

**Zachar Péter Krisztián<sup>187</sup>: Die ungarischen Wirtschaftskammern und die Verbreitung moderner Management-Wissensinhalte in Krisenepochen – Ein Überblick**

*Abstract: Die vorliegende Studie behandelt die Rolle der Wirtschaftskammern in Ungarn in der Entwicklung moderner Wissensinhalte, vor allem der Verbreitung der modernen Management-Lehren. Die Studie geht die Frage in einer historisch-politologischen Perspektive urteilsfrei an und beschreibt die Entstehung der modernen Hochschuleinrichtungen in Ungarn, in deren Aufstellung die Kammern eine bedeutende Rolle spielten. Die Rolle dieser wird in zwei großen Epochen (der „bürgerlichen Zeit“ und nach der Wende) detailliert beschrieben und auf die aktuellen Forschungsschwerpunkte hingewiesen.*

### **Einleitung**

Die Kammern des Wirtschaftslebens entstanden in Ungarn in der bürgerlichen Epoche des 19. Jahrhunderts vor allem auf französischen Einfluss und etwas später nach deutschen Vorbildern.<sup>188</sup> Die erstmals dauerhaft bestehenden Kammerorgane wurden im Jahre 1850 durch Handelsminister Karl Ludwig Freiherr Bruck in einem Erlass ins Leben gerufen.<sup>189</sup> Im späteren wurden die Wirtschaftskammern im 19. Jahrhundert zu einer unumgänglichen Größe in der Wirtschaftsförderung und der Fach- bzw. Weiterbildung.

Mit der Wiederherstellung der historischen ungarischen Verfassungsmäßigkeit im Jahre 1867 konnten auch die Kammern auf eine neue gesetzliche Grundlage gestellt werden: mit dem Gesetzesartikel VI. des Jahres 1868 wurden die Kammern nach dem Prinzip der allgemeinen und obligatorischen Interessensvertretung zu einer liberal ausgerichteten Selbstverwaltungsstruktur; dieses Gesetz regelte bis in die 30er Jahre des 20. Jahrhunderts die Belange der Wirtschaftskammerstrukturen.<sup>190</sup>

In der Epoche des vollentfalteten Kapitalismus zeichneten sich drei Gebiete der Kammertätigkeit ab: wirtschaftsorganisatorische und Interessenvertretungstätigkeit, Fragen der Fach- und Weiterbildung, sowie Übernahme von öffentlichen Verwaltungsaufgaben.<sup>191</sup> (Der Schwerpunkt der Kammertätigkeit lag in dieser Epoche auf jeden Fall auf der Weiterentwicklung des Handels, der Durchsetzung der Marktverhaltensregeln, der Unterstützung der allgemeinen Interessensdurchsetzung der an der

<sup>187</sup> tanszékvezető főiskolai tanár, Kodolányi János Főiskola, [zacharpeter@kodolanyi.hu](mailto:zacharpeter@kodolanyi.hu)

<sup>188</sup> Die vorliegende Studie wurde vom János Bolyai Forschungsstipendium der Ungarischen Akademie der Wissenschaften unterstützt. / This paper was supported by the János Bolyai Research Scholarship of the Hungarian Academy of Sciences.

<sup>189</sup> Zur Geschichte der Kammern siehe: STRAUZS Péter – ZACHAR Péter Krisztián (2008): Gazdasági és szakmai kamarák Magyarországon és az Európai Unióban. L'Harmattan, Budapest. 35-44.; ZACHAR Péter Krisztián (2010): Kamarai autonómiák a polgári korban. Múltunk. Politikátörténeti folyóirat. 2010/1. 36-61.

<sup>190</sup> Laut der kaiserlichen Begründung war die Aufstellung der Institution der Kammern unerlässlich zur Schaffung der Reichseinheit, zur Aufhebung der internen Zollschränken, zur Engerknüpfung der Verbindungen zwischen den Reichshälften, sowie zur Förderung des Handels und der Industrie. Siehe: Landesgesetz- und Regierungsblatt für das Kronland Ungarn, I. Jahrgang 1850. Nr. 205. (Allgemeines Reichs-Gesetz- und Regierungsblatt für das Kaiserthum Oesterreich, Jahrgang 1850, Erster Theil, Stücke I-XXXV) Stück XXXIV. Veröffentlicht in: GERGELY, Jenő (Red.) (2005): Autonómiák Magyarországon 1848-2000. L'Harmattan, Budapest. Bd. I. 517–527. Dokument Nr. 22.

<sup>191</sup> Zur rechtswissenschaftlichen Typologie der Kammern und besonders der monistischen-gruppenpluralen Gliederung siehe: Winfried KLUTH (1997): Funktionale Selbstverwaltung: Verfassungsrechtlicher Status – verfassungsrechtlicher Schutz. Mohr-Siebeck, Köln. 232-236. Zur Tätigkeit der ungarischen Kammern siehe Näheres bei: STRAUZS, Péter – ZACHAR, Péter Krisztián (2009): Die Autonomie- und Rechtsgeschichte des ungarischen Kammerwesens – Ein Abriss. In.: Jahrbuch des Kammer- und Berufsrechts. Hrsg.: Winfried KLUTH. Peter Junkermann Verlag, Halle an der Saale, 2009. 295-340.

Wirtschaft beteiligten Parteien, der Verbreitung neuer Techniken und Leitungsmodelle, sowie auf der Beratung und Meinungsbildung für die öffentliche Verwaltung in Wirtschaftsfragen. Die ungarischen Industrie- und Handelskammern wiesen dabei mehrmals auf die Unzulänglichkeiten des Eisenbahntransports, die Notwendigkeit der Errichtung von Eisenbahnbrücken über der Donau, sowie das Bedürfnis nach einem Netz von Fernmeldeämtern, Weiterbildungsmöglichkeiten für Kaufleute, einer höheren Bildungsinstitution für Protagonisten der Wirtschaft und nach der Nationalbank hin.<sup>192</sup> Sie beteiligten sich am neuen Industriegesetz. Auf dem Gebiet der Sozialpolitik beschäftigten sie sich bereits 1870 mit der Frage der günstigen Arbeiterwohnungen und starteten eine eigene Bewegung im Interesse der Arbeitsruhe am Sonntag. Die Interessensvertretungen nahmen ebenfalls an der Schaffung der Arbeiterschutz- und Krankenversicherungsgesetze Ende des 19. Jahrhunderts teil.)

### **Kammern und Management in der bürgerlichen Ära**

Die Geschichte der Kammern verband sich mit der Herausbildung der bürgerlichen Gesellschaftsordnung, sowie der modernen Wirtschaft in Ungarn: durch die Ideen des Liberalismus, der Selbstverwaltung (Lorenz von Stein) und der Interessenvertretung entstand auch ein Bedürfnis nach den modernen Techniken und Wissensinhalten dieses Wirtschaftslebens. Somit spielten die Wirtschaftskammern in Ungarn eigentlich schon vor ihrer Entstehung durch vorausgehende Vereinigungen der Händler und Industriellen eine bedeutende Rolle in der Verbreitung westeuropäischer Muster. Wir können hier nur kurz darauf verweisen, dass bereits am Ende des 18. Jahrhunderts die ersten Schritte in Richtung eines zeitgemäßen Unterrichtswesens unternommen wurden und darin die zeitgenössischen Wirtschaftsvereine eine bedeutende Rolle spielten: nach den Mustern der Hamburger Handelsakademie und der Wiener Realhandlungsakademie wurden in Pest und Buda Ausbildungskurse durch die Vereinigung der Bürgerlichen Händler von Pest (Pesti Polgár Kereskedelmi Testület), durch die Vereinigung der Großhändler (Nagykereskedők Testülete), oder durch den Industrieverein (Iparegylet) durchgeführt. Als erste Institutionen können wir das Collegium Oeconomicum in Szenc (Wartberg, Senec), sowie die Akademie in Selmecbánya (Schemnitz, Banská Štiavnica) betrachten, während in der Doppelstadt an der Donau das von Gyula Emmanuel Bibanco gegründete Polytechnische Institut zu erwähnen ist.<sup>193</sup> In diesen waren die zeitgenössischen praktischen Wissensinhalte mehr als deutlich vorhanden, da am Unterricht selbst sehr häufig neben dem in westeuropäischen Akademien gebildeten Lehrpersonal auch die Protagonisten der Wirtschaft teilnahmen.

Eine eindeutig mit der Beteiligung der Industrie- und Handelskammern und von den Führungspersonen der Kammern unterstützte, neu geschaffene Bildungsanstalt war die im Jahre 1856 gegründete Handelsakademie von Budapest. Als Muster dafür ist wohl die Öffentliche Handelslehranstalt in Leipzig anzusehen. Der Vorschlag und die Idee kamen von József Appiano, dem Präsidenten der Industrie- und Handelskammer von Budapest, an der Verwirklichung war zudem auch der Sekretär der Kammer Lajos Rósa tatkräftig beteiligt. In dieser Handelsakademie wurden neben praktischen Lehrinhalten alle zeitgenössischen Themen der Ökonomie und Volkswirtschaft den Studierenden beigebracht. Dies wurde im Späteren von der im Jahre 1891 gegründeten Handelsakademie für den Osten (Keleti Kereskedelmi Akadémia) weitergeführt, die entgegen ihrem

<sup>192</sup> Über die regionale Situation in Oberungarn siehe z. B.: KOUDELA Pál (2013): Selmecbánya helyi és regionális szerepe a magyar gazdaságban a 19-20. században. Közép-Európai Közlemények. Jg. 6. 2013/3. Nr. 22. 186-194.

<sup>193</sup> ANTAL, Zsuzsanna – BAKSA, Máté (2013): A közgazdasági képzés története, a vezetés- és szervezéstudomány fejlődése a kezdetektől 1948-ig. In: Dobák Miklós (Hrsg.): Tanulmányok a magyar menedzsmenttudomány 20. századi történetéről. L'Harmattan, Budapest. 25-27. Siehe dazu mehr bei: FINÁCZY, E. (1899): A gazdasági felsőbb szakoktatás kezdetei Mária Terézia alatt. Magyar Gazdaságtörténelmi Szemle, (6), 199–204. und SZÖGI, László (1995): A közgazdasági képzés Magyarországon a Keleti Kereskedelmi Akadémia alapításáig. In: SZÖGI, László – ZSIDI, Vilmos (Hrsg.): Tanulmányok a magyarországi közgazdasági felsőoktatás történetéből: A "75 éve alakult az első Közgazdaságtudományi Kar Magyarországon" című tudományos konferencia előadásai. BKE, Budapest. 5–47.

Namen eine sehr intensive, mehrere Fachgebiete und Teile der Führungswissenschaften in sich integrierende Geistesbasis für die Protagonisten der Wirtschaft darstellte.<sup>194</sup>

Dieses Interesse seitens der Kammern an den modernen Trends der Geschäftsführung, des neu aufkommenden Managements und Führungstechniken wurde durch einzelne Krisen des Wirtschaftslebens nur weiter verstärkt. So sehen wir in der Wirtschaftskrise der 1870er Jahre in Ungarn eindeutig einen Initiator für die Ausweitung der Ausbildungsinstitutionen in denen Ökonomie, Betriebswirtschaft im modernen Sinn, sowie Führungstechniken neben den traditionellen Wissensinhalten vermittelt wurden. Die Epoche des Ersten Weltkrieges erlaubte zwar keine liberale Wirtschaftspolitik, da die Einführung der Kriegswirtschaft eine strenge zentrale Lenkung mit sich brachte, aber die Erfüllung der Vorschriften und Erwartungen des Staates machten eine Erneuerung der Geschäftsführung bei zahlreichen Betrieben notwendig.<sup>195</sup> Gerade in der Krise nach dem Weltkrieg, als eine besonders hohe Verschuldung, eine große Inflation und ein Zusammenbruch der Märkte den politischen Zusammenbruch des alten ungarischen Staates weiter verschlimmerten, erweckte das Interesse an den Auswegen aus der Krise und an den neuen Möglichkeiten des Managements.

So sehen wir durch die Wirtschaftskammern in der Epoche der Zwischenkriegszeit ein verstärktes Interesse an westlichen Trends. Durch die neue Bildungspolitik unter Minister Kunó Klebelsberg<sup>196</sup> und durch die Schaffung einzelner Stiftungen seitens der Kammern wurden Stipendien für Reisen in westeuropäische Zentren den begabtesten Studenten ermöglicht. Die Wirtschaftskammern waren bestrebt, auf die nach dem Friedensdiktat von Trianon<sup>197</sup> entstandene neue gesellschaftlich-wirtschaftliche Situation zu reagieren: die IHK Budapest erkannte zum Beispiel die Wichtigkeit der Außenbeziehungen und dehnte deswegen den Kompetenzbereich der Außenhandelsfachgruppe bedeutend aus.<sup>198</sup> Die Kammern steigerten die Intensität ihrer eigenen Initiativen. So übernahmen sie zum Beispiel eine bedeutende Rolle bei der Organisation der Internationalen Messe Budapest, der Unterstützung des Handelsschulnetzes, oder (in Partnerschaft mit dem Staat) der wirtschaftlichen Rückintegrierung der nach 1938 zurückgekehrten Gebiete.<sup>199</sup>

In diesen Prozessen waren die Kammern dazu angehalten, sich mit den neuesten Trends auseinanderzusetzen und so auch die Entwicklungen auf dem Gebiet des Managements zu verfolgen. Dabei kamen die Ideen des Scientific Managements nicht zu kurz. Das System von Frederick Winslow Taylor (1856–1915), seine Weiterführung durch Henry Ford und die Umsetzung der Idee auf die Gebiete der öffentlichen Administration durch Henri Fayol (1841–1925) prägten die

<sup>194</sup> Vgl. ANTAL – BAKSA, 2013. Siehe noch dazu: ZACHAR, Péter Krisztián (2012): „A magyar kereskedelmi felsőoktatás megteremtése és a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara”. Vortrag am 10. Oktober 2012 in Székesfehérvár, bei der Tagung „Magyar egyetemi és felsőoktatási egyesületek a 20. században”.

<sup>195</sup> Über die Rolle der Kammern siehe: RIGÓ Balázs (2010): A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara részvétele az első világháborús hadigazdaságban. In: Politika. Egyház. Mindennapok (Modern Minerva Könyvek 2.) Szerk.: LÉNÁR Andor – LŐRINCZNÉ BENCZE Edit. Heraldika Kiadó, Budapest. 217-238.

<sup>196</sup> UJVÁRY Gábor (szerk.) (2013): A legnagyobb álmú magyar kultuszminiszter, gróf Klebelsberg Kuno. Kairosz, Budapest. und UJVÁRY Gábor (2012): Klebelsberg kulturális külpolitikája. Rubicon. Jg. XXIII. Nr. 235-236. 2012/9-10. 14-23.

<sup>197</sup> Über die Entstehung des neuen ungarischen Staates nach dem Weltkrieg siehe unter anderem: VIZI László Tamás (2010): Ki legyen az aláíró? Vita a minisztertanácsban a trianoni békediktátum aláíróinak a személyéről. Közép-Európai Közlemények. III. évf. 4. szám. 2010/4. No. 11. 109-132. und VIZI László Tamás (2014): Ki írja alá a trianoni békét? Rubicon Történelmi Magazin. Jg. XXIV. Nr. 260. 2014/6. 70-76.

<sup>198</sup> Siehe dazu: STRAUSZ Péter (2008): Kamarák a két világháború közötti Magyarországon. L'Harmattan Kiadó, Budapest. 51-83. valamint STRAUSZ Péter (2009): A magyar gazdasági kamarák válasza a két világháború közötti válság- és váltás-periódusokra. In: MAJOROS Pál – ZIMLER Tamás (Hrsg.): Világméretű pénzügyi és hitelpolitikai válság és Magyarország. MTA VEAB - BGF, Veszprém. 387-406.

<sup>199</sup> Über die soziale und wirtschaftliche Situation der abgetrennten ungarischen Territorien siehe unter anderem: KOUDELA Pál (2015): Nemzeti és etnikai konfliktuskezelési módszerek és eszközök a 19-20.században a Kárpátmedencében. In: BORDÁS Sándor – GLAVANOVICS Andrea (Hrsg.): Történelmi traumáink kezelési lehetőségei lélektani megközelítésben. Kodolányi János Főiskola, Székesfehérvár. 9-78. und KOUDELA Pál (2002): A magyar polgárosodás egy alternatívája a Felvidéken: egy kassai tanár, Sziklay Ferenc élete. LIMES 2002/2. 85-105.

wissenschaftliche Debatte auch in Ungarn. Die Kammern beschäftigten sich in verschiedenen Publikationen, bzw. durch die Veranstaltung von Rundtischen mit dem Thema des Managements. Man sah im Scientific Management die Möglichkeit die fatale Wirtschaftssituation zu überwinden: eine Effizienzsteigerung konnte dem Fehlen des Kapitals abhelfen, bzw. man sprach von Rationalisierungsgewinn für die Unternehmen.<sup>200</sup> Die Debatte wurde also zeitgleich mit den westeuropäischen Diskussionen um das neue Modell zur Überwindung eventueller wirtschaftlicher Probleme geführt, damit war Ungarn in dieser Hinsicht in keiner Weise als Peripherie zu betrachten, sondern war im Zentrum der europäischen Denkprozesse.

Dies wurde durch die bereits erwähnten Auslandsreisen und Stipendien weiter verstärkt: ungarische Wissenschaftler waren unterwegs von Rom bis nach Moskau, von New York bis Wien, von Berlin bis Madrid um die Entwicklungen in den westlichen Ländern unter die Lupe nehmen zu können und nach entsprechenden Mustern für die Krisenbewältigung in Ungarn zu suchen. Parallel dazu wurden auch die Erfahrungen aus den neuen Staats-, Wirtschafts- und Gesellschaftsmodellen thematisiert, so war in Ungarn auch ein Trend zum Ständegedanken und einer gänzlich neuen Wirtschaftsauffassung vorhanden<sup>201</sup>, die aber von den Kammern zumeist nicht mitgetragen wurden. Unter den gegebenen Umständen, der Krise der liberalen Marktwirtschaft und den politischen Schritten in Richtung eines zentralisiert gelenkten, ständisch ausgerichteten Struktur konnte jedoch die bürgerlich-liberale Einrichtung der Kammern nicht zur Überwindung der Wirtschaftskrise tatkräftig beitragen.<sup>202</sup>

### **Kammern und Management im Staatssozialismus**

Mit der Besetzung Ungarns durch die Truppen des nationalsozialistischen Dritten Reiches am 19. März 1944 und der darauf folgenden Besetzung durch sowjetische Truppen war eine Rückkehr zu den bürgerlichen Einrichtungen der vorausgehenden Epoche unmöglich. Von Anfang an war ein Streben nach dem Ausbau einer politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Dauereinrichtung nach sowjetischem Vorbild zu verzeichnen, und dieses Modell lehnte im Zeichen der kraftvollen Zentralisation jede Selbstverwaltungsorganisation steif ab. Diese Bestrebung wurde mit der wachsenden Dominanz der Kommunistischen Partei immer mehr in den Vordergrund gestellt. Mit der wachsenden Verstaatlichung und der endgültigen Machtübernahme der Kommunisten bei den manipulierten Wahlen im Jahre 1947 kam es dann zur Auflösung der traditionsreichsten Kammerautonomien: mit der Regierungsverordnung Nr. 5590/1948 wurden die IHKn endgültig für einige Jahrzehnte der Geschichte übergeben.<sup>203</sup>

Auf dem Gebiete der Wirtschaft war die einzige als Kammer bezeichnete Organisation in der „staatssozialistischen Ära“ die so genannte Ungarische Handelskammer. Sie war aber keine Rechtsnachfolgerin der früheren IHKn, sondern eine neue, zur Förderung des Außenhandels gegründete, den Erwartungen der Staatsräson entsprechende Institution. Die Handelskammer war damit nur ein Schatten ihrer Vorgängerin: sie durfte keine Interessensvertretungsarbeit ausüben und versah nur diverse übertragene Aufgaben im Zusammenhang mit dem Außenhandel. Erst infolge der wirtschaftlichen, später politischen Veränderungen um die Mitte der 1980er Jahre, die eine

<sup>200</sup> Vgl. STRAUSZ Péter (2013): „A gyári üzemnek évszázados fejlődésből leszűrt breviáriuma“. A magyar vezetés- és szervezéstudományi gondolkodás kezdetei: Vitasorozat a Taylor-rendszerről 1912-ben. In: DOBÁK Miklós (Hrsg): Tanulmányok a magyar menedzsmenttudomány 20. századi történetéről. L'Harmattan, Budapest. 9-24.

<sup>201</sup> Siehe dazu: ZACHAR, Péter Krisztián (2012): Alternative Wege der Gesellschafts- und Wirtschaftslenkung im Ständegedanken. In: MAJOROS Pál (Hrsg): Változó világ, társadalmi és gazdasági útkeresés. MTA VEAB – BGF – Széchenyi István Egyetem, 2012.

<sup>202</sup> Vgl. STRAUSZ Péter (2006): A Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara szerepe a visszacsatolt területek gazdasági integrációjában (1938-1941). In: Tudás és versenyképesség pannon szemmel – A Pannon Gazdaságtudományi Konferencia tanulmánykötete. Veszprém. Bd. I. 261-267. und ZACHAR, Péter Krisztián (2013): Politik, Wirtschaft, Selbstverwaltung – Die Wirtschaftskammern in Ungarn in der Zwischenkriegszeit und der Versuch einer Neuorganisation nach der Wende. In: Christopher Walsch (Hrsg): Einhundertfünfzig Jahre Rückständigkeit? Wirtschaft und Wohlstand in Mitteleuropa von 1867 bis zur Gegenwart. Gabriele Schäfer Verlag, Herne, 2013. 141-159.

<sup>203</sup> Siehe dazu detailliert: STRAUSZ – ZACHAR, 2008. 76-84.

Konsequenz der Ölkrise, bzw. des Beitritts Ungarns zum Internationalen Währungsfonds waren, hatten auch die Protagonisten der Wirtschaft immer entschiedener das Bedürfnis, dass ihre Interessen von einer nicht zentral gelenkten Organisation dargestellt werden. So wurde die Tätigkeit der Kammer stufenweise erweitert und in den 1980er Jahren hatte die in Ungarische Wirtschaftskammer (Magyar Gazdasági Kamara) umgetaufte Organisation nunmehr auch Interessenvertretungsfunktionen.<sup>204</sup>

Dieser neue Aufschwung bei den Wirtschaftskammern war auch damit in Verbindung zu sehen, dass das Interesse an Fragen und Techniken des Managements wegen den wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Sowjet-Systems auch in Moskau zu wachsen schien. Neben den Fragen des Taylor-Systems wurden auch neue Initiativen wie zum Beispiel die Human Relations Bewegung aufgegriffen und die Inhalte, neuen Tendenzen dieser neuen Führungsrichtung auch bei den verstaatlichten Großbetrieben in der Geschäftsführung verwirklicht.<sup>205</sup> Zur Aufrechterhaltung des Lebensstandards und zur Aufnahme weiterer Auslandsanleihen war es zudem unvermeidlich sich dem Ausland, insbesondere den kapitalistisch genannten westlichen Staaten zu öffnen. Im Rahmen dieses Prozesses kam es zum Beitritt Ungarns zum Internationalen Währungsfonds (IMF, 1982), sowie zur Weltbank (IBRD, 1983). Dies bewirkte selbstverständlich Spannungen im System, denn zentrale ideologische Lenkung und die notwendige wirtschaftliche Öffnung standen im Widerspruch, was langfristig die unhaltbare Situation noch stärker verdeutlichte.<sup>206</sup>

### **Das Auf und Ab nach der Wende**

Parallel mit der Wende 1989/1990 kam es zur Reorganisation und Wiederbelebung des traditionsreichen Kammersystems auch in Ungarn. Zuerst kam es mithilfe von zahlreichen Privatinitiativen zur Gründung der sog. „Vereinskammern“, die auf Basis des Vereinsgesetzes ihre Tätigkeit aufnahmen<sup>207</sup>; diese waren – zum Teil auch infolge ihrer abweichenden Mitgliedsstruktur – in ihren Funktionen, Rollen und Dienstleistungen sehr unterschiedlich ausgerichtet. Neben den sich als Kammern bezeichnenden Wirtschaftsorganisationen wurden zudem auch andere, auf freiwilliger Mitgliedschaft beruhende Interessensvertretungsorganisationen gegründet: In diesem Zusammenhang sind die ebenfalls wieder entstehende Vereinigung der ungarischen Industriellen (GYOSZ), oder die Nationale Vereinigung des Kleinhandwerks und Kleinhandels (KISOSZ und KIOSZ) zu nennen. Durch die sehr ähnlichen Aufgaben, durch mehrmals sich überlappende Mitgliedschaften und durch Mangel an politischer Unterstützung, bzw. durch das Fehlen des Startkapitals konnte keine dieser Körperschaften über tatsächliche Instrumente, Unterrichtsportfolios bzw. effiziente Dienstleistungen verfügen. Vielmehr war der Zwiespalt und die Rivalität der einzelnen Organisationen – besonders auf dem Felde der Landwirtschaft und der Industrie – charakteristisch.<sup>208</sup> Zudem wurde der Ausbau der Kammerfunktionen auch dadurch erschwert, dass zum Teil aus Staatsbudgetmitteln, zum Teil durch Auslandsfinanzierung „nach und nach neue Stiftungen, Büros, GmbHs gegründet wurden, die mit dem Ziel der Unternehmerunterstützung ganze Netzwerke

<sup>204</sup> Siehe zur Zeit des Staatsozialismus detailliert: STRAUZ – ZACHAR, 2008. 76-91. Über die Interessenvertretungsfunktion der Ungarischen Handelskammer verfügte die Verordnung Nr. 61/1967 (XII.23.) der Revolutionären Ungarischen Arbeiter- und Bauernregierung. Über die Aufstellung der Ungarischen Wirtschaftskammer verfügte die Gesetzesverordnung Nr. 11/1985 des Präsidialrates.

<sup>205</sup> Vgl. dazu: KOZMA Miklós (2013): A magyar vállalati menedzsment útkeresése a második világháború után (1945-82) az olajipar példáján. In: DOBÁK Miklós (Hrsg): Tanulmányok a magyar menedzsmenttudomány 20. századi történetéről. L'Harmattan, Budapest. 63-76.

<sup>206</sup> Siehe: STRAUZ, Péter – ZACHAR, Péter Krisztián (2010): Die ungarischen Kammerstrukturen als Spielball der Politik? In: Hans-Jörg SCHMIDT-TRENZ – Rolf STÖBER (Hrsg): Jahrbuch Recht und Ökonomik des Dritten Sektors 2009/2010 (RÖDS): Welche Aufsicht braucht der Dritte Sektor? Nomos Verlag, Baden-Baden. 227-256.

<sup>207</sup> Von grundlegender Bedeutung war für die Entwicklung der Gesetzesartikel II. des Jahres 1989, das Vereinsgesetz, das die freie Schaffung ziviler Organisationen ermöglichte.

<sup>208</sup> Siehe dazu Näheres bei: RÉFI, Attila (2006): Die Autonomien der Kammern und der Weinberggemeinden von 1945 bis heute. In: Autonomien in Ungarn 1848–2000. Studienband. Red.: GERGELY, Jenő. L'Harmattan Verlag, Budapest, 2006. S. 198-199. und STRAUZ – ZACHAR, 2009. 295-340.

ausbauen konnten.<sup>209</sup> In diesen wurden den Kammerdienstleistungen ähnliche Bestrebungen unternommen: Interessenvertretung, Wissenstransfer, Wirtschaftspartnersuche, Wirtschaftsförderung, Rechtshilfe.

In dieser Situation war für die Schaffung der modernen Wirtschaftskammern in Ungarn das Gesetz über die öffentlich-rechtlichen Körperschaften von grundlegender Wichtigkeit.<sup>210</sup> Damit konnte eine den meisten westeuropäischen Mustern ähnliche, auf die historischen Erfahrungen zurückgreifende und auf eine Pflichtmitgliedschaft beruhende neue, starke Wirtschaftskammerstruktur in Ungarn ins Leben gerufen werden. Das Wirtschaftskammergesetz des Jahres 1994 verwirklichte alle wesentlichen Merkmale eines modernen, zeitgemäßen, demokratischen Interessenvertretungsmodells. Es wurden drei Wirtschaftskammerstrukturen, die Industrie- und Handelskammern, die Handwerkskammern und die Agrarkammern aufgestellt. Mithilfe der Pflichtmitgliedschaft und des öffentlich-rechtlichen Charakters gelang es, die Einzelinteressen, bzw. die einzelnen Sektor- und Wirtschaftszweigbestrebungen in den Hintergrund zu rücken, bzw. auszugleichen und in den Verhandlungen und Dialogprozessen mit der Regierung, bzw. mit der örtlichen Politik die Gesamtheit der ungarischen Wirtschaft zu vertreten. Neben der Vertretung der allgemeinen Interessen der Wirtschaft wurden den Kammern die traditionelle Wirtschaftsförderung, Aufgaben zur Garantierung der Sicherheit des Geschäftsverkehrs und die Übernahme von öffentlich-rechtlichen Aufgaben der Staatsverwaltung (Quasi-Behördenfunktion) vorgeschrieben. Die Kammern versuchten sich damit auch wieder in der Fach- und Weiterbildung zu profilieren und neue Theorien des Managements und der Geschäftsführung auch im Interesse der Wahrung von Anstand und Sitte im Geschäftsleben zu verbreiten („ehrbare Kaufmann“). Das so ausgearbeitete System beruhte stark auf deutschen Vorbildern und bei der Ausgestaltung wurden auch österreichische Berater zur Hilfe gezogen, somit wurden alle drei dominanten Merkmale der klassischen deutschen funktionalen Selbstverwaltung<sup>211</sup> auch bei den ungarischen Kammern erfüllt.<sup>212</sup>

Als Initiativen in dieser Richtung wurden Unternehmerclubs ins Leben gerufen: der sog. „Business Club“ vereinigte die Großunternehmen, während im „Silver Club“ die klein- und mittelständischen Unternehmen auf Partner fanden. Ebenfalls zu den Dienstleistungen für die Mitglieder gehörte die Herausgabe einer Zeitschrift (Budapest Business Journal) und die Gründung mehrerer Stiftungen.<sup>213</sup> Die Stiftung „Baross Gábor Vállalkozási Alapítvány“ hatte das Ziel die ungarischen Klein- und Mittelunternehmen auf die Herausforderungen der Marktwirtschaft vorzubereiten und ihnen Hilfe bei der Weiterentwicklung zu geben.<sup>214</sup> Damit in Zusammenhang stand auch die Zusammenarbeit mit

<sup>209</sup> FARKAS, György (2000): Kamarák és vállalati érdekképviseletek az integrációs felkészülésben. Osiris, Budapest, 2000. 64.

<sup>210</sup> Zur Klärung des Begriffes und der Darlegung der juristischen Grundlagen siehe in deutscher Sprache: FAZEKAS, Marianna (2009): Balancierung zwischen dem öffentlich-rechtlichen und zivilrechtlichen Status (Neue Probleme in den Berufskammerregelungen). In: DOBÁK, Miklós – GERGELY, Jenő – KLUTH, Winfried (Hrsg.): Aktuelle Entwicklungen des Kammerwesens und der Interessenvertretung in Ungarn und Europa. Budapest – Halle. S. 94-96.

<sup>211</sup> Zum Begriff der funktionalen Selbstverwaltung siehe: KLUTH, 1997. 12.

<sup>212</sup> Mit der Beschränkung, dass die ungarische Rechtsauffassung die Kammern (und die funktionalen Selbstverwaltungen) nie als Teil des Staates betrachtete, sondern viel mehr der Zivilsphäre zuordnete (siehe dazu die obgenannte Studie von Marianna Fazekas), kann hier die Klassifizierung von Reinhard Hendl herangezogen werden. Siehe: Reinhard HENDLER (2005): Geschichte und Idee der funktionalen Selbstverwaltung. In: Winfried KLUTH (Hrsg): Handbuch des Kammerrechts. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 2005. 38.

<sup>213</sup> Das Budapest Business Journal, inzwischen als unabhängige Zeitung in Ungarn etabliert, ist bis heute die einzige, alle zwei Wochen erscheinende, englischsprachige Wirtschaftszeitung Ungarns. Unter den Partnern der Zeitschrift befinden sich die bedeutendsten bilateralen Kammerorganisationen, so z.B. die American Chambers of Commerce in Hungary, die British Chamber of Commerce in Hungary oder die schweizerisch- ungarische Handelskammer „Swisscham Hungary“.

<sup>214</sup> Siehe detailliert: ZACHAR Péter Krisztián (2014): Die ungarischen Wirtschaftskammern als Dienstleistungsinfrastruktur-Akteure. In: Hans-Jörg SCHMIDT-TRENZ – Rolf STÖBER (Hrsg): Jahrbuch Recht und Ökonomik des Dritten Sektors 2013/2014 (RÖDS). Der Dritte Sektor als Infrastrukturakteur. Nomos Verlag, Baden Baden. 51-72.

der kanadischen Acadia University für die Organisierung von Management-Studiengängen. Die Stiftung „Magyar Menedzsment Intézet Alapítvány“ widmete sich von Anfang an der Verbreitung der bürgerlichen Lenkungs- und Führungskultur, sowie der Stärkung der ungarischen Management-Ausbildung. So wurde z. B. in Ungarn der Lehrgang ‚europäischer Administrator und Management‘ (TEAM – Training in Europe Administration and Management) durch die IHK Budapest ausgearbeitet und diese Stiftung wurde zum Ausgangspunkt für die Entstehung des späteren Management-Verbandes in Ungarn.

Die gesetzlichen Veränderung (Streichung der staatlichen Förderungen, Aufhebung der Pflichtmitgliedschaft 1999, ständige politische Gefechte mit der Regierung, Einführung einer Pflichtregistration 2012 ) ermöglichten den Wirtschaftskammern keine lineare Entwicklung und hinderten auch die Pläne zum Ausbau der liberalen Marktwirtschaft und der damit verbundenen Wissensinhalte, sowie auch die Verbreitung neuer Managementstrategien. Selbst das Bild über die Rolle und die Funktion der Kammern in einer modernen Marktwirtschaft blieb durchwegs negativ und diese Institution konnte sich im postsozialistischen Transformationsland Ungarn nicht durchsetzen.

Zur zwangsweisen Veränderung der wirtschaftlichen Selbstverwaltungen kam es gerade in einer Zeit, als es am ehesten notwendig gewesen wäre, dass die Kammern ihre Tätigkeit ungestört ausüben können. Das Land stand kurz vor dem Beitritt zur Europäischen Union, und in der Zeitspanne zwischen 2000 und 2004 wäre es eine der wichtigsten Aufgaben der Kammern gewesen, sowohl die Wirtschaft des Landes allgemein, als auch die ungarischen Protagonisten des Wirtschaftslebens auf die Folgen des EU-Beitritts vorzubereiten. Es ist deswegen nicht verwunderlich, wenn die Beurteilung der Kammern in dieser Periode viel zu wünschen übrig ließ. Zudem verloren in diesen Jahren die Wirtschaftskammern auch ihre früher erfolgreich eingeführte Rolle als Einheitliche Ansprechpartner. Mit dem Kammergesetz des Jahres 1999 wurde dieses System aufgehoben und die Administration bei Unternehmen viel schwerwiegender und langsamer.

Eine landesweite Befragung der Unternehmen zu den Kammern<sup>215</sup> zeigte, dass die Unternehmen und Protagonisten der Wirtschaft den Kammern keine positiven Ergebnisse abgewinnen konnten. Ganz wichtig erschien, dass mehr als 58% der Befragten die wichtigsten Informationen bzw wissenswerte Neuigkeiten und Ratschläge zum Unternehmensbetrieb aus den verschiedenen Informationsseiten des Internets bezogen, 48% sich auch bei ihren Buchhaltern erkundigten, aber die Kammern nur von 29% der Antwortgeber genutzt wurden. Die Unternehmen waren der Meinung, dass die Kammerdienstleistungen keine allzu große Wirkung auf den Geschäftsbetrieb ausübten. Aus diesem Grund heraus erwarteten die befragten Unternehmen von einer Umgestaltung des Kammerystems vor allem das Ansteigen der Fördermöglichkeiten. Bezüglich neuer Dienstleistungsangebote waren die Unternehmen sehr skeptisch und sie erwarteten auch keine bedeutende Verbesserung in der Fachausbildung.

Eine besondere Schwierigkeit für die Kammern ergab sich aus der paradoxen Rechtslage, dass die Wirtschaftskammern ohne Pflichtmitgliedschaft weiterhin öffentlich-rechtliche Körperschaften aber ohne übertragene öffentliche Verwaltungsaufgaben blieben und ihnen die „Wahrnehmung der Gesamtinteressen“ der Gewerbetreibenden vorgeschrieben wurde. Deswegen erschien bereits im Jahre 2004 die Bestrebung für eine Pflichtregistration: die Kammern waren der Meinung, dass sie alle Teilnehmer des Wirtschaftslebens sehen müssten um effektiv ihre bestehenden öffentlichen Aufgaben versehen zu können. Ebenso wollten die ungarischen IHK erreichen, dass ihnen wirkliche öffentlich-rechtliche Aufgaben zur Entlastung des Staates übertragen werden und diese durch entsprechende Gegensummen gedeckt werden. Da aber dies den meisten ungarischen Unternehmen weiterhin als Belastung erschien, führte dies dazu, dass die späteren Umfragen weiterhin kein positives Bild der ungarischen Wirtschaftskammern zeichneten.

---

<sup>215</sup> Zu den Detailinformationen der landesweiten Befragung siehe: Forschungsabschlussbericht »Kilábalás – fellendülés.« [Ausgang aus der Krise – Aufschwung.] Online: <http://www.bvki.hu/publikaciok/191-kilabalas-fellendueles>.

Die sich entfaltende neue Debatte über die Kammern und die seit 2008 eintretende Wirtschaftskrise führten wohl dazu, dass letztendlich doch die ersten gemeinsamen Punkte mit den Politikmachern gefunden werden konnten. Das Bedürfnis nach Verkleinerung und Entlastung der staatlichen Verwaltung deuteten die Kammern als die Möglichkeit für die Übertragung neuer Aufgaben. Der Meinung der Kammerleiter zufolge könnte das eine teilweise Rückkehr zum früheren Standpunkt bedeuten, wonach die Kammern genau im Interesse der Organisation der kleinen und zielgerichteten staatlichen Verwaltung als Selbstorganisation der Betroffenen erscheinen. Dieser Standpunkt führte auch im politischen Mitte-Rechts-Lager zu einer Veränderung der bisherigen kritischen Beziehung zu den Wirtschaftskammern und nach dem Wahlsieg 2010 zur neuen Regelung der Situation der Wirtschaftskammern. Die mit dem 1. Januar 2012 in Kraft getretene Änderung besagt, dass alle Einzel- und Partnerschaftsunternehmen – mit Ausnahme der bereits unter die Zuständigkeit einer anderen Kammer fallenden – verpflichtet sind, sich bei der zuständigen IHK zu registrieren. Dazu müssen sie einen Beitrag von 5.000 HUF (ca. 16 Euro) zur Vernehmung der öffentlichen Kammeraufgaben bei der sie registrierenden, gebietlich zuständigen Kammer entrichten. Dieser Beitrag gilt als öffentliche Schuld, die bei einer Nicht-Entrichtung von der Landessteuerbehörde eingetrieben werden kann. Es ist wichtig an dieser Stelle zu betonen, dass dies nicht bedeutet, dass die Unternehmen dadurch zu Mitgliedern der Kammer geworden wären. Die Mitgliedschaft bleibt weiterhin eine freiwillige. Für den geleisteten Beitrag können jedoch die bei der Kammer registrierten Unternehmen die im Kammergesetz für sie festgelegten Dienstleistungen der Kammer in Anspruch nehmen.<sup>216</sup>

In Folge wurde bei den Wirtschaftskammern im Laufe der Neustrukturierung der Kammerdienstleistungen eine Datenbank über Förderungen und Veranstaltungen aufgestellt. Diese elektronische Dienstleistung benachrichtigt automatisch die Unternehmen über neue Fördermöglichkeiten bzw. Veranstaltungen und Weiterbildungen in den von ihnen angegebenen Themenbereichen. Damit parallel wurde eine B2B Plattform ins Leben gerufen: die Wirtschaftsdatenbank »Üzlet@Hálón« ist unter anderem als Katalysator der ungarischen Wirtschaftsgedacht und als ein virtueller Marktplatz eingerichtet, wo nicht nur Unternehmerinformationen, Waren und Dienstleistungen, sondern auch Geschäftsangebote, Börsen und Messen, sowie verschiedene Studien, Analysen und Wirtschaftsnachrichten aufgelistet den Firmen zur Verfügung stehen. Damit soll im Wirtschaftsleben auch die Managementkultur verbreitet werden.

Als positive Tendenz können wir sicherlich auch die Tätigkeit der internationalen Danube Chambers of Commerce Association ansehen, die zu einem starken Teil durch die ungarischen Industrie- und Handelskammern beeinflusst wird (zur Zeit wird sowohl die Position des Vorsitzenden als auch des Generalsekretärs dieser Organisation von ungarischen Führungspersonlichkeiten des Kammerwesens versehen).<sup>217</sup> Im Rahmen dieser neuen Organisation wurde auch von den ungarischen Wirtschaftskammern die sog. duale Ausbildung propagiert und durch Musterausbildungskurse, sowie einzelne Musterbetriebe auch zur Verwirklichung gebracht. In diesem Punkt haben wohl die ungarischen Kammern auch einen gemeinsamen Punkt mit der neuen Orbán-Regierung gefunden, denn auch im Regierungsprogramm erhielt diese neue Bildungs- und Ausbildungsform eine ganz besondere Rolle. Somit können wir durch diese Tendenzen auch positive Entwicklungen in den Beschäftigtenzahlen und besonders der Jugendarbeitslosigkeit erwarten. Im Rahmen dieser Ausbildungen werden den Jugendlichen nämlich nicht nur die Fachgriffe zu einem speziellen Beruf beigebracht, sondern auch ihr Sinn für die Wirtschaft, für die Tätigkeit als selbständiger Unternehmer geschult.

<sup>216</sup> Gesetzesartikel CLVI. des Jahres 2011 über Modifizierung einzelner Steuergesetze und damit zusammenhängender Gesetze, §§ 403-408. Magyar Közlöny (Ungarischer Staatsanzeiger) Nr. 140.

<sup>217</sup> Zur DCCA siehe: ZACHAR, Péter Krisztián (2015): The Danube Chambers of Commerce Association – A new way of economic cooperation in the Danube Region. Central European Political Science Review (CEPSR). Quarterly of Central European Political Science Association. Vol. 16. Nr. 59. (Spring 2015). 80-104.



**Ausblick**

Wenn wir kurz auf die vergangenen zwei Jahrhunderte der Kammern hinsichtlich ihrer Schulungs-, Unterrichts-, Weiterbildungstätigkeit und ihrer Beziehung zu Managementinhalten zurückblicken, können wir getrost die These wagen, dass die ungarischen Wirtschaftskammern immer neuen Tendenzen offen standen und selbst bemüht waren die mit dem liberalen Kapitalismus notwendig gewordenen Wissensinhalte ihren Mitgliedern und auch dem weiteren Publikum zu vermitteln. Die Kammern waren in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts nicht nur an der Gründung der ersten höheren Handelsschulen beteiligt, sondern im 20. Jahrhundert begleiteten sie die großen Debatten um die Reformen des Liberalismus, bzw. um die staatlichen Eingriffe in die Wirtschaft mit besonders großem Interesse. Ungarn und die ungarischen Wirtschaftskammern waren in dieser Hinsicht in keiner Weise als Peripherie zu betrachten, sondern in dieser Epoche eindeutig im Zentrum der europäischen Denkprozesse. Nach der zwangsweisen Pause des Staatssozialismus und nach der politischen Wende waren die ungarischen Industrie- und Handelskammern an der Schaffung der ersten ungarischen Management-Zeitschriften, sowie auch an den ersten Stiftungen und Management-Lehranstalten beteiligt. Heute sehen wir ihre Rolle besonders in der dualen Ausbildung als unumgänglich und fortschrittlich.