ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Sondhof, Harald W.

Working Paper

Privatisierung und beginnende Restrukturierung der russischen Industrie

Tübinger Diskussionsbeiträge, No. 70

Provided in Cooperation with:
University of Tuebingen, Faculty of Economics and Social Sciences, School of Business and Economics

Suggested Citation: Sondhof, Harald W. (1996) : Privatisierung und beginnende Restrukturierung der russischen Industrie, Tübinger Diskussionsbeiträge, No. 70, Eberhard Karls Universität Tübingen, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Tübingen

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/104871

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

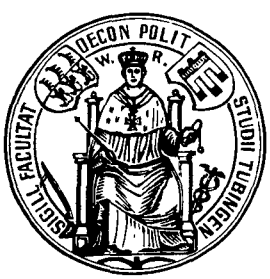
WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
der Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Privatisierung und beginnende Restrukturierung der russischen Industrie

Harald Sondhof



Tübinger Diskussionsbeiträge

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
der Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Privatisierung und beginnende Restrukturierung der russischen Industrie

Harald Sondhof

Diskussionsbeitrag Nr. 70
Juni 1996

Wirtschaftswissenschaftliches Seminar
Mohlstraße 36, D-72074 Tübingen

A. Die Krise der russischen Industrie 1
B. Das industrielle Erbe der Sowjetwirtschaft 3
a. Betriebe ohne Unternehmensfunktionen 3
b. Verzerrte Wirtschaftsstrukturen 5
c. Gesamtwirtschaftliche Ineffizienz 9
C. Systemtransformation durch Privatisierung 10
a. Grundlagen der russischen Privatisierung 11
b. Ausgestaltung des Privatisierungsprogramms 13
c. Ergebnisse 15
D. Restrukturierung und Unternehmenskontrolle 17
a. Externer Restrukturierungsdruck 17
b. Restrukturierungsaufgaben auf betrieblicher Ebene 19
c. Das Problem der effizienten Unternehmenskontrolle 23
E. Beginnende Restrukturierung der russischen Industrie 26
a. Änderungen der Produktionsstruktur 27
a. Defensives Restrukturierungsverhalten 28
b. Die Bildung finanz-industrieller Gruppen 30
F. Ausblick 33

A. Die Krise der russischen Industrie

Die Russische Föderation übernahm rund zwei Drittel des Industriepotentials der früheren Sowjetunion. Rußland ist damit eines der größten Industrieländer der Welt. Der Anteil der industriellen Wertschöpfung am russischen Bruttosozialprodukt betrug 1991 weit über 40%. In 25.000 großen und mittelgroßen Industriebetrieben sind etwa 21 Millionen Menschen beschäftigt. Über 70% der russischen Bevölkerung lebt in Städten, deren wirtschaftliche und soziale Lage nicht selten von großen Industriekomplexen abhängt. Fast die Hälfte der industriell Beschäftigten arbeitet in der Maschinenbaubranche, die mit mehr als 5.000 Großbetrieben den größten Anteil am Industriesektor hat.[1]

Mit Beginn der marktwirtschaftlichen Reformen ist die russische Industrie in eine existentielle Krise geraten. Die Industrieproduktion ging zwischen 1990 und 1994 um insgesamt etwa 50% zurück. In einzelnen Industriezweigen ist die Produktion fast vollständig zum Erliegen gekommen (siehe Tabelle 1). Während sich Dienstleistungsektor und Handel in den letzten Jahren vergleichsweise positiv entwickelt haben und ihren Anteil am Sozialprodukt deutlich erhöhen konnten, ist die Industrieproduktion - mit abnehmenden Raten - weiter gesunken. Ohne eine erfolgreiche Erneuerung der industriellen Basis ist die wirtschaftliche und politische Stabilisierung Rußlands jedoch kaum möglich.[2]

Eine wichtige institutionelle Grundlage für die notwendige Restrukturierung des russischen Industriesektors ist mit dem - teilweise abgeschlossenen - Privatisierungsprogramm geschaffen worden. Im Jahr 1995 erreichte der Anteil des privaten Sektors, der vor einem Jahrzehnt erst bei vier Prozent gelegen hatte, mit ca. 55% erstmals mehr als die Hälfte des Sozialproduktes.[3] Obwohl im osteuropäischen Vergleich spät gestartet, liegt Rußland mit diesem Wert im Mittelfeld der Transformationsländer, hinter weiter fortgeschrittenen Ländern wie der Tschechischen Republik (70%), Polen (60%) und Ungarn (60%), die teilweise auch in

---

1 Vgl. Goskomstat Rossii: Rossiskij Statistitscheskij Jeshegodnik 1994, Moskau 1995; The USSR in Figures for 1990, Moskau 1991.

2 Vgl. Maurice Ernst; Michael Alexeev; Paul Marer: Transforming the Core. Restructuring Industrial Enterprises in Russia and Central Europe, Boulder 1996, S. 293.

3 Vgl. European Bank for Reconstruction and Development: Transition Report 1995. Investment and Enterprise Development, London 1995, S. 11.

der Planwirtschaft über einen nennenswerten Privatsektor verfügten, aber vor Bulgarien (45%), der Ukraine (35%) und Weißrußland (15%).

Tabelle 1: Produktionsniveau der russischen Industriebranchen 1994

Zweiggliederung der russischen Industriestatistik	Industrieproduktion 1994 (Index; 1990=100)
Energiewirtschaft (Produktion von Elektroenergie in Kraftwerken)	87
Brennstoffindustrie (Förderung und Verarbeitung von Erdöl/Gas/Kohle)	73
Schwarzmetallurgie (Förderung und Verarbeitung von Eisenerz)	55
Buntmetallurgie (einschließlich Diamantenförderung)	65
Chemie einschließlich Petrochemie	45
Maschinenbau, Metallbearbeitung einschließlich Rüstungsindustrie	32
Holz- und Papierindustrie einschließlich Forstwirtschaft	38
Baustoffindustrie (Produktion von Baumaterialen)	42
Glas- und Porzellanindustrie	k.A.
Leichtindustrie (Produktion von Stoffen und Schuhen)	26
Nahrungs- und Genußmittelindustrie	55
Mühlen- und Kunstdüngerindustrie	k.A.

Quelle: Goskomstat, Moskau 1995

Die Überführung der staatlichen Betriebe in Privateigentum ist ein wesentliches Mittel zur Entpolitisierung der Wirtschaft; das eigentliche Ziel ist die Verbesserung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der privatisierten Unternehmen. Dieser Prozeß der betrieblichen Restrukturierung steht in Rußland noch am Anfang. Aber auch wenn die bisherigen Beobachtungen keine Prognosen über Geschwindigkeit und Qualität der industriellen Erneuerung zulassen, läßt sich doch - bei allen Problemen - ein positiver Trend erkennen. Die Rückkehr zu einer planwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung scheint mittlerweile ausgeschlossen und auf der gesamtwirtschaftlichen Ebene sind Anpassungsreaktionen auf marktwirtschaftliche Anreize unverkennbar.

Im folgenden soll ein Überblick über die Privatisierung und den beginnenden Restrukturierungsprozeß im russischen Industriesektor gegeben werden. Zunächst wird in Abschnitt B. die Ausgangslage der sowjetischen Industrie bei Beginn der Wirtschaftsreformen beschrieben. Im Abschnitt C. werden Zielsetzung und Ausgestaltung des russischen Privatisierungsprogrammes vorgestellt. Die konkreten Restrukturierungsaufgaben und das noch ungeklärte Problem einer effizienten Unternehmenskontrolle stehen im Mittelpunkt des Abschnittes D. Abschließend (Abschnitt E.) werden einige Merkmale der beginnenden industriellen Restrukturierung in Rußland beschrieben.

B. Das industrielle Erbe der Sowjetwirtschaft

Die sowjetische Planwirtschaft hat einen großen, aber wenig leistungsfähigen Industriesektor hinterlassen. Sowjetische Industriebetriebe sind keine Unternehmen im westlichen Sinn, sondern im wesentlichen auf die Rolle von Produktionsstätten beschränkt. Die aus planwirtschaftlichen Vorgaben entstandene gesamtwirtschaftlichen Produktions- und Branchenstrukturen sind insgesamt unausgewogen; auch sind die Betriebsgrößen und Wertschöpfungsketten oft nicht wirtschaftlich.

a. Betriebe ohne Unternehmensfunktionen

Steuerung und Kontrolle der sowjetischen Industriebetriebe erfolgte durch zentrale Behörden. Den Betrieben blieb nur ein geringer Handlungsspielraum; die wichtigsten Aufgabenfelder waren die Sicherung des Produktionsablaufes zur Erreichung der Planziele sowie die Übernahme von Versorgungsfunktionen für die Belegschaft.

Zentrale Steuerung

Der sowjetische Industriesektor gliederte sich in zwölf Hauptbranchen mit etwa 50 Subsektoren. Auf der obersten Ebene waren die Betriebe aller Branchen den zentralen Planungsbehörden der Sowjetunion unterstellt: Gosplan plante die volkswirtschaftlichen Mengen und Lieferbeziehungen, Goskomtsen fungierte als zentrale Preissetzungsinstanz, Gossnab übernahm die Verteilung der hergestellten Produkte und Gosbank regulierte alle finanziellen Angelegenheiten. Unter-

halb dieser zentralen Planungsbehörden gab es für jeden Industriesektor eine Verwaltungsbürokratie mit drei bis fünf Hierarchieebenen. Diese Branchenministerien, die die sektorspezifischen Planungen mit den zentralen Planungsbehörden koordinierten, hatten ihren Hauptsitz in Moskau und verfügten über Zweigstellen in allen vierzehn Sowjetrepubliken. Über 80% aller 46.000 sowjetischen Industriebetriebe (davon ca. 25.000 in Rußland) erhielten ihre Produktionsaufträge unmittelbar aus Moskau. Die restlichen, meist kleineren 20% der Betriebe waren den regionalen Ablegern der zentralen Planungsbehörden zugeordnet.[4]

Die unbefriedigende Versorgungslage der Bevölkerung und eine nachlassende Wachstumsdynamik führten dazu, daß das System der zentralen Steuerung der Betriebe schon vor seiner offiziellen Abschaffung Gegenstand von Reformversuchen war. [5] Ab 1970 wurden auf Branchenebene Produktionsvereinigungen geschaffen, innerhalb derer die Pläne der jeweiligen Betriebsstätten und die vor- und nachgelagerter Produktionen besser aufeinander abgestimmt werden sollten. Integriert in diese Vereinigungen waren auch Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen. Bis 1980 gehörte etwa die Hälfte aller sowjetischen Industriebetriebe einer Produktionsvereinigung an. Die parallel vorangetriebene Einrichtung von Industrievereinigungen, die die zentrale Planungsbürokratie zugunsten betriebsnäherer Planungsinstanzen ersetzen sollten blieb allerdings in den Ansätzen stecken, weil sich die betroffenen Ministerien gegen die Abgabe von Kompetenzen erfolgreich zur Wehr setzten. Bis zur Auflösung der Sowjetunion im Dezember 1991 setzten die zentralen Branchenminsterien alle wichtigen unternehmerischen Parameter der ihnen unterstellten Betriebe.[6]

Betriebliche Aufgaben

Der eigentliche unternehmerische Freiraum des betrieblichen Managements war entsprechend gering. Die Ministerien besetzten in allen Betrieben die Führungspositionen, bestimmten über Investitions- und Produktionspläne und organisier-

---

[4] Vgl. Paul J. Joskow, Richard Schmalensee, Natalia Tsukanova: Competition Policy in Russia during and after Privatization, in: Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics, 1994, S. 306.

[5] Vgl. Vladimir Korovkin: Perestroika in der sowjetischen Wirtschaft: Bilanz einer widerspruchsvollen Entwicklung, in: Osteuropa-Wirtschaft, 37. Jhg., 1/1992, S. 52-65.

[6] Vgl. Paul J. Joskow, Richard Schmalensee, Natalia Tsukanova, a.a.O., S. 310.

ten den Vertrieb aller Erzeugnisse. Typische Aufgabenstellungen des Managements westlicher Unternehmen wie die Markt- und Wettbewerbsbeobachtung, die Entwicklung neuer Produkte oder die Absatzplanung fehlten in sowjetischen Betrieben. Die Verantwortung sowjetischer Direktoren beschränkte sich auf die Sicherstellung der Planziele, die Führung eines betrieblichen Rechnungswesen zur Aggregation von Produktionskennzahlen sowie die Leitung des operativen Tagesgeschäftes. In gewissen Umfang konnten Lohn- und Bonusregelungen auf betrieblicher Ebene gestaltet werden. Ein im Vergleich mit westlichen Unternehmen relativ wichtiges Betätigungsfeld des sowjetischen Managements waren dagegen die vom Betrieb unterhaltenen sozialen Einrichtungen (z.B. Betriebswohnungen, Freizeitheime, Lebensmittelläden, Krankenhäuser). Das Ansehen eines Betriebes und damit des Managements war nicht unerheblich vom Umfang und der Qualität dieser sozialen Dienste abhängig.[7]

Die Anreizstruktur der Planwirtschaft führte dazu, daß ein erheblicher Teil der Managementressourcen darauf verwendet wurde, in Verhandlungen mit der Planungsbürokratie eine günstige, d.h. niedrige Produktionsvorgabe zu erreichen, um leichter eine Planübererfüllung melden zu können. Nach der Verabschiedung der Planziele war die Sicherstellung eines reibungslosen Produktionsablaufes die schwierigste Aufgabe, weil immer wieder Vorprodukte fehlten oder Produktionsanlagen ausfielen. Das Management war oft zum Improvisieren gezwungen; z.B. setzten sowjetische Betriebe sogenannte "perevozchiki" (Überbringer) ein, die fehlende Teile von einem Betrieb zum anderen brachten. Notorische Bekanntheit besaßen auch die "tolkatschi" (Drücker), deren Aufgabe in der Beschleunigung zugesagter Lieferungen bestand.[8]

b. Verzerrte Wirtschaftsstrukturen

Die sowjetischen Wirtschaftsstrukturen weichen in mehrfacher Hinsicht von marktwirtschaftlichen Strukturen ab. Der gesamtwirtschaftliche Kapitalstock, die

---

[7] Vgl. Simon Clarke: Formal and Informal Relations in Soviet Industrial Production, in: Management and Industry in Russia: Formal and Informal Relations in the Period of Transition, hrsg. von Simon Clarke, Cambridge 1995, S. 11

[8] Vgl. Marina Kiblitskaja: We didnt make the Plan, in: Management and Industry in Russia, hrsg. von Simon Clarke, a.a.O., S. 202.

Branchenstrukturen und die Betriebsgrößenverteilung weisen Verzerrungen auf, die bei Einführung marktwirtschaftlicher Verhältnisse erhebliche Anpassungslasten darstellen.

Struktur des Kapitalstocks

Politische Faktoren (z.B. militärische Interessen) hatten einen größeren Einfluß auf Investitionsentscheidungen als objektive Faktoren wie Knappheiten oder Kosten. Die resultierende Produktionsstruktur entsprach daher nur in beschränktem Maße der volkswirtschaftlichen Nachfrage. Im Vergleich mit den USA wird deutlich, daß der industrielle Sektor insgesamt überdimensioniert ist; der Anteil des Industriesektors am Sozialprodukt betrug Ende der 80er Jahre in den USA etwa 24%, in der UdSSR dagegen etwa 49%. Innerhalb des Industriesektors waren Maschinenbau und Metallverarbeitung übermäßig entwickelt (siehe Tabelle 2).

Der Anteil des Rüstungsindustrie am Sozialprodukt der UdSSR kann nur geschätzt werden, er dürfte jedoch zwischen 15 und 20% gelegen haben. Äußerungen hoher Planungsbeamten zufolge wurden ca. 40% sämtlicher ziviler Erzeugnisse in militärischen Betrieben hergestellt. Die Planungsbehörden hatten die Vorgabe, bei dem Aufbau ziviler Produktionen deren militärische Nutzbarkeit zu gewährleisten. Diese Regelung behinderte zusätzlich die an sich schon geringe Innovationstätigkeit sowjetischer Betriebe, weil alle Produktentwicklungen mit militärischen Stellen abzustimmen waren.[9]

Der Vergleich der Anteile der rohstoffnahen Branchen - Energiewirtschaft und Brennstoffindustrie - am Sozialprodukt der UdSSR und der USA ist nicht sehr aussagekräftig, weil die Preise für Erdöl und andere Rohstoffe in der Planwirtschaft erheblich unter den Weltmarktpreisen lagen; die Größe dieser Branchen wurde in der UdSSR deswegen systematisch unterschätzt. Die niedrigen Roh-

---

[9] Vgl. Michael Checinski: The Conversion of the Soviet Arms Industry, in: Osteuropa-Wirtschaft, 36.Jg., 1/1991, S. 15-34.

stoffpreise kamen Subventionen an die weiterverarbeitenden Industrien gleich, die entsprechend energie- und rohstoffintensiv produzierten.[10]

Tabelle 2: Vergleich der Sozialproduktionsstruktur von UdSSR und USA

	Anteil am Sozialprodukt in %	
INDUSTRIEBRANCHEN	**UdSSR (1988)**	**USA (1986)**
Energiewirtschaft (Produktion von Elektroenergie in Kraftwerken)	2,2	3,3
Brennstoffindustrie (Förderung und Verarbeitung von Erdöl/Gas/Kohle)	5,0	2,3
Schwarzmetallurgie (Förderung und Verarbeitung von Eisenerz)	3,7	1,1
Chemie einschließlich Petrochemie	3,1	2,2
Maschinenbau, Metallbearbeitung einschließlich Rüstungsindustrie	15,1	8,7
Holz- und Papierindustrie einschließlich Forstwirtschaft	2,1	1,7
Baustoffindustrie (Produktion von Baumaterialen)	2,1	0,6
Leichtindustrie (Produktion von Stoffen und Schuhen)	6,1	1,0
Nahrungs- und Genußmittelindustrie	8,1	2,4
Sonstige Industriebranchen	1,4	0,3
Summe industrieller Output	**48,9**	**23,5**

Quelle: Lipton und Sachs (1992)[11]

Branchenstrukturen und Betriebsgrößen

Die Produktpalette sowjetischer Betriebe war in der Regel erheblich enger als die vergleichbarer westlicher Unternehmen. Innerhalb ihres jeweiligen engen

---

10 Vgl. OECD: Investment Guide for the Russian Federation, Paris 1996, S. 36.

11 Entnommen aus: Maurice Ernst; Michael Alexeev; Paul Marer: Transforming the Core. Restructuring Industrial Enterprises in Russia and Central Europe, Boulder 1996, S. 254.

Produktprogramms hatten die einzelnen Betriebe in der Vergangenheit meist eine Monopolstellung, weil selten mehrere Betriebe dieselben Erzeugnisse herstellten. Allerdings ist der Konzentrationsgrad bei Verwendung einer herkömmlichen Branchen- und Marktdefinition oft nicht höher als in westlichen Ländern. Zum Beispiel war die Herstellung von Dieselmotoren innerhalb der UdSSR auf etwa zehn Standorte verteilt. Jeder Betrieb stellte nur eine bestimmte Spezifikation her (z.B. luftgekühlt mit 20 KW) - diese jedoch mit hohen Stückzahlen. Nach dem Ende der zentralen Steuerung durch die Ministerien stehen diese Betriebe heute im direkten Wettbewerb. Die These weit verbreiteter monopolistischer Strukturen in der sowjetischen Industrie ist daher ein Mythos, der relativiert werden muß.[12]

Als Produktionsstätten sind die meisten Sowjetbetriebe auffallend groß dimensioniert. Während in den USA etwa 30% der Industrieproduktion auf Betriebsstätten mit mehr als 1.000 Mitarbeitern entfallen, lag in der früheren Sowjetunion der entsprechende Wert bei 75%. Die Diskrepanz in der Betriebsgrößenverteilung steigt mit wachsender Größe der Betriebsstätten noch an; kleinere Industrieunternehmen mit weniger als 1.000 Beschäftigten - die typischen Mittelstandsfirmen - fehlen in der sowjetischen Industrie fast völlig. Die Planungsbürokratie wollte offenbar (vermeintliche) Größenvorteile ausnutzen und die Planungskomplexität begrenzen.[13]

Westliche Unternehmen, die in der Regel über mehrere Produktionsstätten verfügen, haben allerdings insgesamt meist mehr Beschäftige als vergleichbare sowjetische Betriebe. In entwickelten Volkswirtschaften wie den USA werden rund 40% der industriellen Wertschöpfung in Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern erbracht, die größten Industrieunternehmen erreichen einen Personalstand von weit über 200.000 Beschäftigten. In der früheren Sowjetunion entfielen dagegen nur etwa 20% der Industrieproduktion auf Betriebe mit mehr als 10.000 Beschäftigen. Die größten russischen Betriebe in der Kraftfahrzeugbran-

---

[12] Vgl. Annette Brown; Barry Ickes; Randi Ryterman: The Myth of Monopoly: An New View of Industrial Structure in Russia, World Bank, Washington Oktober 1993.

[13] Vgl. Paul J. Joskow, Richard Schmalensee, Natalia Tsukanova, a.a.O., S. 313.

che AvtoVAZ und GAZ beschäftigen weniger als 100.000 Mitarbeiter (zum Vergleich: Fiat hat 251.000 Mitarbeiter, Volkswagen 244.000).[14]

Vertikale Integration

Ein weiteres spezifisches Merkmal sowjetischer Industriebetriebe ist die stark ausgeprägte vertikale Integration in der Fertigung. Wegen der Beschaffungsprobleme mit Vor- und Zwischenprodukten, die in besonderem Maße auftraten, wenn deren Herstellung im Verantwortungsbereich von anderen als dem jeweiligen eigenen Branchenministerium lagen, suchten viele Industriebetriebe - durchaus mit Zustimmung der Planungsbehörden - eine möglichst große Autarkie von ihren Lieferanten zu erreichen. Als typisch kann die hohe Fertigungstiefe in der sowjetischen Kraftfahrzeugindustrie gelten: Die Gießerei von Rohlingen aller Art, die Fertigung der meisten Komponenten und von Kleinteilen bis zum Kupferdraht, Zwischen- und Endmontage sowie die Lackiererei waren an einem Standort konzentriert. Da die Produktion der Vorprodukte in der Regel ausschließlich zur Deckung des eigenen Bedarfs diente, hatten diese Produktionsteile oft eine unterkritische Größe und arbeiteten wenig effizient.[15]

c. Gesamtwirtschaftliche Ineffizienz

Die Beschränkung der unternehmerischen Aktivität und die durch zentrale Planung entstandenen Strukturverzerrungen bedingten eine außerordentlich niedrige Leistungsfähigkeit der sowjetischen Industrie. Der Produktivitätsrückstand gegenüber dem Westen beträgt oft mehr als 50%, hinzu kommt ein erheblicher Qualitätsrückstand. Die sowjetische Chemieindustrie z.B. erwirtschaftete mit etwa 2 Millionen Beschäftigten nur ein Drittel des Produktionswertes, den die US-amerikanische Chemieindustrie mit etwa ebensoviel Beschäftigten erarbeitet; während die amerikanische Industrie hochwertige Chemikalien herstellt, lag der Schwerpunkt der sowjetischen Industrie auf einfachen anorganischen Produkten mit niedriger Wertschöpfung.[16]

---

[14] Vgl. Top 100 Russian Companies, zusammengestellt von Dun & Bradstreet, Financial Times 500, abgedruckt in Finansowije Iswestija vom 14.3.1996.

[15] Vgl. Paul J. Joskow, Richard Schmalensee, Natalia Tsukanova, a.a.O., S. 315.

[16] Vgl. Jay Mitchell: Chemical Industry of the Former USSR, in: Chemistry & Energy vom 13.4.1992, S. 48.

Schon vor dem Beginn der Wirtschaftsreformen befand sich die sowjetische Industrie daher im Zustand ständiger Krise. Sichtbares Kennzeichen der mangelnden Wettbewerbsfähigkeit der sowjetischen Industrie war die schwache Position sowjetischer Erzeugnisse auf den Weltmärkten.[17] Der Außenhandel der Sowjetunion - und heute Rußlands - hat die Strukturmerkmale des Handels mit Entwicklungsländern: der Export ist gekennzeichnet durch einen hohen Anteil an Rohstoffen und Halbwaren, importiert werden technologieintensive Fertigprodukte und Investitionsgüter.[18] Die mangelhafte Innovationsfähigkeit des planwirtschaftlichen Systems führte in Verbindung mit der andauernden Fehlleitung von Investitionen zu einem ständig wachsenden Abstand gegenüber marktwirtschaftlichen Wettbewerbern.[19]

C. Systemtransformation durch Privatisierung

Im September 1990, noch zu Zeiten der UdSSR, wurden erstmals Vorschläge zur Reform des Industriesektors diskutiert, die sich nicht an ideologischen Vorgaben orientierten. Shatalins 500-Tage-Programm zur Einführung einer Marktwirtschaft bezeichnete - ebenso wie zwei weniger radikale alternative Vorschläge - die Privatisierung als eine unbedingte Voraussetzung zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der sowjetischen Wirtschaft.[20] Nach dem gescheiterten August-Putsch von 1991 beschleunigte sich der Reformprozeß und die Durchführung eines umfassenden Privatisierungsprogramms, durch das die russischen Industriebetriebe die Unabhängigkeit von staatlichen Strukturen erhalten sollten, wurde zum vordringlichen wirtschaftspolitischen Ziel der von Präsident Jelzin eingesetzten neuen russischen Regierung unter Jegor Gaidar.[21]

---

17 Vgl. András Inotai: Die RGW-Länder im internationalen Handel von Maschinenbauprodukten, in: Osteuropa-Wirtschaft, 31.Jg., 4/1986, S. 307-322.

18 Vgl. Goskomstat Rossii: Rossiskij Statistitscheskij Jeshegodnik 1994, a.a.O., S. 435.

19 Vgl. Leonid Kosals: Why Doesn't Russian Industry Work? London 1994, S. 83f.

20 Vgl. Alexander Radygin: Privatisation in Russia: Hard Choice, First Results, New Targets, London 1995, S. 16. Radygin ist Mitarbeiter des früheren Premierministers Jegor Gaidar.

21 Vgl. Roman Frydman; Andrzej Rapaczynski; John Earle et. al.: The Privatization Process in Russia, Ukraine and the Baltic States, Budapest 1993, S. 38-39.

a. Grundlagen der russischen Privatisierung

Systemtransformation bedeutete für die russischen Reformer in erster Linie die Zurückdrängung des Staates und der Partei aus der wirtschaftlichen Sphäre. Um die politische Nomenklatura und die Ministerien um ihren Einfluß zu bringen, wurde die Begünstigung der industriellen Nomenklatura in Kauf genommen.

Beendigung der politischen Einflußnahme

Die Reformer waren überzeugt, daß politische Einflußnahme auf die Wirtschaft eine der Hauptursachen für die Ineffizienzen in der russischen Volkswirtschaft war.[22] Daraus leiteten sie die Notwendigkeit sowohl der allgemeinen Preisfreigabe als auch der Privatisierung ab. Die Freigabe der Preise sollte den Politikern die Möglichkeit des Eingriffes in die Verteilung von Gütern entziehen, die Privatisierung sollte ihnen die Kontrolle über die Unternehmen nehmen:"The goal of privatization was to sever the links between enterprise managers and politicians, including both the Moscow industrial ministers and local officials, so as to force firms to cater to consumers and shareholders rather than to politicians."[23]

Die Reformer vertrauten darauf, daß russische Manager, Arbeiter und Privatleute sich ähnlich nach ökonomischen Anreizen richten würden, wie ihre westeuropäischen oder amerikanischen Kollegen. Die Unterschiede in den Einstellungen sowjetischer und westlicher Wirtschaftssubjekte gegenüber marktwirtschaftlichen Institutionen erschienen ihnen sehr gering. Sie stellten sich damit ausdrücklich gegen "Sowjetologen", nach deren Ansicht eine besondere russische Mentalität die Übertragung westlicher, marktwirtschaftlicher Institutionen auf russische Verhältnisse verhinderte.[24]

---

22 Vgl. Jegor Gaidar: Entscheidung in Rußland. Die Privatisierung der Macht und der Kampf um eine zivile Gesellschaft, München 1995, S. 15. Die Nachteile staatlicher Einflußnahme auf die Wirtschaft können theoretisch auf der Grundlage der Property Rights-Theorie nachgewiesen werden.

23 Maxim Boycko, Andrej Shleifer, Robert Vishny: Privatizing Russia, Cambridge 1995, S. 11. Die Autoren waren im Auftrag der Regierung unmittelbar am Privatisierungsprozeß beteiligt; ihr Buch ist - neben Radygins Beitrag - die erste umfassende Darstellung der Grundlagen und der Umsetzung des russischen Privatisierungsprogramms.

24 Vgl. Robert Shiller, Maxim Boycko, Vladimir Korobov: Popular Attitudes Toward Free Markets: The Soviet Union and the United States Compared, in: American Economic Review, Juni 1991, Vol. 81, No. 3, S. 385-400.

Koalition mit industrieller Nomenklatura

Die Zielsetzung, unter allen Umständen die politische Nomenklatura - Bürokratie und Partei - aus dem Wirtschaftsleben zurückzudrängen, erschien politisch nur erreichbar durch die Bildung einer Koalition mit der industriellen Nomenklatura, den Direktoren der großen Staatsbetriebe.[25] Die "roten Direktoren" hatten nach der Auflösung der Sowjetunion und der Branchenministerien Ende 1991 bereits de facto die Kontrolle der Betriebe übernommen. Die Reformer trugen diesem Umstand bewußt Rechnung:"In return for their agreement to privatize, the stakeholders demanded significant payoffs...In designing the program, the privatizers consistently and generously recognized stakeholders´ claims, and thus ensured their eventuell support of privatization."[26]

Die großzügige Berücksichtigung von Insiderinteressen, die in Rußland wie im Ausland meist als ein Nachteil des russischen Privatisierungprogramms angesehen wird, ist aus Sicht der Reformer nicht eine unbeabsichtige negative Nebenerscheinung gewesen, sondern im Gegenteil eine gezielt eingesetzte Maßnahme zur Durchführung des Programms. Einen Einfluß auf die nachgiebige Haltung der Reformpolitiker gegenüber der industriellen Nomenklatura hatte allerdings auch die Befürchtung, daß die alten Direktoren sich nach der faktischen Kontrolle in jedem Fall auch die Eigentumsrechte sichern würden. Die "spontane Privatisierung" in Form der Übertragung von Betriebsteilen auf Privatpersonen, die spätestens seit 1989 mit der Verabschiedung des Kooperativengesetzes von Gorbatschow eingesetzt hatte, und die im Grunde Diebstahl von Staatseigentum war, verlangte die rasche Durchführung eines "offiziellen" Privatisierungsprogramms, weil sonst für ein geordnetes Verfahren nicht mehr genügend Substanz vorhanden gewesen wäre.[27]

---

[25] Vgl. Alexander Radygin, a.a.O., S. 27f.

[26] Maxim Boycko, Andrej Shleifer, Robert Vishny, a.a.O., S. 13

[27] Vgl. Alexander Radygin, a.a.O., S. 28ff.; ebenso Simon Clarke; Veronika Kabalina: Privatization and the Struggle for Control of the Enterprise, in: Russia in Transition, hrsg. von David Lane, a.a.O., S. 144.

b. Ausgestaltung des Privatisierungsprogrammes

Das Privatisierungsprogramm begann mit der Umwandlung der Staatsbetriebe in Aktiengesellschaften (aktionernije obschestwa-AO). An die Bevölkerung wurden Voucher ausgegeben, die gegen Unternehmensanteile eingetauscht werden konnten. Die Belegschaften und Betriebsleitungen erhielten Aktien zu Sonderkonditionen. Die Voucher konnten bei Auktionen in Anteilsscheine an Unternehmen umgetauscht werden. Nach dem Abschluß der Voucher-Privatisierung wurde damit begonnen, die restlichen in Staatsbesitz befindlichen Aktienpakete in Cash-Auktionen zu verkaufen.

Umwandlung in Kapitalgesellschaften

Die Bildung von Kapitalgesellschaften (inkorporatsija) war der vorbereitende formale Schritt zur Schaffung von Privateigentum an Produktivvermögen. Durch die Inkorporierung wurden die größeren Staatsbetriebe (mit mehr als 1.000 Beschäftigten) als Aktiengesellschaften registriert, deren Kapital zunächst zu 100% in Staatsbesitz blieb. Jedes Unternehmen erhielt eine Satzung und einen Aufsichtsrat, der aus Regierungsvertretern, dem Generaldirektor und Vertretern der Belegschaft und der lokalen Behörden bestand. Kleinbetriebe, Einzelhandelsfirmen und sonstige kleinere Unternehmen wurden nicht inkorporiert und meist außerhalb des Voucher-Programms durch die lokalen Behörden privatisiert, in der Regel durch den direkten Verkauf an die jeweiligen Belegschaften bzw. Betriebsleiter. Die Erlöse aus diesen Verkäufen flossen unmittelbar den lokalen Behörden zu.

Betriebe der öffentlichen Infrastruktur (Eisenbahn, Krankenhäuser etc.) waren von der Inkorporierung grundsätzlich ausgeschlossen; außerdem sollten "strategische" Unternehmen aus dem Energie- und Militärsektor nur privatisiert werden, wenn das gesamte Kabinett der russischen Regierung zustimmte, ein zunächst wenig wahrscheinlicher Fall. Die Annahme dieser Ausnahmeregelungen diente dazu, die Ministerien von der Privatisierung der verbleibenden Unternehmen abzulenken: "The ministries lost their principal battle for control when

they lost the right to approve the privatization plans of the majority of firms in exchange for power over privatization of strategic firms."[28]

Ausgabe der Voucher

Die Ausgabe handelbarer Voucher, die direkt in Unternehmensanteile eingetauscht werden konnten, sollte eine breite Mobilisierung der russischen Bevölkerung zugunsten des Privatisierungsprogrammes erreichen.[29] Tatsächlich waren die Voucher, die im Zeitraum von Oktober 1992 bis Februrar 1993 gegen eine Gebühr von 25 Rubel mit einem Ausgabekurs von 10.000 Rubel verteilt wurden, in der russischen Bevölkerung äußerst populär. Zeitweise belegte ein Lied mit dem Titel "Wou, Wou, Voucher" einen Platz in der russischen Hitparade. Auf dem schnell entstandenen Voucher-Markt wurden erhebliche Volumina gehandelt, der Kurs des Voucher schwankte mit der politischen Konjunktur zwischen 6.000 und 25.000 Rubel.[30] Die Handelbarkeit hatte auch den Vorteil, daß Großinvestoren für den Erwerb von größeren Anteilspaketen Voucher aufkaufen konnten.

Auswahl von Privatisierungsoptionen

Bevor die allgemeine Bevölkerung Aktien an den Betrieben erwerben konnte, wurden in geschlossenen Auktionen ein Teil der Eigentumsrechte auf Belegschaft und Management übertragen. Drei Optionen standen zur Auswahl: Option 1, die von den Reformern favorisiert wurde, sah vor, daß die Belegschaft und Management zusammen 25% der Aktien umsonst erhielten, allerdings ohne Stimmrechte, um den potentiellen Einfluß von Außenstehenden zu erhöhen. Zusätzlich konnten weitere 10% des Kapitals durch die Belegschaft und 5% durch das Management mit einem hohen Abschlag erworben werden.

Diese Variante hatte im Privatisierungsprozeß keine große Bedeutung, weil die industrielle Nomenklatura weitergehende Begünstigungen forderte. Die Option 2, die von fast 80% der Unternehmen gewählt wurde, war im Kern ein Beleg-

---

[28] Maxim Boycko, Andrej Shleifer, Robert Vishny, a.a.O., S. 74

[29] Ebda, S. 83.

[30] Siehe Grafik in Maxim Boycko, Andrej Shleifer, Robert Vishny, a.a.O., S. 103.

schafts-/Management-Buyout.[31] Diese Variante erlaubte es Belegschaft und Management, gemeinsam 51% der stimmberechtigten Aktien zum 1.7-fachen des Buchwertes zu erwerben.[32] Bei der damaligen hohen Inflation wurde damit ein Teil der Vermögenswerte der Unternehmen praktisch verschenkt. Eine dritte Option, die es alleine dem Management erlaubt hätte, 40% der Aktien im Tausch gegen das Versprechen, das Unternehmen nicht zahlungsunfähig werden zu lassen, zu erwerben, wurde dagegen selten gewählt. Die Attraktivität der Option 3 war gering, weil wegen des unklaren Insolvenzrechtes voraussichtlich hohe Bestechungszahlungen an Bürokraten erforderlich gewesen wären, um die Einleitung eines Konkursverfahren abzuwenden.[33]

Voucher- und Cash-Auktionen

Die verbleibenden Aktien wurden in offenen Voucher-Auktionen oder Investment Tendern privatisiert. Die Auktionen, die in den meisten Fällen einem Investment Tender vorgezogen wurden, folgten einem einfachen Schema: Jeder Bieter reichte seinen Voucher als Angebot für eine Aktie des Unternehmens ein; die Anzahl der Aktien, die ein Investor für den Voucher erhielt, richtete sich nach der Anzahl der insgesamt eingereichten Voucher.[34] Großinvestoren reisten mit Koffern voll Voucher an, die sie auf dem Sekundärmarkt erworben hatten. Nach dem Abschluß der Voucher-Privatisierung wurde damit begonnen, verbleibende staatliche Anteile bei Cash-Auktionen zu privatisieren. Das Tempo der Privatisierung hat sich in der zweiten Stufe der Cash-Privatisierung deutlich verlangsamt, das Programm wird jedoch fortgesetzt.[35]

c. Ergebnisse

Die Voucher-Privatisierung begann im Dezember 1992 und endete im Juni 1994. Insgesamt wurden in diesem Zeitraum knapp 16.000 Betriebe mit 17.7 Millionen

---

[31] Vgl. Harald Sondhof; Markus Stahl: Management Buy-outs as an Instrument of Privatization in Eastern Europe, in: Intereconomics, September/Oktober 1992, S. 210-214.

[32] Der Faktor 1.7 war willkürlich gewählt. Auf eine wirtschaftliche Bewertung des Unternehmenswertes wurde aus Zeitgründen verzichtet, vgl. Maxim Boycko, Andrej Shleifer, Robert Vishny, a.a.O., S. 78.

[33] Vgl. Maxim Boycko, Andrej Shleifer, Robert Vishny, a.a.O., S. 79.

[34] Wenn bespielsweise 1.000 Aktien zur Auktion kamen und 40 Voucher geboten wurden, entfiel auf jeden Voucher 25 Aktien. Vgl. Maxim Boycko, Andrej Shleifer, Robert Vishny, a.a.O., S. 91.

[35] Vgl. Alexander Radygin, a.a.O., S. 46ff und S. 87.

Beschäftigen privatisiert. Die russische Bevölkerung verwendete etwa 114 der insgesamt 144 Millionen ausgegebenen Voucher, um Anteile an Industriebetrieben zu erhalten. Auch die regionale Abdeckung war sehr hoch; bis zum Ende des Programms hatten 86 der 89 russischen Regionen Privatisierungsverfahren durchgeführt.[36] Durch das Verfahren - das größte Privatisierungsprogramm der Geschichte - erhielt Rußland nach siebzig Jahren wieder einen privatwirtschaftlichen Industriesektor.

Die Privatisierung hat außerdem die Basis für einen Aktienmarkt geschaffen, der erstmals eine grobe marktwirtschaftliche Bewertung der früheren Sowjetbetriebe erlaubt. Bei Zugrundelegung der maximalen Voucher-Kurse betrug der Gesamtwert der russischen Industrie nach Abschluß der Voucher-Privatisierung Ende 1994 etwa 12 Milliarden USD, weniger als die Marktkapitalisierung der deutschen Hoechst AG (ca. 13 Milliarden USD). In den letzten beiden Jahren sind die Kurse der meisten russischen Industriebetriebe gestiegen, sie erreichen jedoch noch immer nur einen Bruchteil vergleichbarer westlicher Firmen (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: Marktwert russischer und westlicher Industrieunternehmen

	Russische Unternehmen			**Westliche Unternehmen**		
Branche	**Name**	Beschäftigte in Tsd.	Marktwert in Mio. USD	**Name**	Beschäftigte in Tsd.	Marktwert in Mio. USD
Stahl	Severstal	49,4	88	Thyssen	131,0	5928
Auto	GAZ	96,0	80	Renault	138,3	6887
Erdöl	Lukoil	60,0	2833	Exxon	86,0	94839

Quelle: Finansowije Iswestija, Financial Times 500, verschiedene Ausgaben[37]

---

36 Eine Tabelle über Anzahl der privatisierten Unternehmen, Beschäftigtenzahlen und eingelöste Voucher ist abgedruckt in Maxim Boycko, Andrey Shleifer, Robert Vishny, a.a.O., S. 106-107.

37 Kurswerte vom Anfang des Jahres 1996.

Die niedrigen Börsenwerte sind sicherlich zu einem Teil auf das hohe politische Risiko und die geringe Liquidität des Marktes zurückzuführen. Allerdings tragen auch das hohe Alter und die geringe Qualität des Kapitalstocks sowie die mangelnde Qualifikation des Managements, das auch nach der Privatisierung seinen Einfluß weitgehend behalten hat, zu der geringen Marktkapitalisierung bei. In dem entstehenden marktwirtschaftlichen Umfeld kann der geringe Unternehmenswert daher als ein Indikator für den hohen Restrukturierungsbedarf der russischen Industrie interpretiert werden. Die weitere Entwicklung der Marktkapitalisierung der russischen Industrie ist ein guter Gradmesser für den Erfolg des Reformprozesses.

D. Restrukturierung und Unternehmenskontrolle

Der Privatisierungsprozeß wurde von Wirtschaftsreformen begleitet, die den externen Restrukturierungsdruck auf die Industriebetriebe erhöht haben. Die wirtschaftliche Lage der einzelnen Unternehmen kann daher heute als außerordentlich schwierig bezeichnet werden; drastische Maßnahmen sind erforderlich, um das wirtschaftliche Überleben zu sichern. Ein wesentliches Restrukturierungshindernis sind allerdings die wenig effizienten Kontrollstrukturen in der russischen Industrie.

a. Externer Restrukturierungsdruck

Die russische Regierung hat trotz zahlreicher Rückschläge ihre 1991 begonnene Politik marktwirtschaftlicher Reformen weitergeführt. Zum Teil stand sie dabei selbst unter dem Druck der internationalen Kreditgeber, die ihre Auszahlungen von der Erfüllung von Bedingungen abhängig machten. Zu den Reformen, die das Verhalten des industriellen Sektors erheblich beeinflussen, gehören die Kürzungen der staatlichen Subventionen, die vergleichsweise liberale Handelspolitik sowie die Einführung eines Konkursrechtes.

Rückgang der Subventionen

Die Zahlungen der russischen Regierung an Industriebetriebe sind zwischen 1992 und 1994 von fast 32% des gesamten Budgets auf 5% verringert worden.[38] Dieser Rückgang ist teilweise durch steigende Subventionen lokaler Behörden, Steuererleichterungen und die Zunahme kurzfristiger Kredite ausgeglichen worden. Wirklich "weiche" Budgetrestriktionen haben allerdings zur Zeit nur noch der Kohlebergbau, Teile der Schwerindustrie sowie Großbetriebe des Rüstungssektors, die im Wahljahr 1996 in erheblichem Maße finanzielle Zuschüsse erhalten haben. Insgesamt konnten Ende 1995 nur noch knapp 10% aller Betriebe auf finanzielle Unterstützung durch den Staat rechnen.[39] Der seit Anfang 1995 zu beobachtende Rückgang der monatlichen Inflationsraten auf nur noch 1 bis 2% im Mai 1996 ist ein Beweis für die gestiegene Haushaltsdisziplin der Regierung.

Importkonkurrenz

Importkontrollen und Importsubventionen wurden in den Jahren 1992 und 1993 weitgehend abgeschafft. Der durchschnittliche Importzoll war 1995 mit etwa 13% vergleichsweise niedrig; nur für bestimmte Produkte wie Kraftfahrzeuge liegen die Zölle zum Teil wesentlich höher.[40] Unter dem Druck der großen internationalen Kreditgeber hat sich Rußland verpflichtet, seine Märkte für ausländische Konkurrenz offen zu halten. Auch sollen die nicht-tarifären Handelshindernisse (Sicherheitsstandards, Lizenzerfordernisse) weiter abgebaut werden. In einzelnen Bereichen der Konsumgüterindustrie haben ausländische Hersteller heute schon eine Marktpenetration von über 80% erreichen können und die russischen Anbieter unter massiven Restrukturierungsdruck gebracht.[41]

---

38 Vgl. EBRD: Transition Report 1995. Investment and Enterprise Development, London 1995, S. 55.

39 Vgl. Tomoko Hanada: Manufacturing in Russia: Three Years into Reform, in: NRI Quarterly, Spring 1996, S. 68.

40 Vgl. EBRD, a.a.O., S. 55f.

41 Vgl. Economist vom 13.4.1996, S. 67.

Insolvenzgesetzgebung

Rußland verfügt seit März 1993 über ein Konkursgesetz, das seit Ende 1994 auch Anwendung findet. Bis Mitte 1995 erklärte die neu geschaffene Konkursbehörde ca. 5.000 Betriebe für illiquide. Etwa 400, meist kleinere Unternehmen wurden aufgelöst, weitere 500 befinden sich im Vergleichsverfahren.[42] Ein Konkursverfahren kann vom Unternehmen selbst, von den Gläubigern, oder von einem öffentlichen Ankläger eingeleitet werden. Ein spezielles Konkursgericht hat dann zwischen der Liquidation und der Restrukturierung zu entscheiden. Fällt die Entscheidung für die Restrukturierung, können wiederum zwei Varianten zu Anwendung kommen, die Sanierung (sanatsija) durch das alte Management oder die Einsetzung eines Konkursverwalters. Die drohende Liquidation von Unternehmen hat nach allgemeiner Ansicht begonnen, das Verhalten von Unternehmen zu beeinflussen, obwohl die Zahl der abgeschlossenen Verfahren noch relativ klein ist. In einigen Fällen führte die Einleitung eines Konkursverfahrens auch dazu, daß Unternehmen ihre Schulden bezahlten.[43]

b. Restrukturierungaufgaben auf betrieblicher Ebene

Auf der Ebene des einzelnen Unternehmens lassen sich vier Restrukturierungsaufgaben unterscheiden: Bestimmung einer haltbaren Marktposition, Modernisierung und Kostensenkung in der Produktion, Stabilisierung der finanziellen Lage sowie Reorganisation einschließlich Schaffung geeigneter betrieblicher Steuerungsinstrumente.[44] Die Durchführung eines umfassenden Sanierungsprogramms, das diese Felder abdeckt, nimmt auch im günstigsten Fall mehrere Jahre in Anspruch.

Bestimmung einer Marktposition

Die Restrukturierung muß mit einer realistischen Abschätzung der Absatzchancen vorhandener und möglicher neuer Produkte beginnen. Je nach Branche

---

[42] Vgl. Economist vom 18.2.1995, S. 66.

[43] Vgl. Maurice Ernst; Michael Alexeev; Paul Marer, a.a.O., S. 267.

[44] Die unternehmensbezogenen Aussagen stützen sich unter anderem auf die Erfahrungen eines russischen Herstellers von landwirtschaftlichen Maschinen, für den der Verfasser im Zeitraum von Oktober 1994 bis Mai 1995 als Restrukturierungsexperte im Auftrag der Europäischen Union tätig war.

sind die Aussichten sehr unterschiedlich. Die Nachfrage nach vielen Produkten der Schwerindustrie geht auf Dauer zurück, weil der tatsächliche Bedarf niedriger ist als die aufgebauten Kapazitäten. Auf der anderen Seite bietet der russische Markt in vielen Produktbereichen außerordentlich große - theoretische - Absatzchancen, gemessen an der im Vergleich mit westeuropäischen oder US-amerikanischen Verhältnissen oft niedrigen Marktdurchdringung. Der beginnende Strukturwandel begünstigt zum Beispiel Konsumgüterhersteller, Teile der chemischen Industrie und die Automobilindustrie, die in der Planwirtschaft vernachlässigt wurden.[45]

Unternehmen in den strukturell begünstigten Branchen müssen ihre traditionell enge Produktpalette rasch erweitern, um ein Marktsegment ausreichend bedienen zu können. Betriebe aus dem militärisch-industriellen Komplex stehen dagegen trotz ihrer zivilen Produktionsanteile vor der Aufgabe, erhebliche Kapazitätsanpassungen vorzunehmen und ihr Produktsortiment vollständig umzustellen. In dieser Situation sind in Rußland mehr als 2.000 große Rüstungsbetriebe, in denen über drei Millionen Beschäftigte arbeiten. Nicht wenige dieser Betriebe stehen vor der Auflösung, weil die Umstellung der Produktion nicht wirtschaftlich ist; die seit mehreren Jahren laufenden Konversionsprojekte haben nur geringen Erfolg gehabt.[46]

Modernisierung der Produktion

Der Wettbewerbsvorteil russischer Industrieunternehmen gegenüber in- und ausländischer Konkurrenz kann wegen der veralteten bzw. einfachen Produkttechnologie nur in einer günstigen Kostenposition bestehen. Rußland ist allerdings nicht unbedingt ein Niedrigkostenland. Zwar sind die niedrigen Arbeitslöhne auf absehbare Sicht ein wichtiger Faktorkostenvorteil, zu dem auch der generell gute Ausbildungsstand sowie die oft erstaunlich hohe individuelle Motivation der russischen Industriearbeiter beitragen. [47] Dieser Vorteil wird jedoch durch eine insgesamt sehr niedrige Arbeitsproduktivität aufgehoben, die auf eine

---

[45] Zu den Marktpotentialen auf industriellen Märkten vgl. etwa Bundesstelle für Außenhandelsinformationen: Absatzmärkte in Rußland, Köln 1995.

[46] Vgl. Michael Checinski, a.a.O., S. 338.

[47] Vgl. Simon Clarke, a.a.O., S. 10.

schlechte Arbeitsorganisation und z.T. völlig veraltete Anlagen zurückzuführen ist. Außerdem müssen für Produktionsfaktoren wie Energie und Stahl laufend höhere Preise gezahlt werden. Weil Erdöl, Eisenerze und andere Materialien in großen Mengen exportiert werden, sind die einheimischen Nachfrager gezwungen, Weltmarktpreise zu zahlen. [48]

Zur Kostensenkung ist neben einer raschen Kapazitätsanpassung in vielen Fällen auch eine Bereinigung der Fertigungsstruktur erforderlich. An die Stelle der kostenintensiven Eigenfertigung von Vorprodukten müssen Bezüge von Lieferanten treten; Ausschußraten, Durchlaufzeiten und Materialverbräuche müssen deutlich gesenkt werden. Nicht selten besitzen russische Industrieunternehmen sehr hohe Lagerbestände an halbfertigen Produkten, deren Finanzierung hohe Kosten verursacht. Trotz der niedrigen Lohnkosten werden auch Entlassungen nicht zu vermeiden sein. Die personelle Überbesetzung verursacht nämlich erhebliche indirekte Kosten über zusätzliche Aufwände für Aufsicht und Führung und verringert die organisatorische Flexibilität.

Stabilisierung der finanziellen Lage

Die finanzielle Lage der meisten Industrieunternehmen ist durch wachsende Verluste gekennzeichnet; im ersten Quartal 1996 bezeichneten 84% der Unternehmensleitungen ihre Lage als schlecht.[49] Hinzu kommen erhebliche Liquiditätsengpässe; die Inflation erhöht den Bedarf an Umlaufvermögen, auf der anderen Seite müssen Abnehmern in großem Umfang Kredite gewährt werden, weil sonst auf Absatz verzichtet werden müßte. Die Zahlungsrückstände innerhalb der russischen Wirtschaft addieren sich zwischenzeitlich auf 3 bis 4% des Sozialproduktes. Einen nicht geringen Anteil an der Zahlungskrise haben staatliche Stellen, die ihre Zahlungen nur mit Verspätung oder gar nicht leisten.[50]

---

48 Vgl. Konrad.Baskaev: Tarifi na elektritschestwo prodalshajut rasti, in: Finansowije Iswestija vom 30.1.1996, S. 2.

49 Vgl. Alexandra Batjaeva: Finansowoe poloshenie rossiskich predpriatii uchudshilos, in Finansowije Iswestija vom 14.5.1996, S. 2.

50 Vgl. Efgenia Pismennaja: Neplateshi stali dopolnitelnim istotschnikom basovich otraslei, in: Finansowije Iswestija vom 9.2.1996, S. 1f.

Notwendige Investitionen in neue Produkte und Anlagen sind unter diesen Umständen kaum möglich. Das Investitionsvolumen ist nach einem Rückgang von 15% im Jahre 1993 und 28% im Jahre 1994 auch im Jahr 1995 noch rückläufig gewesen.[51] Nur vier von zehn Industriebetrieben haben 1994 überhaupt investiert, über 80% der Investitionsprojekte mußten aus knappen Eigenmitteln finanziert werden; der Kapitalstock wird allmählich aufgezehrt.[52] Die Bereitschaft der Banken zur Vergabe von Krediten an Industriebetriebe ist bisher gering, weil ihnen angesichts des unzureichenden Gläubigerschutzes andere Geschäfte, z.B. der Devisenhandel und der Handel mit Aktien, gewinnträchtiger erscheinen. Auch der Privatisierungsprozeß selbst hat wegen bisher keinen großen Beitrag zur Kapitalbeschaffung leisten können, weil die Voucher-Auktionen grundsätzlich keine Finanzierungsfunktion besaßen und die Cash-Auktionen an Umfang noch gering sind.[53]

Reorganisation und Berichtswesen

Die Unternehmensorganisation muß den neuen Erfordernissen in zwei Richtungen angepaßt werden. Zum einen müssen unrentable Betriebsteile entweder verkauft oder geschlossen werden. Zum anderen muß die traditionell funktionale und völlig auf die Position des Direktors ausgerichtete Organisation russischer Betriebe flexibler gestaltet werden. Alle wichtigen und unwichtigen Entscheidungen werden typischerweise durch den Generaldirektor (generalnij direktor) und seinen obersten Ingenieur (glavnij ingenier) getroffen; das mittlere Management trifft kaum eigenständige Entscheidungen. Bestimmte Funktionen wie Einkaufs- und Marketingabteilungen, die zu Zeiten der Planwirtschaft nicht existierten, sind vollständig neu aufzubauen. Gleichzeitig muß das sowjetische Rechnungswesen, das nicht auf Wertgrößen, sondern auf Mengen basierte, umgestellt werden. Zur Verfolgung der finanziellen Entwicklung eines Unternehmens oder zur

---

51 Vgl. Bundesstelle für Außenhandelsinformation: Länderreport GUS. Wirtschaftstrends 1995, S. 49.
52 Vgl. Tomoko Hanada, a.a.O., S. 76.
53 Vgl. Alexander Radygin, a.a.O., S. 72.

Bestimmung von Deckungsbeiträgen sind die alten Berichtsformate denkbar ungeeignet.[54]

Problematisch ist auch die weitere Behandlung der sozialen Einrichtungen, die den Betrieben hohe Kosten verursachen, aber nur geringe Umsätze erwirtschaften. In einzelnen Fällen beträgt der Anteil dieser Kosten an den Gesamtkosten über 20%. Noch kritischer ist die Situation in den "territorialnije promischlennije komplexi" (Produktionskomplex eines Gebietes), deren gesamte Infrastruktur von den Produktionsbetrieben getragen wird. Die Übertragung der betrieblichen Einrichtungen auf kommunale Träger oder ihre Weiterführung in eigener Regie ist bisher nur in geringem Umfang vorgenommen worden, weil sich die Verwaltungen der Städte und der "rajoni" (Bezirke) nicht in der Lage sehen, die erforderlichen Mittel aufzubringen.[55]

c. Das Problem der Unternehmenskontrolle

In der gegenwärtigen Reformphase ist oft noch unklar, wie alle diese Aufgaben gelöst werden können. Auf jeden Fall ist in den nächsten Jahren in den meisten russischen Unternehmen ein starkes und änderungsbereites Management erforderlich, das auch kontroverse Entscheidungen durchsetzen kann. Das Privatisierungsprogramm hat jedoch in der Regel gerade die Rolle des alten Managements gestärkt, dessen Bereitschaft zu tiefgreifenden Reformen eher beschränkt ist. Damit stellt sich das Problem, wie sich effizientere Formen der Unternehmenskontrolle herausbilden können.

Eigentums- und Kontrollstrukturen nach der Privatisierung

Management und Belegschaft halten Mitte 1996 durchschnittlich zusammen etwa 65% der Unternehmensanteile; knapp 10% der Aktien ist unmittelbar im Besitz das Managements. Die übrigen Anteile sind zu 21% im Besitz von Unternehmensfremden und zu 14% bei staatlichen Stellen.[56] Obwohl das Privatisie-

---

54 Vgl. Tomoko Hanada, a.a.O., S. 75.

55 Vgl. Vladimir Kosmarski et.al.: W uslowiach perechodnogo perioda predpriatia predpatschitajot otkasivatza ot objektov sozialnoij infrastrukturij, in: Finansowije Iswestija vom 1.2.1996, S. 11.

56 Umfrage von Josepf Blasi und Katarina Pistor, zitiert in Maxim Boycko, Andrej Shleifer, Robert Vishny, a.a.O., S. 111. Ähnliche Ergebnisse liefert das Nomura Research Institute, vgl. Tomoko Hanada, a.a.O., S. 77.

rungsprogramm Managament und Belegschaften begünstigte, wurden nicht selten zusätzliche Maßnahmen ergriffen, um externe Investoren abzuwehren. Voucher-Auktionen wurden z.B. vor dem öffentlich bekanntgegebenen Termin durchgeführt, so daß die Anteile nur von anwesenden Betriebsangehörigen erworben werden konnten. In anderen Fällen fand die Auktion auf nicht zugänglichem Werksgelände statt, angereiste Bieter blieben außen vor. Es kam auch vor, daß mit betriebseigenen Mitteln Voucher aufgekauft wurden, die dann in Aktien umgetauscht wurden; hierbei erwarben Unternehmen Anteile an sich selbst, ein zwar illegales, aber nur selten nachweisbares Vorgehen. [57]

Das alte Management besitzt in den neuen Leitungsgremien der privatisierten Unternehmen meist eine beherrschende Stellung und trifft alle wichtigen Entscheidungen selbst.[58] Der Aufsichtsrat des Unternehmens, dessen Zusammensetzung von den Anteilseigner bestimmt wird, ist in der Regel mit Personen besetzt, die das Vertrauen des Managements genießen; das traditionell "paternalistische" Führungsverhalten des sowjetischen Managements bewährt sich auch in der Kontrolle der zu Eigentümern gewordenen Betriebsangehörigen.[59] Die Aktionärsversammlungen, die einmal jährlich einberufen werden müssen, sind zwar schwieriger zu beeinflussen, haben bisher aber ebenfalls nur selten eine Opposition von Anteilseigners in die Lage versetzt, das Management zum Rücktritt zu bringen.[60]

Konsequenzen der Insiderkontrolle

Die alten Direktoren sind trotz ihrer starken Stellung auf die - zumindest stillschweigende - Unterstützung durch die Belegschaften angewiesen, weil sie nur einen Teil der Eigentumsrechte halten. Aufsichtsrat und Aktionärsversammlung können sie zwar weitgehend kontrollieren, aber diese Gremien bieten in Konfliktfällen den institutionellen Rahmen für einen möglichen Machtwechsel. Das Ma-

---

57 Vgl. Alexander Radygin, a.a.O., S. 66.

58 Vgl. Tomoko Hanada, a.a.O., S. 77.

59 Zum paternalistischen Führungsverhalten sowjetischer Manager vgl. Petr Bizyukov: The Mechanism of Paternalistic Management of the Enterprise: The Limits of Paternalism, in: Management and Industry in Russia, a.a.O., S. 108f

60 Vgl. Simon Clarke, Veronika Kabalina, a.a.O., S. 149.

nagement ist daher gegenüber einer mit dem Abbau von Arbeitsplätzen verbundenen Restrukturierung sehr zurückhaltend. Auch wird die Abtrennung kostspieliger sozialer Einrichtungen kaum gegen den Willen der Belegschaften durchgesetzt. Für die Direktoren besitzt das Ziel der "Sicherung des Arbeitskollektivs" die mit Abstand höchste Priorität, gefolgt von "Stabilisierung der finanziellen Lage".[61] Aus Befragungen wird auch deutlich, daß bei einem Konflikt zwischen diesen beiden Zielsetzungen im Zweifel die Sicherung der Arbeitsplätze Vorrang erhält. Dieses Verhalten ist umso ausgeprägter, je schwieriger die wirtschaftliche Lage des Unternehmens ist und desto geringer die Auslastung der Produktionskapazitäten. Nur ein relativ kleine Gruppe von Direktoren sieht in der Erhöhung von Marktanteilen oder der Gewinnmaximierung die vordringliche Zielsetzung.[62]

Um den Status quo zu sichern fordern zahlreiche der "roten" Direktoren staatliche Hilfen; auch die Neigung, sich zu Branchenmonopolen zusammenzuschließen, ist weit verbreitet.[63] Zu diesem Verhalten trägt ein insgesamt mangelhaftes Verständnis marktwirtschaftlicher Zusammenhänge bei.[64] Befragt nach den größten wirtschaftlichen Problemen antworten nur ca. 20% der Direktoren, daß ein Mangel an Nachfrage nach ihren Produkten herrsche; aber 92% der Direktoren beklagen, daß nur die Zahlungsunfähigkeit ihrer Kunden einen größeren Absatz verhindere. [65] Offenbar sieht die überwiegende Mehrheit der Befragten die Nachfrage nach ihren Produkten als unabhängig von der Zahlungsfähigkeit der Kunden an, angesichts der offenbaren strukturellen Verwerfungen im Branchen- und Produktmix des russischen Industriesektors eine wenig realistische Einschätzung.

---

61 Vgl. Maurice Ernst; Michael Alexeev; Paul Marer, a.a.O., S. 254.

62 Vgl. Kapeliushnikov und Aukutionek (1994), zitiert in Maurice Ernst; Michael Alexeev; Paul Marer: Transforming the Core. Restructuring Industrial Enterprises in Russia and Central Europe, Boulder 1996, S. 255.

63 Zum Beispiel gründeten die russischen Hersteller von Fernsehgeräten und Radios einen Koordinationskreis mit der Zielsetzung, Subventionen zu erhalten, vgl. Lubov Sviridova: Giganti radioelektronnii otrasl prosjat pomoschij, in: Finansowije Iswestija vom 2.2.1996, S. 2.

64 Vgl. Tomoko Hanada:, a.a.O., S. 78.

65 Vgl. Boeva und Dolgopiativa (1993) und Dolgopiatova (1994), zitiert in Maurice Ernst; Michael Alexeev; Paul Marer, a.a.O., S. 254.

Herausbildung effizienter Kontrollstrukturen?

Die russischen Reformer erwarten, daß sich das Problem einer effizienten Unternehmenskontrolle (Corporate Governance) im Laufe der Zeit von selbst lösen wird. Tatsächlich sind einige positive Tendenzen erkennbar; es wird geschätzt, daß die Voucher-Privatisierung in etwa 10% aller Unternehmen mit einem Managmentwechsel verbunden war. Im Rahmen der noch laufenden Cash-Privatisierung steigt die Zahl der Unternehmen, die unter die Kontrolle außenstehender Investoren kommen. Das Interesse an einer aktiven Restrukturierung ist bei ihnen oft wesentlich stärker ausgesprägt als bei dem alten Management.[66]

Zumindest mittelfristig scheint ein stärkerer Einfluß externer - weniger großer oder vieler kleiner - Investoren sichergestellt, weil die meisten Unternehmen nicht über ausreichende eigene Mittel zur Finanzierung ihrer Aktivitäten verfügen und auch der russische Staat nicht in der Lage sein wird, auf Dauer hohe Subventionen zu zahlen. Allerdings ist derzeit noch nicht entschieden, ob sich der Aktienmarkt nach angelsächsischem Vorbild zum Instrument der Unternehmenskontrolle entwickeln wird, oder die Entwicklung in Richtung des kontinentaleuropäischen bzw. japanischen Modells mit starken Mehrheitsaktionären geht, wofür es einige Anzeichen gibt.[67]

E. Beginnende Restrukturierung der russischen Industrie

Auf gesamtwirtschaftlichem Niveau hat die Restrukturierung bereits begonnen; die Wirtschaftsreformen haben erkennbar zu ersten Effizienzgewinnen geführt. Allerdings haben sich die einzelnen Unternehmen meist defensiv an die neuen Verhältnisse angepaßt. Die aktive Restrukturierung russischer Industrieunternehmen ist wegen der fehlenden institutionellen Verankerung einer effizienten Unternehmenskontrolle noch selten. Mit der Bildung finanz-industrieller Gruppen könnte Rußland dem kontinentaleuropäischen Modell der Unternehmenskontrolle folgen, in dem große Banken eine dominierende Rolle übernehmen.

---

66 Vgl. Maxim Boycko, Andrej Shleifer, Robert Vishny, a.a.O., S. 113.
67 Vgl. Alexander Radygin, a.a.O., S. 79.

a. Änderungen der Produktionsstruktur

Der Anteil des Industriesektors am russischen Sozialprodukt ist von 42,9% im Jahr 1991 auf 36,7% im Jahr 1994 gefallen. In diesem Zeitraum hatten der Maschinenbau und die konsumnahe Leichtindustrie die relativ größten Produktionsrückgänge zu verzeichnen (siehe Tabelle 4). Die Maschinenbaubranche, die auch die Rüstungsbetriebe umfaßt, war am stärksten vom Rückgang der Subventionen betroffen; offensichtlich ist die unumgängliche Redimensionierung dieser Branche in Gang gekommen. Die Leichtindustrie hat dagegen im Wettbewerb mit Importprodukten erhebliche Marktanteile verloren und ihre Produktion deutlich einschränken müssen. Ausländische Produkte sind russischen Erzeugnissen in Qualität - und nicht selten auch im Preis - deutlich überlegen.

Tabelle 4: Russische Produktionsstruktur 1991 bis 1994 (in jeweiligen Preisen)

Branche	**1991**	**1992**	**1993**	**1994**[68]	**1991**[69]
Energiewirtschaft	4,0	6,4	9,2	13,1	12,4
Brennstoffindustrie	7,3	18,5	17,2	17,3	25,7
Metallurgie	11,2	16,7	17,1	16,2	7,9
Chemie	6,5	8,0	7,2	7,3	2,2
Maschinenbau	24,9	20,1	20,0	18,5	19,0
Holz- und Papier	5,8	4,8	3,9	4,0	13,5
Baustoffindustrie	3,7	3,3	3,3	3,9	5,4
Leichtindustrie	16,2	7,1	5,2	3,0	2,9
Nahrungs- und Genußmittel	14,4	10,3	12,4	12,2	8,2
Sonstige Industriebranchen	5,9	4,9	4,6	4,4	2,8
SUMME	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Quelle: OECD: Investment Guide for the Russian Federation, Paris 1996.

---

68 Nur Januar bis September.
69 Produktion bewertet zu Marktpreise 1991.

Die strukturellen Verschiebungen kamen bisher überwiegend den rohstoffnahen Branchen - Energieerzeugung und Brennstoffindustrie - zugute. Die indirekte Subventionierung der ineffizienten Industrie durch billige Rohstoffe ist mit der zunehmenden Preis- und Handelsliberalisierung eingeschränkt worden. Rußland ist in den letzten Jahren zu einem großen Exporteur von Rohstoffen geworden und erwirtschaftet einen Exportüberschuß.

b. Defensives Restrukturierungsverhalten

Hinter den gesamtwirtschaftlichen Veränderungen steht ein meist defensives Restrukturierungsverhalten der russischen Industrieunternehmen. Die aktive Restrukturierung ist noch auf wenige Beispiele beschränkt.

Überlebenssicherung im Vordergrund

Bei der kurzfristigen Überlebenssicherung, der "graduellen" Restrukturierung, folgt das Management keinem strategischen Plan, sondern versucht durch kurzfristig wirksame Maßnahmen nur die laufende Produktion aufrechtzuerhalten und einen Konkurs abzuwenden. Investitionen in neue Anlagen oder Produkte unterbleiben, Löhne und Gehälter werden monatelang nicht gezahlt, nicht benötigte Betriebsteile werden verkauft. Vor allem die Großunternehmen der Automobil- und Schwerindustrie hoffen auf Unterstützung des Staates in Form von Subventionen oder Schuldenerlaß. Die Verschuldung vieler größerer Betriebe hat mittlerweile ein Ausmaß erreicht, daß ein Überleben ohne staatliche Unterstützung auch wenig wahrscheinlich erscheint.[70]

Der Automobilhersteller AftoVAZ, der größte russische Hersteller von Personenkraftwagen (Markennamen Lada), mußte beispielsweise bei einem Umsatz von ca. 2,5 Milliarden USD im Jahr 1994 kurzfristige Kredite in Höhe von ca. 500 Millionen USD aufnehmen. Seit zwanzig Jahren wurde kein neues Modell auf den Markt gebracht. Die Produktion konnte zwar im Jahr 1995 erstmals wieder leicht auf ca. 600.000 Einheiten gesteigert werden, weil der Absatz russischer Autos durch hohe Importzölle auf ausländische Fahrzeuge geschützt wird, aber es ist

---

70 Vgl. E. Pismennaja, a.a.O., S. 2; siehe auch Maurice Ernst; Michael Alexeev; Paul Marer, a.a.O., S. 249.

bisher nicht erkennbar, wie das Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig werden soll. Mitte 1996 gab das Unternehmen bekannt, daß "aus Kostengründen" Montagewerke in Finnland und der Ukraine aufgebaut werden sollen.[71]

Nicht selten steht im gegenwärtigen Übergangsprozeß auch die persönliche Vorteilnahme des Managements im Vordergrund. Die "passive" Restrukturierung gibt es in vielen Varianten: Durch Verkäufe unter Wert werden dem Betrieb allmählich alle wertvollen Vermögenswerte entzogen; Exporterlöse erreichen nicht die Betriebskonten oder es werden Zahlungen an fiktive ausländische Lieferanten geleistet. Bekanntgeworden sind Fälle, in denen der Diebstahl an Betriebsvermögen eine Größenordnung erreichte, daß die Weiterführung des Unternehmens unmöglich wurde.[72] Das Ausmaß der passiven Restrukturierung ist nur schwer abzuschätzen, weil sie von außen wie eine graduelle Restrukturierung erscheint.

Beispiele aktiver Restrukturierung

Eine erkennbar aktive Unternehmenspolitik zur Bewältigung der Restrukturierungsaufgaben verfolgen nur wenige russische Industrieunternehmen. Die Lastwagenfabrik GAZ in Nischnij Nowgorod ist eines der seltenen Beispiele. Das Unternehmen brachte vor drei Jahren einen neuen Kleintransporter ("Gazelle") auf den Markt, von dem im Jahr 1995 fast 60.000 Einheiten verkauft werden konnten. Der Governeur der Region Nischnij Novgorod, Boris Nemzov, gilt als ein aufgeklärter Reformer, der das Unternehmen unterstützt.[73] Ein weiteres Beispiel ist die kleine Brauerei Samko, die mit 200 Beschäftigen zum größten Steuerzahler in der Region Pensa mit ingesamt fast 700.000 Industriearbeitern geworden ist; etwa 7% des gesamten Steueraufkommens des Gebietes entfielen 1995 auf das Unternehmen. Die Aktienmehrheit wurde von einem früheren

---

71 Vgl. AftoVAZ podpiset kontrakt, in. Finansowije Iswestija vom 18.6.1996, S. 3.

72 Vgl. Vladimir. Raboinikow: Wsoe wokrug akzionernoje - wsoe wokrug moje, in: Iswestija vom 6.3.1996, S. 2

73 Vgl. Stefan Pawlow: GAZ rasschiraet sferu dejtelnostij, nesmotrja na dolgij pered budjetom, in: Finansowije Iswestija vom 15.3.1996, S. 2; R. Arifdjanow, S. Mostofschikow: Nischnij - Sametkij o stroitelstwe kapitalisma, in: Iswestija vom 6..3.1996, S. 5.

Manager übernommen, der schon in der sowjetischen Vergangenheit einen guten Ruf hatte.[74]

Der Erfolg dieser und einiger anderer Unternehmen beweist, daß trotz der äußerst schwierigen Rahmenbedingungen Fortschritte in der betrieblichen Transformation möglich sind. Das Jahr 1996 könnte in der Entwicklung der russischen Industrie eine Trendwende einleiten. Nach jahrelangem Rückgang der Industrieproduktion wird erstmals ein leichtes Wachstum erwartet. Einzelne Branchen wie die Chemieindustrie haben bereits 1995 ihre Umsätze erhöhen können, meist durch Exporte. Die weitere Entwicklung der russischen Industrie wird allerdings durch die andauernde Investitionsschwäche behindert; erst die Herausbildung effizienter Eigentums- und Kontrollstrukturen wird längerfristige Investitionen attraktiver machen.[75]

c. Die Bildung finanz-industrieller Gruppen

Die Bildung finanz-industrieller Gruppen (finansovije-promischlennije gruppi), der Zusammenschluß von Industriebetrieben und Banken, ist ein besonderes Phänomen des russischen Transformationsprozesses. Diese Gruppen könnten mittel- und langfristig eine wichtige Rolle bei der Restrukturierung der russischen Industrie übernehmen. Die größten finanz-industriellen Gruppen (FIGs) sind derzeit dabei, ihre Interessenfelder abzustecken.

Restrukturierung durch finanz-industrielle Gruppen?

Vorläufer der FIGs waren industriellen Vereinigungen, die kurz vor dem Beginn des offiziellen Privatisierungsprogramms Mitte 1992 gemeinsam von der Ministerialbürokratie und Teilen der industriellen Nomenklatura gegründet wurden. Die Privatisierungsbehörde ließ diese Vereinigungen im Privatierungsverfahren nicht zu, weil sie befürchtete, daß bei dem ungehinderten horizontalen Zusammenschluß unkontrollierbare Monopolisten entstünden, die von der alten politischen Nomenklatura beherrscht würden.[76]

---

[74] Vgl. A. Kislow: Piwo strategitscheskogo snatschenija, in: Iswestija vom 26.1.1996, S. 4.
[75] Vgl. zum Investitionsbedarf und für Wachstumsprognosen: EBRD, a.a.O., S. 67ff und 214.
[76] Vgl. Paul J. Joskow, Richard Schmalensee, Natalia Tsukanova, a.a.O., S. 346.

Eine neue russische Unternehmerklasse treibt die Bildung der FIGs mit dem Ziel der Kapitalakkumulation und industriellen Restrukturierung jedoch energisch voran, teilweise unterstützt von der russischen Regierung, die in der Bildung finanzkräftiger Konglomerate einen Weg sieht, die Restrukturierung der Industrie zu unterstützen.[77] Nach dem Vorbild japanischer und koreanischer Unternehmensgruppen sollen die FIGs die notwendige industrielle Konsolidierung beschleunigen. Weil die geringe Liquidität des Aktienmarktes die Handelbarkeit der Anteilscheine stark einschränkt und deswegen die Entstehung einer wirkungsvollen "Aktionärsdemokratie", in der Anleger sich von unprofitablen Unternehmen trennen und auf diese Weise Einfluß auf die Unternehmenspolitik ausüben, in absehbarer Zeit nicht wahrscheinlich ist, könnten FIGs zu den wichtigsten Trägern der Unternehmenskontrolle werden. In der Abwesenheit eines liquiden Kapitalmarktes käme ihnen zusätzlich eine wichtige Finanzierungsfunktion zu.[78] Diesen potentiellen Vorteilen steht die Gefahr gegenüber, daß die neuen Gruppen "zu groß zum Scheitern" sein könnten und einen großen politischen Druck für die Vergabe von Subventionen ausüben. Unter Wettbewerbsaspekten sind außerdem solche FIGs kritisch zu beurteilen, die ganze Branchen beherrschen. In welche Richtung sich die FIGs entwickeln werden, läßt sich heute noch nicht sagen; unübersehbar ist jedoch, daß ihre wirtschaftliche Bedeutung wächst.

Die größten finanz-industriellen Gruppen

Die Zahl der finanz-industriellen Gruppen wird Anfang 1996 auf ca. 50 geschätzt. Etwa drei Millionen Beschäftige arbeiten bereits in Industriebetrieben, die von FIGs kontrolliert werden. Es haben sich sechs größere Gruppen herausgebildet, die jeweils bestimmte industrielle Schwerpunkte aufweisen und die ihre eigenen Verbindung zur politischen Macht besitzen (siehe Tabelle 5).[79]

---

77 Vgl. Wall Street Journal vom 7.2.1996, S. 5.

78 Vgl. Masahiko Aoki; Jyung-Kim: Corporate Governance in Transition Economies, in: Finance & Development, September 1995, S. 20-22.

79 Vgl. P.Galuska: The Battle for Russia´s Wealth, in: Business Week vom 1.4.1996, S. 24.

Tabelle 5: Die größten finanz-industriellen Gruppen in Rußland 1996

Bezeichnung	Industrielle Beteiligungen	Politische Verbindung
Oneximbank	38% von Norilsk Nickel, 26% von Perm Motorenwerken, 26% von ZIL (Lastwagen), weitere Beteiligungen in Öl- und Metallurgie-Branchen, Immobilien	Unmittelbar zum Kreml
Menatep	Sehr diversifiziert, 78% an Ölfirma Yukos, Mehrheitsbeteiligungen an Kunststoff-, Metallurgie-,Textil-, Chemie- und Nahrungsmittelproduzenten	Frühere Parteimitglieder (Komsomol)
Alfa	Konzentriert auf die Moskauer Region, Beteiligungen an Immobilien, Finanzdienstleistungen, Zement-, Süßwaren- und chemischer Industrie	Nicht bekannt
Rossiskaja Metallurgia	Durch Präsidenten-Erlaß gegründeter Zusammenschluß von vierzehn Eisen- und Stahlunternehmen mit finanziellen Problemen	Stellvertretender Premierminister Oleg Soskovets
Most-Gruppe	Konzentriert auf die Moskauer Region, diversifizierte Beteiligungen u.a. an Banken, Immobilien, Bauwirtschaft, Anteile an Fernsehkanal NTV und Zeitung	Moskauer Bürgermeister Juri Luschkov
Gazprom, Lukoil, Imperial Bank	Politisch einflußreicher, loser Verbund mit beherrschendem Einfluß auf Gas- und Ölindustrie, erhebliche Deviseneinkünfte aus Europa und Nahem Osten	Premierminister Viktor Chernomyrdin

Quelle: Business Week vom 1.4.1996, S. 24.

Die Oneximbank ist aus der früheren Außenhandelsbank der UdSSR hervorgegangen. Die Menatep-Bank hat ihre Wurzeln in der kommunistischen Jugendorganisation Komsomol.[80] An Gazprom, dem hochprofitablen Monopol in der rus-

[80] Vgl. Jörg Eigendorf, Katrin Schut: Die Macher von Moskau, Düsseldorf 1994, S. 52.

sischen Erdgasindustrie, soll Ministerpräsident Chernomyrdin persönlich ein großes Aktienpaket halten.[81] Alle Gruppen nutzen ihre politischen Verbindungen, um sich die wertvollsten Vermögenswerte der russischen Industrie zu sichern.

Wegen der offensichtlichen Begünstigung sind die FIGs in jüngster Zeit unter erheblichen politischen Druck geraten. Vor allem das Loans-for-Shares-Programm von 1995 hat eine Kontroverse ausgelöst. Große Banken, meist in Vertretung einer FIG, konnten bei speziellen Auktionen im Tausch gegen Kredite an die russische Regierung große Aktienpakete an den lukrativen Öl-, Transport- und Edelmetallfirmen erhalten. Bei einem späteren Verkauf der Aktien erhält der erfolgreiche Bieter seinen Kredit zurück sowie zusätzlich 30% aller weiteren Erlöse, unter der Voraussetzung, daß die Regierung die Kredite nicht zurückzahlt.[82] Die meisten Auktionen waren so organisiert, daß ausländische Bieter ausgeschlossen waren, in einigen Fällen wurden auch die Angebote russischer Bieter nicht berücksichtigt. Inwieweit die jetzt vom russischen Parlament eingeleitete Überprüfung der Privatisierungverfahren zu einer erneuten Verstaatlichung von Unternehmen führt, ist zur Zeit noch offen.[83]

F. Ausblick

Trotz gewisser revisionistischer Tendenzen scheint in Rußland die Rückkehr zu einer Planwirtschaft ausgeschlossen zu sein. An die Stelle der zentralen Planungsinstanzen ist eine Vielzahl von starken wirtschaftlichen "stakeholdern" getreten, die zu viel zu verlieren haben, um einer neuerlichen flächendeckenden Verstaatlichung tatenlos zuzusehen. Allerdings wird die Krise des industriellen Sektors nicht kurzfristig überwunden werden können. Die strukturellen Defizite der ehemaligen Sowjetwirtschaft lassen sich nur in einem tiefgreifenden Restrukturierungsprozeß verringern, der auf der Ebene einzelner Betriebe oft drastische Maßnahmen verlangt. Auch in marktwirtschaftlichen Ländern nimmt die Sanierung unprofitabler Unternehmen erfahrungsgemäß einige Zeit in Anspruch; allein die Modernisierung eines vorhandenen Produktprogramms dauert in der In-

---

81 Vgl. Forbes vom 11.9.1995, S. 209.

82 Vgl. Wall Street Journal vom 3./4.11.1995, S. 3.

83 Vgl. Elena Kriwjakina: Gosduma gotowit nowuju prawowu basu privatiszija, in: Finansowije Iswestija vom 23.5.1996, S. 4.

dustrie selten weniger als drei bis fünf Jahre. In russischen Unternehmen müssen gleichzeitig neue Märkte entwickelt, die Produktionskosten gesenkt und neue Organisationsstrukturen geschaffen werden - auch für ein hochqualifiziertes und motiviertes Management eine sehr schwierige Aufgabe. Russische Betriebe werden dagegen oft noch von Direktoren geleitet, deren marktwirtschaftliches Verständnis eher gering ist und die ein defensives Restrukturierungsverhalten bevorzugen.

Neben der weiteren makroökonomischen Stabilisierung und verbesserten wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen (vor allem in der Steuergesetzgebung) ist daher die Herausbildung einer effizienteren Unternehmenskontrolle eine notwendige Voraussetzung für ein aktiveres Restrukturierungsverhalten. Die derzeit entstehenden finanz-industriellen Gruppen könnten hierbei eine wichtige Rolle spielen. Die Oneximbank-Gruppe scheint diesem Rollenmodell zu folgen; sie hat in den vergangenen Jahren mehrfach die Ablösung von Managern durchgesetzt, wenn Restrukturierungserfolge ausblieben.[84] Andere FIGs scheinen dagegen mehr auf ihre politischen Verbindungen zu bauen und über "rent-seeking" - staatliche Subventionierung - ihren Erfolg zu suchen.

Insgesamt gesehen sind die Chancen, daß Rußland nach dem jahrelangen Rückgang der Industrieproduktion jetzt in eine Phase realer wirtschaftlicher Erholung eintritt, heute besser als jemals zuvor. Die Dezentralisierung ökonomischer Entscheidungen hatte bereits erste positive Effekte; sichtbares Zeichen der beginnenden Restrukturierung der russischen Industrie ist die Veränderung in der Zusammensetzung der gesamtwirtschaftlichen Produktionsstruktur. Die Produktion von Erzeugnissen, für die keine Nachfrage besteht (z.B. Rüstungsgüter) ist deutlich eingeschränkt worden, wertvolle Rohstoffe werden zu Weltmarktpreisen exportiert und nicht weiter in ineffizienten Verwendungen verbraucht. In zunehmendem Maße dürfte Rußland deswegen auch für ausländische Investoren, die bisher auf größere Engagements verzichtet haben, an Attraktivität gewinnen.[85]

---

[84] Vgl. Wall Street Journal vom 7.2.1996, S. 2.

[85] Vgl. Michael Obermayer; Harald Sondhof; Thomas Veraszto: Der Blick auf die politischen Risiken lähmt die Investoren. Markteintrittsstrategien für die Russische Föderation, in: Blick durch die Wirtschaft vom 29.4.1996, S. 11.