenz zu gründen
Ja	18,8	19,0	9,8
Nein	30,3	32,8	32,4
Schwer zu sagen	50,9	48,2	57,8

(* % der betreffenden Sub-Stichprobe)

Tabelle 4: Werden die Ausgangsbedingungen für eine Existenzgründung dort, wo Sie wohnen, in dem nächsten 6 Monaten, Ihrer Meinung nach, gut sein?

	Wollen eigene Existenz gründen	Glauben, über notwendige Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen, um eine eigene Existenz zu gründen, zu verfügen	Fürchten den Misserfolg, weigern sich deshalb, eine eigene Existenz zu gründen
Besser sein	15,2	18,1	12,7
Wie heute bleiben	39,4	39,7	38,2
Schlechter werden	6,7	8,6	6,9
Schwer zu sagen	38,7	33,6	42,2

(* % der betreffenden Sub-Stichprobe)

Tabelle 5: Was glauben Sie, wie werden in einen Jahr die Bedingungen für die Entwicklung des Unternehmertums im Lande werden sein?

Vom Traum zur Geschäftsidee

Unter den Umständen, dass ca. 1/2 der potentiellen Unternehmer entweder wegen sich selbst oder wegen den allgemeinen Geschäftsbedingungen im Lande unsicher sind, eine eigene Existenz zu gründen, ist es gut verständlich, dass weniger als die Hälfte der potentiellen Unternehmer den Schritt von den allgemeinen Überlegungen zur konkreten Planung der Existenzgründung unternimmt (siehe Tabelle 6). Aber auch die 6% der Gesamtstichprobe sind eine solide Anzahl der *latenten* Unternehmer, wenn man die Unsicherheiten und Risiken des labilen russischen Markts berücksichtigt. Unterstellt, dass es gelingen würde, Eintrittsbarrieren auf den Punkt Null herabzusetzen und eine effiziente institutionelle Förderung der Start-Ups zu gewährleisten (Consulting, Training, Information etc.), so könnte die KMU-Dichte in Russland – heute 6 Unternehmen pro 1000 Einwohner – vielfach steigen! Nähmen wir z.B. an, dass – während wir die Anzahl der arbeitsunfähigen bzw. wirtschaftlich nicht aktiven Bevölkerung und die Hürden der Eintrittsetappe berücksichtigten – etwa 1/4 der latenten Unternehmer es bis auf den Punkt des regelrechten Start-Ups schaffen würde, wäre festzustellen, dass die KMU-Dichte auf 1000 Einwohner ca. 25 Unternehmen ausmachen könnte. Das wäre, verglichen mit den betreffenden Ziffern für die meisten OME-Staaten und Westeuropa, eine gute Leistung.

	% der Stichprobe (n=1756)	% der potentiellen Unternehmer (n=237)
1. Ja	6,0	44,7
2. Nein	7,5	55,3

Tabelle 6: Haben Sie im Laufe des letzten Jahres bereits etwas unternommen, um eine Existenz wirklich zu gründen – z.B. nach Standort oder Ausrüstung gesucht, Personal gewählt, Business-Plan durchgearbeitet, finanzielle Mittel eingespart, Antrag für die Registrierung vorbereitet, andere Schritte unternommen?

Dass diese Pläne wirklich vorhanden sind, bezeugen u.a. die ziemlich genauen Angaben über die Branche, in der künftige Unternehmen agieren werden. Lediglich 5 % hatten es schwer, ihre künftige Branche zu nennen.

Selbstverständlich sind die Pläne noch nicht in allen Details durchgearbeitet, auch im Hinblick auf die Frage, ob der Interviewte die neue Existenz allein oder mit Partnern zu gründen gedenkt. An einer Stelle des Fragebogens gaben im Durchschnitt 31 % an, dass sie allein in die Existenzgründung gehen werden, an einer anderen Stelle aber lediglich 23 %.

Interessant waren die Aussagen über die Verteilung der Funktionen und die Anzahl der künftigen Mitarbeiter (siehe Tabelle 7). Gemäss den Eigeneinschätzungen der latenten Unternehmer würden sie in der Anfangsphase 5 Arbeitsplätze schaffen und in fünf Jahren diese Zahl mehr als verdreifachen.

1. ...Eigentümer und Manager sein, einschliesslich Sie selbst?	2. ...anfangs beschäftigt sein?	3. ...in 5 Jahren beschäftigt sein?
Mean = 2,22 Pers.	Mean = 5,65 Pers.	Mean = 18,52 Pers.

Tabelle 7: Wieviel Personen werden im neuen Unternehmen ...

Gehen wir nach wie vor von der Hypothese aus, dass ca. 25 % der Neugründer bis zum wirklichen Start gelangen, so könnten diese Neugründungen etwa 15–20 % der wirtschaftlich aktiven Bevölkerung beschäftigen (dabei gehen wir natürlich von einer ideellen Vorstellung aus, wobei die Realität sich von diesen Plänen stets unterscheidet; ferner ist zu berücksichtigen, dass ein grosser Teil der Start-Ups sehr schnell pleite geht, so dass ihre Beschäftigten und Mitarbeiter wieder auf dem Arbeitsmarkt erscheinen usw.).

Inwiefern die Start-Up-Pläne insgesamt realistisch sind, hängt in einem starken Masse von der Qualität des Kerns oder des Teams, der sich für die Neugründung einsetzt, aber auch von den zur Verfügung stehenden materiellen Ressourcen ab. Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass die Bildung des Teams durch die familiären Verhältnisse und den Freundeskreis des latenten Unternehmers geprägt wird (siehe Tabelle 8). Das kann bei der Gründung eines Familienunternehmens wohl von Vorteil sein, erschwert allerdings die nachstehende Phase der Unternehmensentwicklung, wie die Erfahrungen der vom RUFİ mehrmals befragten Kleinunternehmer deutlich zeigen.

	<i>% der potentiellen Unternehmer (n=237)</i>
1. Die nächsten Verwandten	31,2
2. Freunde	33,8
3. Kollegen	11,0
4. Derzeitiger Arbeitgeber	3,0
5. Andere Personen	4,2
6. Ich werde der einzelne Eigentümer sein	23,6

Tabelle 8: Wenn Sie Miteigentümer Ihres zu gründenden Unternehmens haben werden, was werden diese sein?

Zwar ist möglicherweise diese auf Familie und Freundeskreis ausgerichtete Strategie der Teambildung weniger mit dem Willen als vielmehr mit einer Zwangsnotwendigkeit verbunden, dadurch bedingt, dass ein grosser Teil der Mittel, die für die Existenzgründung notwendig sind, von Familienangehörigen und Freunden zur Verfügung gestellt wird (siehe Tabelle 9).

Die Antworten der Respondenten (vgl. Tabelle 9) zeugen davon, dass ihre Eigenmittel die Hauptquelle des Startkapitals sein werden, Familiensparnisse und bei Freunden geliehene Mittel bilden zusammen die zweitgrösste Quelle. Etwas unerwartet sind die Aussagen, dass ca. 1/5 die Startkapitalien von Banken erhalten hat (oder zu erhalten glaubt), weitere 10% von den staatlichen Förderungsprogrammen. Diese Aussagen zeugen eher von einer gewissen Unerfahrenheit denn von den reell bestehenden Möglichkeiten. Ferner unerwartet gering ist der Anteil des derzeitigen Arbeitgebers bzw. der Bekannten und Nachbarn – wobei ein deutlich grösserer Anteil derjenigen, die diese Zeilen des Fragebogens nicht ausgefüllt haben, indirekt davon zeugen kann, dass die Rolle der informellen Partner dieser Art doch höher sei.

Vom latenten zum wirklichen Unternehmer: Probleme der Existenzgründer

Von den Problemen der Start-Ups zeugen die Antworten von 121 tätigen Unternehmern, die in der Stichprobe enthalten waren (ca. 6,8 %).

Etwa die Hälfte der befragten Unternehmer führen ihr Unternehmen zusammen mit weiteren Partnern (siehe Tabelle 10). Was die Beschäftigten anbelangt, so ist die durchschnittliche Anzahl des Personals (vgl. Tabelle 11) etwas höher als die statistische Durchschnittszahl der Beschäftigten in den russischen KMU (ca. 8 Personen); in 5 Jahren rechnen sie mit einer Verdoppelung der Beschäftigten (diese Einschätzungen sind sehr nahe zu den oben erwähnten Einschätzungen der im Moment noch latenten Unternehmer).

		Ja	Nein	Weiss nicht	Keine Antwort
1. Eigenmittel	% der latenten Unternehmer (n=106)	78,3	18,9	-	2,8
	% der potentiellen Unternehmer insgesamt (n=237)	59,9	27,4	3,0	9,7
2. Familie oder Verwandte	% der latenten Unternehmer (n=106)	46,2	43,4	7,5	2,9
	% der potentiellen Unternehmer insgesamt (n=237)	38,4	42,2	10,1	9,3
3. Freunde	% der latenten Unternehmer (n=106)	34,0	52,8	7,5	5,7
	% der potentiellen Unternehmer insgesamt (n=237)	30,4	47,3	11,8	10,5
4. Bekannte oder Nachbarn	% der latenten Unternehmer (n=106)	0,1	81,1	0,0	18,8
	% der potentiellen Unternehmer insgesamt (n=237)	6,8	74,3	5,1	13,9
5. Kollegen	% der latenten Unternehmer (n=106)	10,4	70,8	10,4	8,4
	% der potentiellen Unternehmer insgesamt (n=237)	8,9	67,5	8,4	15,2
6. Derzeitiger Arbeitgeber	% der latenten Unternehmer (n=106)	0,1	76,4	0,0	23,5
	% der potentiellen Unternehmer insgesamt (n=237)	6,8	72,2	5,5	15,6
7. Bank oder eine andere Kreditinstitution	% der latenten Unternehmer (n=106)	21,7	50,9	0,2	27,2
	% der potentiellen Unternehmer insgesamt (n=237)	25,3	43,5	16,0	15,2
8. Staatliche Förderungsprogramme	% der latenten Unternehmer (n=106)	10,4	58,5	20,8	10,3
	% der potentiellen Unternehmer insgesamt (n=237)	14,3	51,5	18,6	15,6

Tabelle 9: Haben Sie bekommen oder rechnen Sie damit, Finanzmittel für den Start-Up aus den folgenden Quellen zu beziehen...

	% der Stichprobe (n=1756)	% der tätigen Unternehmer (n=121)
Ja	3,5	51,2
Nein	3,0	43,8
Schwer zu sagen	0,3	5,0

Tabelle 10: Wenn Sie gesagt haben, dass Sie Inhaber oder Manager eines Unternehmens sind, antworten Sie bitte, ob Sie der einzige Inhaber davon sind

1. ...sind Miteigentümer, einschliesslich Sie		2. ...sind lohnabhängig z. Zt.		3. ...werden in 5 Jahren lohnab- hängig sein	
Mean = 2,57 Pers.		Mean = 10,62 Pers.		Mean = 19,77 Pers.	
% der Stichpro- be (n=1756)	% von der tätigen Unter- nehmer (n=121)	% der Stich- probe (n=1756)	% der tätigen Unternehmer (n=121)	% der Stichpro- be (n=1756)	% der tätigen Unternehmer (n=121)
1,2	17,4	2,3	33,1	5,2	75,2

Tabelle 11: *Wieviel Personen in diesem Unternehmen...*

Motive unternehmerisch tätig zu sein unterscheiden sich bei den bereits aktiv wirkenden Unternehmern deren der potentiellen Unternehmern (vgl. Tabelle 12 und Tabelle 3). Besonders hervorzuheben ist, dass unter den tätigen Unternehmern 1/3 glaubt, sonst keinen Job finden zu können, wobei unter den potentiellen Unternehmern diese Ansicht lediglich 5 % teilen. Darin äussert sich wohl die Veränderung der makrowirtschaftlichen Bedingungen, wobei die Nachfrage nach Arbeit, insbesondere nach qualifizierter Arbeit, in den letzten Jahren deutlich gestiegen ist, so dass Mangel an relativ gut bezahlten Jobs nicht mehr eine so starke Rolle spielt und „Unternehmer wider Willen“ seltener in die Existenzgründung „einstürzen“.

Einen etwas grösseren Anteil unter den tätigen Unternehmern machen diejenige aus, die im Business bessere Entfaltungsmöglichkeiten für eigene Kreativität suchen: 30 % gegenüber 25 % unter den potentiellen Unternehmern. Möglicherweise ist das darauf zurückzuführen, dass in den vergangenen Jahren romantische Stimmungen bei der Wahl der unternehmerischen Laufbahn etwas abgenommen und pragmatische Motive etwas an Bedeutung gewonnen haben.

	% der Stichprobe (n=1756)	% den tätigen Unternehmer (n=121)
1. Will Unternehmer sein	2,1	30,6
2. Habe keinen Job	2,3	33,9
3. Kombination von beiden Gründen	1,7	24,0
4. Andere Gründe	0,5	6,6
5. Schwer zu sagen	0,3	5,0

Tabelle 12: *Sie nehmen an diesem Unternehmen teil, weil Sie Unternehmer sein wollen oder weil Sie keine bessere Wahl bei der Suche nach einem passenden Job haben*

Die seit Jahren aktiv in Geschäft tätigen Unternehmer sind wohl die besten Experten, was die Einschätzung der heutigen Bedingungen für die Entwicklung des Unternehmertums insgesamt und die Existenzgründung insbesondere anbelangt. Ihre Einschätzungen sind als moderat pessimistisch einzustufen. Es kommt z.B. darin zum Ausdruck, wie sie die Standardfrage (siehe Tabelle 13) beantworten: 1/3 befanden es als schwer zu antworten, ob sie heute alles von neuem beginnen würden, fast 1/5 gaben eine negative Antwort darauf. Insgesamt übertrifft das den Anteil der positiven Antworten:

	% der Stichprobe (n=1756)	% der tätigen Unternehmer (n=121)
Ja	3,3	47,9
Nein	1,3	18,2
Schwer zu sagen	2,3	33,9

Tabelle 13: Hätten Sie heute die Wahl, eigene Existenz zu gründen, würden Sie wieder neu anfangen?

Diese Antworten kontrastieren bis zu einem gewissen Grad mit den Absichten, das Business in den kommenden 5 Jahren zu erweitern (das letztere widerspiegelt wohl eher den innewohnenden Optimismus eines Unternehmers als die reelle Möglichkeit, über den Horizont hinaus eine Einschätzung der künftigen Geschäftsbedingungen zu machen).

Worin liegen aber die hauptsächlichen Schwierigkeiten der Existenzgründung in Russland? Um diese zu beschreiben, verfügen wir über die Antworten von sowohl tätigen (121 Personen) als auch ehemaligen Unternehmern, welche aus verschiedenen Gründen das Geschäft aufgegeben haben (80 Personen), insgesamt 201 Personen (11,4% der Gesamtstichprobe). Erfolgs- bzw. Misserfolgsgründe sind recht unterschiedlich (siehe Tabelle 14), aber man kann versuchen, Sie unter einigen allgemeineren Typen zu subsumieren:

- Haben erfolgreich die Genehmigungs- (Lizenzen etc.) bzw. Registrierungsphase überstanden und sind nach wie vor im Geschäft: 46,7% der oben beschriebenen „Unternehmerstichprobe“ (5,3% der Gesamtstichprobe)
- Haben die Genehmigungs- bzw. Registrierungsphase erfolgreich überstanden, dann aber die Tätigkeit der Unternehmen abgebrochen: 27,4% (3,1%)
- Haben es nicht geschafft, die Eintrittsbarrieren zu überwinden, machen deswegen auch kein Business: 2,5% (0,3%)
- Haben es nicht geschafft, sind trotzdem unternehmerisch tätig: 4,0% (0,5%)
- Haben nicht einmal versucht, die Eintrittsbarrieren zu überwinden, betreiben aber eine unternehmerische Tätigkeit „im Schatten“: 6,0% (0,7%)
- Machen ab und zu Geschäfte, ohne es als Business zu organisieren und eintragen zu lassen: 13,4% (1,5%).

Somit haben die administrativen Eintrittsbarrieren lediglich bei 2,5% der befragten Unternehmerpersonen einen Misserfolg bereits vor dem Start verursacht; verglichen mit dem Unternehmerpotential im breiteren Sinne des Wortes waren es ca. 2,2% von jenen gewesen, die im Prinzip unternehmerische Neigungen hatten (13,5% der Stichprobe), oder etwa 1/5 der latenten Unternehmern. U.E. zeugt dies, trotz der stark verbreiteten Meinung, die Eintrittsbarrieren wären das grösste Übel für KMU in Russland, eher von einer hohen „Durchlässigkeit“ der Markteintrittsbarrieren für Start-Ups in diesem Land.

Ferner ist ersichtlich, dass unterschiedliche Formen des Schattenunternehmertums und „sporadisches Unternehmertum“ sehr stark verbreitet sind – darin sind 2,7% der Respondenten einbezogen. Im Verhältnis zu den tätigen Unternehmern in der Stichprobe sind es fast 40%. Offensichtlich ist ausgerechnet dieses „sporadische Unternehmertum“ die Massenform der unternehmerischen Schattenaktivitäten. Da es – vergli-

chen mit einem *systematischen* Agieren im Schatten – dasselbe ist, wie ein Partisanenkampf im Vergleich mit der Kampfordnung der regulären Armee, liegt es auf der Hand, dass auch die Bekämpfung der richtigen „Schattenunternehmen“, die auf einer stabilen Basis langfristig jenseits der rechtlichen und fiskalischen Regelung handeln, kaum effizient sein kann, dieses sporadische „Partisanen“-Unternehmertum an das Tageslicht zu bringen.

	% der Gesamtstichprobe (n=1756)	% der tätigen und ausgeschiedenen Unternehmer (n=201)
1. Das Unternehmen ist im Jahre... registriert worden und hat ... Jahre funktioniert.	2,1	18,4
2. Das Unternehmen ist im Jahre... registriert worden und besteht nach wie vor.	3,6	31,8
3. Es wurde ein Patent, Erlaubnis, Lizenz für die einzelunternehmerische Tätigkeit im Jahre... erhalten, faktisch hat das Unternehmen nur... Jahre gedauert.	1,0	9,0
4. Es wurde ein Patent, Erlaubnis, Lizenz für die einzelunternehmerische Tätigkeit im Jahre... erhalten und das Unternehmen geht weiter.	1,5	13,4
5. Es ist nicht gelungen, das Unternehmen zu registrieren, habe deswegen kein Business.	0,2	2,0
6. Es ist nicht gelungen, ein Patent, Erlaubnis, Lizenz für einzelunternehmerische Tätigkeit zu erhalten, habe deswegen kein Business.	0,1	0,5
7. Obwohl es mir nicht gelungen ist, das Unternehmen zu registrieren, versuche ich ein Unternehmen zu führen.	0,5	4,0
8. Habe nie versucht, das Unternehmen registrieren zu lassen, trotzdem... Jahre Business gemacht.	0,7	6,0
9. Habe ein eigenes Business angefangen und mache es weiter, aber in einer anderen Firma.	0,2	1,5
10. Habe nie versucht, ein Unternehmen offiziell zu registrieren, aber manchmal bestimmte Aktivitäten unternommen (Vermittlung, Kauf und Verkauf usw.), welche als Business bezeichnet werden können.	1,5	13,4

Tabelle 14: Falls Sie je versucht haben, eine Existenz zu gründen, wie waren die Ergebnisse (wählen Sie bitte nur eine Antwortmöglichkeit)?

Obwohl die Anzahl der aufgegebenen Unternehmensversuche relativ gering ist, also weitgehende Schlussfolgerungen kaum angebracht wären, sei dennoch zu bemerken, dass 72 % der dicht gemachten KMU weniger als 4 Jahre nach der Registrierung bzw. nach dem Lizenzkauf existiert haben, darunter 32 % (fast 1/3) als auch 22 % der Einzelunternehmen – weniger als ein Jahr. Im Prinzip unterscheiden sich diese Angaben kaum derjenigen für die OME-Staaten.

Eine Analyse der Gründe für die Schliessung der gestarteten KMU zeigt (siehe Tabelle 15), dass der hauptsächliche Grund laut Selbsteinschätzungen der Befragten die Knappheit der Finanzmittel war. Addiert man allerdings die Zeilen, welche die Rolle der Behörden charakterisieren („fehlende Beziehungen“ und „Druck der Kontrollorgane“), so *übertrifft die Bedeutung dieser administrativen Faktoren insgesamt die Wichtigkeit der Finanzmittel* [80%]! Eine solche Addition erscheint insofern berechtigt, als

Beziehungen ausgerechnet dafür gepflegt werden, um den Druck der Kontrollen und Inspektionen zu minimieren. Wenn dieses Bild stimmt, so werden der Behörden zwar keine allzu hohen Eintrittsbarrieren aufgebaut, später geraten die Kleinunternehmer dann aber unter eine sehr scharfe Lupe.

	% der Stichprobe insgesamt (n=1756)	% der ehe- maligen Unternehmer (n=80)
1. Habe eingesehen, dass Unternehmertum nichts für mich ist	0,7	16,3
2. Mangel an Finanzmitteln zur Entwicklung des Unternehmens	3,6	78,6
3. Es fehlten die notwendigen Beziehungen zu den Behörden (kommunale, städtische, regionale – <i>das Passende bitte unterstreichen</i>)	1,9	41,2
4. Druck der kriminellen Strukturen	0,8	17,6
5. Druck der Kontrollorgane und Inspektionen (z. B. Feuerwehr, Sanitätsinspektion etc.)	1,9	41,2
6. Es ist nicht gelungen, Kontakte mit Unternehmern aufzubauen, ihre Unterstützung zu erhalten	0,4	8,8
7. Fehlen bzw. schlecht durchdachter Plan, wie das Geschäft zu entwickeln war	0,9	18,8
8. Nicht gelungen, Abnehmer / Käufer für Waren und Dienstleistungen zu finden	0,6	12,6
9. Mangel an Spezialkenntnissen in folgenden Bereichen: allgemeines Management, Personalmanagement, Marketing, Finanzplanung (<i>bitte das Passende unterstreichen</i>)	0,9	20,1
10. Nicht gelungen, Räumlichkeiten (Werkstatt, Büro etc. – <i>bitte das Passende unterstreichen</i>) zu finden	0,5	11,3
11. Nicht gelungen, notwendige Ausrüstung zu finden	0,2	4,9
12. Nicht gelungen, Spezialisten zu finden	0,3	7,5
13. Nicht gelungen, Registrierungsverfahren zu passieren	0,3	7,5
14. Aus gesundheitlichen Gründen	0,4	3,5
15. Aus Familiengründen	0,6	8,8
16. Sah keine Perspektiven für das Unternehmen	1,0	21,3
17. Andere Gründe.	0,6	12,6

Tabelle 15: Falls Sie einst versucht haben, eine Existenz zu gründen, aber ohne Erfolg, was waren die hauptsächlichsten Gründe dafür (wählen Sie drei besonders wichtige Antwortmöglichkeiten)?

Alle anderen Gründe objektiver wie subjektiver Natur spielen eine weitaus geringere Rolle beim Misserfolg eines KMU, sei es ein schlecht durchdachter Business-Plan, fehlende Spezialkenntnisse oder der berüchtigte Druck der kriminellen Erpresser.

Trotz der bedeutenden Rolle der Finanzmittel – oder eben deshalb – ist die Verbreitung der informellen Kreditgeber offensichtlich sehr hoch. Geldmittel – selbst zu geschäftlichen Zwecken – werden häufig unverzinst ausgeliehen; die interpersonellen Beziehungen (Verwandte, Freunde etc.) sind sehr wichtig (Tabelle 16). Dies ist eine gute Illustration dafür, wie bedeutend für Erfolg im Klein- und Familienunternehmertum in Russland (wo Bankkredite nahezu unzugänglich sind und andere Kreditinstitutionen wenig entwickelt bleiben) eine dichte interpersonelle Vernetzung ist. Anders ausgedrückt: *Das Sozialkapital des Kleinunternehmers kann oft das mangelnde*

Eigenkapital in gewissem Masse ersetzen, dabei erhält man die Kreditmittel zu günstigeren Konditionen als bei den Banken.

	% der Gesamtstichprobe (n=1756)	% der tätigen Un- ternehmer (n=121)
1. verzinst	0,7	10,7
2. unverzinst	2,7	38,8
3. unter anderen Konditionen	0,5	6,6
Nicht der Fall gewesen	3,0	43,8

Tabelle 16: Wenn Sie Geld für Geschäftszwecke geliehen bekommen haben, so geschah es...

Schlussfolgerungen

Die oben beschriebenen Ergebnisse der Umfrage, repräsentativ vom Standpunkt des sozial-demographischen Bestandes der Bevölkerung Russlands, lassen feststellen:

1. Trotz der von 44 % der Befragten angegebenen Senkung des eigenen Lebensstandards im Laufe der Reformen und der weit verbreiteten Überzeugung, dass eine Möglichkeit für ein gerechtes Wohlstandswachstum in diesen Jahren lediglich für einen engen Kreis der Mitbürger gegeben war, gibt es keine einzige Bevölkerungsgruppe oder -schicht, die das Unternehmertum in nennenswerter Grösse mit Abscheu oder feindlich ansehen würde.
2. Das Unternehmerpotential der erwachsenen selbsttätigen Bevölkerung ist recht hoch:
 - 13,5 % der Befragten schliessen für sich nicht aus, einen unternehmerischen Start zu wagen (*potentielle Unternehmer* im breitesten Sinne des Wortes)
 - ca. 6 % haben im Laufe des letzten Jahres bestimmte konkrete Schritte zur Vorbereitung eines Start-Ups gemacht (*latente Unternehmer*).
3. Unter den potentiellen Unternehmern lassen sich etwa 40 % durch rein pragmatische Motive leiten, ca. 1/5 sind potentielle „Unternehmer wider Willen“ (sie sind gezwungen, eigene materielle Probleme durch unternehmerisches Handeln zu lösen, haben aber keine besondere Neigung zum Unternehmertum), andere kann man als „unternehmerische Romantiker“, oder „romantische Unternehmer“ in spe charakterisieren.
4. Wenn lediglich 1/4 der latenten Unternehmer eigene Existenzgründungspläne erfolgreich realisieren könnten, würde es dazu führen, dass die Dichte der KMU im Lande etwa den Stand wie in den meisten OME-Staaten erreichen könnte. Dabei könnte ca. 15–20 % der wirtschaftlich aktiven Bevölkerung neue Arbeitsplätze (oder Nebenjobs) bekommen.
5. Latente wie bereits tätige Unternehmer gehen von einer wesentlichen Erhöhung der Anzahl der Arbeitsplätze in fünf Jahren aus. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die in der Stichprobe vertretenen ehemaligen Unternehmer fast zu 3/4 im Laufe der ersten 4 Jahre pleite gehen oder ihr Geschäft schliessen.
6. Die grösste Schwierigkeit bereitet den Existenzgründern das Problem der Beschaffung von Finanzmitteln. Die wichtigsten Quellen davon sind eigene und Familien-

ersparnisse (das sog. *love capital*). Die finanzielle Basis des Unternehmens kann dabei dank dem *social capital* des Existenzgründers bzw. des bereits tätigen Unternehmers wesentlich, und sogar zu sehr günstigen Konditionen, erweitert werden: über 1/3 der befragten Unternehmer gaben zu, sie hätten Geld unverzinst akquirieren können.

7. Die am weitesten verbreitete Form der unternehmerischen Schattenaktivität ist das „sporadische Unternehmertum“ – ab und zu abgewickelte Vermittlungstransaktionen etc., nicht die Tätigkeit der systematisch in der Schattenwirtschaft funktionierenden Firmen.
8. Administrative Eintrittsbarrieren (Registrierung, Lizenzvergabe usw.) bieten keine grosse Schwierigkeit für die Existenzgründer, ganz im Gegenteil, wohl aber Kontrollen und Inspektionen nach dem unternehmerischen Start. Beziehungen zu den (Vertretern der) Behörden, welche es ermöglichen, diesen Druck zu minimieren, sind eine wichtige Bedingung des Erfolgs bzw. Misserfolgs des gestarteten Unternehmers.

Kontrolle ist gut – Vertrauen ist besser?

Bedingungen unternehmerischen Handelns in Transformationsländern

Friederike Welter

1 Einführung

Politischen und rechtlichen Faktoren, welche die Handlungs-, Eigentums- und Verfügungsrechte des Einzelnen festlegen, kommt eine Schlüsselbedeutung für das unternehmerische Handeln von KMU zu. In Mittel- und Osteuropa unterschied sich das wirtschaftliche Umfeld für unternehmerisches Handeln in den ersten Jahren der Transformation – in Ländern mit langsamen Reformfortschritten auch heute noch – deutlich von demjenigen etablierter Marktwirtschaften. Marktwirtschaftliche Institutionen und Organisationen bestanden zunächst nicht und sind in einigen Ländern immer noch schwach entwickelt. Die Prägungen der sowjetischen Ära beeinfluss(t)en den formellen Rahmen sowie gesellschaftliche Werte und Einstellungen stark. Dieses ungefestigte Umfeld mit seinen transformationsbedingten politischen und wirtschaftlichen Krisen bestimmt das Optionsfeld unternehmerischen Handelns in KMU; seine Auswirkungen auf unternehmerisches Handeln und die Rolle, die Vertrauen dabei spielt, sind Gegenstand des nachfolgenden Beitrags.

2 Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns

2.1 Formelle und informelle Institutionen

Institutionenökonomische Ansätze bieten einen geeigneten Rahmen, die externen Bedingungen unternehmerischen Handelns in Transformationsländern und die Rolle von Vertrauen zu analysieren. Generell reduzieren Institutionen die Unsicherheit zwischenmenschlicher Interaktionen und erleichtern über eine Senkung der Transaktionskosten Austauschbeziehungen. „(...) institutions and structures define what actors can do, what is expected from them, or they must do, and what is advantageous for them. In this way, they give stability and predictability to economic interaction.“¹ Institutionen definieren sich damit als ein gemeinsames System von Regeln bzw. Verhaltensrestriktionen, die wechselseitig respektiert werden und bei Nichteinhaltung sanktioniert werden können und darüber dem Individuum die Bildung verlässlicher Erwartungen erlauben.² Formelle Institutionen beinhalten politische, rechtliche und wirtschaftliche Regeln und Verträge, informelle Institutionen umfassen gesellschaftlich internalisierte und sozial sanktionierte Verhaltensregeln und -normen. Während informelle Institutionen die kulturell akzeptierte Grundlage für unternehmerisches Handeln darstellen

1 Dallago 2000, S. 305

2 vgl. Leipold 1999, S. 137

und damit die gesellschaftliche Rezeption von unternehmerischen Opportunitäten beeinflussen, legen formelle Institutionen den regulatorischen Rahmen und darüber Opportunitätsfelder unternehmerischen Handelns fest.

Informelle Institutionen sind dabei zum Einen das Ergebnis formeller Institutionen, die sie wiederum modifizieren und deren Anwendung bzw. Umsetzung sie über ungeschriebene Regeln – beispielsweise Auslegungs- und Interpretationsmöglichkeiten im Recht – mit gestalten, sie entstehen aber auch durch gesellschaftliche Entwicklungsprozesse.³ Dabei unterliegen Normen, Werte und Orientierungen sowie das formelle Institutionengefüge wechselseitigen Einflüssen, entwickeln sich aber nicht notwendig synchron. Modifikationen der informellen Institutionen vollziehen sich gemeinhin in längeren Zeiträumen, während dagegen formale politische und wirtschaftliche Veränderungen in kurzfristiger Zeitperspektive zu realisieren sind.⁴ Funktionale Aspekte – z. B. rechtliche Vorschriften, technische Entwicklungen – dominieren deshalb auf den ersten Blick die wirtschaftlichen Handlungsmuster von KMU. Von Bedeutung für die „Stärke“ kultureller Einflüsse auf unternehmerisches Handeln ist hier, inwieweit die Unternehmer die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen als übergeordnete Instanzen akzeptieren, so dass diese tradierte und gewohnte Verhaltensweisen überlagern (können).

2.1.1 Vertrauen und unternehmerisches Handeln

In diesem Zusammenhang spielt Vertrauen eine wichtige Rolle als Bedingung unternehmerischen Handelns. Williamson unterscheidet hier zwischen persönlichem Vertrauen, das er allerdings auf persönliche bzw. soziale Beziehungen begrenzt, Risiko bzw. „calculative trust“ als „Vertrauensfaktor“ in wirtschaftlichen Transaktionen und institutionellem Vertrauen oder in Luhmanns Terminologie systemisches Vertrauen, das sich auf die gesellschaftliche, politische und organisationale Einbettung wirtschaftlicher Handlungen bezieht.⁵ Damit sich über persönliches Vertrauen hinaus auch institutionelles Vertrauen bilden kann, muss das politische System sicherstellen, dass Vertrauens- bzw. Rechtsbrüche sanktioniert werden. Grundvoraussetzung hierfür ist allerdings auch die Akzeptanz und Durchsetzung zivilgesellschaftlicher Normen.

Die Institutionen des Marktes können nur funktionieren, wenn die Marktteilnehmer neben persönlichem Vertrauen ein Mindestmass an institutionellem Vertrauen in die Verlässlichkeit getroffener Arrangements, die Redlichkeit ihrer Geschäftspartner und in die Sanktionierbarkeit von Regelverstößen entwickeln. Institutionelles Vertrauen ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass sich Menschen zu unternehmerischem Handeln in gesellschaftlich verfassten Unternehmensformen bereit finden.⁶ Beispielsweise wird die Bereitschaft der Einzelnen, sich im Wirtschaftsleben auf kooperative Arrangements einzulassen, massgeblich durch gesellschaftlich vorherrschende und überlieferte Muster des Sozialverhaltens beeinflusst.

3 vgl. North 1990

4 vgl. North 1995, S. 234

5 vgl. Williamson 1993

6 vgl. Kahle 1999, für eine länderspezifische Betrachtung Fukuyama 1996, S. 61 ff.

Dabei kann persönliches Vertrauen unabhängig von formalen Bedingungen existieren, institutionelles Vertrauen verlangt dagegen einen stabilen und vorhersagbaren institutionellen Rahmen, die vorherrschenden formellen Institutionen bedürfen somit ihrerseits der Legitimation durch gesellschaftliche Werte und Normen.⁷ Mummert spricht deshalb auch von der „Legitimität der formellen Institutionen“⁸, die sich in Zeiten institutionellen Wandels als höchst problematisch erweist bzw. erwiesen hat. Handlungsräume von KMU werden erheblich eingeschränkt, wenn der institutionelle Rahmen nicht mehr „passt“, z. B. wenn die im Gesetz festgelegten Mittel zur Durchsetzung bestimmter Vorschriften nicht (bisherigen) gängigen gesellschaftlichen Gepflogenheiten entsprechen.⁹ North verweist in diesem Zusammenhang auf die grundsätzliche Persistenz informeller Institutionen und deren zeitverzögertem Wandel.¹⁰ Das führt Williamson zu dem Schluss, dass „transactions that are viable in an institutional environment that provides strong safeguards may be nonviable in institutional environments that are weak (...)“¹¹

3 Unternehmerisches Handeln in Transformationsländern: Empirische Befunde

Zwar wurden in allen osteuropäischen Ländern relativ bald nach Beginn der Transformation erste Schritte für die Umgestaltung des Wirtschaftssystems unternommen. Allerdings fallen Ausmass und Schlüssigkeit der entsprechenden Reformen in den verschiedenen Transformationsländern weit auseinander, mit entsprechenden Auswirkungen für unternehmerische Handlungsspielräume. Eine erste Einordnung erlauben die jährlich fortgeschriebenen Einstufungen der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBRD), die Transformationsfortschritte des formellen institutionellen Rahmens bewertet, dazu gehören die rechtlichen und finanziellen Systeme, Stand der Privatisierung und Umstrukturierung ehemals staatlicher Unternehmen sowie die Wirtschaftspolitik. Unterschieden werden kann auf dieser Grundlage grob zwischen fortgeschrittenen Ländern (dazu gehören z. B. die baltischen und mitteleuropäischen Staaten) und Ländern in frühen Phasen der Transformation (das sind z. B. die Ukraine, Weissrussland, Moldawien, die kaukasischen Länder, die zentralasiatischen Staaten, aber auch etliche Regionen Russlands).

Vertrauensdefizite sind vor allem in postsowjetischen Ländern mit geringen Reformfortschritten festzustellen.¹² Hier ist die rechtliche und finanzielle Infrastruktur unzureichend, wird die neue Wirtschaftsgesetzgebung nur schleppend umgesetzt und es kann im allgemeinen von einer Politisierung des Wirtschaftslebens gesprochen werden.¹³ Während Vertrauensdefizite zu Beginn der Transformation verständlich sind, da

7 vgl. Williamson 1993

8 Mummert 1999b, S. 63

9 vgl. Mummert 1999a, S. 5 ff.

10 vgl. North 1990, S. 89 ff.

11 Williamson 1993

12 vgl. Rose-Ackerman 2001, S. 416, sowie prinzipiell zur Bedeutung von Vertrauen in Transformationsländern: Raiser 1997, 1999

13 Hellmann u. a. 2000a, 2000b geben einen generellen Überblick über die Einschätzung des institutionellen und legalen Umfeld durch Unternehmer in 20 Transformationsländern.

Unternehmer und Verwaltungen neue und ungewohnte Spielregeln einer Marktwirtschaft einüben müssen, hat sich das Problem in vielen Transformationsländern eher verschärft. So hatten beispielsweise 1998 (1993) 45 v.H. (23 v.H.) der Bevölkerung in der Ukraine, 27 v.H. (16 v.H.) in Weissrussland kein Vertrauen in staatliche Beamte.¹⁴ Zudem sind private Unternehmen in der Bevölkerung nicht gut angesehen und werden von öffentlichen Stellen vorwiegend als „Einnahmequelle“ und nicht als eine wichtige Grundlage für die Transformation der Wirtschaft wahrgenommen. Die positive Einstellung der Bevölkerung gegenüber privaten Unternehmern sank beispielsweise in Weissrussland in den Jahren 1992 bis 1998 von 54 v.H. auf 42 v.H., in der Ukraine von 48 v.H. auf 40 v.H.¹⁵ Diese Rahmenbedingungen führen im Wirtschaftsleben der Transformationsländer zu spezifischen unternehmerischen Handlungen, von denen hier nur die (partielle) Flucht in die Schattenwirtschaft sowie der breite Einsatz von Beziehungen skizziert werden sollen. Dafür kann auf die Ergebnisse einer Reihe von empirischen Untersuchungen zurückgegriffen werden, die gemeinsam mit west- und osteuropäischen Kollegen durchgeführt wurden bzw. werden.¹⁶

Flucht- und Vermeidungshandlungen sind zwar kein exklusives Phänomen in Transformationsländern, aber sie haben dort im Vergleich zu etablierten Marktwirtschaften einen ungleich höheren Stellenwert im Wirtschaftsleben. So ergab eine Unternehmerbefragung eines russischen Forschungsinstituts, dass im Oktober 1998 die Hälfte der befragten KMU keine Steuern entrichtete, ansonsten nur rund 30 v.H. des tatsächlichen Umsatzes versteuert und nur auf 10 v.H. des Reallohnes Sozialabgaben entrichtet wurden sowie die tatsächliche Beschäftigtenzahl die gemeldete um durchschnittlich 70 v.H. übertraf.¹⁷ Feige spricht in dieser Hinsicht vom sowjetischen Erbe des Nichtbefolgens („legacy of noncompliance“¹⁸), das sämtlichen erlaubten und tolerierten unternehmerischen Aktivitäten in der Planwirtschaft unterlag und sich mit diesen Handlungsmustern in der Transformationsphase fortsetzt.

Unsere Studien zeigten in diesem Zusammenhang, dass weissrussische KMU ihre Produktion ganz oder teilweise in das benachbarte Ausland, z.B. Polen, Litauen, die Ukraine, verlagern. Dazu beigetragen haben die Steuersätze, die zeitweise bei bis zu 70 v.H. des Gewinns lagen, aber auch eine zunehmend restriktive Regulierung privatwirtschaftlicher Tätigkeiten nach den anfänglichen gesetzlichen Erleichterungen: So wurden seit 1997 aufgrund der geforderten Neuregistrierung aller Privatunternehmen viele Unternehmen in die Illegalität gedrängt, die schleppende Umsetzung führte dazu, dass bis August 2000 weniger als 30 v.H. der privaten Unternehmen re-registriert worden waren.¹⁹ Zudem berichteten weissrussische KMU, dass sie ihren Gewinn entweder

14 New Democracies Barometer, Survey responses. <http://www.cspp.strath.ac.uk/seec> Internetabfrage am 27.4.2001

15 New Democracies Barometer, Survey responses. . <http://www.cspp.strath.ac.uk/seec> Internetabfrage am 27.4.2001

16 Zu Umfang und Anlage der Untersuchungen sowie weiteren Ergebnissen siehe Lageman u. a. 1994, Aculai u. a. 2000, Obydenнова, Tschepurenko, Welter 2000, Smallbone u. a. 1999, 2000 Smallbone, Welter 2001

17 vgl. Tschepurenko 1999, S. 151

18 Feige 1997, S. 28

19 vgl. Zhuk, Cherevach 2000, S. 26

„verstecken“ oder sich bemühen, keine hohen Gewinne zu erzielen, da der Staat erfolgreiche Unternehmer in der Vergangenheit bereits mehrfach von ihren Produktionsstätten vertrieben und die Unternehmen enteignet habe. Dazu bei trägt der gesetzliche Rahmen: Weder Individuen noch Gesellschaften dürfen Grundbesitz erwerben, so dass sich sämtliche privaten Produktionsstätten in Weissrussland auf – angemietetem – staatlichem Boden befinden, wobei mit den Pachtverträgen sehr willkürlich umgegangen wird.

Zu den „üblichen“ Vermeidungsstrategien zählt auch die Abwicklung bestimmter Geschäfte über ein zweites Unternehmen, um die Besteuerung des Gewinns zu senken oder zu umgehen. Letzteres berichtete ein KMU, das in Minsk Software produziert: Die laufenden Betriebskosten sind nach Angaben des Unternehmers sehr gering, so dass er 1995 zur Verringerung der Steuerschuld einen zweiten Betrieb registrierte, über den er fingierte Aufträge an sich selbst vergibt und darüber einen Teil seiner Gewinne laufen lässt.

Eine grosse Rolle für das heutige unternehmerische Handeln von KMU in Transformationsländern spielen *Beziehungen*, die auf persönlichem Vertrauen beruhen – das Phänomen des im Russischen so bezeichneten *Blat*. Dieser Ausdruck beschreibt ein vielschichtiges Netz an gegenseitigen und unentgeltlichen Gefallen im zunächst privaten Bereich, das nach Beginn der Transformation auch auf unternehmerische Betätigungen ausgeweitet wurde. Die deutschen Begriffe „Vetternwirtschaft“ oder „Vitamin B“ können dabei den eigentlichen Begriffsinhalt nur unzureichend wiedergeben.²⁰ Ledeneva definiert *Blat* folgendermassen: „*Blat* as a source of new entrepreneurship is twofold: it is a source of the connections which provide access to those state resources drawn upon by private business; it also supplies practical skills in keeping personal contacts, fixing things and knowing ways of settling problems.“²¹ *Blat* gleicht im Transformationsprozess institutionelle Unzulänglichkeiten sowie das fehlende institutionelle Vertrauen aus, da Beziehungen jeglicher Art unternehmerische Risiken in instabilen und risikoreichen wirtschaftlichen und politischen Umfeldern senken.

Studien haben für Transformationsländer immer wieder bestätigt, dass „gute Bekannte in der Behörde“ oder „Gegenleistungen“ eine wichtige Rolle bei der Lösung betrieblicher Probleme spielen.²² Das zeigen auch Fallbeispiele aus den eigenen empirischen Untersuchungen. So erleichtern bzw. ermöglichen Beziehungen den Markteintritt: Ein moldawischer Unternehmer beispielsweise setzte seine politischen Kontakte ein, um den Privatisierungsprozess eines staatlichen Krankenhauses – seines damaligen Arbeitgebers – zu beschleunigen. Der Unternehmer selbst initiierte nach Beginn der Transformation den Reorganisations- und Privatisierungsprozess mit der Absicht, die erst 1987 gegründete Klinik in eigener Regie fortzuführen. Allerdings zog sich die Privatisierung vom Antrag bis zur Bewilligung über mehr als drei Jahre hin, vor allem aufgrund der ständigen Behinderungen und mangelnden Kooperationsbereitschaft

20 Interessanterweise bezeichnet *Blat* auch die russische Gaunersprache. Zur etymologischen Herkunft vgl. Ledeneva 1998, S. 11 ff.

21 Ledeneva 1998, S. 184

22 z. B. Hartwig u. a. 1998, IPSSA 1998, Peng 2000, Tschepurenko 1994, 1999

örtlicher Behördenvertreter. Er gab an, dass diese Belästigungen erst nach Einschalten des Parlamentsvorsitzenden aufhörten und der Privatisierungsprozess damit erfolgreich abgeschlossen werden konnte.

Beziehungen werden auch bei der Auftragsakquise, wo sie offensichtlich den Platz von Marketingstrategien einnehmen können, oder beim Umgang mit Behörden eingesetzt. So erläuterte ein russischer Unternehmer, wie er seinem in Moskau ansässigen Konfektionsbetrieb einen grossen Auftrag von Aeroflot beschaffte. Er nutzte seine Kontakte zur Russischen KMU-Stiftung, die er bereits öfter für Beratung und Fortbildungsmassnahmen herangezogen hatte, und bat einen Mitarbeiter der Stiftung um Unterstützung. Dieser setzte den Unternehmer und den Aeroflot Repräsentanten beim Festbankett zum zehnjährigen Bestehen der Stiftung nebeneinander, daraus resultierte ein erster Grossauftrag und eine mittlerweile seit einigen Jahren bestehende feste Geschäftsbeziehung.

Beziehungen spielen darüber hinaus eine Rolle für die Personalrekrutierung von KMU. Hier zeigt unsere Befragung russischer und moldawischer KMU, dass sich in Russland über die Hälfte der Beschäftigten, in Moldawien sogar knapp zwei Drittel über persönliche Kontakte zu Freunden, ehemaligen Kollegen, jetzigen Beschäftigten und aus der Familie rekrutieren; diese Quellen werden von den Unternehmern auch als die effizientesten eingeschätzt. Problematisch erweist sich dieses Rekrutierungsverhalten, bei dem nicht unbedingt die Eignung und Qualifikation der neuen Mitarbeiter im Vordergrund stehen, aber für das Unternehmenswachstum der KMU.

4 Fazit: Vertrauen im Wirtschaftsleben

Der fragile externe Rahmen in Transformationsländern, in dem Preissignale nicht adäquat funktionieren, der ordnungspolitische und rechtliche Rahmen Defizite aufweist und institutionelles Vertrauen der Unternehmer gering ist, begünstigt ein unternehmerisches Verhalten, das auf die Lösung „alltäglicher“ betrieblicher Schwierigkeiten und die Bewältigung des unsicheren Umfelds ausgerichtet ist und wenig Spielraum für die Unternehmensentwicklung lässt. Das unternehmerische Handeln der KMU reflektiert einen kurzfristigen Erwartungshorizont und die fehlende Bereitschaft, sich auf langfristige Verpflichtungen einzulassen, da das Umfeld keine gesicherte Option für die langfristige Unternehmensentwicklung bietet.²³ Deshalb setzt eine Erhöhung des allgemeinen „Vertrauenspegels“ im Wirtschaftsleben grundsätzlich den weiteren Ausbau der formellen Institutionen und die Stärkung der Judikative voraus, um den Aufbau bzw. die Stärkung institutionellen Vertrauens unter den Unternehmern überhaupt erst zu ermöglichen. Das wirft abschliessend die Frage nach der spezifischen Rolle von Vertrauen – komplementär oder substitutiv? – im Wirtschaftsleben auf.

Eine Richtung der Transformationsforschung betont eine eher *substituierende Rolle von Vertrauen*, d. h. Vertrauen ersetzt im Wirtschaftsleben unzureichende bzw. fehlende formelle Institutionen. Leipold spricht unter Bezug auf Untersuchungen polnischer

23 vgl. Shiller, Boycko, Korobov 1992 sowie Tschepurenko 2001

Wissenschaftler von einem „Syndrom des Misstrauens“²⁴, in dem die Akteure in Transformationsländern oftmals gefangen seien und das die Erfahrungen der sozialistischen Zeit reflektiere, in denen persönliches Vertrauen und institutionelles Misstrauen dominierte.²⁵ Institutionelles Misstrauen tritt demnach vor allen in Transformationsländern auf, in denen das gesamte politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Gefüge (noch) unstimmig ist; hier wird unternehmerisches Handeln bestimmt von personellem Vertrauen.

Eine andere Richtung (der Transformationsforschung) versteht *Vertrauen als Ergänzung des institutionellen Rahmens*.²⁶ Vertrauen ist einer der Koordinations- und Sanktionsmechanismen in wirtschaftlichen Beziehungen auch etablierter Marktwirtschaften, da es die Transaktionskosten der wirtschaftlichen Betätigung senkt und so den rechtlichen Rahmen ergänzt. Damit muss nicht jegliche kommerzielle Transaktion auf Verträgen beruhen, sondern es genügt Vertrauen dort, wo sich die Unternehmer entweder persönlich kennen oder sich auf die Reputation des Geschäftspartners verlassen. Gleichzeitig unterstützt Vertrauen die Durchsetzung des formellen Institutionengefüges, obschon grundsätzlich der Staat für die Durchsetzung und Sanktionierung des formellen Rahmens verantwortlich ist.

Die oben aufgeführten empirischen Belege bestätigen eher die Sichtweise der substituierenden Rolle von Vertrauen, da die bestehenden formellen Institutionen auch objektiv kein institutionelles Vertrauen rechtfertigen. Jedoch ist die aufgeworfene dichotome Betrachtungsweise zu einseitig, um der vielschichtigen Rolle von Vertrauen im Wirtschaftsleben neuer wie etablierter Marktwirtschaften gerecht zu werden. Zum Einen kann persönliches Vertrauen Defizite des formellen Rahmens niemals gänzlich ausgleichen; dessen Dominanz schränkt deshalb zwangsläufig sowohl die Reichweite unternehmerischen Handelns wie auch die gesamtwirtschaftliche Entwicklung ein. Andererseits bestimmen auch sektorale Vertrauensniveaus unternehmerisches Handeln, wie es sich beispielsweise in den verschiedenen (legalen wie halblegalen) Kooperationsformen in der deutschen Bauwirtschaft reflektiert. Als generelles Fazit lässt sich festhalten, dass bei wachsendem institutionellem Vertrauen die Substitutionskomponente persönlichen Vertrauens zugunsten seiner komplementären Funktion sinkt. Vertrauen und seine komplexe Interaktion mit dem institutionellen Rahmen ist deshalb besser anhand eines „Vertrauenskontinuums“ mit den beiden Polen der substituierenden und der komplementären Rolle zu analysieren, womit auch unterschiedliche Vertrauensniveaus innerhalb verschiedener Milieus eines Landes untersucht werden können.

24 Leipold 1999, S. 135

25 vgl. Raiser u. a. 2001

26 Dazu Woodruff 2000

Literatur

- ACULAI, E., RODIONOVA, N., BARON, S., DUMITRASCO, M., WELTER, F.: *Employment, SMEs and Labour Markets in Moldova*. National report for project Intas-97-1805. RWI, Essen 2000.
- DALLAGO, B.: The Organisational and Productive Impact of the Economic System. The Case of SMEs, in: *Small Business Economics*. 15, 2000, S. 303–319.
- FEIGE, E.: Underground Activity and Institutional Change: Productive, Protective, and Predatory Behavior in Transition Economies, in: NELSON, J. M., TILLY, C., WALKER, L. (Eds.): *Transforming Post-Communist Political Economies*. Washington D.C.: National Academy Press, 1997, S. 21–34.
- FUKUYAMA, F.: *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books, 1996.
- HARTWIG, K.-H., STAUDT, E., BESTEL, S., RAHE, M.: Gründertypen im Transformationsprozess, in: *List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik*. 24(2), 1998, S. 219–238.
- HELLMAN, J. S., JONES, G., KAUFMAN, D., SHANKERMAN, M.: *Measuring Governance, Corruption, and State Capture: How Firms and Bureaucrats Shape the Business Environment in Transition Economies*. Policy Research, Working Paper No. 2312, Washington D.C.: World Bank and EBRD, 2000a.
- HELLMAN, J. S., JONES, G., KAUFMAN, D., SHANKERMAN, M.: *Measuring governance and state capture: the role of bureaucrats and firms in shaping the business environment*. Working paper, No. 51, London: EBRD, 2001b.
- HÖHMANN, H.-H. (Hrsg.): *Eine unterschätzte Dimension? Zur Rolle wirtschaftskultureller Faktoren in der osteuropäischen Transformation*. Analysen zur Kultur und Gesellschaft im östlichen Europa, 9. edition Temmen, Bremen 1999.
- IPSSA: *Small Business in Russia*. Moscow 1998.
- KAHLE, E.: Konkurrenz oder Kooperation, in: FRITZSCHE, A., KWIRAN, M. (Hrsg.): *Wirtschaft und Sozialpolitik*. München: Don Bosco, 1999, S. 46–62.
- LAGEMAN, B. u. a.: Aufbau mittelständischer Strukturen in Polen, Ungarn, der Tschechischen und der Slowakischen Republik, in: *Untersuchungen des RWI*. 11, RWI, Essen 1994.
- LEDENEVA, A. V.: *Russia's economy of favours: Blat, networking and informal exchange*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.
- LEIPOLD, H.: Institutionenbildung in der Transformation, in: HÖHMANN, H.-H. (Hrsg.): *Spontaner oder gestalteter Prozess? Die Rolle des Staates in der Wirtschafts-transformation*. Schriftenreihe des BiOst, 38, Baden-Baden 1999, S. 133–151.
- MUMMERT, U.: Informelle Institutionen in ökonomischen Transformationsprozessen, in: *Contribuciones Jenenses*. 2, Baden-Baden: Nomos, 1995.
- MUMMERT, U.: *Informal Institutions and Institutional Policy – Shedding Light on the Myth of Institutional Conflict*. Diskussionsbeitrag, 02-99, Max-Planck Institute for Research into Economic Systems, Jena 1999a.
- MUMMERT, U.: Kultur und Systemtransformation: Institutionenökonomische Aspekte, in: HÖHMANN (Hrsg.), 1999b, S. 61–77.

- NORTH, D. C.: *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: University Press, 1990.
- NORTH, D. C.: Structural Changes of Institutions and the Process of Transformation, in: *Prague Economic Papers*. 4(3), 1995, S. 229–234.
- OBYDENNOVA, T., TSCHEPURENKO, A., WELTER, F.: *Employment, SMEs and Labour Markets in Russia*. National report for project Intas-97-1805. RWI, Essen 2000.
- PENG, M.: *Business strategies in transition economies*. Thousand Oaks, London, New Delhi 2000.
- RAISER M.: *Informal institutions, social capital and economic transition: reflections on a neglected dimension*. Working Paper, 25, London: EBRD, 1997.
- RAISER, M.: *Trust in transition*. Working Paper, 39, London: EBRD, 1999.
- RAISER, M., HAERPFER, C., NOWOTNY, TH., WALLACE, C.: *Social capital in transition: a first look at the evidence*. Working Paper, 61, London: EBRD, 2001.
- ROSE-ACKERMAN, S.: Trust and Honesty in Post-Socialist Societies, in: *Kyklos*. 54 (fasc. 2/3), 2001, S. 415–444.
- SHILLER, R. J., BOYCKO, M., KOROBOV, V.: Hunting for Homo Sovieticus: Situational versus Attitudinal Factors in Economic Behaviour, in: *Brookings Papers on Economic Activity*. 1. 1992, S. 127–181.
- SMALLBONE, D., WELTER, F., ISAKOVA, N., ACULAI, E., SLONIMSKI, A.: *The support needs of small enterprises in the Ukraine, Belarus and Moldova: Developing a policy agenda*. Centre for Enterprise and Economic Development Research (CEEDR), Middlesex University, 1999.
- SMALLBONE D., ISAKOVA, N., SLONIMSKI, A., ACULAI, E., WELTER, F.: Small business in the Ukraine, Belarus and Moldova: employment, innovation, regional development (in Russisch), in: *Belarussian Economic Journal*. (3), 2000, S. 40–49.
- SMALLBONE, D., WELTER, F.: The distinctiveness of entrepreneurship in transition economies, in: *Small Business Economics*. 16(4), 2001, S. 249–262.
- TSCHEPURENKO, A.: Das neue Russland: Die Kleinunternehmen und die grosse Politik, in: *Internationales Gewerbearchiv*. 42, 1994, S. 260–265.
- TSCHEPURENKO, A.: Die neuen russischen Unternehmer: Wer sie sind, wie sie sind, in: HÖHMANN (Hrsg.), 1999, S. 139–152.
- TSCHEPURENKO, A.: Was ist der Rationalitätstyp des Verhaltens der russischen Kleinunternehmer? (in russischer Sprache), in: JASSIN, E. (Hrsg.): *Investicionny klimat v Rossii i perspektivy ekonomicheskogo rosta*. Higher School of Economics, Moskau 2001, S. 121–130.
- WILLIAMSON, O. E.: Calculativeness, Trust and Economic Organization, in: *Journal of Law & Economics*. XXXVI, 1993, S. 453–486.
- WOODRUFF, C.: *Relationships and Institutions*. Paper for the World Bank's Summer Research Workshop on Market Institutions, held July 17-19, Washington D.C., 2000.
- ZHUK, V., CHEREVACH, P.: Problems of the Current Re-Registration, in: *Small and Medium Business in Belarus: Analytical Bulletin*. 1. 2000, S. 26–28.

