

Wandel, Jürgen

**Research Report**

Integrierte Strukturen im Agrar- und Ernährungssektor Russlands: Entstehungsgründe, Funktionsweise, Entwicklungsperspektiven und volkswirtschaftliche Auswirkungen. Band I und II

Studies on the Agricultural and Food Sector in Central and Eastern Europe, No. 63

**Provided in Cooperation with:**

Leibniz Institute of Agricultural Development in Transition Economies (IAMO), Halle (Saale)

*Suggested Citation:* Wandel, Jürgen (2011) : Integrierte Strukturen im Agrar- und Ernährungssektor Russlands: Entstehungsgründe, Funktionsweise, Entwicklungsperspektiven und volkswirtschaftliche Auswirkungen. Band I und II, Studies on the Agricultural and Food Sector in Central and Eastern Europe, No. 63, Leibniz Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe (IAMO), Halle (Saale), <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:3:2-22792>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/58997>

**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.*

**Studies on the Agricultural and Food Sector  
in Central and Eastern Europe**

**Jürgen Wandel**

**Integrierte Strukturen im Agrar- und  
Ernährungssektor Russlands**

**Entstehungsgründe, Funktionsweise, Entwicklungsperspektiven  
und volkswirtschaftliche Auswirkungen**

**(Band I)**





# Integrierte Strukturen im Agrar- und Ernährungssektor Russlands

Entstehungsgründe, Funktionsweise, Entwicklungsperspektiven  
und volkswirtschaftliche Auswirkungen

Studies on the Agricultural and Food Sector  
in Central and Eastern Europe

Edited by  
Leibniz Institute of Agricultural Development  
in Central and Eastern Europe  
IAMO

Volume 63

# **Integrierte Strukturen im Agrar- und Ernährungssektor Russlands**

**Entstehungsgründe, Funktionsweise, Entwicklungsperspektiven  
und volkswirtschaftliche Auswirkungen**

**Band I**

**von  
Jürgen Wandel**

IAMO

2011

## **Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

## **Bibliographic information published by Die Deutsche Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek lists the publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the internet at: <http://dnb.ddb.de>.

Diese Monographie wurde als Habilitationsschrift zur Erlangung des Grades "Dr.agr.habil." von der Naturwissenschaftlichen Fakultät III der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg angenommen.

|                         |                                  |
|-------------------------|----------------------------------|
| Datum der Habilitation: | 14.06.2011                       |
| Gutachter 1:            | Prof. Dr. Michael Grings         |
| Gutachter 2:            | Prof. Dr. Thomas Glauben         |
| Gutachter 3:            | Prof. Dr. David Epstein          |
| Gutachter 4:            | Prof. Dr. Dr.h.c. Ulrich Koester |

Diese Veröffentlichung kann kostenfrei im Internet unter [www.iamo.de/dok/sr\\_vol63.pdf](http://www.iamo.de/dok/sr_vol63.pdf) heruntergeladen werden.

This publication can be downloaded free from the website [www.iamo.de/dok/sr\\_vol63.pdf](http://www.iamo.de/dok/sr_vol63.pdf).

© 2011

Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Mittel- und Osteuropa (IAMO)

Theodor-Lieser-Straße 2

06120 Halle (Saale)

Tel.: 49 (345) 2928-0

Fax: 49 (345) 2928-199

e-mail: [iamo@iamo.de](mailto:iamo@iamo.de)

<http://www.iamo.de>

ISSN 1436-221X

ISBN 978-3-938584-61-3

## DANKSAGUNG

Die vorliegende Arbeit entstand im Wesentlichen neben meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Assistent an der Professur für Landwirtschaftliche Marktlehre des Instituts für Agrar- und Ernährungswissenschaften an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Mein besonderer Dank gilt dem Inhaber der Professur, Herrn Prof. Dr. Michael Grings. Er förderte die Bearbeitung von Beginn an durch sein großes Interesse an diesem Thema sowie durch konstruktive Diskussionen und Kommentare.

Darüber hinaus möchte ich besonders dem Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Mittel- und Osteuropa (IAMO) danken, das die Fertigstellung der Arbeit ermöglichte sowie der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) für die dazu notwendige finanzielle Unterstützung. Dank schulde ich insbesondere Prof. Dr. Heinrich Hockmann für seine kontinuierliche Hilfsbereitschaft und seine vielfältigen fachlichen Ratschläge, Prof. Dr. Thomas Glauben für die Übernahme der Zweitbegutachtung und die freundliche Aufnahme der Arbeit in die vorliegende Schriftenreihe sowie Antje Ebenhan für die Akribie und Geduld bei der Redigierung der Arbeit.

Großen Dank schulde ich schließlich den Kollegen und Freunden in Russland, ohne deren Unterstützung diese Arbeit nicht möglich gewesen wären, allen voran Prof. Dr. David Epstein vom Nord-West-Institut für Ökonomie und Organisation in der Landwirtschaft in St. Petersburg, der auch das Drittgutachten übernommen hat, Prof. Dr. Ivan G. Ušačev und Dr. Andrej V. Kolesnikov vom Allrussischen Forschungsinstitut für Agrarökonomie der Russischen Akademie der Landwirtschaftswissenschaften in Moskau und Belgorod sowie Dr. Vladimir V. Shaikin von der Moskauer Timirjasev-Akademie.

Jürgen Wandel

Halle (Saale), im August 2011



# INHALT

## Band I

|  |           |
|--|-----------|
| Danksagung .....   | i         |
| Tabellenverzeichnis .....  | xi        |
| Abbildungsverzeichnis .....  | xvii      |
| Abkürzungsverzeichnis .....  | ixx       |
| Thesen der Arbeit .....  | 1         |
| <b>I Einleitung .....</b>  | <b>9</b>  |
| 1 Problemstellung .....  | 9         |
| 2 Zielsetzung .....  | 12        |
| 3 Vorgehensweise .....   | 13        |
| 4 Forschungsmethode und Datenlage .....  | 14        |
| <b>II Dynamik und Ausmaß der Integrationsprozesse in der russischen<br/>Agrar- und Ernährungswirtschaft seit Transformationsbeginn .....</b> | <b>19</b> |
| <b>1 Grundlegende Begriffe zur Charakterisierung von Integrationsprozessen<br/>    auf Unternehmensebene .....</b>                           | <b>19</b> |
| 1.1 Richtung der Integration .....   | 20        |
| 1.2 Intensität der Bindung .....   | 24        |
| 1.3 Markt <i>versus</i> Hierarchie oder Markt <i>und</i> Hierarchie? .....   | 27        |
| <b>2 Integration vor der Transformation .....</b>  | <b>32</b> |
| 2.1 Vertikale Desintegration: Die Zeit von 1917 bis 1960 .....   | 32        |
| 2.2 Erste Integrationsversuche (1961-1976) .....   | 33        |
| 2.3 Weiterentwicklung der Agro-Industriellen Vereinigungen und Gründung<br>der RAPO .....  | 34        |
| 2.4 Der Höhepunkt der Integrationsbemühungen: Agrokombinate und<br>Agrofirmen .....  | 36        |
| <b>3 Vorwärtsintegration landwirtschaftlicher Erzeuger nach 1992 .....</b>   | <b>40</b> |
| <b>4 Kooperationsbemühungen von Verarbeitungsbetrieben .....</b>   | <b>44</b> |
| <b>5 Agro-Finanz-Industrielle Gruppen .....</b>  | <b>45</b> |
| 5.1 Begriff und Arten .....  | 46        |
| 5.2 Hintergrund der Entstehung .....   | 47        |

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| 5.3        | Staatliche Reglementierung und Förderung .....   | 51         |
| 5.3.1      | Reglementierung .....  | 52         |
| 5.3.2      | Förderung .....  | 55         |
| 5.4        | Verbreitung .....  | 58         |
| <b>6</b>   | <b>Agroholdings .....</b>  | <b>62</b>  |
| 6.1        | Definition .....   | 62         |
| 6.2        | Abgrenzung zu Agro-Finanz-Industriellen Gruppen .....  | 64         |
| 6.3        | Verbreitung .....  | 66         |
| <b>7</b>   | <b>Integrierte Strukturen in der russischen Volkswirtschaft allgemein .....</b>  | <b>72</b>  |
| <b>8</b>   | <b>Integrierte Strukturen in anderen Ländern.....</b>  | <b>73</b>  |
| 8.1        | Unternehmensgruppen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft .....   | 73         |
| 8.1.1      | Aufstieg und Niedergang des Bonanza-Farming in den USA .....   | 74         |
| 8.1.2      | Corporate Farms .....  | 79         |
| 8.1.2.1    | Ordnungspolitische Diskriminierung in den USA .....  | 79         |
| 8.1.2.2    | Corporate Farms in anderen Ländern.....  | 83         |
| 8.2        | Unternehmensgruppen in den Volkswirtschaften allgemein .....   | 85         |
| <b>9</b>   | <b>Zwischenfazit.....</b>  | <b>89</b>  |
| <b>III</b> | <b>Motive für Integration: Theoretische Erklärungsansätze.....</b>   | <b>91</b>  |
| <b>1</b>   | <b>Produktionstechnische Gründe .....</b>  | <b>93</b>  |
| 1.1        | Technologische Interdependenzen .....  | 93         |
| 1.2        | Größen- und Verbundvorteile .....  | 94         |
| 1.3        | Stiglers Lebenszyklus-Hypothese der Firma .....  | 95         |
| 1.4        | Bewertung .....  | 97         |
| <b>2</b>   | <b>Marktmachtmotive (Strategische Motive).....</b>   | <b>99</b>  |
| 2.1        | Das Faktorsubstitutionsproblem.....  | 100        |
| 2.2        | Preisdiskriminierung .....   | 103        |
| 2.3        | Vermeidung eines doppelten Preisaufschlags bei aufeinanderfolgenden monopolistischen Märkten ("Successive monopoly") ..... | 105        |
| 2.4        | Beseitigung von bestehender Marktmacht .....   | 106        |
| 2.5        | Errichtung von Markteintrittsbarrieren und Anwendung von Verdrängungsstrategien.....                                       | 106        |
| 2.6        | Bewertung .....  | 107        |
| <b>3</b>   | <b>Einsparung von Transaktionskosten .....</b>   | <b>110</b> |
| 3.1        | Transaktionen und Transaktionskosten.....  | 111        |
| 3.2        | Ursachen von Transaktionskosten.....   | 114        |
| 3.2.1      | Begrenzte Rationalität und Opportunismus .....   | 114        |
| 3.2.2      | Eigenschaften der Transaktionen .....  | 115        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 3.3       | Beherrungsstrukturen .....  | 119        |
| 3.4       | Typische Beherrungsstrukturen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft<br>entwickelter Volkswirtschaften .....                                      | 123        |
| 3.5       | Verfügungsrechtliche Aspekte des Hold-up Problems .....   | 129        |
| 3.5.1     | Verfügungsrechte, Integration und Markt .....   | 130        |
| 3.5.2     | Verteilung der Verfügungsrechte und Investitionsanreize .....   | 131        |
| 3.6       | Bewertung .....   | 134        |
| <b>4</b>  | <b>Lösung von Principal-Agent-Problemen .....</b>   | <b>140</b> |
| 4.1       | Ursachen und Ausprägungen des Agency-Problems .....   | 141        |
| 4.2       | Grundsätzliche Lösungsmöglichkeiten für Agency-Probleme .....   | 144        |
| 4.3       | Integration zum Abbau von Qualitätsunsicherheiten .....   | 146        |
| 4.4       | Integration zur Verringerung der Agency-Probleme bei der Finanzierung .....   | 152        |
| 4.4.1     | Charakteristika der Agency-Probleme zwischen Kapitalgeber<br>und Kapitalnehmer .....  | 152        |
| 4.4.2     | Integration als Voraussetzung für Zugang zu Kapital .....   | 156        |
| 4.4.3     | Integration von Finanzdienstleistungen .....  | 157        |
| 4.5       | Bewertung .....   | 160        |
| <b>5</b>  | <b>Reaktion auf ordnungspolitische Rahmenbedingungen .....</b>  | <b>163</b> |
| <b>6</b>  | <b>Integration als Resultat kultureller Werte und Pfadabhängigkeiten .....</b>  | <b>166</b> |
| <b>7</b>  | <b>Weitere Motive .....</b>   | <b>170</b> |
| <b>8</b>  | <b>Fazit .....</b>  | <b>171</b> |
| <b>IV</b> | <b>Institutionelle, wirtschafts- und agrarpolitische<br/>Rahmenbedingungen der russischen Agrar- und<br/>Ernährungswirtschaft seit 1991 .....</b> | <b>177</b> |
| <b>1</b>  | <b>Private Verfügungsrechte .....</b>   | <b>178</b> |
| 1.1       | Verfügungsrechte im landwirtschaftlichen Produktionsbereich .....   | 178        |
| 1.1.1     | Reorganisation der landwirtschaftlichen Betriebe .....  | 179        |
| 1.1.2     | Privatisierung landwirtschaftlich genutzten Bodens .....  | 181        |
| 1.2       | Privatisierung der vor- und nachgelagerten Bereiche .....   | 187        |
| 1.3       | Fazit .....   | 188        |
| <b>2</b>  | <b>Allgemeine Privatrechtsordnung und Rechtssicherheit .....</b>  | <b>189</b> |
| 2.1       | Vertragsfreiheit und Vertragserfüllung .....  | 190        |
| 2.2       | Rechtsdurchsetzung und Rechtskultur .....   | 191        |
| <b>3</b>  | <b>Konkursrecht .....</b>   | <b>198</b> |
| 3.1       | Allgemeine Regelungen .....   | 198        |
| 3.2       | Sonderbehandlung der Landwirtschaft .....   | 203        |
| 3.2.1     | Sonderregelungen im Konkursrecht .....  | 204        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 3.2.2    | Umschuldungsmaßnahmen .....  | 204        |
| 3.2.2.1  | Die finanzielle Lage der landwirtschaftlichen Unternehmen .....  | 204        |
| 3.2.2.2  | Staatliches Umschuldungsprogramm .....   | 210        |
| 3.2.3    | Steuerliche Entlastungen .....   | 213        |
| <b>4</b> | <b>Bankenwesen .....</b>   | <b>216</b> |
| 4.1      | Die Liberalisierung des Bankensektors .....  | 217        |
| 4.2      | Struktur des liberalisierten Bankensektors .....   | 220        |
| 4.3      | Probleme des Bankensektors .....   | 222        |
| 4.4      | Finanzintermediation in der Agrar- und Ernährungswirtschaft .....  | 229        |
| 4.4.1    | Subventionierung der Kreditzinsen .....  | 230        |
| 4.4.2    | Staatliches Leasingprogramm .....  | 236        |
| 4.5      | Fazit .....  | 239        |
| <b>5</b> | <b>Agrarpolitische Maßnahmen .....</b>   | <b>240</b> |
| 5.1      | Grundzüge der Agrarpolitik der Jelzin-Ära .....  | 240        |
| 5.2      | Entwicklungen unter Putin: Zunehmender Protektionismus .....   | 242        |
| <b>6</b> | <b>Hypothesen über die Entstehungsgründe integrierter<br/>Strukturen in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft .....</b> | <b>249</b> |

## Band II

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>V</b> | <b>Empirische Analyse der integrierten Strukturen: Fallstudien .....</b>   | <b>253</b> |
| <b>1</b> | <b>Vorgehensweise bei der Fallstudienanalyse .....</b>   | <b>253</b> |
| 1.1      | Auswahl der Fälle .....  | 253        |
| 1.2      | Datenerhebung .....  | 254        |
| 1.3      | Datenanalyse innerhalb des Falles .....  | 256        |
| 1.4      | Fallübergreifende Analyse .....  | 256        |
| <b>2</b> | <b>Von unten entstandene integrierte Strukturen .....</b>  | <b>257</b> |
| 2.1      | Von vertraglichen Kooperationsbeziehungen zur Agroholding:<br>Die OAO "Wimm-Bill-Dann-Nahrungsmittel" .....                                | 257        |
| 2.1.1    | Entwicklungsgeschichte und Firmenprofil .....  | 258        |
| 2.1.2    | Aufbaustruktur .....   | 263        |
| 2.1.3    | Die Beziehungen zu Lieferanten .....   | 265        |
| 2.1.4    | Beziehungen zu den Abnehmern .....   | 269        |
| 2.1.5    | Finanzierung .....   | 270        |
| 2.1.6    | Wirtschaftliche Lage .....   | 273        |
| 2.1.7    | Theoretische Bewertung .....   | 277        |
| 2.2      | Investitionen aus dem Handel mit Futtermittelkomponenten und<br>Principal-Agent-Probleme auf der Abnehmerseite: Die GK "Agroholding" ..... | 280        |
| 2.2.1    | Entstehungsgeschichte und Firmenprofil .....   | 280        |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 2.2.2 | Art und Weise der Eingliederung und Umstrukturierung der Tochterunternehmen.....   | 285 |
| 2.2.3 | Aufbau- und Ablauforganisation.....  | 288 |
| 2.2.4 | Beziehung zu Lieferanten und Abnehmern.....  | 293 |
| 2.2.5 | Finanzierung.....  | 295 |
| 2.2.6 | Beziehung zur Oblastregierung.....   | 298 |
| 2.2.7 | Wirtschaftliche Entwicklung.....   | 299 |
| 2.2.8 | Theoretische Bewertung.....  | 304 |
| 2.3   | Investitionen aus dem Getreidehandel und Principal-Agent-Probleme auf der Abnehmerseite: Die OAO "APK OGO".....  | 306 |
| 2.3.1 | Entwicklungsgeschichte und Firmenprofil.....   | 306 |
| 2.3.2 | Aufbau- und Ablauforganisation.....  | 311 |
| 2.3.3 | Beziehungen zu Lieferanten und Abnehmern.....  | 316 |
| 2.3.4 | Finanzierung.....  | 317 |
| 2.3.5 | Wirtschaftliche Entwicklung.....   | 320 |
| 2.3.6 | Theoretische Bewertung.....  | 323 |
| 2.4   | Investitionen aus dem Zucker- und Getreidehandel und die Lösung von Principal-Agent-Problemen auf der Lieferantenseite: Die Gruppe "Razgul'aj".....        | 324 |
| 2.4.1 | Entwicklungsgeschichte und Firmenprofil.....   | 324 |
| 2.4.2 | Aufbau- und Ablauforganisation.....  | 332 |
| 2.4.3 | Beziehungen zu den landwirtschaftlichen Erzeugern.....   | 339 |
| 2.4.4 | Finanzierung.....  | 343 |
| 2.4.5 | Wirtschaftliche Entwicklung.....   | 347 |
| 2.4.6 | Beziehung zur Politik.....   | 350 |
| 2.4.7 | Theoretische Bewertung.....  | 353 |
| 2.5   | Vertikale Rückwärtsintegration in der Fleischindustrie zur Rohstoffsicherung und Outsourcing: Die OAO "Gruppa Čerkizovo" (ehemals APK "Čerkizovskij")..... | 357 |
| 2.5.1 | Entwicklungsgeschichte und Firmenprofil.....   | 357 |
| 2.5.2 | Aufbau- und Ablauforganisation.....  | 362 |
| 2.5.3 | Beziehungen zu Lieferanten und Abnehmern.....  | 369 |
| 2.5.4 | Finanzierung.....  | 373 |
| 2.5.5 | Wirtschaftliche Lage.....  | 377 |
| 2.5.6 | Beziehung zur Politik.....   | 383 |
| 2.5.7 | Theoretische Bewertung.....  | 384 |
| 2.6   | Branchenfremder Investor: Die Gruppe "Agros".....  | 387 |
| 2.6.1 | Entwicklungsgeschichte und Firmenprofil.....   | 387 |
| 2.6.2 | Aufbau- und Ablauforganisation.....  | 391 |
| 2.6.3 | Beziehungen zu den Lieferanten und Abnehmern.....  | 393 |
| 2.6.4 | Finanzierung von Investitionen.....  | 395 |
| 2.6.5 | Wirtschaftliche Lage.....  | 397 |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 2.6.6    | Beziehung zur Politik .....  | 399        |
| 2.6.7    | Theoretische Bewertung.....  | 400        |
| <b>3</b> | <b>Von oben initiierte integrierte Strukturen .....</b>  | <b>402</b> |
| 3.1      | Der Versuch der Wiederherstellung alter Wirtschaftsbeziehungen:<br>Die Agro-Finanz-Industrielle Gruppe "Kamenskaja".....     | 402        |
| 3.1.1    | Entstehungsgeschichte und Zweck der Gründung .....   | 402        |
| 3.1.2    | Firmenprofil .....   | 405        |
| 3.1.3    | Aufbau- und Ablauforganisation.....  | 406        |
| 3.1.4    | Wirtschaftliche Entwicklung.....   | 409        |
| 3.1.5    | Probleme.....  | 410        |
| 3.1.6    | Vergleich mit der allgemeinen Entwicklung anderer FIGs.....  | 411        |
| 3.1.7    | Bewertung .....  | 414        |
| 3.2      | Agroholdings als Instrument der staatlichen Regulierung des regionalen<br>Agrar- und Ernährungssektors: Der Oblast Orel..... | 416        |
| 3.2.1    | Charakterisierung des Oblastes Orel .....  | 416        |
| 3.2.1.1  | Geographische Lage und Wirtschaftsstruktur .....   | 416        |
| 3.2.1.2  | Die politische Orientierung des Oblastes .....   | 417        |
| 3.2.1.3  | Wirtschafts- und Agrarpolitik in Orel .....  | 419        |
| 3.2.2    | Das Organisationsprinzip der Agroholdings im Oblast Orel .....   | 424        |
| 3.2.3    | Die OAO APK "Orlovskaja Niva".....   | 431        |
| 3.2.4    | Die OAO "Orlovskij agrokombinat".....  | 436        |
| 3.2.5    | Weitere Agroholdings .....   | 441        |
| 3.2.6    | Wirtschaftliche Entwicklung der integrierten Strukturen .....  | 442        |
| 3.2.7    | Bewertung der Integrationsprozesse: Pfadabhängigkeiten.....  | 448        |
| 3.3      | Integration als Mittel zur Sanierung zahlungsunfähiger landwirtschaftlicher<br>Betriebe: Der Oblast Belgorod.....            | 454        |
| 3.3.1    | Charakterisierung des Oblastes Belgorod .....  | 454        |
| 3.3.1.1  | Geographische Lage und Wirtschaftsstruktur .....   | 454        |
| 3.3.1.2  | Die politische Orientierung des Oblastes .....   | 456        |
| 3.3.1.3  | Wirtschafts- und Agrarpolitik in Belgorod .....  | 459        |
| 3.3.2    | Die Verordnung Nr. 710.....  | 466        |
| 3.3.2.1  | Grundkonzeption.....   | 466        |
| 3.3.2.2  | Wichtigste Bestimmungen .....  | 467        |
| 3.3.2.3  | Die Umsetzung der Verordnung in der Praxis .....   | 470        |
| 3.3.3    | Verbreitung von Agroholdings.....  | 473        |
| 3.3.3.1  | Zahl der Agroholdings .....  | 473        |
| 3.3.3.2  | Herkunft der Integratoren.....   | 476        |
| 3.3.3.3  | Integration der landwirtschaftlichen Betriebe .....  | 479        |
| 3.3.3.4  | Finanzierungsquellen der Agroholdings .....  | 482        |
| 3.3.4    | Die Assoziation "Agropromšlennaja Korporacija (APK)<br>"Stojlenskaja Niva" .....   | 484        |
| 3.3.4.1  | Entwicklungsgeschichte und Firmenprofil.....   | 485        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 3.3.4.2  | Aufbau- und Ablauforganisation.....   | 489        |
| 3.3.4.3  | Beziehung zu Lieferanten und Abnehmern.....   | 491        |
| 3.3.4.4  | Finanzierung und Investitionen.....   | 493        |
| 3.3.4.5  | Wirtschaftliche Entwicklung.....  | 494        |
| 3.3.4.6  | Beziehung zur Politik.....  | 494        |
| 3.3.5    | OAO "BEZRK Belgrankorm".....  | 496        |
| 3.3.5.1  | Entwicklungsgeschichte und Firmenprofil.....  | 496        |
| 3.3.5.2  | Aufbau- und Ablauforganisation.....   | 500        |
| 3.3.5.3  | Beziehung zu Lieferanten und Abnehmern.....   | 504        |
| 3.3.5.4  | Finanzierung.....   | 505        |
| 3.3.5.5  | Wirtschaftliche Entwicklung.....  | 506        |
| 3.3.5.6  | Beziehung zur Politik.....  | 508        |
| 3.3.6    | Die Gruppe Kompanij "Efko".....   | 508        |
| 3.3.6.1  | Entwicklungsgeschichte und Firmenprofil.....  | 508        |
| 3.3.6.2  | Aufbau- und Ablauforganisation.....   | 512        |
| 3.3.6.3  | Beziehungen zu Lieferanten und Abnehmern.....   | 516        |
| 3.3.6.4  | Finanzierung.....   | 517        |
| 3.3.6.5  | Wirtschaftliche Entwicklung.....  | 519        |
| 3.3.6.6  | Beziehung zur Politik.....  | 523        |
| 3.3.7    | Die OOO "Gruppe Kompanij Rusagro".....  | 524        |
| 3.3.7.1  | Entwicklungsgeschichte und Firmenprofil.....  | 524        |
| 3.3.7.2  | Aufbau- und Ablauforganisation.....   | 529        |
| 3.3.7.3  | Beziehung zu Lieferanten und Abnehmern.....   | 533        |
| 3.3.7.4  | Finanzierung.....   | 534        |
| 3.3.7.5  | Wirtschaftliche Entwicklung.....  | 535        |
| 3.3.7.6  | Beziehung zur Politik.....  | 538        |
| 3.3.8    | Exkurs: Der Konflikt um die OOO "Inteko-Agro".....  | 541        |
| 3.3.9    | Wirtschaftliche Entwicklung der integrierten Strukturen.....  | 545        |
| 3.3.10   | Bewertung.....  | 553        |
| <b>4</b> | <b>Fallübergreifende Analyse.....</b>   | <b>559</b> |
| 4.1      | Entstehung der integrierten Strukturen.....   | 559        |
| 4.2      | Umfang und Intensität der Integration.....  | 563        |
| 4.3      | Motive.....   | 569        |
| 4.4      | Beziehung zur Politik.....  | 575        |
| 4.5      | Wirtschaftliche Entwicklung.....  | 583        |
| 4.6      | Fazit.....  | 589        |
| 4.7      | Konfrontation der Fallstudienresultate mit der empirischen<br>Literatur zu Unternehmensgruppen..... | 592        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>VI Volkswirtschaftliche Beurteilung der Integrationsprozesse.....</b>  | <b>599</b> |
| <b>1 Wohlfahrtsökonomische Aspekte.....</b>   | <b>600</b> |
| <b>2 Wettbewerbspolitische Aspekte.....</b>   | <b>603</b> |
| 2.1 Neoklassisch inspirierte Beurteilungen.....   | 604        |
| 2.2 Die Sichtweise der Österreichischen Schule.....   | 608        |
| 2.2.1 Wettbewerb als dynamischer Marktprozeß.....   | 608        |
| 2.2.2 Das Wissensproblem.....   | 609        |
| 2.2.3 Wettbewerb als Entdeckungsverfahren.....  | 611        |
| 2.2.4 Die Rolle des findigen Unternehmers.....  | 612        |
| 2.2.5 Die institutionellen Voraussetzungen für den Wettbewerb als<br>Entdeckungsverfahren.....                                      | 615        |
| 2.2.6 Markteintrittsbarrieren und Marktmacht.....   | 618        |
| 2.2.7 Konsequenzen für die Beurteilung von Integrationsprozessen.....   | 623        |
| 2.2.8 Wettbewerbswirkungen der integrierten Strukturen in Russlands<br>Agrar-und Ernährungssektor aus "Österreichischer" Sicht..... | 624        |
| <b>3 Politökonomische Aspekte.....</b>  | <b>631</b> |
| 3.1 Rentensuche einflussreicher Interessengruppen.....  | 631        |
| 3.2 Mögliche volkswirtschaftliche Folgen.....   | 636        |
| 3.3 Mögliche Auswege.....   | 639        |
| <b>VII Schlussbetrachtung: Sind "Agroholdings" tatsächlich ein<br/>außergewöhnliches Phänomen?.....</b>                             | <b>641</b> |
| <b>Literatur.....</b>   | <b>649</b> |

## TABELLENVERZEICHNIS

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| Tabelle 1:  | Holding-Arten im Vergleich .....   | 24  |
| Tabelle 2:  | Formen und Anzahl der agro-industriellen Vereinigungen<br>in der zweiten Hälfte der 80er Jahre .....                           | 38  |
| Tabelle 3:  | Industrielle Milchverarbeitung in den landwirtschaftlichen<br>Betrieben des Oblastes Moskau 1993 .....                         | 43  |
| Tabelle 4:  | Industrielle Milchverarbeitung in den landwirtschaftlichen<br>Betrieben des Oblastes Moskau 2000 .....                         | 44  |
| Tabelle 5:  | Indikatoren zur Entwicklung von FIGs in Russland .....   | 59  |
| Tabelle 6:  | Verbreitung von FIGs nach der Richtung der Integration .....   | 59  |
| Tabelle 7:  | Verbreitung von FIGs nach Branchen .....   | 60  |
| Tabelle 8:  | Anzahl von Agroholdings in Russland im Jahr 2001 .....   | 67  |
| Tabelle 9:  | Indikatoren zur Bedeutung von Agroholdings in Russland<br>im Jahr 2006 .....   | 69  |
| Tabelle 10: | Agroholdings im Vergleich zu den landwirtschaftlichen<br>Betrieben aller Kategorien .....                                      | 70  |
| Tabelle 11: | Dynamik der Verbreitung von Agroholdings 2001-2006 .....   | 71  |
| Tabelle 12: | Kennzeichen von Bonanzas .....   | 76  |
| Tabelle 13: | Kennzahlen zur Bedeutung verschiedener landwirtschaftlicher<br>Betriebsformen in den USA .....                                 | 80  |
| Tabelle 14: | Typische Beherrschungsstrukturen zwischen Landwirtschaft<br>und Verarbeitungsindustrie in entwickelten Marktwirtschaften ..... | 126 |
| Tabelle 15: | Mögliche Motive für Integrationsentscheidungen im Überblick .....  | 172 |
| Tabelle 16: | Ursachen für die Entstehung von Unternehmensgruppen im<br>Literaturvergleich .....   | 174 |
| Tabelle 17: | Rechtsformen landwirtschaftlicher Unternehmen .....  | 180 |
| Tabelle 18: | Entwicklung privater Bauernwirtschaften .....  | 181 |
| Tabelle 19: | Landnutzung nach Betriebsarten .....   | 182 |
| Tabelle 20: | Die finanzielle Lage von Unternehmen der Landwirtschaft und<br>Ernährungsindustrie .....                                       | 208 |
| Tabelle 21: | Anzahl der Kreditinstitute in Russland .....   | 221 |
| Tabelle 22: | Finanzierung von Anlage-Investitionen in Russland nach Quellen .....   | 224 |
| Tabelle 23: | Charakteristika des Programms zinsverbilligter Kredite .....   | 232 |
| Tabelle 24: | Von den Banken geforderte Voraussetzungen .....  | 233 |
| Tabelle 25: | Entwicklungsetappen der OAO "Wimm-Bill-Dann Nahrungsmittel" .....  | 261 |

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| Tabelle 26: | Tochterunternehmen der OAO Wimm-Bill-Dann<br>Nahrungsmittel.....   | 262 |
| Tabelle 27: | Absatzkanäle von WBD in 2004.....  | 269 |
| Tabelle 28: | Investitionen von WBD in die Modernisierung und Erweiterung<br>von Anlagen und in die Akquisition von Betrieben..... | 271 |
| Tabelle 29: | Fremdfinanzierungsquellen von WBD 2003 und 2004 .....  | 272 |
| Tabelle 30: | Finanzielle Indikatoren der Geschäftstätigkeit der<br>OAO WBD Nahrungsmittel.....                                    | 274 |
| Tabelle 31: | Zusammensetzung der Umsatzkosten.....  | 275 |
| Tabelle 32: | Zusammensetzung der Vertriebskosten .....  | 276 |
| Tabelle 33: | Entwicklungsetappen der GK "Agroholding".....  | 284 |
| Tabelle 34: | Koeffizienten zur finanziellen Nachhaltigkeit der Gruppe .....   | 295 |
| Tabelle 35: | Kennziffern zur Schuldendeckung.....   | 296 |
| Tabelle 36: | Erfolgskennziffern des Bereichs "Geflügelfleisch und Futtermittel"<br>der GK "Agroholding" .....                     | 300 |
| Tabelle 37: | Rentabilitätskennziffern des Bereichs "Geflügelfleisch und<br>Futtermittel" der GK "Agroholding".....                | 301 |
| Tabelle 38: | Gewinn- und Verlustrechnung der OAO "Krasnaja poljana+" .....  | 301 |
| Tabelle 39: | Gewinn- und Verlustrechnung der OOO "Železnogorskij<br>kombikormovij zavod".....                                     | 302 |
| Tabelle 40: | Entwicklungsetappen der OAO APK "OGO".....   | 310 |
| Tabelle 41: | Kennziffern zur Kreditschuldenlast .....   | 319 |
| Tabelle 42: | Erfolgskennziffern der OAO APK "OGO" .....   | 321 |
| Tabelle 43: | Marktanteile von "OGO" auf dem gesamtrussischen Markt .....  | 321 |
| Tabelle 44: | Marktanteile von "OGO" auf regionalen Märkten.....   | 322 |
| Tabelle 45: | Entwicklungsetappen der Gruppe "Razgul'jaj".....   | 326 |
| Tabelle 46: | Tochterunternehmen der Getreideholding der Gruppe "Razgul'jaj".....  | 327 |
| Tabelle 47: | Tochterunternehmen der Zuckerholding der Gruppe "Razgul'jaj".....  | 329 |
| Tabelle 48: | Geographische Verteilung der Tochterunternehmen<br>(Anzahl der Unternehmen pro Region und Geschäftspartner).....     | 332 |
| Tabelle 49: | Eigentümerstruktur der Gruppe Razgulyai .....  | 333 |
| Tabelle 50: | Vor- und Nachteile der institutionellen Regelungen des<br>Bezugs von Zuckerrüben .....                               | 343 |
| Tabelle 51: | Indikatoren zum Schuldenstand der Gruppe "Razgul'jaj" .....  | 344 |
| Tabelle 52: | Die wichtigsten Fremdkapitalgeber der Gruppe "Razgul'jaj"<br>2005 und 1. Halbjahr 2006.....                          | 346 |
| Tabelle 53: | Ausgewählte wirtschaftliche Indikatoren der "Gruppe Razgul'jaj" .....  | 349 |
| Tabelle 54: | Entwicklungsetappen der Gruppe "Čerkizovo" .....   | 361 |

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| Tabelle 55: | Eigenumsstruktur der Hauptgesellschaft OAO "Gruppa Cherkizovo".....   | 364 |
| Tabelle 56: | Höhe der Beteiligungen der Subholding OOO APK "Čerkizovskij" .....  | 365 |
| Tabelle 57: | Höhe der Beteiligungen der Subholding OOO APK "Michajlovskij".....  | 366 |
| Tabelle 58: | Bezugsquellen von Rohfleisch.....   | 370 |
| Tabelle 59: | Absatzkanäle für die Fleischerzeugnisse ohne Geflügel.....  | 371 |
| Tabelle 60: | Abnehmer für Geflügelerzeugnisse .....  | 371 |
| Tabelle 61: | Wichtigste Kreditgeber der Gruppe .....   | 374 |
| Tabelle 62: | Ausgewählte finanzielle Indikatoren der Gruppe "Čerkizovo" .....  | 378 |
| Tabelle 63: | Ausgewählte finanzielle Indikatoren des Geschäftsbereichs "Fleischverarbeitung".....  | 379 |
| Tabelle 64: | Ausgewählte finanzielle Indikatoren des Geschäftsbereichs "Geflügelproduktion".....   | 380 |
| Tabelle 65: | Ausgewählte finanzielle Indikatoren des Geschäftsbereichs "Schweinproduktion" .....   | 380 |
| Tabelle 66: | Wert der Aktiva von Interros .....  | 388 |
| Tabelle 67: | Entwicklungsetappen der Gruppe "Agros" .....  | 390 |
| Tabelle 68: | Erwartete Einnahmen und Ausgaben für das erste Halbjahr 2005 im Vergleich zum zweiten Halbjahr 2004 .....                             | 398 |
| Tabelle 69: | Struktur des Verkaufserlöses von Roschleboprodukt.....  | 399 |
| Tabelle 70: | Gewinn und Verlust von Roschleboprodukt im 3. Quartal 2005 .....  | 399 |
| Tabelle 71: | Ausgewählte Erfolgsindikatoren der Dienstleistungs- und Verarbeitungsunternehmen der OAO "Kamenskaja AFIG" .....                      | 410 |
| Tabelle 72: | Ausgewählte Indikatoren zur wirtschaftlichen Entwicklung von FIGs.....  | 413 |
| Tabelle 73: | Merkmale der drei Gründungsunternehmen der Agrofirma "Verchovskaja Niva" im Jahr 1996.....  | 433 |
| Tabelle 74: | Ausgewählte Merkmale des OAO "Agrokombinat".....  | 439 |
| Tabelle 75: | Bewirtschaftete Ackerfläche und Beschäftigte in Agroholdings und unabhängigen landwirtschaftlichen Betrieben im Oblast Belgorod ..... | 475 |
| Tabelle 76: | Herkunft der Investoren der größten Agroholdings im Oblast Belgorod 2002 .....  | 477 |
| Tabelle 77: | Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe in den größten Agroholdings im Oblast Belgorod, 2001-2006.....                               | 480 |
| Tabelle 78: | Finanzierungsquellen ausgewählter Agroholdings im Oblast Belgorod im Jahr 2001 .....  | 482 |
| Tabelle 79: | Die Tochterunternehmen der APK "Stojlenskaja Niva".....   | 487 |

|              |  |     |
|--------------|--|-----|
| Tabelle 80:  | Entwicklungsstapfen der OAO "BEZRK-Belgrankorm".....   | 497 |
| Tabelle 81:  | Struktureinheiten der Agroholding "BEZRK-Belgrankorm".....   | 499 |
| Tabelle 82:  | Gewinn- und Verlustrechnung der OAO "Belgrankorm".....   | 506 |
| Tabelle 83:  | Entwicklungsstapfen der OAO "Efko".....  | 512 |
| Tabelle 84:  | Gruppeninterne Kreditvergabe der OAO "Efko".....   | 518 |
| Tabelle 85:  | Kennzahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der OAO "EFKO".....  | 519 |
| Tabelle 86:  | Indikatoren zum Schuldenstand der OAO "EFKO".....  | 520 |
| Tabelle 87:  | Liquiditätskennzahlen der OAO "Efko".....  | 521 |
| Tabelle 88:  | Entwicklungsstapfen der Gruppe "Rusagro".....  | 526 |
| Tabelle 89:  | Regionale Verteilung der Tochterunternehmen gegliedert<br>nach Branchen.....   | 528 |
| Tabelle 90:  | Kreditgeber der Gruppe "Rusagro" nach Geschäftssparten.....  | 534 |
| Tabelle 91:  | Konsolidierte Gewinn- und Gewinnrechnung der gesamten<br>Gruppe "Rusagro" 2003.....  | 536 |
| Tabelle 92:  | Vergleich ausgewählter wirtschaftlicher Kennzahlen der<br>landwirtschaftlichen Betriebe von "Rusagro" vor und nach<br>dem Beitritt.....              | 537 |
| Tabelle 93:  | Entwicklung des Bruttoerzeugniswertes der<br>19 größten Agroholdings.....  | 546 |
| Tabelle 94:  | Finanzielle Ergebnisse der größten Agroholdings.....   | 547 |
| Tabelle 95:  | Klassifizierung der Belgoroder Agroholdings durch den<br>Gouverneur nach dem wirtschaftlichen Erfolg.....  | 549 |
| Tabelle 96:  | Entwicklung der Investitionen der 19 größten Agroholdings.....   | 550 |
| Tabelle 97:  | Vergleich der finanziellen Ergebnisse von integrierten und<br>nicht integrierten Strukturen in der Landwirtschaft des<br>Oblastes Belgorod.....      | 551 |
| Tabelle 98:  | Daten zur Entstehung ausgewählter integrierter Strukturen.....   | 561 |
| Tabelle 99:  | Umfang und Intensität der Integration der integrierten Strukturen<br>im Überblick.....   | 565 |
| Tabelle 100: | Kompetenzen von Dach- und Tochtergesellschaften im Überblick.....  | 568 |
| Tabelle 101: | Motive für die Gründung integrierter Strukturen im Vergleich:<br>Neoklassische Motive.....   | 569 |
| Tabelle 102: | Motive für die Gründung integrierter Strukturen im Vergleich:<br>Institutionenökonomische und sonstige Motive (Teil I).....                          | 570 |
| Tabelle 103: | Motive für die Gründung integrierter Strukturen im Vergleich:<br>Institutionenökonomische und sonstige Motive (Teil II).....                         | 571 |
| Tabelle 104: | Gegenüberstellung der Zeitpunkte des Einstiegs der<br>Agroholding in verschiedene Agrarmärkte und der Einführung<br>staatlicher Schutzmaßnahmen..... | 578 |

---

|              |  |     |
|--------------|--|-----|
| Tabelle 105: | Interaktions- und Kräfteverhältnis Agroholding-Staat im Überblick ....   | 580 |
| Tabelle 106: | Die Art der politischen Einflussnahme der Agroholdings<br>im Überblick .....                                       | 581 |
| Tabelle 107: | Die Gewinnentwicklung der integrierten Strukturen im Vergleich .....   | 584 |
| Tabelle 108: | Agroholdings und Nutzung des Wertpapiermarktes im Überblick.....   | 585 |
| Tabelle 109: | Finanzielle Indikatoren ausgewählter Agroholdings<br>im Vergleich .....  | 585 |
| Tabelle 110: | Rating ausgewählter Agroholdings nach Ekonomika<br>sel'skochozjajstvennych i pererabatyvajuščich predprijatij..... | 586 |
| Tabelle 111: | Rating ausgewählter Agroholding nach "AgroInvestor" .....  | 588 |
| Tabelle 112: | Die zukünftigen Unternehmensstrategien im Vergleich .....  | 588 |



## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

|               |   |     |
|---------------|---|-----|
| Abbildung 1:  | Die Grundstrukturen eines Stammhauskonzerns und eines Holdingkonzerns im Vergleich.....     | 22  |
| Abbildung 2:  | Intensität marktlicher und hierarchischer Koordination.....                                 | 26  |
| Abbildung 3:  | Stiglers Lebenszyklus-Hypothese: Kostenverläufe.....  | 96  |
| Abbildung 4:  | Integrationsentscheidung bei limitationalen Produktionsfaktoren.....                        | 101 |
| Abbildung 5:  | Integrationsentscheidung bei substitutiven Produktionsfaktoren.....                         | 102 |
| Abbildung 6:  | Beherrschungsstrukturen in Abhängigkeit der Transaktionseigenschaft .....                   | 120 |
| Abbildung 7:  | Zeitliche Abfolge bei der Modellierung des Hold-up Problems .....                           | 133 |
| Abbildung 8:  | Aufbauorganisation der OAO WBD Nahrungsmittel .....   | 264 |
| Abbildung 9:  | Aufbauorganisation der GK "Agroholding" .....   | 289 |
| Abbildung 10: | Beteiligungsverflechtung der Tochtergesellschaften im Bereich "Geflügelfleisch".....        | 290 |
| Abbildung 11: | Beziehungsgeflecht zwischen Lieferanten und Abnehmern .....                                 | 294 |
| Abbildung 12: | Aufbauorganisation der "Gruppa Kompanij OGO" 2003 .....                                     | 311 |
| Abbildung 13: | Aufbauorganisation der OAO "APK OGO" 2005 .....   | 314 |
| Abbildung 14: | Beziehungsgeflecht zwischen Lieferanten und Abnehmern .....                                 | 317 |
| Abbildung 15: | Aufbauorganisation der Gruppe "Razgul'jaj" .....  | 334 |
| Abbildung 16: | Ablauforganisation im Bereich der Getreideholding ZAO "Zernovaja kompanija Razgul'jaj"..... | 337 |
| Abbildung 17: | Ablauforganisation im Bereich der Zuckerholding ZAO "Sacharnaja kompanija Razgul'jaj" ..... | 338 |
| Abbildung 18: | Aufbauorganisation der OAO "Gruppa Čerkizovo" .....   | 363 |
| Abbildung 19: | Aufbauorganisation der OAO "Gruppa Čerkizovo" nach dem Objektprinzip .....                  | 367 |
| Abbildung 20: | Aufbauorganisation der Gruppe "Agros" .....   | 392 |
| Abbildung 21: | Vertikale Integration in der Gruppe Agros .....   | 394 |
| Abbildung 22: | Aufbauorganisation der OAO AFIG "Kamenskaja" .....  | 407 |
| Abbildung 23: | Organisationsstruktur des Agrar- und Ernährungssektors im Oblast Orel.....                  | 426 |
| Abbildung 24: | Geplante Ablauforganisation der Agrofirma OAO "Verchoskaja Niva" .....                      | 435 |
| Abbildung 25: | Produktionsstruktur des Bereichs Landwirtschaft: Pflanzenbau.....                           | 489 |
| Abbildung 26: | Aufbauorganisation der APK "Stojlenskaja Niva" .....  | 492 |

|   |     |
|---|-----|
| Abbildung 27: Aufbau- und Ablauforganisation der Agroholding<br>"BEZRK-Belgrankorm" ..... | 502 |
| Abbildung 28: Aufbauorganisation der Gruppe "EFKO" .....                                  | 514 |
| Abbildung 29: Aufbauorganisation der Gruppe Rusagro.....                                  | 532 |
| Abbildung 30: Das Williamson Tradeoff-Modell .....  | 606 |

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

|            |  |
|------------|--|
| AO         | Akcionernoe obščestvo (= Aktiengesellschaft)   |
| AIK        | Agro-Industrieller Komplex   |
| AFIG       | Agro-Finanz-Industrielle Gruppe (russ.: agro-finansovo-promyšlennaja gruppа = AFPK)  |
| APK        | 1. Agropromyšlennyj kompleks (= Agro-Industrieller Komplex)<br>2. APK:Ekonomika, upravlenie (Zeitschrift)<br>3. Agropromyšlennaja kompanija (= Agro-Industrielle Gesellschaft)<br>4. Agropromyšlennaja korporacija (= Agro-Industrielle Corporation) |
| APP        | Agropromyšlennoe predprijatie (= Agro-Industrielles Unternehmen)   |
| BIOst      | Bundesinstitut für ostwissenschaftliche und internationale Studien   |
| DIW        | Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung  |
| EU         | Europäische Union  |
| FAO        | Food and Agricultural Organization of the United Nations   |
| FDI        | Foreign Direct Investment  |
| FIG        | Finanz-Industrielle Gruppe (russ.: finansovo-promyšlennaja gruppа)   |
| GK         | 1. Graždanskij kodeks (= Bürgerkodex)<br>2. Gruppа kompanii (= Unternehmensgruppe)   |
| GKO        | Gosudarstvennye kratkosročnye obligacii (= kurzfristige Staatsanleihen)  |
| GmbH       | Gesellschaft mit beschränkter Haftung  |
| Goskomstat | Gosudarstvennyj komitet po statistike (= Staatliches Komitee für Statistik)  |
| GUS        | Gemeinschaft Unabhängiger Staaten  |
| IAMO       | Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Mittel- und Osteuropa   |
| IdW        | Institut der Deutschen Wirtschaft  |

|        |   |
|--------|---|
| IfW    | Institut für Weltwirtschaft   |
| InsG   | Insolvenzgesetz   |
| IWH    | Institut für Wirtschaftsforschung Halle   |
| IMF    | International Monetary Fund (dt.: IWF)  |
| k.A.   | keine Angaben   |
| kg     | Kilogramm   |
| KPdSU  | Kommunistische Partei der Sowjetunion   |
| Mio.   | Millionen   |
| MOEL   | Mittel- und osteuropäische Länder   |
| Mrd.   | Milliarden  |
| n.v.   | nicht verfügbar   |
| OAD    | Otkrytoe akcionerhoe obščestvo (offene Aktiengesellschaft)  |
| OECD   | Organisation for Economic Co-operation and Development  |
| OOO    | Obščestvo s ograničenoj otvetstvennost'ju (= Gesellschaft mit beschränkter Haftung)                     |
| Rbl.   | Rubel   |
| RFE/RL | Radio Free Europe/Radio Liberty   |
| RSFSR  | Russische Sozialistische Föderative Sowjetrepublik  |
| ROW    | Recht in Ost und West (Zeitschrift)   |
| t      | Tonne   |
| TOO    | Tovariščestvo s ograničenoj otvetstvennost'ju (= Gesellschaft mit beschränkter Haftung)                 |
| UdSSR  | Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken  |
| USDA   | United States Department of Agriculture   |
| WiRO   | Wirtschaft und Recht in Osteuropa (Zeitschrift)   |
| WiSt   | Wirtschaftswissenschaftliches Studium (Zeitschrift)   |
| WISU   | Das Wirtschaftsstudium (Zeitschrift)  |
| WTO    | World Trade Organization  |
| ZMP    | Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle für Erzeugnisse der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft GmbH |

# THESEN DER ARBEIT

## Problemstellung

Die russische Agrar- und Ernährungswirtschaft ist fast zwei Jahrzehnte nach Beginn des Transformationsprozesses durch ein Nebeneinander verschiedenster Koordinationsformen gekennzeichnet, die sich in einem Kontinuum zwischen den Extrempolen (Spot-)Markt und Hierarchie bewegen. Während die Nutzung von Spotmärkten und längerfristigen vertraglichen Vereinbarungen als Koordinationsformen kaum erstaunlich ist, hat die Bildung von nicht nur horizontal, sondern auch vertikal sowie teilweise sogar diagonal integrierten Strukturen in Gestalt von Agrar-Finanz-Industriellen Gruppen (AFIG) und Agroholdings die (westliche) Fachwelt überrascht, da solche Unternehmensstrukturen im Agrar- und Ernährungssektor etablierter westlicher Marktwirtschaften kaum anzutreffen sind.

Bei Agrar-Finanz-Industriellen Gruppen und Agroholdings handelt es sich um Gruppen von selbständigen juristischen Personen, die miteinander über Vermögens- und z. T. auch über Vertragsbeziehungen verbunden sind, und bei denen ein Unternehmen die Funktion der Dach- oder Hauptgesellschaft übernimmt. Aufgrund geringer substantieller Unterschiede hat sich in der russischen agrarökonomischen Diskussion und Literatur der Begriff "Agroholding" als Bezeichnung für integrierte Strukturen in Gestalt von Unternehmensgruppen zunehmend durchgesetzt.

Die genaue Zahl von Agroholdings ist unbekannt nicht zuletzt, weil "Agroholding" keine offiziell anerkannte eigene Betriebs- oder Rechtsform ist und somit die statistischen Ämter in Russland nicht veranlasst waren, solche Informationen systematisch zu erheben. Schätzungen des Allrussian Institute for Agrarian Problems and Informatics "A.A. Nikonova" zufolge sollen 2006 21 % aller mittleren und großen landwirtschaftlichen Betriebe Russlands zu Agroholdings gehört haben. Weiter sollen Agroholdings 25 % aller im Jahresdurchschnitt in landwirtschaftlichen Organisationen tätigen Menschen beschäftigt, 9 % der gesamten landwirtschaftlichen Nutzfläche kontrolliert und 25 % des insgesamt in der Landwirtschaft erzielten Gewinns erwirtschaftet haben. Laut dem Institute for Industrial and Market Studies gehörten 2004 39 % aller Unternehmen der Ernährungsindustrie zu Holding-Unternehmensgruppen.

Agroholdings sind besonders bedeutend in den Föderationssubjekten der Zentralen Schwarzerdezone (Oblaste Belgorod, Orel und Voronež). In Belgorod sind 19 "große" Agroholdings bekannt, die 56 % der landwirtschaftlichen Nutzfläche des Oblastes bewirtschaften und 71 % der Bruttoagrarproduktion des Oblastes besteuern. Im Oblast Orel kontrollieren zwei große Agroholdings ein Drittel der landwirtschaftlichen Nutzfläche der Region.

## **Ziel der Arbeit und Vorgehensweise**

Das Ziel der Arbeit ist es, (1) die Entstehung integrierter Strukturen im russischen Agrar- und Ernährungssektor seit Transformationsbeginn zu erklären, (2) deren Funktionsweise zu analysieren, (3) ihre Entwicklungsperspektiven und (4) ihre volkswirtschaftlichen Auswirkungen abzuschätzen.

Nach der Systematisierung der Integrationsformen, die seit Transformationsbeginn in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft zu beobachten waren, wird zunächst analysiert, welche Motive für die Errichtung integrierter Strukturen theoretisch grundsätzlich denkbar sind, um überprüfbare Hypothesen zu den Entstehungsgründen und Entwicklungsperspektiven der integrierten Strukturen in Russlands Agrar- und Ernährungswirtschaft abzuleiten. Diese Hypothesen werden anschließend mit Hilfe von Fallstudien zu konkreten Unternehmen empirisch überprüft. Danach werden die integrierten Strukturen in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft aus volkswirtschaftlicher Sicht hinsichtlich ihrer potentiellen Auswirkungen auf die gesamtwirtschaftliche Wohlfahrt, den Wettbewerb und die Wechselbeziehung zwischen Politik und Wirtschaft beurteilt.

## **Theoretische Erklärungsansätze und Hypothesen**

Die neoklassische Theorie führt horizontale, vertikale und z. T. auch diagonale Integration auf produktionstechnische Gründe (technologische Interdependenzen im Produktionsprozess, Größen- und Verbundvorteile) sowie das Streben nach Marktmacht zurück.

Die Neue Institutionenökonomik sieht im Einsparen von Transaktionskosten das wichtigste Motiv für vertikale und z.T auch für diagonale Integration. Williamson hat als wichtigsten Bestimmungsfaktor für die Höhe der Transaktionskosten und damit für die Integrationsentscheidung den Spezifitätsgrad der eingesetzten Produktionsfaktoren identifiziert. Bei hoher Spezifität kann der Produktionsfaktor nicht ohne weiteres alternativen Verwendungen zugeführt werden, weil der Wechsel seines Einsatzes von der besten in die zweitbeste Verwendung mit hohen Gewinneinbußen verbunden ist. Dies setzt den Eigentümer des spezifischen Faktors der Gefahr des "Hold-ups" aus, denn der Vertragspartner kann während der Vertragslaufzeit Änderungen in den Vertragsbedingungen zu seinen Gunsten einfordern. Daher besteht bei hoher Faktorspezifität ein Anreiz zur Integration, weil dann die Interessengegensätze überwunden werden.

Andere Beweggründe für die Integrationsentscheidung können Principal-Agent-Probleme aufgrund von Informationsasymmetrien sein, um den Zugang zu entscheidungsrelevanten Informationen zu verbessern. Informationsasymmetrien können z. B. zwischen Verarbeitern und landwirtschaftlichen Erzeugern bezüglich der Qualitätseigenschaften der landwirtschaftlichen Rohstoffe bestehen oder im Bereich der Unternehmensfinanzierung zwischen Kapitalgeber und -nehmer. Principal-Agent-Probleme in der Finanzierung können insbesondere dann gravierend werden,

wenn das Rechtssystem der entsprechenden Volkswirtschaft Kontroll- und Informationsrechte der Geldgeber nicht oder nur zu prohibitiv hohen Kosten schützt.

Schließlich können vertikaler bzw. diagonaler Integration weitere Motive zugrunde liegen: (1) Umgehung steuerlicher Regelung und anderer staatlicher Regulierungen (z. B. Höchstpreispolitik), (2) ein (noch) fehlendes Angebot der entsprechenden Leistungen (z. B. ein Vorprodukt) auf dem Markt, (3) Realisierung der Handelsspanne durch Direktvertrieb, (4) Differenzierung gegenüber den Mitbewerbern durch den Aufbau einmaliger, nicht kopierbarer Kernkompetenzen, (5) Bewahrung oder Förderung einer bestimmten Unternehmenskultur, (6) Streben nach Macht und Prestige durch das Führen einer großen Unternehmensgruppe, (7) Realisierung von Vorteilen bei Forschung und Entwicklung, (8) Präferenzen für eine bestimmte Organisationsform aufgrund historisch bzw. kulturell bedingter Pfadabhängigkeiten und (9) staatliche Förderung zur Erreichung bestimmter wirtschaftspolitischer Ziele.

Da Transaktionskosten und Principal-Agent-Probleme wesentlich von den formalen, durch die Politik gesetzten institutionellen Rahmenbedingungen (z. B. Definition und Durchsetzung von Eigentumsrechten, Regelungen im Vertrags- und Konkursrecht) beeinflusst werden und diese gleichzeitig die Handlungsspielräume der Wirtschaftssubjekte zur Gestaltung sowie die Kosten und Effizienz einzelwirtschaftlicher institutioneller Arrangements zur Koordination von Transaktionen bestimmen, wird in der Literatur zu integrierten Unternehmensgruppen in Schwellenländer die Bedeutung der formalen institutionellen Rahmenbedingungen für Integrationsentscheidungen betont. Unternehmensgruppen gelten als Substitute für fehlende oder mangelhaft funktionierende formale Institutionen.

Obwohl in der Russischen Föderation in verhältnismäßig kurzer Zeit viele formale marktwirtschaftliche Institutionen geschaffen wurden, weist die konkrete Ausgestaltung und die Anwendung dieser Institutionen mitunter Mängel auf. Zum Teil sind die privaten Verfügungsrechte verdünnt, insbesondere bei Agrarland, zum Teil dominiert trotz spürbarer Fortschritte das Prinzip der "rule of men" gegenüber der "rule of law", wodurch Verfügungsrechte unsicher sind und keine unparteiische Durchsetzung von Rechtsregeln gewährleistet ist. Daraus ergibt sich mit Blick auf die integrierten Strukturen in Gestalt von Agroholdings in Russland folgende erste Hypothese:

H 1: *Integrierte Strukturen in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft sind das Ergebnis rationaler einzelwirtschaftlicher Entscheidungen der Wirtschaftssubjekte bei der Wahrnehmung von Gewinngelegenheiten unter unzureichend funktionierenden formalen institutionellen Rahmenbedingungen, die hohe Transaktions- und Agency-Kosten bedingen. Es ist zu erwarten, dass in dem Maße, in dem die institutionellen Defekte beseitigt werden, ein Trend zur Desintegration einsetzen wird.*

Für den Agrarsektor in Russland gibt es eine Reihe von institutionellen und wirtschaftspolitischen Sonderregelungen, bei denen den Regionalregierungen eine

wichtige Rolle zugeordnet ist. Sowohl beim Umschuldungsprogramm zahlungsunfähiger landwirtschaftlicher Betriebe als auch beim staatlichen Kreditsubventions- und Leasingprogramm entscheiden sie wesentlich mit, welche Betriebe staatliche Vergünstigungen bekommen können. Außerdem können sie im Rahmen der vollzogenen agrarpolitischen Kompetenzübertragung von der Föderationsregierung auf die Föderationssubjekte weiter regulierend und gestalterisch auf den Wirtschaftsablauf und die Struktur des regionalen Agrar- und Ernährungssektors nach ihren wirtschafts- und agrarpolitischen Leitbildern und Interessen Einfluss nehmen. Daraus und aus dem Umstand, dass Agroholdings in bestimmten Föderationssubjekten auffallend konzentriert sind, lässt sich eine zweite Hypothese ableiten, die aber nicht notwendigerweise im Widerspruch zur ersten stehen muss:

H 2: *Integrierte Strukturen in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft sind das Resultat politischer Einflussnahme von Regierungen einzelner Föderationssubjekte, in denen sich Pfadabhängigkeiten im wirtschafts- und agrarpolitischen Denken aus der sowjetischen Vergangenheit der politischen Akteure und ihrer Berater manifestieren. Es ist zu erwarten, dass dort vertikal und diagonal integrierte Strukturen längerfristig das Bild des regionalen Agrar- und Ernährungssektor prägen werden.*

## Fallstudienanalyse

Nach dem Prinzip der maximalen Kontrastierung wurden 13 Fälle ausgewählt, die als typische Repräsentanten für die wichtigsten Kategorien von integrierten Strukturen (AFIG und Agroholdings) sowie deren möglichen Initiatoren (Verarbeiter, Händler, branchenfremder Investor und Regierung) gelten, um Unterschiede in den Beweggründen in Abhängigkeit vom Initiator, aber auch der Funktionsweise herauszufiltern. Sechs der 13 Einzelfallstudien sind "embedded case studies", d. h. die Analyse der jeweiligen integrierten Strukturen ist in den Rahmen einer Fallstudie einer bestimmten Region (Belgorod und Orel) eingebettet, um mögliche regionale Besonderheiten herausarbeiten zu können. Die Daten wurden mithilfe der Quellenanalyse und kommunikativer Erhebungstechniken in Gestalt persönlicher Experteninterviews und teilnehmender Beobachtung vor Ort in Russland gewonnen.

Als Ergebnis zeigte sich, dass keine der Hypothesen völlig abgelehnt werden kann, denn weder bezüglich der Entstehungsgründe, Funktionsweisen noch Zukunftsperspektiven der integrierten Unternehmensstrukturen gibt es eindeutige Antworten.

Hinsichtlich der Entstehungsgründe integrierter Unternehmensgruppen im russischen Agrar- und Ernährungssektor zeigte sich:

- Die meisten integrierten Strukturen sind das Resultat privaten Unternehmertums, bei denen die Gründer der Unternehmensgruppen allein von der

Motivation getrieben waren, Gewinngelegenheiten, die sich unter den im jeweiligen Zeitpunkt herrschenden ökonomischen, institutionellen sowie wirtschafts- und agrarpolitischen Rahmenbedingungen ergaben, wahrzunehmen.

- Die Gewinngelegenheiten gab es vorwiegend in der Produktion pflanzlicher Produkte (Getreide, Zucker und Ölsaaten) sowie von Geflügel- und zunehmend auch Schweinefleisch. Das sind Sektoren mit wegen steigender Nachfrage vergleichsweise hoher Rentabilität bei gleichzeitig relativ geringem Investitionsrisiko aufgrund kurzer Produktionszyklen.
- Als Hauptmotiv für die Integration anderer Wertschöpfungsstufen erwies sich die Lösung von Principal-Agent-Probleme mit den Lieferanten von Inputs im Bereich der Qualitätssicherung sowie mit weiterverarbeitenden Abnehmern. Darüber hinaus spielte das Motiv "Sicherstellung der Kapazitätsauslastung" eine Rolle.
- Die AFIG Kamenskaja aus dem Oblast Penza sowie die Agroholdings des Oblastes Orel und teilweise des Oblastes Belgorod sind das Produkt der regionalen Agrarpolitik.
  - Die AFIG sowie die Agroholdings in Orel sind Versuche, sowjetische Organisations- und Managementstrukturen in modifizierter Form in einem marktwirtschaftlichen Umfeld anzuwenden. Dabei fungieren die Agroholdings in Orel außerdem als Instrument der staatlichen Regulierung des regionalen Agrarsektors und zur Sanierung maroder Landwirtschaftsbetriebe.
  - Im Oblast Belgorod ist die Bewahrung zahlungsunfähiger Landwirtschaftsbetriebe vor dem Konkurs durch Eingliederung in eine Holding das Hauptmotiv, das in einer speziellen Verordnung im Jahre 1999 manifestiert wurde.
- Die Tatsache, dass einige Belgoroder Agroholdings (z. B. Rusagro und Efko) bereits Mitte der 1990er Jahre ihren Anfang genommen haben, zeigt, dass sich rein privatwirtschaftliche Motive und staatliche Förderung bei der Entstehung der integrierten Strukturen in Belgorod überlappen und nur schwer auseinanderzuhalten sind.

Die Funktionsweise der integrierten Strukturen lässt folgende Muster erkennen:

- Fast alle Dachgesellschaften der Agroholdings übernehmen die strategische Planung der Gruppe, bündeln Bezugs- und Absatzaktivitäten, bestimmen bei der Berufung des Managements in den Tochterunternehmen mit und spielen eine wichtige Rolle bei der Sicherstellung der Finanzierung. Manche Gruppen geben aber ihren Tochterunternehmen relativ große Freiheiten bei operativen Entscheidungen.

- Kaum eine der integrierten Strukturen beschränkt die Transaktionen ausschließlich auf gruppeninterne Unternehmen. Fast alle benutzen mehrere institutionelle Arrangements zur Sicherung des Bezugs von Vorleistungen und des Absatzes gleichzeitig und unterhalten vertragliche Beziehungen zu unabhängigen Unternehmen.
- Die von unten entstandenen Agroholdings reagieren sehr flexibel auf Veränderungen der institutionellen, agrarpolitischen und gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Bereiche mit sinkenden Gewinnmargen werden abgestoßen, und bei positiven Gewinnerwartungen werden neue Unternehmen dazugekauft. Gleichzeitig wird die Gesamtunternehmensstruktur laufend angepasst, um die Transparenz und Steuerbarkeit der Gruppe zu verbessern sowie die Attraktivität für externe Kapitalgeber zu erhöhen. Neun der 13 analysierten Gruppen haben mittlerweile finanzielle Mittel durch die Ausgabe von Obligationen und fünf durch die Erstemission ihrer Aktien auf dem nationalen und internationalen Wertpapiermarkt erschlossen.
- Neun der 13 Gruppen nahmen regulierungsinduzierte Renten in Form von Subventionen, Steuererleichterung und Importschutz in Anspruch.
- Die Hauptproduktbereiche der meisten Agroholdings sind gleichzeitig diejenigen Sektoren, die von der russischen föderalen und regionalen Agrarpolitik am meisten unterstützt werden. Der Beginn der Geschäftstätigkeit in den fraglichen Produktfeldern lag jedoch in den meisten Fällen *vor* der Einführung der Schutz- und Fördermaßnahmen. Dies könnte auf erfolgreiche Lobbyaktivitäten der Agroholdings hindeuten.

Alle nicht-staatlichen Agroholdings weisen eine positive Gewinnentwicklung auf. Allerdings lässt sich keine Aussage treffen, welchen Beitrag der landwirtschaftliche Produktionsbereich zum Gesamterfolg jeweils leistet, da er nicht als eigener Geschäftsbereich in den Bilanzen ausgewiesen wird. Die dynamischen Reaktionen auf neue und schwindende Gewinnaussichten könnten auf eine eher lange Lebensdauer vieler Agroholdings hindeuten; allerdings ist nicht vorhersehbar, auf welchen Märkten sie im Einzelnen tätig sein werden. Die wenig erfolgreichen staatlichen Agroholdings im Oblast Orel lassen ihre Auflösung oder Privatisierung erwarten.

### **Volkswirtschaftliche Wirkungen**

Negative Wirkungen auf die gesamtwirtschaftliche Wohlfahrt, den Wettbewerb und die politische Ökonomie könnten aus der mitunter engen Verflechtung zwischen politischen und ökonomischen Akteuren erwachsen.

In den Oblasten Orel und Belgorod gefährden selektive staatliche Vergünstigungen und Schutz vor Konkurrenten die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs als Entdeckungsverfahren. In die gleiche Richtung wirkt der erhöhte Außenschutz für einzelne Märkte der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft und die

Zuerkennung eines "too-big-to-fail"-Status durch die Aufnahme einiger der größten Agroholdings in eine Liste mit systemrelevanten Unternehmen der russischen Volkswirtschaft Anfang 2009 durch die Föderalregierung.

Wirtschaftlich starke integrierte Strukturen könnten sich zunehmend von der Profit-suche auf den Märkten auf die Suche nach regulierungsinduzierten Renten umorientieren und dazu versuchen, den politischen Prozess entsprechend zu beeinflussen. Genauso denkbar ist, dass sie sich für die Verbesserung bislang unzulänglich funktionierender Institutionen einsetzen. Für beide Verhaltensweisen gibt es in der empirischen Literatur zu Business Groups Belege. Der zunehmende Interventionismus in Russlands Agrar- und Ernährungssektor lässt aber gegenwärtig verstärkte politische Rentensuche wahrscheinlicher erscheinen als das Lobbyieren für wettbewerbsfördernde formale Institutionen.

## Fazit

Vertikal integrierte Unternehmensgruppen sind nach wie vor nur in Russland und mit Abstand in Kasachstan sowie der Ukraine augenscheinlich, kaum aber in den Agrar- und Ernährungssektoren etablierter westlicher Marktwirtschaften. Daher können sie auf den ersten Blick als länderspezifisches und transformationspezifisches Phänomen angesehen werden.

Diese Aussage relativiert sich aber, wenn man berücksichtigt, dass Regulierungen im Agrar- und Ernährungssektor und der Gesamtwirtschaft vieler westlicher Länder bäuerliche Familienbetriebe gegenüber vertikal integrierten (Holding-)Unternehmensgruppen begünstigen. Daher können die in westlichen Agrar- und Ernährungswirtschaften üblichen Organisations- und Koordinationsformen nicht als geeignetes Referenzmodell für die Bewertung der integrierten Strukturen in Russland fungieren.

Da das Ergebnis von Marktprozessen, die völlig frei von Staatseingriffen sind, offen ist, kann grundsätzlich nicht vorhergesagt werden, welche institutionellen Arrangements sich auf Mikroebene in Zukunft in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft durchsetzen werden. Entgegen der in Hypothese 1 geäußerten Vermutung ist keineswegs auszuschließen, dass Agroholdings selbst dann noch in Russland verbreitet sein werden, wenn der Staat in keinerlei Weise mehr in den Marktprozess interveniert und das *Rule by Law* durch das unparteiische *Rule of Law* abgelöst wird. Dies belegen empirische Studien zu Business Groups in Schwellenländern wie Chile oder Indien.

Damit bestätigt diese Arbeit die in der empirischen Literatur zu Business Groups in anderen Ländern und Sektoren immer wieder auftretenden großen und bisher in der ökonomischen Forschung kaum gelösten Schwierigkeiten, erschöpfende und gesicherte Kenntnisse über die Motive einschließlich deren relative Bedeutung zu bekommen, die zur Gründung von integrierten Unternehmensgruppen führen, ebenso wie über die Faktoren, die deren Lebensdauer beeinflussen.



# I EINLEITUNG

## 1 PROBLEMSTELLUNG

Die Umgestaltung der russischen Volkswirtschaft von einer Plan- zu einer Marktwirtschaft hat auch in der Agrar- und Ernährungswirtschaft des Landes zu tiefgreifenden strukturellen Veränderungen geführt. Diese gingen jedoch in eine andere Richtung als zu Beginn des Transformationsprozesses in Russland, vor allem von westlichen Beratern erwartet worden war, (vgl. z. B. WORLD BANK, 1992). So kam es nicht im großen Stil zur Gründung von privaten Bauernwirtschaften. Stattdessen dominieren nach wie vor die mittlerweile in privatwirtschaftliche Rechtsformen umgewandelten Kolchosen und Sowchosen in der russischen Landwirtschaft (vgl. UZUN, 2005, S. 87 sowie auch Abschnitt I.1.1.1).

Noch überraschender ist eine Entwicklung, die vereinzelt schon Mitte der 1990er-Jahre, verstärkt aber seit der Augustkrise von 1998 im russischen Agrar- und Ernährungssektor zu beobachten ist – die Entstehung von Unternehmensstrukturen, die mehrere, zum Teil auch alle Stufen der vertikalen Wertschöpfungskette integrieren. Sie erstrecken sich teilweise über ganze Rayons und die von ihnen kontrollierte landwirtschaftliche Nutzfläche beläuft sich mitunter auf einige 10.000 bis zu einer halben Million Hektar (vgl. RYLKO und JOLLY, 2004; RYLKO und JOLLY, 2005, S. 122). Als Integratoren oder Kern dieser integrierten Strukturen fungieren jedoch nicht landwirtschaftliche Betriebe, sondern meistens Unternehmen aus dem nachgelagerten Bereich der Verarbeitung und des Handels und zu einem geringeren Teil aus dem vorgelagerten Bereich der Landwirtschaft. Darüber hinaus gibt es integrierte Strukturen, die von finanzstarken Unternehmen aus Branchen der russischen Volkswirtschaft ins Leben gerufen worden waren, die weder direkt noch indirekt mit dem Agrar- und Ernährungssektor verbunden sind, wie dem Energie-, Metallurgie- und Finanzsektor. Aus diesem Grund sind diese neuen Strukturen in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft nicht nur vertikal, sondern zum Teil auch diagonal integriert. Da oftmals mehrere Unternehmen auf einer Wertschöpfungsstufe zu den integrierten Strukturen gehören, sind sie meistens außerdem noch gleichzeitig horizontal integriert (vgl. KHRAMOVA, 2002a, S. 113).

Im allgemeinen Sprachgebrauch werden diese integrierten Strukturen oft als "Agroholdings" bezeichnet (vgl. RYLKO und JOLLY, 2005, S. 116). Dahinter verbirgt sich im Einzelnen jedoch eine recht große Vielfalt institutioneller und organisatorischer Arrangements. Unterschiede bestehen (1) in der Art und Anzahl der Stufen, die integriert worden sind, (2) im Grad der juristischen und wirtschaftlichen Selbständigkeit der verbundenen Unternehmen und (3) in der Organisationsstruktur.

Angesichts dieser organisatorischen Vielfalt findet man in der russischen agrarökonomischen Literatur neben dem Begriff "Agroholding" auch Bezeichnungen wie Agro-Finanz-Industrielle Gruppen (AFIG), integrierte Formationen oder Strukturen (integrirovannye formirovanija; integrirovannye struktury), "holdingartige agro-industrielle Formationen" (russ.: agropromyšlennye formirovanija choldingogo tipa) (vgl. z. B. VNIIESCH (= Vserossijskij naučno-issledovatel'skij institut ekonomiki sel'skogo chozjajstvo rossijskoj akademii sel'skochozjajstvennych nauk =Allrussisches Forschungsinstitut für Agrarökonomie der Russischen Akademie der Landwirtschaftswissenschaften), 2002, S. 5) oder "holdingartige agro-industrielle Vereinigungen" (russ.: agropromyšlennye ob'edinenija choldingogo tipa) (vgl. MAZLOEV und KUMECHOV, 2001a, S. 12). RYLKO und JOLLY (2005, S. 116) bevorzugen den Begriff "neue landwirtschaftliche Operatoren" (new agricultural operators) und subsumieren darunter auch alle möglichen vertraglichen Kooperationsvereinbarungen, wie etwa das custom farming (Vertragslandwirtschaft).

In dieser Arbeit werden synonym zu dem populären Begriff "Agroholding" die Bezeichnungen "integrierte Strukturen" und "(integrierte) Unternehmensgruppen" verwendet. Sie haben gegenüber dem oft undifferenziert gebrauchten Ausdruck "Agroholding" den Vorteil, dass sie Festlegungen zur Organisationsform vermeiden, also ob es sich wirklich um eine Holdingstruktur handelt oder nicht. Gleichzeitig sind sie neutral hinsichtlich der Integrationsrichtung, denn vertikale, horizontale und diagonale Integration treten in den betrachteten Strukturen mitunter gleichzeitig auf (vgl. Abschnitt V.4.2).

Abgesehen von kurz- und längerfristigen vertraglichen Beziehungen sind den Agroholdings vergleichbare integrierte Strukturen *im Agrar- und Ernährungssektor* etablierter westlicher Marktwirtschaften kaum anzutreffen (vgl. auch KOESTER, 2005, S. 106; RYLKO, 2009 sowie Abschnitt II.8.1), häufiger jedoch durchaus in anderen Sektoren in einer Reihe entwickelter Volkswirtschaften (vgl. Abschnitt II.8.2). Diese so andersartige Entwicklung in Russland wirft daher eine Reihe von Fragen auf, insbesondere nach den Entstehungsgründen, der Funktionsweise, den Entwicklungsperspektiven und volkswirtschaftlichen Auswirkungen der integrierten Strukturen in Russlands Agrar- und Ernährungswirtschaft.

Obwohl die ökonomische Theorie eine Vielzahl von Erklärungsansätzen für horizontale, vertikale und diagonale Integrationsprozesse auf einzelwirtschaftlicher Ebene anbietet, gibt es bislang kaum Studien, die systematisch versuchen zu überprüfen, inwieweit diese Ansätze geeignet sind, auch die Entstehung und Funktionsweise integrierter Strukturen in Russlands Agrar- und Ernährungswirtschaft zu erklären sowie deren Entwicklungsperspektiven und gesamtwirtschaftliche Auswirkungen abschätzen zu können. Dies gilt sowohl für die russische, aber mehr noch für die westliche agrarökonomische Forschung.

In der mehrheitlich noch stark von sowjetischen Denkmustern geprägten russischen Agrarökonomie waren integrierte Strukturen seit Mitte der 1990er-Jahre zwar

immer wieder Gegenstand von wissenschaftlichen Abhandlungen. Aufgrund des Selbstverständnisses dieser Agrarökonomien als Berater für die betriebliche Praxis und Interessenvertreter der Landwirtschaft, haben diese aber hauptsächlich normativen Charakter. In der Regel wird die Notwendigkeit einer stärkeren vertikalen Kooperation oder Integration aller Glieder der vertikalen Wertschöpfungskette im Agrar- und Ernährungssektor begründet und teilweise mit praktischen Beispielen illustriert. Außerdem werden manchmal für die betriebliche Praxis konkrete Vorschläge für die Aufbau- und Ablauforganisation von integrierten Strukturen gemacht. Als besonders erfolgsversprechend gelten dabei "holdingartige integrierte Strukturen" (vgl. z. B. SEMENOV, 1997, S. 29; UŠAČEV, 2002a, S. 21 f.).

Neben diesen normativ ausgerichteten Beiträgen von Vertretern des Mainstreams der russischen Agrarökonomie gibt es eine geringere Anzahl von Studien zu integrierten Strukturen von russischen Wissenschaftlern mit eher westlicher Prägung. Dazu gehören in erster Linie Arbeiten aus dem Analytischen Zentrum für die Agrar- und Ernährungswirtschaft des Gaidar-Instituts "Institute for the Economy in Transition" sowie vom Leiter des Instituts für Konjunkturforschung auf den Agrarmärkten (Institut kon'junktury agrarnogo rynka = IKAR), Dmitrij Rylko. Diese Arbeiten versuchen eine positive Analyse, beschränken sich dabei aber oftmals auf eine Beschreibung der Integrationsprozesse (vgl. SEROVA et al., 2001; KHRAMOVA, 2002a und 2003; RYLKO, 2002a; RYLKO und JOLLY, 2005). RYLKO (2002a) sowie KHRAMOVA (2002a) und (2003) führen zwar stichwortartig einige theoretische Hypothesen zu den Entstehungsgründen der "neuen landwirtschaftlichen Operatoren" bzw. "Agroholdings" auf. Diese werden aber weder eingehend erläutert, noch im weiteren Verlauf der Untersuchung anhand der geschilderten Tätigkeitsprofile von ausgewählten integrierten Unternehmen überprüft.

Während in der russischen Agrarökonomie Integrationsprozesse im Agrar- und Ernährungssektor also schon längere Zeit Gegenstand von zumeist normativen und deskriptiven Arbeiten sind, hat diese Entwicklung bislang erstaunlicherweise wenig westliche Agrarökonomien beschäftigt. Ein Hauptgrund für das bisher geringe Interesse an theoretischen und empirischen Analysen des Phänomens in der westlichen Agrarökonomie dürfte in der Datenlage zu suchen sein. Zwar gibt es in russischen Zeitschriften und Zeitungen immer mehr Berichte über Agroholdings. Auch stellen einige der größeren integrierten Unternehmen zunehmend Informationen über sich ins Internet. Allerdings sind diese meist qualitativen Daten oft lückenhaft. Zudem erfordert ihre Auswertung sehr gute russische Sprach- und Landeskennnisse. Möglicherweise spielt auch eine Rolle, dass wegen fehlender quantitativer Daten anspruchsvolle quantitative Analysemethoden nicht angewandt werden können (vgl. auch KHRAMOVA, 2002, S. 112). Dies könnte die Attraktivität dieses Forschungsgegenstandes mindern, da die Chancen, wissenschaftliche Beiträge in referierten Fachzeitschriften plazieren zu können, nicht selten vom Anspruchsniveau der verwendeten quantitativen Analysemethoden

abhängt und weniger von dem dadurch erzielten Erkenntnisfortschritt (vgl. auch WESTGREN und ZERING, 1998).

## **2 ZIELSETZUNG**

Die vorliegende Arbeit versucht, einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke zu leisten. Das Ziel der Arbeit ist es, (1) die Entstehung integrierter Strukturen im russischen Agrar- und Ernährungssektor seit Transformationsbeginn zu erklären, (2) deren Funktionsweise zu analysieren und (3) ihre Entwicklungsperspektiven und volkswirtschaftlichen Auswirkungen abzuschätzen. In diesem Zusammenhang soll auch herausgearbeitet werden, ob und inwieweit es sich bei den betrachteten integrierten Strukturen um eine transformations- und/oder russlandspezifische Erscheinung handelt. Im Einzelnen wird folgenden Fragen nachgegangen:

1. Welche Integrations- und Kooperationsprozesse fanden in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft seit Transformationsbeginn statt? Welche Integrations- und Kooperationsformen sind dabei entstanden? Wie lassen sie sich von einander abgrenzen? Welche Bedeutung haben sie im Einzelnen?
2. Welches sind die maßgeblichen Gründe für die Entstehung der einzelnen Integrations- und Kooperationsbestrebungen in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft?
3. Wie funktionieren die integrierten Strukturen im Einzelnen? Lassen sich hierbei verschiedene Muster unterscheiden?
4. Wie entwickeln sich die integrierten Strukturen wirtschaftlich und finanziell im Vergleich zu nicht-integrierten Unternehmen? Wie sind Unterschiede oder Gemeinsamkeiten zu erklären?
5. Welche weiteren Entwicklungstendenzen sind erkennbar? Von welchen Integrations- und Kooperationsformen ist damit zu rechnen, dass sie nur ein vorübergehendes Phänomen sind und von welchen gibt es Anzeichen, dass sie zu einem nachhaltigen Modell für die russische Agrar- und Ernährungswirtschaft werden könnten?
6. Welche gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen können von den Integrationsprozessen im russischen Agrar- und Ernährungssektor erwartet werden?

Die vorliegende Arbeit versucht, sowohl einen Beitrag zur theoretischen als auch zur agrar- und wirtschaftspolitischen Diskussion hinsichtlich der Strukturveränderungen zu machen, die im Agrar- und Ernährungssektor der Russischen Föderation seit Transformationsbeginn zu beobachten sind. Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht ist der Beitrag zur Überprüfung der Erklärungsrelevanz der in der Wirtschaftstheorie geläufigen ökonomischen Theorien für horizontale,

vertikale und diagonale Integration bzw. zu Unternehmensgruppen hervorzuheben, denn diese werden am Beispiel eines bislang weitgehend nur in Russland zu beobachtenden empirischen Phänomen einer Überprüfung unterzogen. Dabei werden offene Fragen für die weitere theoretische und empirische Forschung identifiziert. Darüber hinaus werden gesamtwirtschaftlich und politisch bedenkliche Entwicklungen herausgearbeitet.

### 3 VORGEHENSWEISE

Die Untersuchung besteht aus einem theoretischen und empirischen Teil. Im theoretischen Teil werden überprüfbare Hypothesen zu den Entstehungsgründen und Entwicklungsperspektiven der integrierten Strukturen in Russlands Agrar- und Ernährungswirtschaft abgeleitet. Vor dem Hintergrund der erwähnten begrifflichen und organisatorischen Vielfalt werden zunächst in Teil II die Integrationstendenzen seit Transformationsbeginn in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft aufgezeigt, die verschiedenen Integrations- und Kooperationsformen systematisiert sowie deren Stellenwert dargestellt. Um diese Entwicklungen einordnen und bewerten zu können, werden dazu vorab wichtige Begriffe zur Charakterisierung von Integrationsprozessen auf Unternehmensebene geklärt. Anschließend wird die Ausgangslage der russischen Integrationsprozesse analysiert, indem herausgearbeitet wird, wie und in welcher Form Integration auf Unternehmensebene in diesem Sektor der russischen Volkswirtschaft schon zu planwirtschaftlichen Zeiten verbreitet war. Gleichzeitig dient dieser Teil dazu, Vergleiche zu den im Zuge des Transformationsprozesses entstandenen Formen vornehmen zu können. Der Teil schließt mit einem Blick in die übrige russische Volkswirtschaft und andere Länder, um die Einzigartigkeit der Integrationsprozesse in der Agrar- und Ernährungswirtschaft Russlands genauer einstufen zu können.

Nach der Systematisierung der Integrationsprozesse und -formen analysiert Teil III, welche Motive für die Errichtung integrierter Strukturen aus theoretischer Sicht grundsätzlich denkbar sind. Da, wie Teil II zeigen wird, das herausragende Kennzeichen der Integrationsprozesse von Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft Russlands ihre vertikale und/oder diagonale, weniger aber die horizontale Richtung ist, stehen die theoretischen Motive für die Integration aufeinanderfolgender Stufen einer Wertschöpfungskette und mit anderen Wirtschaftsbereichen im Mittelpunkt. Dabei wird gleichzeitig geprüft, inwieweit die in der Literatur behandelten Motive von Relevanz für den Agrar- und Ernährungssektor sind. Der Teil wird mit einem Zwischenfazit und einem ersten Versuch zur Formulierung von Hypothesen über die Entstehungsgründe und die Entwicklungsperspektiven der russischen integrierten Strukturen abgeschlossen. Es wird gezeigt, dass nach der Theorie vertikale und/oder diagonale integrierte Unternehmensgruppen hauptsächlich als eine Reaktion auf fehlende oder unzureichend funktionierende formale Institutionen zu verstehen sind. Um herausfinden, inwieweit dies auch für

die integrierten Strukturen in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft zutreffen könnte oder ob noch weitere Hypothesen denkbar sind, werden daher in Teil IV die gesamtwirtschaftlichen und sektorspezifischen formalen institutionellen Rahmenbedingungen der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft seit Transformationsbeginn dahingehend analysiert. Erst ausgehend von den Ergebnissen dieser Analyse werden dann die endgültigen Hypothesen über die Entstehungsgründe und die Entwicklungsperspektiven der Integrationsprozesse in Russland formuliert.

Diese Hypothesen werden im anschließenden empirischen Teil der Arbeit in Teil V mit Hilfe von Fallstudien zu konkreten Unternehmen überprüft. Es wird herausgearbeitet, welche der theoretisch denkbaren Motive tatsächlich von besonderer Bedeutung sind, außerdem wie die integrierten Strukturen funktionieren und welche zukünftigen Entwicklungen absehbar sind. Im letzten Schritt werden die Integrationstendenzen in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft aus volkswirtschaftlicher Sicht beurteilt (Teil VI). Dabei werden drei Aspekte behandelt: (1) wohlfahrtsökonomische, (2) wettbewerbspolitische und (3) polit-ökonomische Auswirkungen. Der abschließende Teil VII fasst die Ergebnisse zusammen. Dabei wird versucht, die Frage zu beantworten, inwieweit integrierte Unternehmensstrukturen in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft wirklich als etwas Einzigartiges angesehen werden können.

## **4 FORSCHUNGSMETHODE UND DATENLAGE**

Die empirische Überprüfung der Hypothesen erfolgt mit Hilfe der qualitativen Auswertung von Fallstudien. Sie bilden gleichzeitig die Grundlage, um die Funktionsweise der integrierten Strukturen und deren finanzielle Entwicklung zu untersuchen. Fallstudien eignen sich immer dann als Methode zur Überprüfung von Hypothesen und zur Weiterentwicklung von Theorien, wenn zum einen Fragen nach dem "Warum" und "Wie" im Mittelpunkt stehen und wenn zum anderen eine neue Fragestellung oder ein relativ neues empirisches Phänomen untersucht werden soll, zu der bzw. zu dem bisher nur wenige wissenschaftlich gesicherte Erkenntnisse und quantitative Daten vorliegen (vgl. EISENHARDT, 1989, S. 534 f.; YIN, 2003a, S. 5 ff.; YIN, 2003b, S. 4 ff.; LEMNEK, 2005, S. 298 ff.; BERG, 2006, S. 362).

Diese Voraussetzungen sind bei dem empirischen Phänomen, das Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist, zweifellos gegeben. Zum einen lautet die zentrale Fragestellung: "Warum und wie sind integrierte Strukturen im russischen Agrar- und Ernährungssektor entstanden, wie funktionieren sie und wie entwickeln sie sich?" Zum anderen handelt es sich bei diesen Integrationsprozessen um eine vergleichsweise junge Erscheinung und damit um einen relativ neuen Forschungsgegenstand. Und schließlich sind dazu bislang nur wenige gesicherte und konsistente quantitative

Daten und Informationen vorhanden, so dass quantitative Analysemethoden zum gegenwärtigen Zeitpunkt kaum angewandt werden können (vgl. auch KHRAMOVA, 2002a, S. 112 und 2003, S. 5; SOTNIKOV, 2002, S. 77).

Das Fehlen dieser Daten hat folgende Gründe. Zum einen ist häufig unklar, was konkret überhaupt erfasst werden soll, denn integrierte Strukturen wie "Agroholdings" stellen keine offiziell anerkannte eigene Betriebs- oder Rechtsform dar (vgl. KHRAMOVA, 2002; RODIONOVA und DACKOVA, 2005; PETRIKOV, 2005). Damit existiert also keine gesetzlich sanktionierte Definition. Ebenso wenig gibt es in der russischen Agrarökonomie und betrieblichen Praxis allgemein akzeptierte Definitionen und Abgrenzungen der verschiedenen integrierten Strukturen (vgl. KRAMOVA, 2002a, S. 113). Folglich haben die statistischen Ämter auf föderaler und regionaler Ebene in Russland solche Informationen, wenn überhaupt, bislang nur vereinzelt und nicht systematisch erhoben. Zum anderen handelt es sich bei vielen interessanten quantitativen Informationen, etwa zur finanziellen und wirtschaftlichen Lage von Agroholdings sowie deren einzelnen Tochterunternehmen oder zur Preisbildung um unternehmensinterne Informationen, die unter dem Hinweis auf das Geschäftsgeheimnis (russ.: kommerčeskaja tajna) aus Angst vor der Konkurrenz oder den Steuerbehörden nicht gerne an Dritte weitergegeben werden (vgl. auch z. B. NIKITINA, 2003, S. 13; VNIIESCH, 2002, S. 30). Vor diesem Problem stehen nicht nur Wissenschaftler aus dem westlichen Ausland, sondern auch aus Russland. Das gilt selbst für russische Agrarökonominnen aus denjenigen Instituten, die Integrationsprozesse in bestimmten Föderationssubjekten stark propagiert haben und über grundsätzliche gute Kontakte zu Unternehmern verfügen. Beispiele hierfür sind zwei Moskauer Forschungsinstitute: das Institut für Ökonomie, Arbeit und Leitung (Management) in der Landwirtschaft, das den Oblast Orel berät und das Institut für Agrarökonomie, das im Oblast Belgorod tätig ist (vgl. VNIIESCH, 2002, S. 30). Letzterem gelang es 2004, einige Daten zur wirtschaftlichen Lage des landwirtschaftlichen Produktionsbereichs der 18 bzw. 19 größten Agroholdings aus dem Oblast Belgorod zu bekommen. Hierbei handelt es sich einmal um allgemeine Angaben zu jeder Agroholding. Dazu gehören Zahlen zur bewirtschafteten Fläche, dem Bruttoproduktionswert, den Investitionen, der Anzahl der Beschäftigten, dem gezahlten Durchschnittslohn in den Agroholdings und dem finanziellen Ergebnis. Weiter finden sich für jede Agroholding nach Produktgruppen aufgeschlüsselt Informationen zur landwirtschaftlichen Bruttoproduktionsmenge, zum Erntertrag bzw. bei Tierprodukten zur Tierleistung, zu den Selbstkosten pro Stück, zum Gewinn und zur Rentabilität des entsprechenden Produkts verstanden als das Verhältnis Gewinn zu Gesamtkosten. Die gleichen Kennziffern, die für die Charakterisierung der einzelnen Agroholdings insgesamt und für die in den Agroholdings erzeugten landwirtschaftlichen Produktgruppen verwendet werden, gibt es außerdem für jeden landwirtschaftlichen Betrieb der Agroholdings sowie für landwirtschaftliche Betriebe, die zu keiner Agroholding gehören. Allerdings sind diese Daten lückenhaft und widersprüchlich. So liegen für den Zeitraum 2000-2001 diese Daten für 18 Agroholdings sowie 77 unabhängige

landwirtschaftliche Betriebe vor. Für das Jahr 2002 sind diese Angaben für 19 Agroholdings, für 2003 aber nur für fünf erfaßt worden. Neben diesen Unstimmigkeiten, zeigen sich auch Inkonsistenzen bei den unabhängigen landwirtschaftlichen Betrieben. Für diese Gruppe von Unternehmen liegen für das Jahr 2002 Daten nur vom jeweils besten unabhängigen landwirtschaftlichen Unternehmen eines Rayons des Oblastes Belgorod vor, nicht aber von allen. Widersprüche ergeben sich zwischen der Veröffentlichung für den Zeitraum 2000-2001 und den ein Jahr später herausgegebenen Aufzeichnungen für 2001-2002, was das Jahr 2001 angeht. Hier weichen die Angaben zum Teil erheblich ab, ohne dass dies erläutert wird.

Überhaupt keine Daten wurden zu den anderen Geschäftsfeldern der Agroholdings wie der Verarbeitung und/oder dem Handel mit Nahrungsmitteln mit dem Verweis auf das Geschäftsgeheimnis zur Verfügung gestellt. Daher kann nicht beurteilt werden, welchen Beitrag die einzelnen Wertschöpfungsstufen zum Gewinn oder Verlust des Unternehmens leisten. Somit ist es lediglich möglich, einige finanzielle Kennziffern wie die Gewinn- und Verlustentwicklung, die Rentabilität oder die Investitionsquote zu vergleichen, und zwar einmal zwischen einzelnen Agroholdings und zum anderen zwischen Agroholdings und unabhängigen landwirtschaftlichen Betrieben. Angesichts der erwähnten Lücken und Inkonsistenzen sowie des recht kurzen Zeitraums ist der Aussagegehalt der Zahlen eingeschränkt.

Fallstudien haben in solchen Situationen den Vorteil, dass mit ihrer Hilfe die wichtigsten Elemente eines neuen empirischen Phänomens erfasst werden können, bevor sich ausreichend quantitative Daten für ökonomische Analysen angesammelt haben. Fallstudien erlauben es somit, relativ aktuelle Entwicklungen zu analysieren, während ökonomische Analysen sich doch eher mit ex-post-Ereignissen und ex-post-Daten beschäftigen (vgl. WESTGREN und ZERING, 1998). Auch in der Vergangenheit wurden Fallstudien immer wieder zur Analyse der Motive von Integrations- und Kooperationsprozessen, der konkreten Ausgestaltung der gewählten Integrations- oder Kooperationsform und deren Leistungsfähigkeit in anderen Ländern verwendet (vgl. JOSKOW, 1985, S. 590 und 2005, S. 339; WESTGREN und ZERING, 1989; WESTGREN, 1994). Allerdings wird die Aussagekraft der auf Fallstudien basierenden empirischen Analysen von manchen Anhängern quantitativer Analysemethoden in Zweifel gezogen. Kritisiert wird in erster Linie, dass die Stichprobengröße oftmals zu gering sei, weil häufig nur sehr wenige Fälle, im Extremfall sogar nur ein Fall analysiert werde. Deshalb stellten sie auch keine echten Stichproben nach dem Zufallsprinzip dar. Außerdem würden keine statistischen Analysen durchgeführt. Von daher seien die Schlussfolgerungen nur bedingt oder gar nicht verallgemeinerbar (vgl. JOSKOW, 1985, S. 590; TELLIS, 1997; LAMNEK, 2005, S. 3 f.).

Abgesehen davon, dass größere Datenmengen, die für die Anwendung quantitativer Analysemethoden notwendig sind, entweder aufgrund der Neuartigkeit der empirischen Erscheinung nicht in jedem Fall zur Verfügung stehen oder wegen zeitlicher Gründe oder Kostengründen nicht immer aufgebracht werden können

(vgl. auch LAMNEK, 2005, S. 3), ist gegen diese Kritik einzuwenden, dass nicht alle sozialen Phänomene in gleicher Weise einer Quantifizierung zugänglich sind (vgl. HAYEK, 1974/96, S. 4). Dazu gehören z. B. Transaktionskosten. Deren exakte Quantifizierung wird im Allgemeinen für nicht möglich gehalten (vgl. SCHNEIDER, 1993, S. 102 f.; RICHTER und FURUBOTN, 1999, S. 47; FELDMANN, 1999a, S. 176; BECKMANN, 2000, S. 42 sowie Abschnitt III.4.1). LEIPOLD und SCHÜLLER (1986, S. 21) unterstreichen in diesem Zusammenhang, dass die Ausblendung von Faktoren, die nicht durch quantitative Nachweise exakt bestätigt werden können, in der Wirtschaftswissenschaft den Bereich möglicher Ursachen des Wirtschaftsgeschehens willkürlich einschränke (ähnlich FELDMANN, 1999a, S. 177). Qualitative Verfahren wie die Fallstudienmethode ermöglichen es dagegen, unerwartete Informationen aufzuspüren, wenn dem Prinzip der Offenheit gefolgt wird und nicht von vornherein etwa aufgrund standardisierter Erhebungsinstrumente Informationen und Aspekte ausgesiebt werden, die in der bisherigen Forschung noch nicht thematisiert wurden (vgl. BERG, 2005, S. 362; LAMNEK, 2005, S. 21 und 257).

In dieser Arbeit wurden die Daten zum einen mithilfe der Quellenanalyse erhoben, also der Auswertung von Presseveröffentlichungen, Dokumenten und Berichten. Zum anderen wurden für ergänzende Informationen mithilfe kommunikativer Erhebungstechniken gewonnen wie persönlicher Experteninterviews und teilnehmender Beobachtung vor Ort in Russland (vgl. ausführlicher dazu Abschnitt V.1.).

Vor dem Hintergrund der geschilderten Daten- und Informationsprobleme hat die Arbeit oftmals eher einen explorativen und deskriptiven als explanatorischen Charakter. Eine tiefere formale und quantitative Kausalanalyse vieler der im Weiteren angesprochenen Einzelaspekte der Integrationsprozesse im russischen Agrar- und Ernährungssektor müssen weiteren Untersuchungen vorbehalten bleiben, sobald es die Datenlage erlaubt. Zu berücksichtigen ist auch, dass sich die Informationen oft sehr schnell ändern, weil sich die Unternehmensgruppen häufig rasch an neue Gegebenheiten anpassen. Daher haben die in der Arbeit angeführten Daten eher einen rückblickenden Charakter und geben weniger den aktuellen Zustand wieder.

Zum Schluß dieses einleitenden Teils ist noch eine kurze Bemerkung zu der in dieser Arbeit verwendeten Umschrift russischer Begriffe und Namen aus dem kyrillischen ins lateinische Alphabet zu machen. Diese folgt grundsätzlich den wissenschaftlichen, an die preußische Transkriptionsordnung angelehnten Regeln mit Hilfe von diakritischen Zeichen.<sup>1</sup> Lediglich im Deutschen bekannte Namen und Begriffe, wie z. B. Jelzin, Sowjet oder Kolchose, werden in der assimilierten Form belassen. Ebenso wird der in der russischsprachigen Fachliteratur verwendete Begriff "Agroholding" und "Holding" nicht wissenschaftlich transkribiert zu "Agrocholding" bzw. "Cholding", sondern in der im Deutschen üblichen Schreibweise verwendet.

---

<sup>1</sup> <http://www.uni-koeln.de/themen/fremdsprachig/cyr/russisch/rustranslit.html>.



## **II DYNAMIK UND AUSMAß DER INTEGRATIONSPROZESSE IN DER RUSSISCHEN AGRAR- UND ERNÄHRUNGSWIRTSCHAFT SEIT TRANSFORMATIONSBEGINN**

Um die Integrationsprozesse, die seit Transformationsbeginn in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft stattgefunden haben, besser einordnen und bewerten zu können, werden zunächst Integrationsprozesse auf Unternehmensebene allgemein charakterisiert. Dies ist notwendig, um die Integrationsbemühungen, die in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft zu beobachten sind, terminologisch fassen zu können. Dazu wird der Begriff der Integration auf Unternehmensebene definiert und gezeigt, welche Formen der Integration sich grundsätzlich unterscheiden lassen. Anschließend wird die Ausgangslage der Integrationsprozesse in der Agrar- und Ernährungswirtschaft Russlands dargestellt, indem untersucht wird, wie verbreitet Integration auf Unternehmensebene in diesem Sektor der russischen Volkswirtschaft zu planwirtschaftlichen Zeiten war und in welchen Formen sie auftrat. Nach der Systematisierung der Integrationsprozesse und -formen im russischen Agrar- und Ernährungssektor seit Transformationsbeginn wird zum Abschluß des Teils der Frage nachgegangen, wie verbreitet integrierte Strukturen nicht nur in anderen Bereichen der russischen Volkswirtschaft sind, sondern auch in anderen Ländern. Mit diesem Vergleich wird die Einzigartigkeit der integrierten Strukturen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft Russlands genauer herausgearbeitet.

### **1 GRUNDLEGENDE BEGRIFFE ZUR CHARAKTERISIERUNG VON INTEGRATIONSPROZESSEN AUF UNTERNEHMENSEBENE**

Unter Integration auf Unternehmensebene versteht man ganz allgemein die Zusammenfassung mehrerer gleicher und/oder verschiedener Tätigkeitsfelder innerhalb einer organisatorischen Einheit, die prinzipiell von spezialisierten Firmen übernommen werden könnten. Die Integration kann dabei grundsätzlich auf zweierlei Weisen stattfinden: durch interne oder externe Integrations- bzw. Wachstumsstrategien. Bei der internen Integrationsstrategie werden die Leistungen gleicher, vor- bzw. nachgelagerter Stufen oder völlig neue Tätigkeiten von dem betrachteten Unternehmen selbst erbracht. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn ein landwirtschaftlicher Betrieb seine Tiere nicht mehr an eine Schlachtereier liefert, sondern eigene Anlagen zur Schlachtung errichtet und dann die Schlachtung in seinem erweiterten Unternehmen selbst durchführt. Bei der externen Integrationsstrategie gliedert ein bestehendes Unternehmen ein anderes Unternehmen, das entweder auf der gleichen Produktions- bzw. Absatzstufe, auf ihm vor- oder nachgelagerten

Stufen der Wertschöpfungskette oder in einem völlig anderen Geschäftsbereich tätig ist, ein. In diesem Fall würde der landwirtschaftliche Betrieb keine eigene Schlachtereier aufbauen, sondern sich mit einer bereits bestehenden Schlachtereier zu einem Unternehmen zusammenschließen. Je nach dem, in welche Richtung die Integration geht und wie intensiv die Kooperation zwischen den beteiligten Wirtschaftssubjekten ist, lassen sich verschiedene Arten und Formen der Integration unterscheiden.

## 1.1 Richtung der Integration

Nach der Richtung der Unternehmensintegration lassen sich drei Arten der Integration unterscheiden: horizontale, vertikale und diagonale (konglomerate) Integration. Bei *horizontaler Integration* findet eine Integration auf derselben Produktions- bzw. Absatzstufe statt. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn sich mehrere landwirtschaftliche Weizenproduzenten zu einem großen Unternehmen zusammenschließen oder zwei Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen fusionieren.

Von *vertikaler Integration* spricht man, wenn ein Wirtschaftssubjekt mehrere aufeinanderfolgende Stufen der Wertschöpfungskette (im Extremfall von der Urproduktion der Rohstoffe bis hin zum Verkauf eines Produktes an den Endkonsumenten) innerhalb einer einzigen organisatorischen Einheit, d. h. eines Unternehmens zusammenfaßt (vgl. CARLTON und PERLOFF, 1994, S. 499; GÖBEL, 2002, S. 185). Wenn ein Verarbeitungsunternehmen in vorgelagerten Wertschöpfungsstufen, wie etwa in der Herstellung von Rohmaterialien und anderen Inputs tätig wird, liegt vertikale *Rückwärtsintegration* vor. Ein Beispiel hierfür wäre, daß eine Getreidemühle die Aktivität der Lagerhaltung nach der Ernte übernimmt. Das betreffende Unternehmen ersetzt den Fremdbezug der Lagerhaltung durch die Eigenleistung und übernimmt die wirtschaftlichen Risiken und Chancen dieser Stufe. Dehnt dagegen ein Unternehmen seine Tätigkeitsfelder in nachgelagerte Wertschöpfungsstufen aus, wenn z. B. ein landwirtschaftliches Unternehmen sein Getreide nicht mehr an eine Getreidemühle liefert, sondern es selbst zu Mehl verarbeitet, spricht man von *Vorwärtsintegration*.

Weniger eindeutig zu definieren ist die *diagonale* oder *konglomerate Integration*. Je nachdem, wie eng die einzelnen Geschäftsbereiche miteinander verbunden sind, werden in der Literatur häufig drei Typen von Konglomeraten unterschieden (vgl. z. B. AMIHUD und LEVI, 1981, S. 610; CLARKE, 1985, S. 196; RAVENSKRAFT und SCHERER, 1987, S. 23):

1. *Produktausweitung*: Ein solcher Typ liegt vor, wenn die Geschäftsbereiche zwar funktional miteinander verbunden sind (z. B. in der Produktion oder Distribution), aber nicht direkt miteinander konkurrieren. Ein Beispiel hierfür wäre ein Konglomerat, das aus den Geschäftsbereichen Personenkraftwagen, Motorräder, und Schiffsmotoren besteht.

2. *Marktausweitung*: Hier produzieren die Unternehmen, die sich zusammenschließen, die gleichen Produkte bzw. Dienstleistungen, verkaufen sie aber auf unterschiedlichen geographischen Märkten. Ein solcher Fall liegt vor, wenn z. B. eine Bank ihre Dienstleistungen auf unterschiedlichen regionalen Märkten anbietet, etwa nicht nur in Norddeutschland, sondern auch in Süddeutschland und Italien.
3. *Reine Konglomerate*: Zu diesem Typ gehören alle Konglomerate, bei denen abgesehen von finanziellen Verflechtungen zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen keinerlei horizontale noch vertikale Beziehungen bestehen. Die einzelnen Geschäftsbereiche stellen völlig unterschiedliche Produkte bzw. Dienstleistungen her. Ein Beispiel hierfür wäre, daß eine Brauerei eine eigene Bank betreiben und außerdem Fernseher produzieren würde.

Die Produkt- und insbesondere die Marktausweitungskonglomerate liegen im Grenzbereich zu horizontaler Integration.<sup>2</sup> Außerdem können die Geschäftsbereiche in einer vertikalen Beziehung liegen, etwa wenn die Brauerei noch Einzelhandel betreibt und darin neben dem eigenen Bier noch viele andere Produkte vertreibt. KAHL (1992, S. 13) spricht in diesem Fall auch von "Marktverkettungszusammenschluss". Vor dem Hintergrund dieser fließenden Übergänge zwischen konglomerater Integration auf der einen und horizontaler bzw. vertikaler Integration auf der anderen Seite, unterscheidet FRANKHUS (1972, S. 13) zwischen Konglomeraten im weiteren und engeren Sinne. Zu den Konglomeraten im engeren Sinne zählen dann nur die reinen Konglomerate, zu den Konglomeraten im weiteren Sinne die anderen genannten Typen.

Konglomerate Unternehmen können verschiedene Organisationsformen annehmen. Typische Ausprägungen sind die divisionale Organisation, die Stammhausorganisation und die Holding-Organisation (vgl. G. SCHMIDT, 1990, S. 49). Die divisionale Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass auf der zweiten Hierarchieebene, d. h. auf der Hierarchieebene unterhalb der Unternehmensleitung, die Teilbereiche objektbezogen zu Sparten oder Divisionen zusammengefaßt werden. Die Gliederung erfolgt dabei entweder produkt- oder marktbezogen. Der Vorteil dieser Organisationsform liegt darin, dass den Entscheidungsträgern auf der zweiten Ebene (Divisionsleiter) größere sachzielbezogene Entscheidungsspielräume eingeräumt werden. In der Regel obliegt ihnen die gesamte operative Führung für ihre Sparte. Sie tragen die Verantwortung für das laufende Ergebnis und müssen im Rahmen ihrer Möglichkeiten eine effiziente Leitung und Kontrolle der ihnen unterstellten

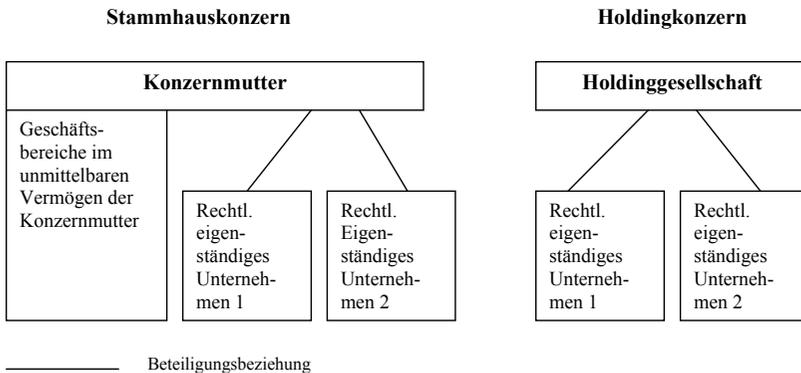
---

<sup>2</sup> Vgl. auch KAHL (1992, S. 13). Besonders schwierig ist die Abgrenzung beim Typ der Marktausweitung. Sind die sich zusammenschließenden Unternehmen Einproduktunternehmen, besteht kein Unterschied zu horizontaler Integration. Handelt es sich aber bei den sich zusammenschließenden Unternehmen um Mehrproduktunternehmen, kann eher von konglomerater Integration gesprochen werden. Allerdings können sich je nach dem, in welchen Beziehungen die einzelnen Produkte zueinander stehen, wieder Abgrenzungsschwierigkeiten zum Produktausweitungstyp ergeben.

Instanzen gewährleisten. Damit wird ein Anreiz geschaffen, dass das Gesamtunternehmen schneller und flexibler auf neue Entwicklungen auf den verschiedenen Märkten reagieren kann. Vereinzelt übernehmen die Divisionsleiter neben der operativen Führung auch strategische Aufgaben für ihren Teilbereich. Allerdings müssen diese dann mit der zentralen Unternehmensleitung hinsichtlich der Gesamtunternehmensstrategie abgestimmt werden. Dies sowie die Möglichkeit, Größenvorteile ausnutzen zu können, führen dazu, dass neben den Divisionen immer bestimmte zentralisierte, auf Funktionen spezialisierte Bereiche (Zentralbereiche) beibehalten werden (vgl. GÖBEL, 2002, S. 243).

Bei einer Stammhausorganisation übernimmt die Unternehmensleitung neben ihrer Funktion als Zentrale für die Divisionen selber noch die Führung einer bestimmten Sparte. Dies ist in der Regel der Geschäftsbereich, der aufgrund seines Volumens, seiner Ertragskraft und/oder seiner strategischen Bedeutung das Bild des Konglomerates prägt. Dieser Geschäftsbereich wird als "Stammhaus" bezeichnet. Die übrigen Geschäftsbereiche haben meistens die Aufgabe, entweder das Stammhaus zu unterstützen oder das Konglomeratsportefeuille zu ergänzen (vgl. KELLER, 1993, S. 90 ff.; LUTTER, 1995, S. 10 f.; G. SCHMIDT, 1990, S. 53 ff.).

**Abbildung 1: Die Grundstrukturen eines Stammhauskonzerns und eines Holdingkonzerns im Vergleich**



Quelle: FRESE (2000, S. 553).

Die Holding unterscheidet sich von den beiden vorangegangenen Organisationsformen dadurch, dass die Sparten rechtlich selbständige Unternehmen sind, die aber unter der einheitlichen Leitung einer Dachgesellschaft stehen (vgl. Abb. 1). Diese stellt die Holdinggesellschaft im eigentlichen Sinne dar (vgl. KELLER, 1993, S. 32). Ausgehend vom Begriffskern, dem englischen Verb "to hold" (= "halten"), besteht der betriebliche Hauptzweck der Holdinggesellschaft im Halten einer auf Dauer angelegten Beteiligung an einem oder mehreren rechtlich selbständigen Unternehmen. Die Holding übernimmt dabei als Dachgesellschaft verschiedene

zentralisierte Aufgaben. Je nach dem, welche Aufgaben sie wahrnimmt, lassen sich wiederum verschiedene Arten von Holdings unterscheiden. Am gebräuchlichsten ist die Unterscheidung zwischen Führungs- bzw. Managementholding und Finanzholding. Die Führungs- bzw. Managementholding übt als Dachgesellschaft gegenüber den abhängigen, aber rechtlich selbständigen Beteiligungs- bzw. Tochtergesellschaften strategische Führungsaufgaben aus. Sie nimmt selber aber keine Produktionstätigkeiten wahr (vgl. SCHULTE, 1992, S. 32; LUTTER, 1995, S. 11 f.). Die Führungsaufgaben können sich auf folgende Bereiche erstrecken: die Festlegung einer langfristigen Unternehmenspolitik für alle zur Holding gehörenden Unternehmen, die diese als wirtschaftliche Einheit erscheinen läßt; der Aufbau einer dieser Einheit entsprechenden Organisation und die Regelung der jeweiligen Zuständigkeiten, die Abstimmung der Tätigkeiten und Durchführung der Zielkontrolle, die Etablierung eines einheitlichen Berichtssystems und die Steuerung des Kapitalflusses innerhalb der Gruppe sowie die Besetzung der Führungspositionen. Mitunter wird bei der Management-Holding zwischen normaler und operativer Management-Holding unterschieden (vgl. SCHULTE, 1992, S. 34; GÖBEL, 2002, S. 244). Die operative Management-Holding unterscheidet sich von der normalen dadurch, dass der Aufgabenbereich der Dachgesellschaft zusätzlich noch die operative Steuerung und Optimierung von Geschäftsfeldern und Funktionen umfaßt (vgl. SCHULTE, 1992, S. 34).

Im Unterschied zur Management-Holding besteht der Zweck einer Finanzholding in der Verwaltung der Beteiligungen und den damit verbundenen Finanzierungs- und Kontrollaufgaben. Letztere übt die Finanzholding im Rahmen der ihr als Gesellschafterin zustehenden Rechte in Haupt- oder Gesellschafterversammlungen aus. Allerdings ist die Grenze zwischen Führungs- und Finanzholding nicht immer eindeutig (vgl. SCHULTE, 1992, S. 32; OTT, 1996, S. 31 f.). Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn eine Finanzholding die Kontrollmehrheit oder im Extremfall die gesamten Anteile eines anderen Unternehmens besitzt. Sie kann dann nämlich aufgrund der mit den Geschäftsanteilen bzw. Aktien verbundenen Anordnungs- und Geschäftsführungsbefugnissen führend auf die Gesamtgruppe einwirken. Darüber hinaus kann die Holding über die Verteilung der Finanzmittel Einfluß auf die strategischen Spielräume der einzelnen Geschäftsfelder nehmen.

JUNG (2006, S. 149 f.) unterscheidet neben Management- und Finanzholding noch die operative Holding als dritte Holdingart. Dort *"nimmt die konzernleitende Einheit alle Funktionen eines Unternehmens wahr. Es handelt sich um ein direkt am Markt tätiges Unternehmen, das auch die operativen Funktionen der Leistungserstellung und -verwertung wahrnimmt"*. Diese Definition, die quasi mit der des Stammhauskonzerns identisch ist, zeigt, dass eine genaue Abgrenzung der einzelnen Formen schwierig ist.

Rein juristisch gesehen sind die Leiter der zur Holding gehörenden Unternehmen in ihren Entscheidungen völlig selbständig. Das tatsächliche Ausmaß der Autonomie der einzelnen Unternehmen der Holding hängt jedoch davon ab, welche

Entscheidungen sich die Holdingleitung im Einzelnen vorbehält. Am größten gilt die Autonomie der einzelnen Unternehmen im Allgemeinen bei Finanzholdings. Allerdings können auch bei Management-Holdings die einzelnen Unternehmen faktisch über große Selbständigkeit verfügen, wenn sich die Holding auf die Ausübung nur weniger strategischer Führungsaufgaben beschränkt (vgl. GÖBEL, 2002, S. 244). Tabelle 1 faßt die wichtigsten Merkmale der verschiedenen Holding-Arten nochmals zusammen.

**Tabelle 1: Holding-Arten im Vergleich**

| Arten                              | Zielsetzung  | Dachgesellschaft   | Tochtergesellschaften  |
|------------------------------------|--|--|--|
| <b>(Normale) Managementholding</b> | Strategische Abstimmung und Integration der Gesellschaften, zentrale Bereiche rechtlich verselbstständigt                            | Strategische Leitung, Eingriff in die operative Leitung nur im Ausnahmefall; Zentralisierung bestimmter Bereiche | Operative Leitung (regelmäßige Berichterstattung über Gewinne, Umsatz, Kosten an Dachgesellschaft; Zusatzinformationen nur auf Anforderungen)                            |
| <b>Operative Managementholding</b> | Strategische Abstimmung und Integration der Gesellschaften und operative Steuerung von Geschäftsfeldern                              | Strategische und operative Leitung, Zentralisierung zentraler Funktionen   | Detaillierte, regelmäßige Berichterstattung über operative Ziele (z. B. über Absatzmengen, Kostenarten, Bestände).   |
| <b>Finanzholding</b>               | Verwalten von Beteiligungen und Finanzmanagement für Gesellschaften  | Leitung über die Vorgabe finanzieller Zielgrößen; Unterstützung der Tochtergesellschaften im Finanzbereich       | Strategische und operative Leitung (Berichterstattung an die Dachgesellschaft über Erreichung finanzieller Ziele in aggregierter Form, z. B. Gewinn, Rendite, Cash Flow) |
| <b>Operative Holding</b>           | Strategische Abstimmung und Integration der Gesellschaften, operative Steuerung von Geschäftsfeldern plus eigene Leistungserstellung | Strategische und operative Leitung   | Detaillierte, regelmäßige Berichterstattung über operative Ziele (z. B. über Absatzmengen, Kostenarten, Bestände).   |

Quelle: Eigene Darstellung nach FREESE (2000, S. 555) und JUNG (2006, S. 150).

## 1.2 Intensität der Bindung

Je nach dem, wie stark die Unternehmen bzw. die verschiedenen Tätigkeitsbereiche miteinander verbunden sind und wieviel wirtschaftliche und rechtliche Freiheit die einzelnen Akteure haben, lassen sich zwei Grundformen des Zusammenschlusses unterscheiden: (1) die Integration unter einheitlicher Leitung und (2) die Kooperation.

Bei der Integration unter einheitlicher Leitung werden alle Transaktionen zwischen den beteiligten Wirtschaftssubjekten hierarchisch, d. h. zentral und unternehmensintern abgewickelt. Die beteiligten Unternehmen geben dabei nicht nur ihre wirtschaftliche, sondern auch ihre rechtliche Selbständigkeit auf. Die Integration unter einheitlicher Leitung gilt häufig als das Gegenstück zur vollkommen dezentralen und anonymen Koordination von Transaktionen über (Spot-)Märkte (vgl. KALLFASS, 1993, S. 228). Zwischen der zentralen unternehmensinternen Koordination und der dezentralen Koordination über (Spot-)Märkte gibt es eine ganze Reihe von Zwischenformen. Sie vereinigen im unterschiedlichen Ausmaß Merkmale des Markttausches und der Hierarchie. Abbildung 2 verdeutlicht das Spektrum. Am linken Ende der Skala ist die Koordination über Märkte mit spontanen Transaktionen zwischen unabhängigen Tauschpartnern abgetragen. Sie treffen unabhängig voneinander ihre unternehmerischen Entscheidungen, verfügen über kein gemeinsames Eigentum und haben auch eine getrennte Erfolgsszurechnung. Auf der rechten Seite steht die vollkommen hierarchische Koordination in einem Einheitsunternehmen mit zentraler Entscheidungsfindung, zentralem Eigentum und einheitlicher Erfolgsszurechnung. Dazwischen befinden sich viele denkbare Mischformen, bei denen die marktliche Koordination partiell durch mehr oder weniger Elemente der hierarchischen Koordination substituiert wird. Diese geschieht in der Regel durch mittel- und langfristige vertragliche Bindungen (vgl. KALLFASS, 1993, S. 228; GÖBEL, 2002, S. 195).

Die Zwischenformen reichen von losen und zeitlich (oder auf Einzelobjekte) begrenzten Absprachen über die vertragliche Koordinierung und Ausgliederung von Funktionen bis zur Bildung von Gemeinschaftsunternehmen und der vollständigen wirtschaftlichen Unterordnung unter eine einheitliche Führung, aber bei Beibehaltung der rechtlichen Selbständigkeit. Beispielsweise können die beteiligten Unternehmen vertraglich vereinbaren, dass sie in Zukunft gemeinsam entscheiden, welche Güter produziert werden sollen. Oder es können die Liefertermine, Abnahmepflichten, Qualitäten, Preise oder der Modus der Preisfindung festgelegt werden. Je nachdem, wie die Verträge im Einzelnen ausgestaltet werden, schränken sie die wirtschaftliche Handlungsfreiheit der liefernden und abnehmenden Unternehmen für die Vertragslaufzeit mehr oder weniger stark ein. Die Verträge grenzen für die Laufzeit die auftretenden Austauschbedingungen und die Erfolgsszurechnung gegenüber dem Austausch auf (Spot-)Märkten ein. In der Regel führen die Verträge aber nicht dazu, dass die beteiligten Unternehmen ihre rechtliche Selbständigkeit aufgeben. Dies gilt auch bei langfristigen Verträgen (vgl. KALLFASS, 1993, S. 228). Wichtige Voraussetzungen für das Zustandekommen solcher Zwischenformen sind ein wechselseitiges Interesse am Erhalt der Beziehung, die Möglichkeit und Bereitschaft zur gegenseitigen Kontrolle sowie das Interesse an außergerichtlicher Konfliktregelung und ein großes wechselseitiges Vertrauen (vgl. GÖBEL, 2002, S. 195 f.).

**Abbildung 2: Intensität marktlicher und hierarchischer Koordination**

|   | <b>Spot-Markt</b>                     | <b>Kooperation<br/>(kurz-, mittel-, langfristige Verträge)</b> | <b>Einheitliche<br/>Unternehmens-<br/>organisation</b> |
|---|---------------------------------------|--|--|
|   |                                       | ←—————→  |  |
|   |                                       | mehr Markt   | mehr Hierarchie  |
| <b>Entscheidungsfindung</b>               | Dezentral<br>(unabhängig)             | ←—————→  | Zentral  |
| <b>Eigentümer der Produktionsfaktoren</b> | Unabhängige Unternehmen               | ←—————→  | Einheitsunternehmen                                    |
| <b>Erfolgszurechnung</b>                  | Erfolgt in jedem Unternehmen getrennt | ←—————→  | Erfolgt einheitlich                                    |

Quelle: KALLFASS (1993, S. 231).

Die Unterscheidung nach der Intensität der marktlichen und hierarchischen Koordination ist vor allem bei vertikalen Integrationsprozessen von Bedeutung. Für die Zwischenformen findet man dabei in der Literatur ganz unterschiedliche Bezeichnungen. DEN OUDEN et al. (1996, S. 278) und GÖBEL (2002, S. 195) benutzen dafür den Begriff "vertikale Kooperation" oder "unvollständige vertikale Integration" (incomplete vertical integration). Dagegen sprechen Carlton, Perloff entweder von "vertikalen Restriktionen" (vertical restrictions) (1994, S. 499) oder "quasi-vertikaler Integration" (1994, S. 503), während BEA et al. (1988, S. 344) die Bezeichnung "Teilintegration" verwenden. In dieser Arbeit wird für die Zwischenformen die Bezeichnung der (vertikalen) Kooperation gewählt, während die Zusammenfassung verschiedener Tätigkeiten unter einheitlicher Leitung als (vertikale oder diagonale) Integration bezeichnet wird, auch wenn wie im Fall der Holdingstruktur die Tätigkeiten von juristisch selbständigen Personen ausgeführt werden.

Die unternehmensinterne, d. h. die vollkommen hierarchische und die rein marktliche Koordination von Transaktionen gelten als zwei Extremfälle, die in der ökonomischen Praxis kaum vorzufinden sind. Am häufigsten anzutreffen sind vielmehr die Zwischenformen (vgl. CLARKE, 1985, S. 173 f.; PERRY, 1989, S. 189; KALLFASS, 1993, S. 228). In der Realität gibt es sogar Fälle, wo Märkte und Unternehmen zusammenfallen. Beispiele hierfür sind Auktionshäuser oder Börsen. Die "Hülle" ist jeweils als privates, gewinnbringendes Unternehmen organisiert, während das "Innere" als das vielzitierte Musterbeispiel eines Konkurrenzmarktes gilt (vgl. RICHTER und FURUBOTN, 1999, S. 299). Diese Fälle lassen es zweifelhaft erscheinen, ob Markt

und Hierarchie sich tatsächlich so scharf voneinander trennen lassen, wie Abbildung 2 suggeriert<sup>3</sup>, und ob sie überhaupt als Gegensätze betrachtet werden können.

### 1.3 Markt *versus* Hierarchie oder Markt *und* Hierarchie?

In der neoklassischen mikroökonomischen Wirtschaftstheorie<sup>4</sup> lassen sich Märkte und Unternehmen eindeutig voneinander abgrenzen, weil in dem ihren Analysen explizit oder implizit zugrundeliegenden Referenzmodell des vollständigen Wettbewerbs sämtliche institutionellen Faktoren ausgeblendet und in den sogenannten Datenkranz verwiesen wurden, die für die Wirtschaftssubjekte aber in der Realität für die Frage, wie Transaktionen abgewickelt werden sollen, von großer Bedeutung sind. Das sind beispielsweise die mit dem Leistungsaustausch verbundenen Such-, Informations- und Abwicklungskosten, Fragen der Auswirkung der Eigentumsverhältnisse auf die Leistungserstellung oder Anreizprobleme bei der Ausführung

<sup>3</sup> Auch CHEUNG (1983, S. 16 f.) weist mit folgenden Beispielen auf die Abgrenzungsschwierigkeiten hin: *"If an apple orchard owner contracts with a beekeeper to pollinate his fruit, is the result one firm or two firms? This question has no clear answer. The contract involved may be a hive-rental contract, a wage contract, a contract sharing the apple yield, or, in principle, some combination of these and still other arrangements. In each case the beekeeper receives a remuneration for his service, and the orders he expects from the orchard owner vary with the form of the contract.... Consider, further, the case of a bid department store bearing only one name but consisting in fact of separate sellers, each leasing a space under one roof, paying a rent to one central agent, and governed by a set of rules on the line of products each can sell and his hours of operation. That would seem to represent a single firm. However, exactly the same arrangements are found in most shopping centers, except that the shops bear various names."*

<sup>4</sup> Die Abgrenzung zwischen "Neoklassik" gegenüber anderen Denkschulen ist nicht immer eindeutig. Das gilt z. B. im Verhältnis zur Neuen Institutionenökonomik (NIÖ) (vgl. auch ERLEI et al., 1999, S. 44 ff.). So sind sich Vertreter der NIÖ keineswegs darüber einig, ob ihr Forschungsprogramm innerhalb der derzeit herrschenden neoklassischen Lehre verbleibt und lediglich Fragen stellt, die von deren Vertretern bisher nicht gestellt wurden oder ob es ein neues Paradigma darstellt, das mit der neoklassischen Lehre vollständig bricht (vgl. VOIGT, 2002, S. 54). Vertreter der ersten Sicht sehen in der NIÖ eine Verallgemeinerung der neoklassischen Theorie. Sie behalten zentrale Elemente der neoklassischen mikroökonomischen Theorie bei und lassen nur einige neoklassische Annahmen fallen (vgl. z. B. DEALESSI, 1983, S. 66; EGGERTSSON, 1992, S. 5). Vertreter der zweiten Auffassung meinen dagegen, dass dies nicht hinreichend sei und man sich stattdessen vollständig von der derzeit herrschenden Lehre verabschieden müssen (vgl. z. B. RICHTER und FURUBOTN, 1999, S. 477 ff.; NORTH, 1992, S. 21 ff.). Annahmen hier und da zu modifizieren, würde lediglich zu einer "neoklassischen Reparaturwerkstatt" (VOIGT, 2002, S. 54) führen und die Gefahr inkonsistenter Hybrid-Modelle in sich bergen (vgl. FURUBOTN, 1994, S. 10 ff.; RICHTER und FURUBOTN, 1999, S. 486). Vor dem Hintergrund dieser unterschiedlichen Auffassungen unterscheidet THRÄINN EGGERTSSON (1992, S. 6) zwischen "Neoinstitutional Economics" und "New Institutional Economics". Unter ersterer versteht er eine Verallgemeinerung der neoklassischen Theorie. Sie behält die zentralen Elemente der neoklassischen mikroökonomischen Theorie bei, wie die Annahme konstanter Präferenzen, das Modell rationaler Wahlhandlungen und (das Denken in) Gleichgewichte(n). Dagegen lehnen Anhänger der "New Institutional Economics" (z. B. Williamson) zentrale Elemente des paradigmatischen Kerns der Neoklassik ab, insbesondere das Modell rationaler Wahlhandlungen (vgl. EGGERTSON, 1992, S. 6 und S. 8 ff.).

von delegierten Aufgaben (vgl. BÜHLER und JAEGER, 2002, S. 28). In dieser Modellwelt gelten Märkte als Orte des Austausches, d. h. des Zusammentreffens und Ausgleichs von Angebot und Nachfrage; Unternehmen dagegen ausschließlich als Orte der Produktion, in denen mit dem Ziel der Gewinnmaximierung Inputfaktoren im Rahmen einer gegebenen Produktionstechnologie in Ausbringungsgüter transformiert werden. Das Unternehmen läßt sich folglich einfach mithilfe einer Produktionsfunktion abbilden (vgl. ALBACH, 1981, S. 721; RICHTER und FURUBOTN, 1999, S. 450).

In der Neuen Institutionenökonomik (NIÖ) gelten sowohl Märkte als auch Unternehmen als Koordinationsmechanismen. Dabei betrachten viele Institutionenökonomien beide Koordinationsmechanismen in Anlehnung an ALCHIAN und DEMSETZ (1972) als Netzwerke von (relationalen) Verträgen ("nexus of (relational) contracts") zwischen Einzelpersonen zum Zwecke der Regelung ökonomischer Transaktionen (vgl. z. B. EGGERTSSON, 1992, S. 48; RICHTER und FURUBOTN, 1999, S. 297; ähnlich NEUS, 1998, S. 77; GÖBEL, 2002, S. 170; RICKETTS, 2002, S. 44), denn jede Austauschtransaktion erfordert einen Vertrag, selbst auf dem Spotmarkt. Dort fällt lediglich der Abschluß und die Erfüllung des Vertrages zeitlich (nahe) zusammen und besteht oftmals nicht in schriftlicher Form (etwa Zug-um-Zug-Geschäfte auf dem Wochenmarkt) (vgl. auch KRÜSELBERG, 1986, S. 72). Relational bedeutet, dass wegen der Unsicherheit über die Zukunft die Verträge nur sehr allgemein abgefaßt werden, wobei die Vertragspartner ein Verfahren festlegen, wie sie sich von Fall zu Fall neu zu arrangieren beabsichtigen (vgl. COASE, 1937, S. 364; RICHTER, 1996, S. 13 sowie ausführlicher Abschnitt III.3.4.).

Bei Märkten wird das Netzwerk relationaler Verträge zwischen Einzelpersonen geschlossen, die potentielle Käufer und Verkäufer sind und in vertikalen oder horizontalen Geschäftsbeziehungen stehen können (vgl. RICHTER und FURUBOTN, 1999, S. 297). Bei Unternehmen werden die Verträge dagegen zwischen einer zentralen Person oder Stelle auf der einen Seite sowie den einzelnen Eigentümern der Produktionsfaktoren und den Käufern des Endproduktes auf der anderen Seite abgeschlossen (vgl. EGGERTSSON, 1992, S. 48; RICHTER und FURUBOTN, 1999, S. 364; GÖBEL, 2002, S. 170; RICKETTS, 2002, S. 44). Die Vorteilhaftigkeit eines solchen institutionellen Arrangements ergibt sich daraus, dass in einer Situation, in der es keine zentrale Stelle gäbe, der Eigentümer eines Produktionsfaktors mit jedem Eigentümer eines anderen Produktionsfaktors, mit denen er zur Produktion eines bestimmten Gutes zusammenarbeiten will, einen gesonderten Vertrag abschließen müßte. Beispielsweise wären bei fünf Wirtschaftssubjekten, die zur Herstellung eines Produktes kooperieren müßten, zehn bilaterale Verträge notwendig, um die Vertragsparteien aneinander zu binden. Bei  $n$  Wirtschaftssubjekten müßten entsprechend  $\frac{n \cdot (n-1)}{2}$  bilaterale Verträge abgeschlossen werden.

Man kann sich leicht vorstellen, dass hierbei hohe Kosten der Vertragsaushandlung und Wiederverhandlung anfallen würden. Letzteres könnte notwendig werden,

wenn unvorhergesehene Ereignisse eintreten oder ein neuer Eigentümer eines Produktionsfaktors aufgenommen werden soll (vgl. RICKETTS, 2002, S. 43; VOIGT, 2002, S. 101). Diese Kosten könnten gespart werden, wenn ein Unternehmen gegründet wird, bei dem ein Wirtschaftssubjekt die Rolle des zentralen Vertragspartners bzw. der zentralen Stelle (des "Unternehmers") übernimmt. Jeder Eigentümer eines Produktionsfaktors schließt jetzt nur noch einen einzigen Vertrag mit dem zentralen Vertragspartner ab. Dabei erklärt sich der jeweilige Faktoreigner damit einverstanden, gegen Zahlung einer vereinbarten Entlohnung die Anweisungen des zentralen Vertragspartners zu befolgen. Die Zahl der Verträge, die zwischen den Faktoreignern abzuschließen sind, verringert sich durch dieses institutionelle Arrangement erheblich (vgl. RICHTER und FURUBOTN, 1999, S. 358; RICKETTS, 2002, S. 44). In dem angeführten Beispiel von fünf Wirtschaftssubjekten wären jetzt nur noch vier anstatt zehn Verträge notwendig, um alle Vertragsparteien zusammen zu bringen. Was also Unternehmen von Märkten, beide verstanden als "Netzwerke von Verträgen", einzig voneinander unterscheidet, ist die Verbindung der Verträge über den gemeinsamen zentralen Vertragspartner (vgl. GÖBEL, 2002, S. 170). Verträge werden dadurch aber nicht überflüssig, aber in ihrer Anzahl erheblich reduziert (vgl. COASE, 1937; S. 391). Gleichzeitig werden nach CHEUNG (1983, S. 3) (End-)Produktmärkte durch Faktormärkte ersetzt (vgl. auch EGGERTSSON, 1992, S. 49).<sup>5</sup> Wenn Faktoreigner Güter selbst herstellen,

<sup>5</sup> Neben der Reduktion der Anzahl der Verträge und der damit verbundenen Kosten wird mit der Einschaltung eines zentralen Vertragspartners gleichzeitig auch ein Anreizproblem gelöst. Darauf haben ALCHIAN und DEMSETZ (1972) hingewiesen. Wenn sich verschiedene Wirtschaftssubjekte in einem Unternehmen zusammenfinden und, wie ALCHIAN und DEMSETZ (1972, S. 778) es bezeichnen, ein "Team" bilden, um gemeinsam ein bestimmtes Gut herzustellen, ergibt sich das Problem, den (Grenz-)Beitrag der einzelnen Wirtschaftssubjekte zu ermitteln. Ist dies mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden hat jedes einzelne Teammitglied einen Anreiz, seine individuelle Anstrengung zur Erreichung des gemeinsamen Ziels zu reduzieren und darauf zu hoffen, dass alle anderen Teammitglieder sich voll engagieren. Jedes einzelne Teammitglied hofft also darauf, eine Trittbrettfahrerposition einnehmen zu können. In diesem Fall würde das individuell rationale Verhalten zu suboptimalen Ergebnissen führen. Jedes Teammitglied könnte sich daher besserstellen, wenn es gelänge, einen Mechanismus zu etablieren, der alle Teammitglieder dazu bewegt, sich mehr anzustrengen. ALCHIAN und DEMSETZ (1972, S. 781 ff.) stellen sich die Lösung des Problems so vor, dass die Teammitglieder eine Person beauftragen, ihre Aktivitäten zu koordinieren. Das ist der zentrale Vertragspartner oder einfach der Unternehmer. Diese Person hat nicht nur das Mandat, die anderen Teammitglieder zu beaufsichtigen, sondern auch zusätzliche Mitglieder einzustellen und bisherige zu entlassen. Damit würde zwar das Anreizproblem der übrigen Teammitglieder, aber noch nicht das des Koordinators gelöst werden. Denn warum sollte er seine Anstrengungen erhöhen? Um dessen Anreizproblem zu lösen, wird ihm das Recht eingeräumt, sich das Residualeinkommen aus der Teamtätigkeit anzueignen. Das Residualeinkommen ist der Rest, der verbleibt, nachdem aus den Einnahmen des Unternehmens alle vertraglich vereinbarten Ausgaben wie die Löhne der Angestellten gezahlt wurden. Man könnte vereinfacht auch sagen: der Gewinn (vgl. VOIGT, 2002, S. 100). Weil nun ein hoher Gewinn für den Koordinator mit einem erhöhten Nutzen verbunden ist, hat er Anreize, die Aktivitäten der Teammitglieder bestmöglich zu koordinieren (vgl. VOIGT, 2002, S. 100).

lassen sie sich leiten von den Marktpreisen jener Produkte, die sie produzieren wollen bzw. können. In diesem Fall fallen Produktmärkte und Faktormärkte zusammen. Möchten die Faktoreigener selbst keine Güter herstellen, übertragen sie gegen eine entsprechende monetäre Kompensation Verfügungs- bzw. Nutzungsrechte an dem entsprechenden Faktor (eine Arbeitskraft oder Maschine) für eine exakt festgelegte Zeit einer anderen Person (dem "Unternehmer"), damit dieser sie gezielt zur Herstellung eines bestimmten Endproduktes einsetzen kann (vgl. KRÜSSELBERG, 1986, S. 74). Zwischen Faktoreigner und dem Unternehmer entsteht so ein Faktormarkt.

RICHTER und FURUBOTN (1999, S. 297) sehen in den genannten Unterschieden jedoch nichts substantiell Trennendes, denn das Wesen beider Institutionen als Netzwerke von Verträgen bleibt durch die Art der Gestaltung der Netzwerke unberührt (ähnlich SCHNEIDER, 1986, S. 60). Dagegen sieht ALBERT (1967, S. 393) in der Existenz einer zentralen Stelle im Unternehmen ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zum Markt. Er versteht unter Unternehmen soziale Gebilde, für die *"eine zentrale Führung existiert, unter einem Markt dagegen ein Gebilde, bei dem das nicht der Fall ist."* VANBERG (1982, S. 76) nimmt eine Zwischenposition ein, wobei er beide Institutionen nicht als Netzwerke von *Verträgen*, sondern als "Beziehungsnetzwerke bilateraler Austauschbeziehungen" bezeichnet. Trotz der auch in diesem Begriff zum Ausdruck kommenden Wesensgleichheit, möchte er sie aber doch als zwei idealtypische Muster auseinanderhalten. Märkte bezeichnet er dabei als "Austauschmodell" und Unternehmen als "zentral koordinierte Netzwerke korporativer Mitgliedschaftsbeziehungen".

Kontrovers wird in der einschlägigen Literatur die in diesem Zusammenhang naheliegende Frage diskutiert, ob Märkte und Unternehmen in einer substitutiven oder komplementären Beziehung stehen (vgl. z. B. RICHTER, 1996, S. 26). Wenn Unternehmen und Märkte als nicht substantiell unterschiedliche Institutionen betrachtet werden, liegt es nahe, die Beziehung zwischen ihnen als substitutiv zu klassifizieren. Die Interpretation von Markt und Unternehmen als gegenseitig ersetzbare Formen der Koordination ökonomischer Aktivitäten ist besonders ausgeprägt in Williamsons Transaktionskostentheorie (vgl. WILLIAMSON, 1975, S. 8 sowie ausführlicher Abschnitt III.3), aber auch bei RONALD COASE (1937, S. 392) wenn er schreibt, das Unternehmen "ersetze" den Markt. Ähnlich ist die Sichtweise von CHEUNG (1983, S. 10) in seiner Interpretation des Artikels von COASE (1937). Er kritisiert lediglich die Formulierung, ein "Unternehmen" ersetze den "Markt" als "not quite correct". Wenn man beide Institutionen als Netzwerke von Verträgen versteht, sei es richtiger zu sagen, dass ein *Vertragstyp* einen anderen ersetzt.

Ökonomen insbesondere in der Tradition der Freiburger und Österreichischen Schule sehen eher eine komplementäre Beziehung zwischen "Unternehmen" und "Markt" (vgl. ALBACH, 1981, S. 721; SCHÜLLER, 1983, S. 164; KRÜSSELBERG, 1986, S. 82; LEIPOLD und SCHÜLLER, 1986, S. 20; SCHNEIDER, 1986, S. 43 ff.; KLEIN, 1999; SAUTET, 2001; LANGLOIS, 2005). Unter Rückgriff auf ISRAEL KIRZNERs (1978, S. 24)

Begriff des findigen Unternehmers, der als treibende Kraft des Marktprozesses gilt (vgl. ausführlicher dazu Abschnitt VI.2.2.4), fragt etwa SCHNEIDER (1986, S. 43 und S. 59), ob nicht *"die hierarchische Organisation aus einer Unternehmerfunktion im Wettbewerb zu erklären"* sei, d. h. ob sie nicht das Resultat unternehmerischen Handelns auf Märkten sind. Ähnlich stellt KRÜSSELBERG (1986, S. 70) infrage, ob der Unternehmer den Markt wirklich *ersetzt* oder nicht vielmehr *nutzt*, um gewinnträchtige Gelegenheiten aufzuspüren. Dazu würde er sich bewußt des Preismechanismus bedienen, denn es seien die Veränderungen der relativen Preise, die die Informationen enthalten, wo Profitpotentiale gefunden werden können (vgl. KRÜSSELBERG, 1986, S. 72). KRÜSSELBERG (1986, S. 82) bezeichnet das Unternehmen daher als eine spezialisierte Suchinstitution, die Informationen sowohl über Profitmöglichkeit für Produkte und Dienstleistungen als auch über Faktoreinsätze sammelt, analysiert und verwertet und dann neue Märkte schafft (ähnlich SAUTET, 2002, insbes. S. 55 ff.).

Die substitutive und die komplementäre Sichtweise lassen sich jedoch durchaus miteinander in Einklang bringen. So schließt die Auffassung, dass das Unternehmen den Markt nutzt, um Gewinnpotentiale aufzuspüren, nicht aus, dass zu deren Realisierung trotzdem eine Vertragsform gegen andere Vertragsformen substituiert wird, angefangen von vertikaler Integration über Mehrheitsbeteiligungen, gegenseitigem Austausch von Vorstands- und Aufsichtsratsposten ohne Kapitalbeteiligung bis hin zur Kooperation bei der gemeinsamen Entwicklung von Produkten (vgl. SCHNEIDER, 1986, S. 60; LANGLOIS, 2005, S. 4 f.). Die Schwierigkeit, auch hier eine eindeutige Unterscheidung zu treffen, zeigt einmal mehr, dass Unternehmen als Verkörperung von Hierarchie und Markt nicht scharf oder *"wesensmäßig"* voneinander getrennt werden können (vgl. auch SCHNEIDER, 1986, S. 60). Erfolgt sie trotzdem, ist die Trennung meistens künstlicher Natur, die für analytische Zwecke durchaus hilfreich und zweckmäßig sein mag (vgl. CLARKE, 1985, S. 173 f.; PERRY, 1989, S. 189). Sie kann aber auch zu irrtümlichen Schlußfolgerungen führen, nicht zuletzt bei normativen Analysen von Integrationsprozessen der in dieser Arbeit behandelten Art. Darauf wird in Teil VI nochmals ausführlicher zurückzukommen sein.

## 2 INTEGRATION VOR DER TRANSFORMATION

In der ehemaligen Sowjetunion gab es verschiedene Etappen von Integrationsbemühungen im sogenannten Agro-Industriellen Komplex (=AIK)<sup>6</sup>. Erste Experimente mit der Integration von Betrieben aus den verschiedenen Teilsektoren des Agrar- und Ernährungssektors begannen nach einer langen Phase der vertikalen Desintegration in den 1960er-Jahre und erreichten erst in der Zeit der Perestroika Mitte der 1980er-Jahre ihren Höhepunkt. Die Analyse dieser Etappen zeigt, dass zwar im System der zentralen Planwirtschaft die Planungsbehörden die Liefer- und Absatzbeziehungen zwischen den Betrieben aufeinanderfolgender Produktions- und Handelstufen genau festgelegt hatten, ansonsten jedoch nur relativ wenig Betriebe des Agro-Industriellen Komplexes vertikal integriert waren, wenn vertikale Integration wie in dem im vorangegangenen Abschnitt definierten Sinne verstanden wird, dass verschiedene Tätigkeiten einer vertikalen Wertschöpfungskette unter einheitlicher betrieblicher Leitung ausgeführt werden.

### 2.1 Vertikale Desintegration: Die Zeit von 1917 bis 1960

Vor Beginn der Oktoberrevolution von 1917 verfügten viele landwirtschaftliche Betriebe des landbesitzenden Adels über eigene Verarbeitungseinrichtungen (vgl. LITVIN, 1987, S. 7). Nach der Oktoberrevolution wurden die Landwirtschaft und die mit ihr verbundene Verarbeitungsindustrie im Zuge der Verstaatlichung von Grund und Boden und der Industrie bewußt vertikal desintegriert und unter eine getrennte verwaltungsmäßige Leitung gestellt.<sup>7</sup> Ziel dieser Politik war es, die

---

<sup>6</sup> Agro-Industrieller Komplex (russisch: *Agropromyšlennyj Kompleks* = APK) war die seit 1976 übliche Bezeichnung für die Agrar- und Ernährungswirtschaft, die im Zuge der verstärkten vertikalen Integrationsbemühungen eingeführt wurde (vgl. LITVIN, 1983, S. 258 ff.). Dieser Begriff wird auch heute noch im post-sozialistischen Russland häufig verwendet. Der APK umfaßte die Landwirtschaft, den vorgelagerten Bereich der materiell-technischen Dienstleistungen und den nachgelagerten Bereich der Landwirtschaft. Zum Bereich der materiell-technischen Dienstleistungen zählte die Versorgung der Landwirtschaft mit Betriebsmitteln wie Maschinen, Futter- und Düngemitteln sowie das ländliche Bauwesen und die Landgewinnung. Der nachgelagerte Bereich bestand aus der Ernährungsindustrie, der Lagerhaltung, dem Transport und dem Verkauf von Lebensmitteln. Streng genommen waren zum Agro-Industriellen Komplex auch noch andere Sektoren zu zählen, wie beispielsweise die landwirtschaftliche Forschung, das ländliche Beratungssystem, das Ausbildungswesen, Agrarkredit- und Versicherungsdienstleistungen sowie jene Sektoren, die Agrarrohstoffe zu Nicht-Lebensmittel verarbeiten und verkaufen (Baumwolle, Flachs, Leder usw., vgl. LITVIN, 1987, S. 19). Erst langsam setzt sich im Russischen die der westlichen Terminologie entsprechende Bezeichnung "agroprowodol'stvennyj sektor bzw. kompleks" (= Agrar- und Ernährungssektor – bzw. -komplex) durch (vgl. z. B. IET, 2002; SEROVA, 2004).

<sup>7</sup> Während für den Primärsektor das Volkskommissariat für Landwirtschaft zuständig war, fielen alle Angelegenheiten des nachgelagerten industriellen Sektors in den Zuständigkeitsbereich des Volkskommissariats für die Ernährungsindustrie.

Industrialisierung des Landes zu forcieren. Dabei wurde der Landwirtschaft die alleinige Aufgabe zugewiesen, Nahrungsgüter für die staatseigene Industrie zu produzieren und zu liefern. Die eigene Verarbeitung und der private Absatz der landwirtschaftlichen Erzeugnisse durch die landwirtschaftlichen Betriebe wurden verboten. Stattdessen mußte die Landwirtschaft ihre Produkte zu sehr niedrigen Preisen an den Staat abliefern. Auf diese Weise sollte Kapital aus der Landwirtschaft abgeschöpft und der Industrie zugeführt werden. Da die vom Staat angebotenen Preise die Produktion der Bauern in der Regel unrentabel machten, versuchten viele Bauern, ihre Produkte zurückzuhalten. Zunächst reagierte der Staat darauf mit der gewaltsamen Requirierung der Nahrungsmittel. In der Folgezeit, beginnend mit den 1930er-Jahre, sollte die Ablieferung an den Staat dadurch erzwungen werden, dass einerseits sozialisierte landwirtschaftliche Großbetriebe ohne eigene Verarbeitungseinrichtungen geschaffen und andererseits Verarbeitungsbetriebe in den Bezirkszentren angesiedelt wurden. Da viele landwirtschaftliche Erzeugnisse für den menschlichen Verzehr erst der Be- und Verarbeitung bedürfen, blieb den landwirtschaftlichen Betrieben somit keine andere Wahl, als ihre Produkte den staatlichen Aufkauforganisationen abzuliefern, die sie dann den Verarbeitungsbetrieben zuführten. Die staatliche Kontrolle über die Produktion und Verwendung landwirtschaftlicher Erzeugnisse wurde durch die Bildung von Großbetrieben erleichtert, da sich damit die Produktion auf eine überschaubare Zahl von Betrieben konzentrierte (vgl. ausführlicher dazu VAN ATTA, 1993a, S. 12 f.; WÄDEKIN, 1974, S. 49 ff.; WÄDEKIN, 1978, S. 275).

## **2.2 Erste Integrationsversuche (1961-1976)**

Erst mit der Verabschiedung des Programms der KPdSU von 1961 "Über die Schaffung von Agro-Industriellen Vereinigungen" wurde eine Umkehr dieses Prozesses eingeleitet (vgl. MEDVEDEV, 1987, S. 325). Die Planungsbehörden propagierten jetzt die Notwendigkeit einer stärkeren vertikalen Kooperation bzw. Integration aller an der Nahrungsmittelerzeugung beteiligten Wirtschaftsbereiche. Einerseits hatte man die nachteiligen Auswirkungen der strikten organisatorischen Trennung zwischen den landwirtschaftlichen Betrieben und den Verarbeitern sowie den staatlichen Zulieferern und Abnehmern erkannt. Diese äußerten sich in zunehmenden bürokratischen Barrieren und Koordinationsproblemen zwischen den Teilbereichen der sowjetischen Agrar- und Ernährungswirtschaft (vgl. WANDEL, 2001, S. 36 f.). Andererseits wollte man mit der Schaffung vertikal, aber auch horizontal verbundener bzw. integrierter Unternehmen die Vorteile von Skalenerträgen ausschöpfen, die Spezialisierung vorantreiben, Forschung und Entwicklung fördern sowie durch die Verringerung der Zahl von Produktionseinheiten, die den einzelnen Ministerien unterstanden, (bürokratische) Transaktionskosten senken (vgl. JOSKOW et al., 1994, S. 309).

Bei diesen vertikalen Integrationsprozessen wurde in der Regel auf zweierlei Art und Weise vorgegangen: Entweder wurde einem schon bestehenden Industriebetrieb

eine seinen Produktionskapazitäten entsprechende Zahl von Agrarbetrieben in mehr oder weniger fester Form angegliedert. Oder Staatsgüter wurden zu Kombinat mit integrierten Verarbeitungsanlagen ausgebaut, denen andere Landwirtschaftsbetriebe als fest verpflichtete Zulieferer zugeteilt wurden. Meistens behielten die beteiligten Unternehmen dabei ihre rechtliche Selbständigkeit (vgl. WÄDEKIN, 1978, S. 269).

### 2.3 Weiterentwicklung der Agro-Industriellen Vereinigungen und Gründung der RAPO

Eine zweite Etappe stärkerer Integrationsbemühungen im Agro-Industriellen Komplex begann in der zweiten Hälfte der 1970er-Jahre. Basierend auf dem Beschluß des Politbüros "Über die weitere Entwicklung der Spezialisierung und Konzentration der landwirtschaftlichen Produktion auf Basis zwischenbetrieblicher Kooperation und agro-industrieller Integration" (O dal'nejšem razvitii specializacii i koncentracii sel'skochozjajstvennogo proizvodstva na baze meščozjajstvennoj kooperacii i agropromyšlennoj integracii) von 1976, wurde bis zu Beginn der 1980er-Jahre die Weiterentwicklung und die verstärkte Gründung agro-industrieller Vereinigungen (agropromyšlennye ob'edinenija) propagiert (vgl. LITVIN, 1987, S. 65 ff.). Dabei sollten jetzt auf Rayonsebene<sup>8</sup> Verarbeitungsbetriebe an landwirtschaftliche zwischenbetriebliche Vereinigungen<sup>9</sup> angeschlossen werden (vgl. LITVIN, 1987, S. 69). Die Leitung dieser agro-Industriellen Vereinigungen übernahm entweder eine separate, eigens dafür geschaffene Verwaltungseinheit, vergleichbar mit der Dachgesellschaft einer Holding, oder der Generaldirektor des Betriebs, der die Rolle des sogenannten Integrators übernahm. Damit ist das Unternehmen gemeint, um die herum die integrierte Struktur aufgebaut wurde. Das war im Allgemeinen ein Verarbeitungsbetrieb (vgl. LITVIN, 1987, S. 69 f.).

Das Ziel der Integrationsbemühungen in dieser Etappe bestand zum einen darin, die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen den Betrieben der vertikalen Wertschöpfungskette im Agro-Industriellen Komplex besser aufeinander abzustimmen. Die Notwendigkeit dazu ergab sich aus dem Umstand, dass die einzelnen Teilbereiche, die mit der Nahrungsmittelproduktion befaßt waren, also die Landwirtschaft sowie deren vor- und nachgelagerten Bereiche, trotz der terminologischen Zusammenfassung unter dem Begriff Agro-Industrieller Komplex de facto immer noch nicht als Einheit betrachtet und auch nicht als solche verwaltet wurden.

---

<sup>8</sup> Ein Rayon ist die unterste Verwaltungseinheit in Russland und ist vergleichbar mit einem Landkreis in Deutschland.

<sup>9</sup> Zwischenbetriebliche Vereinigungen waren durch die Zusammenlegung mehrerer landwirtschaftlicher Betriebe entstanden. Die einzelnen Betriebe hatten sich dabei einem gemeinsamen Produktionsplan unterworfen und übernahmen auf der Grundlage der Spezialisierung eine bestimmte Aufgabe im Produktionsablauf der Vereinigung. Ansonsten blieben die Betriebe jedoch selbständig (vgl. WEIN, 1983, S. 120 ff.).

Stattdessen wurde bis zum Jahre 1985 der Agro-Industrielle Komplex von insgesamt elf verschiedenen Ministerien<sup>10</sup> und zwei Staatskomitees gesteuert und kontrolliert. Dies führte zu erheblichen bürokratischen Barrieren und Koordinationsproblemen zwischen den einzelnen Teilbereichen des AIK.<sup>11</sup> Ein weiteres Ziel, das mit der Gründung agro-industrieller Vereinigungen verfolgt wurde, war die Verbesserung der Finanzierung aller zum AIK gehörender Betriebe. Dazu wurde die Zuteilung der finanziellen Mittel im begrenzten Rahmen dezentralisiert, indem auf Ebene der Vereinigungen sogenannte zentralisierte Geldmittelfonds eingerichtet wurden. Sie hatten die Funktion, die mit einem internen Kapitalmarkt in Konglomeraten in einer marktwirtschaftlichen Ordnung vergleichbar ist. Dabei wurde insbesondere eine effizientere Verwendung finanzieller Mittel angestrebt. Dies kann bei internen Kapitalmärkten prinzipiell deshalb leichter erreicht werden, weil die zentrale Verwaltungseinheit der Vereinigung besseren Zugang zu detaillierten entscheidungsrelevanten Informationen über die einzelnen Betriebe hat und über mehr Fachwissen verfügt, um bestimmte Vorgänge beurteilen zu können als die außenstehenden Vertreter der zentralen Planungsbehörden (vgl. auch GHEMAYAT und KHANNA, 1998, S. 38). Als weiteren Vorteil erhoffte man sich, dass durch eine so bewirkte effizientere Mittelverwendung in den Vereinigungen finanzielle Überschüsse erwirtschaftet werden würden, die die Vereinigung gleich wieder zu Erhaltungs- und Erweiterungsinvestitionen verwenden könnte. Die Allokation der Geld- und Sachmittel innerhalb der Vereinigung sollte dabei mit Hilfe von Transferpreisen erfolgen (vgl. LITVIN, 1987, S. 70).

Die Schaffung agro-industrieller Vereinigungen auf Grundlage der Resolution von 1976 war als ein erster Schritt gedacht, um eine noch intensivere Integration aller Teilbereiche des Agro-Industriellen Komplexes vorzubereiten. In diesem ersten Schritt sollten die in Vereinigungen zusammengefaßten Betriebe ihre rechtliche Selbständigkeit noch behalten. Geplant war, diese nach und nach aufzuheben und die Betriebe zu vollständig integrierten agro-industriellen Einheitsunternehmen zu verschmelzen. Allerdings kam in der Realität die Umsetzung des ersten Schrittes, also die Bildung von agro-industriellen Vereinigungen nicht richtig voran. Dies lag im Wesentlichen daran, dass die Leitungs- und Verwaltungsstruktur des AIK unverändert blieb. Dadurch wurde der Sektor weiterhin von den vielen Ministerien und Staatskomitees verwaltet, die nach wie vor die gleichen Kompetenzen hatten und wenig Interesse zeigten, Zuständigkeiten und damit Einfluß abzugeben (vgl. RODIONOVA, 2002a, S. 42).

Vor diesem Hintergrund versuchte die Regierung der Sowjetunion zu Beginn der 1980er-Jahre mit der Verabschiedung der Resolution "Über die Verbesserung

---

<sup>10</sup> Während der landwirtschaftliche Produktionsbereich ausschließlich vom Landwirtschaftsministerium verwaltet wurde, fiel die Leitung der vor- und nachgelagerten Bereiche in den Zuständigkeitsbereich von jeweils fünf Ministerien.

<sup>11</sup> Vgl. LITVIN (1987, S. 60); BUTTERFIELD (1990a, S. 33) sowie ausführlicher dazu auch WANDEL (2001, S. 36 ff.) und die dort angegebene Literatur.

der Leitung und Verwaltung der Landwirtschaft und anderer Sektoren des Agro-Industriellen Komplexes" (Ob ulučšenii upravljenija sel'skim chozjajstvom i drugimi otrasljami agropromyšlennogo kompleksa, Pravda, Mai 28, 1982, S. 1-2, zitiert in LITVIN, 1987, S. 125) die Integrationsprozesse durch eine Änderung der Verwaltungsstruktur für den AIK voranzutreiben. Dabei ging man allerdings nicht den naheliegenden Weg und reduzierte die Zahl der Ministerien und deren Verantwortungsbereiche. Stattdessen wurde auf Rayonsebene eine neue, zusätzliche Verwaltungseinheit geschaffen, die die Bezeichnung "Agro-industrielle Vereinigung des Rayons" (rajonnoe agropromyšlennoe ob'edinenie = RAPO) erhielt. Solche RAPOs sollten nun in jedem Rayon gegründet werden. Im Unterschied zu den betrieblichen agro-industriellen Vereinigungen, die auf Grundlage der Resolution von 1976 gegründet wurden, stellten die RAPOs reine Verwaltungseinheiten dar. Sie sollten auf Rayonebene die bürokratischen Hindernisse und Koordinationsprobleme abbauen, die durch die erwähnte Zuständigkeit von mehreren Ministerien für den AIK hervorgerufen wurden, und Entscheidungen im Bereich der Planung, Investitionen und Ressourcenzuteilung unter Einbeziehung aller Betriebe der vertikalen Wertschöpfungskette treffen (vgl. BUTTERFIELD, 1990a, S. 35). Auch diese Maßnahme führte zu keinem nennenswerten Erfolg, weil die Ministerien, die bisher für die Verwaltung und Leitung des AIK zuständig waren, immer noch weiter existierten und nach wie vor nicht bereit waren, weitreichende Kompetenzen an die RAPOs abzugeben. Damit konnten sie die ihnen zugeordneten Koordinierungsaufgaben in der Realität nicht umsetzen. Im März 1989 wurden die RAPOs schließlich wegen Erfolglosigkeit wieder abgeschafft (vgl. ausführlicher BUTTERFIELD, 1990a, S. 34 ff.).

## **2.4 Der Höhepunkt der Integrationsbemühungen: Agrokombinate und Agrofirmen (1986-1990)**

Parallel zur Einführung der RAPOs gingen die vertikalen Integrationsbemühungen auf Betriebsebene weiter und erreichten in der zweiten Hälfte der 80er-Jahre ihren Höhepunkt. Neben "Agro-Industriellen Vereinigungen" (agro-promyšlennoe ob'edinenie), wurden zwei weitere Integrationsformen eingeführt, sogenannte "Agrokombinate" und "Agrofirmen". Die Unterschiede zwischen den einzelnen Integrationsformen sind minimal und liegen hauptsächlich im Umfang der Integration (vgl. BUTTERFIELD, 1990a, S. 39).

Bei einem "Agrokombinat" wurden mehrere landwirtschaftliche Betriebe horizontal miteinander verbunden und gleichzeitig mit Betrieben aus den vor- und nachgelagerten Bereichen vertikal integriert. Dabei verloren die beteiligten Unternehmen ihre rechtliche Selbständigkeit und wurden zu Unterabteilungen des Kombimates. Oft umfaßte ein Agrokombinat alle Betriebe des AIK eines Rayons.

Auch im Fall der "Agrofirma" wurden alle beteiligten Betriebe zu einem einzigen Unternehmen verschmolzen. Allerdings wurden i.d.R. nicht die gesamten Betriebe eines Rayons, sondern nur einige wenige zu einer Agrofirma vereinigt.

Üblicherweise wurden ein, in seltenen Fällen auch mehrere Primärproduzenten mit Transport-, Verarbeitungs- und Handelseinrichtungen zu einem einzigen Unternehmen vertikal integriert. Dabei sollten sich die Agrofirmer auf die Herstellung eines oder einiger wenige Produkte spezialisieren, während Agrokombinate diversifiziert bleiben sollten.

Die Integrationsform der "Agro-Industriellen Vereinigungen", die schon seit den 1960er und 1970er-Jahren bekannt war, wurde nun zu einer Variante der Agrokombinate ausgebaut (vgl. VAN ATTA, 1993a, S. 19). Die Unterschiede betrafen einmal den Umfang und zum zweiten die Intensität der Integration. Während "Agro-Industrielle Vereinigungen" stets *alle* Landwirtschaftsbetriebe sowie die entsprechenden Betriebe des vor- und nachgelagerten Bereichs eines Verwaltungsbezirkes (Rayons) vereinigen mußten, war dies bei Agrokombinaten nicht zwingend notwendig, obwohl es, wie erwähnt, oft vorkam. Ein weiterer Unterschied zu Agrokombinaten ist, dass bei "Agro-Industriellen Vereinigungen" die einzelnen Betriebe nicht zu einem Einheitsunternehmen verschmolzen, sondern ihre rechtliche Selbständigkeit behielten. Jeder Betrieb stellte jedoch Vertreter in einen gemeinsamen Rat ab, der die Assoziation leitete und nach außen vertrat. Die Koordination und die Kontrolle des gesamten vertikalen Wertschöpfungsprozesses von der Bereitstellung der Betriebsmittel für die landwirtschaftlichen Betriebe bis zum Vertrieb der konsumreifen Nahrungsmittel an die Verbraucher über das Einzelhandelsnetz durch ein zentralisiertes Leitungsorgan war eine Gemeinsamkeit, die die Agro-Industriellen Vereinigungen mit den anderen beiden Integrationsformen teilten. Darüber hinaus gab es noch eine weitere Gemeinsamkeit zwischen Agrokombinaten und Agro-Industriellen Vereinigungen. Beide verfügten über eine Art internen Kapitalmarkt, der bei den Agro-Industriellen Vereinigung der 1960er und 1970er-Jahre zentralisierter Geldmittelfonds hieß und jetzt bei beiden Integrationsformen als Finanz- und Abrechnungszentrum (russ.: finansovo-rasčetnyj centr) bezeichnet wurde (vgl. RODIONOVA, 2002a, S. 43). Dort wurde zum einen die finanzielle Lage der einzelnen zur Vereinigung gehörenden Betriebe mit Hilfe des Systems der wirtschaftlichen Rechnungsführung (chozrasčet) kontrolliert. Unter "Chozrasčet" verstand man, *"die durch den Staat festgelegten Aufgaben unter möglichst sparsamer Verwendung der Mittel auszuführen, die Geldausgaben der Betriebe aus ihren eigenen Geldeinnahmen zu decken und die Rentabilität der Betriebe sicherzustellen."* Das bedeutet, ein normal funktionierendes Unternehmen deckt seine laufenden Ausgaben aus den Einnahmen, die es aus dem Absatz von Gütern und Diensten an andere Unternehmen oder an die Bevölkerung (wie beim Einzelhandel) bezieht" (NOVE, 1980, S. 31). Zum anderen wurden im Finanz- und Abrechnungszentrum die finanziellen Mittel für Investitionen konzentriert und über deren Verwendung entschieden. Außerdem war das Zentrum für die Abführungen von Steuern und Abgaben an den Staatshaushalt und für die Abrechnung mit Lieferanten und Abnehmern zuständig (vgl. BUTTERFIELD, 1990a, S. 37 f.; RODIONOVA, 2002a, S. 44). Allerdings mußten bei all diesen Aufgaben stets die Planvorgaben beachten werden.

Dies galt insbesondere für die Preise. Die Preise, die ein Betrieb z. B. an die Lieferbetriebe für Betriebsmittel zahlen sollte, wurden stets von den Planbehörden festgelegt. Das gleiche galt für Amortisationsraten (Abschreibungen). Ebenfalls im Plan festgelegt waren, wie viele kurzfristige Kredite zur Finanzierung des Umlaufkapitals zu niedrigen Zinsen erhältlich waren. Und schließlich gab es auch keinen Spielraum bei der Entlohnung der Angestellten, da die Löhne in offiziellen Tarifskaleten verbindlich festgelegt waren (vgl. NOVE, 1980, S. 31).

Auch diese letzte Etappe der Integrationsbemühungen im Agro-Industriellen Komplex vor dem Zusammenbruch der Sowjetunion führte nicht zu einer weiten Verbreitung vertikal integrierter Strukturen. Offiziellen Angaben des Staatlichen Statistischen Komitees der UdSSR (Goskomstat SSSR) zufolge, zählte man im Jahre 1989 in der damaligen Sowjetunion 624 solcher agro-industrieller Formationen. Im Ganzen gehörten 8 050 Landwirtschaftsbetriebe und 1 237 Betriebe der vor- und nachgelagerten Industrie diesen integrierten Strukturen an (vgl. Tabelle 2). In der gesamten ehemaligen UdSSR gab es 1989 jedoch insgesamt 50 600 landwirtschaftliche Betriebe und 9 800 vor- und nachgelagerte Industriebetriebe (vgl. GOSKOMSTAT SSSR, 1990, S. 416). Das bedeutet, dass lediglich 16 % aller in der UdSSR existierenden Landwirtschaftsbetriebe und 13 % aller bestehenden vor- und nachgelagerter Industriebetriebe in vollständig vertikal integrierten Unternehmen zusammengefaßt waren, d. h. also nur ein vergleichsweise geringer Prozentsatz der mit der Nahrungsmittelproduktion beschäftigten Betriebe.

**Tabelle 2: Formen und Anzahl der agro-industriellen Vereinigungen in der zweiten Hälfte der 80er-Jahre**

|   | 1986 | 1987  | 1988  | 1989   |
|---|------|-------|-------|--------|
| <b>Anzahl der agro-industriellen Vereinigungen</b>                                |      |       |       |        |
| • Agrokombinate   | 18   | 53    | 155   | 204    |
| • Agro-Industrielle Vereinigungen   | ..   | 21    | 128   | 222    |
| • Agrofirmen  | 6    | 25    | 118   | 198    |
| <b>Anzahl der an den Vereinigungen beteiligten Unternehmen und Organisationen</b> |      |       |       |        |
| <i>Insgesamt</i>  | 771  | 3.000 | 9.409 | 13.038 |
| davon:  |      |       |       |        |
| • Landwirtschaftliche Unternehmen   | 387  | 1.503 | 5.337 | 8.050  |
| • Industriebetriebe   | 99   | 458   | 1.036 | 1.237  |
| • Bauunternehmen  | 92   | 244   | 547   | 651    |
| • Handelsbetriebe   | 13   | 58    | 275   | 388    |

Quelle: GOSKOMSTAT SSSR (1990, S. 542).

Verwundern mag die in der offiziellen Statistik ausgewiesene starke Zunahme der Anzahl der agro-industriellen Formationen innerhalb von vier Jahren von

nur 24 im Jahr 1986 auf rund 600 im Jahr 1989. Eine gesicherte Erklärung für diese rasante Entwicklung findet sich in den zur Verfügung stehenden Quellen nicht. Denkbar ist jedoch, dass die Zahlen im Wesentlichen nur die formale Zusammenfassung von Unternehmen zu verschiedenen Integrationsformen widerspiegeln. Die Bildung von agro-industriellen Vereinigungen ging ja nicht auf die Entscheidung der Betriebe selbst, sondern auf die Entscheidung der politischen Führung zurück. Die Umsetzung dieses Vorhabens nahm gewöhnlich damit seinen Anfang, dass die zuständigen Planungsbehörden in einem administrativen Akt festlegten, dass verschiedene Landwirtschaftsbetriebe sowie vor- und nachgelagerte Industriebetriebe von nun an eine Vereinigungen bilden würden (vgl. BUTTERFIELD, 1990b, S. 38; MEDVEDEV, 1987, S. 324). Diese formale Zusammenfassung von Betrieben zu agro-industriellen Vereinigungen ist relativ rasch durchführbar und in der Statistik als vollzogene Integration auszuweisen. Allerdings sagen solche nur formalen Zusammenschlüsse noch nichts über die tatsächliche Funktionsweise und Leistungsfähigkeit der so geschaffenen vertikalen Integrationsgebilde aus. Deren Leistungsfähigkeit, insbesondere was eine effizientere Nutzung der eingesetzten Ressourcen und eine verbesserte Qualität der erzeugten Produkte betrifft, war relativ gering (vgl. BUTTERFIELD, 1990b, S. 46; MEDVEDEV, 1987, S. 326 f.). Der Grund waren Managementprobleme, die sich aus der Leitung von so heterogenen Bereichen wie der Bereitstellung von Vorleistungen, der landwirtschaftlichen Produktion und der Verarbeitung in Einheitsgesellschaften ergeben haben. Diese Probleme lassen sich mit der begrenzten Rationalität von Wirtschaftssubjekten erklären, d. h. der Unmöglichkeit, bei komplexen Entscheidungen alle relevanten Aspekte berücksichtigen zu können (vgl. WILLIAMSON, 1990, S. 73 f. sowie ausführlicher Abschnitt III.3.). Je heterogener und damit komplexer die Aufgaben sind, die eine einheitliche zentrale Leitung zu koordinieren und zu lösen hat, desto eher kommt es zu Fehlentscheidungen, weil die Entscheidungsträger nicht alle relevanten Informationen berücksichtigen können oder Informationen nur verzerrt zu ihnen gelangen. Die Gefahr von Informationsverlusten und Fehlentscheidungen ist dabei umso größer, je weniger die Lenkungs- und Organisationsstruktur der neu geschaffenen vertikalen Vereinigung an die diversifizierte Aufgaben angepaßt worden ist. LITVIN (1987, S. 69 und S. 85) zeigt am Beispiel der Agro-Industriellen Vereinigung "Moldplodoovoščprom", dass bei der Bildung vertikal integrierter Betriebe im Agro-Industriellen Komplex teilweise recht bürokratische Organisationsstrukturen geschaffen worden sind. So war für die Leitung der Assoziation ein zusätzliches Verwaltungsorgan gegründet worden, das mit betriebsfremdem Personal besetzt worden war. Das Verwaltungsorgan hatte die Aufgabe, mit den einzelnen Leitern der in der Assoziation zusammengeschlossenen Landwirtschafts- und Industriebetriebe den Produktionsablauf zu koordinieren. Das Verwaltungsorgan selbst unterstand wiederum dem zuständigen Branchenministerium, in diesem Fall dem Ministerium für Obst und Gemüse der Moldawischen Sowjetrepublik, mit dem die Assoziation Entscheidungen abzustimmen hatte. Da die Informationen, die für die Planung und Organisation

des Produktionsprozesses benötigt wurden, eine zusätzliche Hierarchieebene durchlaufen mußten, konnten zum einen weitere Informationsverluste und -verzerrungen entstehen. Zum anderen hat der komplizierte Abstimmungsprozeß zwischen der Leitung des Verwaltungsorgans der Assoziation, den einzelnen Leitern der zur Assoziation gehörenden Betriebe sowie den Repräsentanten des Branchenministeriums verhindert, dass schnell und flexibel Entscheidungen getroffen werden konnten (vgl. auch MEDVEDEV, 1987, S. 332).

### **3 VORWÄRTSINTEGRATION LANDWIRTSCHAFTLICHER ERZEUGER NACH 1992**

Als im Januar 1992 in der Russischen Föderation der Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft eingeleitet wurde, änderten sich für die Akteure des Agrar- und Ernährungssektors schlagartig die ordnungspolitischen, institutionellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Der Staat zog sich weitgehend aus der Planung und direkten Lenkung der wirtschaftlichen Beziehungen zwischen den Betrieben zurück, gewährte Handlungs- und Vertragsfreiheit und gab die Preise frei. Vor diesem Hintergrund sind nicht nur viele der bisher bestehenden festen Liefer- und Absatzbeziehungen, sondern auch zahlreiche der in der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre von den zentralen Planungsbehörden geschaffenen vertikalen Integrationsformen aufgelöst worden, weil die Wirtschaftssubjekte der Agrar- und Ernährungswirtschaft ihre Austauschbeziehungen an die neuen Rahmenbedingungen anpassen mußten, um das wirtschaftliche Überleben zu sichern. Besondere Bedeutung bei der Neugestaltung der wirtschaftlichen Beziehungen kam dem Aushandeln der Preise für landwirtschaftliche Betriebsstoffe, landwirtschaftliche Rohstoffe, verarbeitete Erzeugnisse und der Einzelhandelspreise zu, da diese nun nicht mehr wie zu Sowjetzeiten der Staat nach politischen Gesichtspunkten festlegte. Sie sollten sich grundsätzlich frei nach Maßgabe der relativen Knappheiten bilden (vgl. ausführlicher dazu WANDEL, 2001, S. 34 f.). Tatsächlich änderten sich nach der Preisliberalisierung die bisherigen Preisrelationen in der landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette in erheblichem Maße. Dabei kam es insbesondere unmittelbar nach der Freigabe der Preise zu einem sprunghaften Anstieg der Preise für landwirtschaftliche Betriebsmittel, während die landwirtschaftlichen Erzeugerpreise sehr viel langsamer stiegen. Auch in den folgenden Jahren blieb diese ungleiche Steigerung der Input- und Outputpreise bestehen, allerdings haben sich die Unterschiede zwischen dem Anstieg der Betriebsmittel und der Erzeugerpreise zunehmend verringert (vgl. WANDEL, 2001, S. 108 f.). In Russland sprach und spricht man in diesem Zusammenhang von einer sich zuungunsten der Landwirtschaft

geöffneten "Preisschere" oder von der "Verletzung der Preisparität".<sup>12</sup> Letztgenannter Ausdruck nimmt Bezug auf die Situation vor Transformationsbeginn, als der Staat festschrieb, dass die Preise für landwirtschaftliche Produkte im gleichen Verhältnis steigen sollten wie die Preise für Industriegüter und so den landwirtschaftlichen Erzeugern stets kostendeckende Preise garantierte. Dass sich mit dem weitgehenden Rückzug des Staates aus der Preisfestsetzung diese künstlichen Preisrelationen nicht mehr aufrechterhalten ließen und sich an die Weltmarktpreisrelationen anpassen mußten, ist daher nicht überraschend.

Für die Landwirtschaftsbetriebe hatte jedoch diese schnelle Auseinanderentwicklung der Input- und Outputpreise eine schlagartige Verschlechterung der internen terms of trade und damit ihrer finanziellen und wirtschaftlichen Situation zur Folge (vgl. WÄDEKIN, 1994, S. 518 ff.). Hinzu kam, dass die Abnehmer der landwirtschaftlichen Erzeugnisse aus dem nachgelagerten Bereich, insbesondere aus der Verarbeitungsindustrie, häufig erst nach einer erheblichen Verzögerung und in manchen Fällen auch gar nicht ihren Zahlungsverpflichtungen nachgekommen sind (vgl. NOVIKOV, 1995, S. 18; SČASTLIVCEVA und GUBANOVA, 1995, S. 11; UŠAČEV, 1996, S. 5; NOVIKOV, 1997, S. 15), weil sie ihrerseits unter Liquiditätsproblemen litten. Diese sind entstanden, da sich auch für sie nach Einleitung des Transformationsprozesses die Absatzmöglichkeiten verringert hatten. Zum einen mußten sie nach der Liberalisierung des Außenhandels zunehmend mit ausländischen Nahrungsmitteln auf den russischen Agrarmärkten konkurrieren. Da die russischen Verarbeitungsbetriebe mit relativ veralteten Anlagen ausgestattet waren, konnten ihre Produkte häufig nicht nur mit der Qualität, sondern wegen zu hoher Produktionskosten auch nicht mit dem Preis gegenüber den importierten Nahrungsmitteln im Wettbewerb bestehen. Zusätzlich begünstigt wurden die Importe durch die reale Aufwertung des Rubels seit Transformationsbeginn bis zur Rubelkrise 1998<sup>13</sup>. Ein weiterer Faktor, der die Absatzmöglichkeiten für die russischen Verarbeiter eingeschränkt hat, war der Nachfragerückgang infolge der gesunkenen der Kaufkraft der Bevölkerung, von der vor allem die Hersteller höherwertiger tierischer Erzeugnisse betroffen waren (vgl. WANDEL, 2001, S. 147 ff.). All diese Gründe führten dazu, dass die Verarbeiter die landwirtschaftlichen Betriebe nur unregelmäßig für ihre Rohstofflieferungen entlohnen und ihnen in der Regel auch keine kostendeckenden Preise zahlen konnten. Gleichzeitig war die Durchsetzung der vertraglichen Zahlungszusagen auf gerichtlichem Wege zu der damaligen Zeit aufgrund des sich erst entwickelten Rechtssystems nicht garantiert (vgl. WANDEL, 2001, S. 122 ff. und ausführlicher dazu auch Abschnitt IV.2.1).

In dieser Situation entschloß sich eine ganze Reihe landwirtschaftlicher Betriebe vorwärts in die Vermarktung der eigenen Erzeugnisse zu integrieren, um die

---

<sup>12</sup> Vgl. z. B. NOVIKOV (1995, S. 17); DOBRYNIN und IVANOV (1997, S. 15); ZLOBIN (1996, S. 13); KURCEV (1999, S. 88 ff.); LUBKOV (2000a, S. 24). Zur Problematik dieser Argumentation vgl. WANDEL (2001, S. 109 ff.) und WANDEL (2005, S. 43 f.).

<sup>13</sup> Vgl. ausführlicher dazu WANDEL (2001, S. 80 ff., S. 150 ff., S. 209 ff.).

genannten Unsicherheit auf der Absatzseite zu reduzieren. Sie begannen eigene Verarbeitungskapazitäten zu errichten und ihre Produkte direkt selbst an die Konsumenten zu verkaufen, weil sie dadurch die Chancen vergrößerten, sofort ohne Verzögerung bezahlt zu werden und möglicherweise auch höhere Preise erzielen konnten (vgl. MELYUKHINA und KHRAMOVA, 2000, S. 390 ff.; KHRAMOVA, 2002a, S. 123).

Neben den Unsicherheiten bei der Vermarktung ihrer Produkte gab es für die landwirtschaftlichen Erzeuger noch einen weiteren Anreiz, eigene Verarbeitungskapazitäten aufzubauen. Dieser ging von der Steuergesetzgebung aus (vgl. auch KHRAMOVA, 2002a, S. 123). So sind nach dem Gesetz der Russischen Föderation No. 2116-1 "Über die Gewinnsteuer von Unternehmen und Organisationen" vom 27. Dezember 1991 landwirtschaftliche Unternehmen jedweder Rechtsform, die selber die Erstverarbeitung ihrer Agrarrohstoffe betreiben, von der Gewinnsteuer befreit (vgl. VYSKREBENCEV, 1997, S. 37). Der entsprechende Steuersatz beläuft sich auf 35 %. Um in den Genuß dieser Vergünstigung zu kommen, war es für landwirtschaftliche Betriebe nicht zuletzt aufgrund ihrer prekären finanziellen Lage rational, kleine Anlagen zur Verarbeitung in ihren Betrieben zu errichten. Russischen Angaben zufolge waren diese Klein- und Kleinstverarbeitungsanlagen in der Regel mit sehr primitiven und gebrauchten Technologien ausgestattet. Diese erforderten keine großen Investitionen, sie erlaubten andererseits auch keine qualitativ hochwertige Verarbeitung (vgl. NOVIKOV, 1995, S. 18; UŠAČEV, 1996, S. 5).

Offizielle statistische Angaben über die genaue Zahl der von den Primärproduzenten errichteten Verarbeitungsanlagen sowie deren Verteilung nach Branchen und Regionen fehlen weitgehend. Allerdings lassen sich aus russischen agrarökonomischen Fachzeitschriften sowie aus Buchführungsergebnissen landwirtschaftlicher Betriebe aus dem Milchsektor des Oblastes Moskau, die von der Timirjasev Akademie in Moskau erhoben worden sind, einige Anhaltspunkte gewinnen. Laut SEDOVA (1996, S. 47) soll bis zum Jahr 1996 fast ein Viertel aller landwirtschaftlichen Betriebe über eigene Verarbeitungskapazitäten verfügt haben. Dabei sollen im Fleischsektor bis 1996 fast 3 000 Verarbeitungseinrichtungen und in der Milchwirtschaft an die 2 000 Kleinstbetriebe entstanden sein (vgl. ŠČERBAK, 1997, S. 6; KULIKOV, 2000, S. 48).

Die zunehmende Bedeutung der eigenen Verarbeitung in den landwirtschaftlichen Betrieben spiegelt sich auch in den Buchführungsergebnissen landwirtschaftlicher Betriebe aus dem Milchsektor des Oblastes Moskau wieder. Wie Tabelle 3 zeigt, stellte die eigene Verarbeitung der Rohmilch im Jahre 1993, also kurz nach Beginn des Transformationsprozesses, noch ein zu vernachlässigendes Phänomen darstellte. Weniger als 5% der Betriebe im Moskauer Oblast verfügten über dementsprechende Kapazitäten. Allerdings lassen die Daten auch nicht eindeutig erkennen, ob verarbeitete Produkte eine höhere Rentabilität aufwiesen als Rohmilch.

**Tabelle 3: Industrielle Milchverarbeitung in den landwirtschaftlichen Betrieben des Oblastes Moskau 1993**

| Anteil der Verarbeitung an der Produktion | Anzahl der Betriebe | Milchleistung in kg je Kuh und Jahr | Produktionsmenge in t | verarbeitete Produkte |             |                     | verkaufte Rohmilch   |             |                     |
|---|---------------------|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|---------------------|----------------------|-------------|---------------------|
|   |                     |                                     |                       | Preis<br>in Rubel/kg  | Stückkosten | Umsatzrentabilität* | Preis<br>in Rubel/kg | Stückkosten | Umsatzrentabilität* |
| 0 %                                       | 371                 | 3.082                               | 2.713                 |                       |             |                     | 6,86                 | 7,56        | -0,10               |
| 0 - 10 %                                  | 9                   | 3.354                               | 3.137                 | 10,54                 | 11,47       | -0,09               | 7,18                 | 7,41        | -0,03               |
| 10 - 20 %                                 | 5                   | 4.096                               | 5.477                 | 8,59                  | 10,11       | -0,18               | 8,06                 | 7,89        | 0,02                |
| 20 - 30 %                                 | 3                   | 3.159                               | 2.759                 | 8,17                  | 7,95        | 0,03                | 7,43                 | 7,63        | -0,03               |
| 50 - 60 %                                 | 1                   | 4.036                               | 9.282                 | 10,05                 | 8,89        | 0,12                | 9,90                 | 5,57        | 0,44                |

Quelle: Buchführungsergebnisse der landwirtschaftlichen Betriebe 1993.

Anm.: \* Berechnet als Preis/Stückkosten – 1.

Diese Situation hat sich in der Folgezeit geändert. Tabelle 4, die die Situation im Jahr 2000 darstellt, zeigt, dass im Vergleich zu 1993 erhebliche Verarbeitungskapazitäten in den landwirtschaftlichen Betrieben geschaffen worden waren. Die Anzahl der Betriebe mit eigenen Verarbeitungskapazitäten erhöhte sich in diesem Zeitraum von 18 auf 59. Sie hat sich also mehr als verdreifacht. Gleichzeitig wurde ein weit größerer Anteil der jeweiligen betrieblichen Produktionsmenge verarbeitet. 1993 verarbeitete nur ein Unternehmen mehr als 50 % der Produktionsmenge, im Jahr 2000 waren es dagegen etwa 25 landwirtschaftliche Unternehmen. Ein Unternehmen bezog sogar Rohmilch von anderen Betrieben. Sowohl die Preise als auch die Kosten bei verarbeiteten Produkten waren in der Regel höher als beim Verkauf von Rohmilch. Allerdings wies die Verarbeitung in der Regel eine positive Rentabilität auf, während dies beim Verkauf von Rohmilchprodukten in geringerem Ausmaß der Fall war. Gleichzeitig zeigen die statistischen Angaben in Tabelle 3 und 4 aber auch, dass der Aufbau eigener Verarbeitungskapazitäten nur für vergleichsweise wenige Betriebe eine Alternative darstellte. Neben fehlenden finanziellen Mitteln für die erforderlichen Investitionen ist dies auf fehlende Fachkenntnisse für die Verarbeitung und Vermarktung zurückzuführen (vgl. HOCKMANN, SHAIKIN, 2002). Insgesamt hat dann auch die Vorwärtsintegration landwirtschaftlicher Erzeuger russischen Untersuchungen zufolge keine weite Verbreitung erfahren (vgl. z. B. RYLKO, 2002a, S. 64 ff.).

**Tabelle 4: Industrielle Milchverarbeitung in den landwirtschaftlichen Betrieben des Oblastes Moskau 2000**

| Anteil der Verarbeitung an der Produktion | Anzahl der Betriebe | Milchleistung in kg je Kuh und Jahr | Produktionsmenge in t | verarbeitete Produkte |             |                     | verkaufte Rohmilch |             |                     |
|---|---------------------|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|---------------------|--------------------|-------------|---------------------|
|   |                     |                                     |                       | Preis                 | Stückkosten | Umsatzrentabilität* | Preis              | Stückkosten | Umsatzrentabilität* |
|   |                     |                                     |                       | In Rubel/kg           |             |                     | in Rubel/kg        |             |                     |
| 0 %                                       | 313                 | 3.464                               | 2.033                 |                       |             |                     | 4,23               | 3,31        | 0,22                |
| 0 – 25 %                                  | 26                  | 3.862                               | 3.148                 | 4,61                  | 3,80        | 0,18                | 4,26               | 2,93        | 0,31                |
| 25 – 50 %                                 | 10                  | 3.592                               | 3.527                 | 5,18                  | 4,55        | 0,12                | 4,61               | 7,25        | -0,57               |
| 50 – 75 %                                 | 7                   | 4.952                               | 3.668                 | 4,86                  | 4,09        | 0,16                | 4,95               | 3,98        | 0,20                |
| 75 – 100 %                                | 15                  | 5.000                               | 3.388                 | 5,30                  | 4,48        | 0,16                | 3,23               | 5,26        | -0,63               |
| > 100 %                                   | 1                   | 3.282                               | 1.565                 | 4,77                  | 5,04        | -0,06               | k.A.               | k.A.        | k.A.                |

Quelle: Buchführungsergebnisse der landwirtschaftlichen Betriebe 1993.

Anm.: \* Berechnet als Preis/Stückkosten – 1.

## 4 KOOPERATIONSBEMÜHUNGEN VON VERARBEITUNGSBETRIEBEN

Während nach Transformationsbeginn viele landwirtschaftliche Betriebe Schwierigkeiten hatten, ihre erzeugten Rohprodukte gewinnbringend abzusetzen, wurde für zahlreiche Verarbeitungsbetriebe die Versorgung mit landwirtschaftlichen Rohstoffen zur Weiterverarbeitung immer mehr zu einem zentralen Problem (vgl. SEROVA, 1999, S. 424; WANDEL, 2001, S. 137). Sie konnten ihrerseits nach dem Rückzug des Staates aus der zentralen Wirtschaftslenkung nicht mehr damit rechnen, von den Rohstofflieferanten, die ihnen im zentralplanwirtschaftlichen System durch die Planungsbehörden zugewiesen waren, weiterhin versorgt zu werden, falls diesen alternative Vermarktungsmöglichkeiten höhere Gewinne versprachen und sie nicht durch längerfristige Lieferverträge an einen bestimmten Verarbeitungsbetrieb gebunden waren. Hinzu kam, dass nach Transformationsbeginn die Agrarproduktion kontinuierlich gesunken ist, so dass sich generell die für die Verarbeitungsbetriebe verfügbare heimische Rohstoffbasis verringert hatte (vgl. WANDEL, 2001, S. 135 ff.).

Auf diese Situation haben die russischen Verarbeitungsunternehmen im Wesentlichen mit zwei Strategien reagiert. Zum einen haben sie versucht, das fehlende heimische Angebot an Agrarrohstoffen durch Importe auszugleichen, vorausgesetzt, sie verfügten über die dazu notwendigen Devisen. Diese Strategie wurde bis zur Rubelkrise im August 1998 durch die reale Aufwertung des Rubels stark begünstigt. Zum anderen bemühten sie sich um eine verstärkte vertragliche Kooperation mit

landwirtschaftlichen Erzeugern. Die Eigenproduktion landwirtschaftlicher Produkte war dagegen nur für wenige Betriebe eine Alternative (vgl. SEROVA, 1999, S. 424).

Die Spannweite der Kooperationsvereinbarungen reichte von kurz- bis langfristigen Verträgen, bei denen Art, Umfang und Qualität der zu produzierenden Güter sowie die Preise festgelegt werden, bis zur Bildung gemeinsamer Entscheidungsorgane und Tochtergesellschaften. Auf der Basis längerfristiger Kooperationsverträge arbeitet beispielsweise eines der erfolgreichsten russischen Unternehmen der Ernährungswirtschaft, die offene Aktiengesellschaft (OAO) "Wimm-Bill-Dann Nahrungsmittel" (WBD) (vgl. ausführlicher dazu Abschnitt V.2.1), aber auch ausländische Unternehmen, wie z. B. Ehrmann (Deutschland), Campina melcuni (Niederlande) und Danone (Frankreich). Laut Informationen aus dem Jahr 2001 hatte Ehrmann Kooperationsverträge mit neun landwirtschaftlichen Betrieben aus dem Süden des Oblastes Moskau und angrenzenden Regionen, Campina mit acht und Danone mit 17 landwirtschaftlichen Betrieben (UZUN, 2003).

Ein Beispiel für eine Kooperation mit Bildung gemeinsamer Entscheidungsorgane ist die Vereinbarung, die im Rayon Rybinskij im Oblast Jaroslavl' auf Initiative der lokalen Milchfabrik mit 33 landwirtschaftlichen Betrieben und 70 Unternehmen aus dem Bereich des Einzelhandels und der Gemeinschaftsverpflegung geschlossen wurde. Sie weist starke Ähnlichkeiten mit den Agro-Industriellen Vereinigungen vor der Transformation auf. Für den Aufkauf der Milch wurde eine gemeinsame Tochtergesellschaft in der Rechtsform einer GmbH, die "TOO Sodejstvie" ins Leben gerufen. Operative Entscheidungen werden in einem eigens dafür gegründeten Direktorenrat getroffen. Dieser besteht aus 10 Vertretern der landwirtschaftlichen Erzeuger, dem Direktor der Milchfabrik, vier Leitern von Handelsunternehmen sowie dem Direktor der Aufkaufgesellschaft. Die Hauptaufgabe dieses Rates soll in der Preisfestsetzung unter Berücksichtigung der Marktlage und der Verteilung der Einnahmen auf die beteiligten Unternehmen bestehen (vgl. NOVIKOV, 1997, S. 15).

## **5 AGRO-FINANZ-INDUSTRIELLE GRUPPEN**

Neben der Vorwärtsintegration landwirtschaftlicher Erzeuger und Kooperationsbestrebungen von Betrieben des nachgelagerten Bereiches mit Hilfe vertraglicher Kooperationsvereinbarungen war in der ersten Hälfte der 1990er-Jahre auch eine komplexere Form der Integration in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft zu beobachten, die früh die Unterstützung politischer Entscheidungsträger fand und nicht selten von ihnen initiiert wurde. Das war die Bildung sogenannter Agro-Finanz-Industrieller Gruppen (= AFIG; russ.: agrarnaja financovo-promyšlennaja gruppа = AFPG) (vgl. auch KHRAMOVA, 2002a, S. 116). Allerdings war die Integrationsform der Finanz-Industriellen-Gruppe (= FIG, russ.: financovo-promyšlennaja gruppа = FPG) nicht allein auf den Agrar- und Ernährungssektor beschränkt,

sondern war auch in anderen Branchen der russischen Volkswirtschaft anzutreffen. Da es hinsichtlich des Wesens, verschiedener Arten, dem Hintergrund ihrer Entstehung und gesetzlicher Regelungen grundsätzlich keine nennenswerten sektorspezifischen Besonderheiten gibt, werden diese Punkte im Folgenden weitgehend ohne speziellen Bezug zum Agrarsektor näher beleuchtet.

## 5.1 Begriff und Arten

Allgemein handelt es sich bei Finanz-Industriellen Gruppen um Zusammenschlüsse von Unternehmen aus dem Bereich der Industrie und des Handels sowie aus dem Finanzsektor (Banken, Investitionsfonds und Versicherungen) (vgl. KRÜBMANN, 1996, S. 448; JASPER, 1999, S. 29). Der Zusammenschluß kann dabei auf Basis von entweder Vermögens- oder Vertragsbeziehungen, oder aber auch auf Grundlage informeller Vereinbarungen zustande kommen (vgl. JASPER, 1999, S. 29; CVETKOV, 2002, S. 11). Neben privaten Unternehmen aus den genannten Branchen können zu einer FIG außerdem noch nicht-kommerzielle Organisationen (z. B. Forschungsinstitute) sowie staatliche und kommunale unitare Unternehmen<sup>14</sup> gehören. Auf jeden Fall müssen jedoch Finanzinstitute zur Vereinigung gehören, wenn von einer FIG gesprochen werden soll, denn die Hauptfunktion von FIGs soll in der Finanzierung von Investitionen in den teilnehmenden Unternehmen bestehen (vgl. CVETKOV, 2002, S. 11; KRÜBMANN, 1996, S. 448; RÜSTER, 1997, S. 244). Dies ist auch ausdrücklich im Präsidentenerlaß aus dem Jahr 1993 "Über die Gründung von Finanz-Industriellen Gruppen in der Russischen Föderation" festgelegt, auf den weiter unten noch genauer eingegangen wird (vgl. Sobranie aktov Prezidenta i Pravitel'stva Rossijskoj Federacii, Nr. 49, 1993, Pos. 4766). Im Bereich der Agrar- und Ernährungswirtschaft setzen sich FIGs in der Regel aus Betrieben der gesamten vertikalen Produktionskette einschließlich Finanzinstitutionen zusammen, d. h. aus Lieferanten landwirtschaftlicher Produktionsmittel, Primärerzeugern, Verarbeitern, Handelsunternehmen sowie Banken, Versicherungen oder Investitionsfonds.

Bei FIGs werden oftmals verschiedene Arten unterschieden. Dabei ist ein Klassifikationskriterium die Branchenzugehörigkeit des Kernunternehmens, um das die FIG gebildet wurde. Stammt das Kernunternehmen aus dem industriellen Produktionsbereich, spricht man von *industriengeführten* FIGs, stammt es aus dem Finanzsektor von *bankgeführten* FIGs (vgl. JOHNSON, 1997, S. 334). CVETKOV (2003c) unterscheidet

---

<sup>14</sup> Unitare Unternehmen sind nach dem russischem Zivilkodex Teil 1 §§ 113 ff. kommerzielle Organisationen, denen das ihnen zur Verfügung stehende Vermögen nicht eigentumsrechtlich gehört. Es gehört vielmehr dem Staat in Gestalt der föderalen, regionalen oder kommunalen Regierungen. Das Unternehmen kann nicht in Anteile aufgeteilt werden und daher auch nicht anteilsweise veräußert werden. Das unitare Unternehmen hat aber das Recht der Bewirtschaftung der Vermögensgegenstände und der sog. operativen Verwaltung, d.h. auf Nutzung des Vermögens in dem vom Eigentümer vorgegeben Rahmen. De facto handelt es bei unitaren Unternehmen um staatliche Unternehmen (vgl. RIVINIUS, 1996, S. 17 sowie TRUNK, 2003).

noch eine dritte Art, bei der ein Handelsunternehmen das Zentrum der Gruppe bildet, sogenannte *handelsgeführte* FIGs. Diese Art kommt jedoch selten vor. Eines der wenigen Beispiele hierfür ist die FIG "Sokol" aus Voronež, die um das gleichnamige Handelsunternehmen gegründet wurde.

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist die staatliche Registrierung. Danach kann zwischen *registrierten* (oder formalen) und *nicht registrierten* (oder nicht formalen) FIGs unterschieden werden. Nach dem Gesetz von 1995 "Über die Finanz-Industriellen Gruppen" müssen sich FIGs in ein vom Staat geführtes "Register der Finanz-Industriellen-Gruppen der Russischen Föderation" eintragen. Nur dann haben solche Unternehmensvereinigungen das Recht, sich offiziell als Finanz-Industrielle Gruppe zu bezeichnen. Nicht registrierten Gruppen ist dagegen laut Gesetz jede wirtschaftliche Tätigkeit verboten (vgl. KRÜBMANN, 1996, S. 449; JOHNSON, 1997, S. 334). Trotzdem werden sie in der allgemeinen Rechtspraxis toleriert, nicht zuletzt deshalb, weil viele Gruppen bereits gegründet worden waren, bevor die entsprechenden gesetzlichen Regelungen, auf die weiter unten näher eingegangen wird, verabschiedet worden waren (vgl. JASPER, 1997, S. 30).

## 5.2 Hintergrund der Entstehung

Die ersten Finanz-Industriellen Gruppen entstanden bereits unmittelbar nach Einleitung der ersten wirtschaftspolitischen Reformmaßnahmen zu Beginn der 1990er-Jahre. Meistens handelte es sich dabei um industriegeführte FIGs. Sie sind häufig aus den alten sowjetischen Branchenministerien oder deren Hauptabteilungen (*glavki*)<sup>15</sup> hervorgegangen, indem die ihnen zugeordneten Betriebe direkt in Aktiengesellschaften, Konzerne oder Assoziationen umgewandelt wurden (vgl. JOHNSON, 1997, S. 336; JASPER, 1999, S. 37). Das bekannteste Beispiel ist der Konzern Gazprom<sup>16</sup>, der aus dem ehemaligen Ministerium für die Öl- und Gasindustrie gebildet worden war.<sup>17</sup> Weitere Beispiele sind die Aktiengesellschaft

<sup>15</sup> In der Sowjetunion wurden für eine ganze Reihe verschiedener Produktarten jeweils eigene Ministerien gegründet, die für die entsprechende Produktions- und Investitionsplanung zuständig waren. Insgesamt zählte man mehr als 50 solche Branchenministerien, davon allein jeweils 12 im Maschinenbau und im Bauwesen (vgl. BORNSTEIN, 1994a, S. 414). Fast genau soviel Ministerien, nämlich 11, lenkten und kontrollierten den Agro-Industriellen Komplex (vgl. WANDEL, 2001, S. 36). Die Betriebe, die in den Zuständigkeitsbereich der einzelnen Ministerien fielen, wurden dort wiederum entweder nach geographischen Gesichtspunkten oder nach Produktgruppen zu sogenannten Hauptabteilungen zusammengefaßt (vgl. ausführlicher dazu BORNSTEIN, 1994a, S. 413 ff.).

<sup>16</sup> Gazprom ist die russische Abkürzung für *gazovaja promyšlennost'* (Gasindustrie).

<sup>17</sup> Der Ölbereich des Ministeriums wurde in einen eigenen Staatskonzern umgewandelt mit der Bezeichnung "LUKojl". Federführend bei der Umstrukturierung des Ministeriums und der Bildung von Gazprom war der damalige erste stellvertretende Minister für die Öl- und Gasindustrie und zweiten Premierminister unter Präsident Jelzin, Viktor Černomyrdin. Fast der gesamte Mitarbeiterstab des Ministeriums wechselte in die Konzernführung. Im Ministerium verblieb nur eine kleine Abteilung zur Aufsicht (vgl. dazu und ausführlicher zu GAZPROM PLEINES, WESTPHAL, 1999, S. 6 ff.).

"Roslegprom", die aus dem Ministerium für Leichtindustrie hervorgegangen ist, oder die Aktiengesellschaft "Transmaš". Sie ist durch eine entsprechende Umwandlung einer Hauptabteilung des Ministeriums für Schwer- und Transportmaschinenbau entstanden (vgl. STARODUBROVSKAJA, 1995, S. 12). Diese Einheiten begannen bald nach ihrer Umwandlung in Aktiengesellschaften, ihren Tätigkeitsbereich nicht nur auf den Handelsbereich auszudehnen, sondern auch und vor allem auf den Finanzsektor. Dabei wurden entweder Beteiligungen an einer bestehenden staatlichen Bank<sup>18</sup> erworben oder selbst private kleine Banken gegründet (sog. "pocket banks") (vgl. JOHNSON, 1997, S. 334; KRÜBMANN, 1998, S. 487).

Mit dem Aufbau finanz-industrieller Vereinigungen versuchten die politischen und ökonomischen Akteure einer im Zuge des eingeleiteten Liberalisierungs- und Privatisierungsprozesses allzu raschen Dezentralisierung und damit einem Zusammenbruch alter ökonomischer Beziehungen und der Produktion entgegenzuwirken. Gleichzeitig hofften die alten Manager oder der Staat, so die Kontrolle über die Unternehmen aufrechterhalten zu können und die unternehmerischen Risiken in den sich rasch ändernden Bedingungen des Transformationsprozesses reduzieren zu können (vgl. JOHNSON, 1997, S. 336).

Neben FIGs, die aus alten sowjetischen Verwaltungsstrukturen hervorgegangen sind, wurden solche Gruppen auch von Unternehmen aufgebaut, die in der ersten Privatisierungsphase zwischen 1992 und Juli 1994 privatisiert worden waren. In dieser Phase, die auch als unentgeltliche Massenprivatisierung oder als Voucher-Privatisierung bezeichnet wird, wurden größere Unternehmen über die Umwandlung in Aktiengesellschaften privatisiert. Dabei konnten die Belegschaften größere Aktienpakete zu Vorzugsbedingungen erwerben. Die Aktien, die nicht von Unternehmensangehörigen übernommen wurden, wurden im Auktionsverfahren entweder gegen Voucher<sup>19</sup> oder gegen Entgelt an Außenstehende verkauft. Fast drei Viertel der in dieser Zeit privatisierten Unternehmen wurden nach der zweiten Variante der Gestaltung von Sonderrechten für Belegschaft privatisiert, wonach diese 51 % der Unternehmensanteile zu Vorzugsbedingungen erwerben konnten.<sup>20</sup> Diese Art der Privatisierung hat dazu geführt, dass die entsprechenden Betriebe in der Regel von der alten Belegschaft und dem alten Management dominiert waren. Das Problem dieser Betriebe war, dass es ihnen oft an Kapital mangelte, um notwendige

---

<sup>18</sup> Bereits 1997 waren die Geschäftsbankfunktionen der bisherigen Einheitsbank "Gosbank" ausgegliedert und auf neue staatliche Banken übertragen worden, die die Rechtsform der Aktiengesellschaft hatten und über eigene Bilanzen verfügten. Entstanden sind auf diese Weise die Vneštoržbank, die Promstrojbank, die Žilsočbank, die Agroprombank und die Sberbank (vgl. KRÜBMANN, 1998, S. 487).

<sup>19</sup> Zu Beginn der Privatisierung wurden der Bevölkerung Privatisierungsgutscheine (Voucher) ausgegeben, die sie auf Auktionen gegen Aktien von zur Privatisierung anstehenden Unternehmen eintauschen konnten.

<sup>20</sup> Vgl. ausführlicher zur ersten Privatisierungsphase und den einzelnen Privatisierungsverfahren WANDEL (2001, S. 104 ff., und S. 153 ff.).

Umstrukturierungsmaßnahmen durchzuführen, da durch die faktisch kostenlose Übertragung der Aktien keine finanziellen Mittel in die Unternehmen flossen. Gleichzeitig hatten externe Geldgeber wenig Interesse an der Finanzierung von Investitionen, da sie aufgrund der Eigentümerstruktur und Mehrheitsverhältnisse keine effiziente Kontrolle der Mittelverwendung hätten ausüben können (vgl. JOHNSON, 1997, S. 336). Um in dieser Situation das unternehmerische Überleben zu sichern, ohne dabei die Kontrolle über das eigene Unternehmen an externe Investoren abgeben zu müssen, haben viele Betriebe versucht, mit ihren alten Transaktionspartnern aus der Sowjetzeit zu kooperieren und FIGs zu gründen.

Häufig wurden solche Bemühungen von den Regierungen in den Föderations-subjekten unterstützt und ermutigt, wobei keine Informationen vorliegen, worin diese Unterstützung im Einzelnen bestand. Sie hofften durch die Wiederherstellung geschlossener Produktions- und Wertschöpfungsketten und die Konzentration auf einige wenige, aber dafür verlässliche Tauschpartner die ökonomischen Unsicherheiten und den Anpassungsdruck für die Unternehmen zu verringern und damit gleichzeitig befürchtete hohe soziale Kosten in Form von Arbeitslosigkeit für ihre Region zu vermeiden (vgl. JOHNSON, 1997, S. 337; JASPER, 1999, S. 40). Deshalb war der Tätigkeitsbereich dieser Gruppen in der Regel nur auf eine bestimmte Region begrenzt. Dabei wurden sie vorwiegend in Sektoren gegründet, die von der Transformationskrise besonders schwer betroffen waren. Dazu gehörten in erster Linie die Rüstungsindustrie, die ihre prioritäre Stellung und die damit verbundene staatliche Stützung verloren hatte, und der Agro-Industrielle Komplex, der ebenfalls unter der starken Kürzung staatlicher Subventionen zu leiden hatte und außerdem im Zuge der außenwirtschaftlichen Liberalisierung einen Teil der Absatzmärkte an ausländische Konkurrenten verlor (vgl. JOHNSON, 1997, S. 334). Bei den Banken, die zu diesen FIGs gehörten, handelt es sich meistens um kleine Institutionen von lediglich lokaler Bedeutung, die von den anderen zur FIG gehörenden Unternehmen direkt kontrolliert wurden (vgl. JOHNSON, 1997, S. 334).

Später als die der industriegeführte FIGs setzte die Bildung bankgeführter FIGs ein. Sie wurden von einigen der größeren russischen Banken, wie z. B. Menatep, der ONEKSIM-Bank, Alfa oder der hauptsächlich im Agrarbereich angesiedelten SBS-Agro, vor 1998 aber erst im Zuge der zweiten Privatisierungsphase gegründet, die am 01.07.1994 begann. Dies hatte zwei Gründe. Zum einen konnten in der Frühphase der Transformation die Banken mit Devisengeschäften leichter viel höhere Gewinne erzielen als mit der Kreditvergabe an Unternehmen. In dieser Phase des Transformationsprozesses betrieb die russische Regierung eine relativ expansive Geld- und Finanzpolitik, was eine hohe Inflation zur Folge hatte (vgl. ausführlicher dazu WANDEL, 2001, S. 84 ff.). Die Zentralbank versorgte die Geschäftsbanken zu negativen realen Zinssätzen, d. h. unterhalb der Inflationsrate liegenden Diskontsätzen mit Geld, das diese gewinnbringend zur

Devisenspekulation<sup>21</sup> einsetzen. Erst als die russische Regierung und Zentralbank Ende 1994 zu einer restriktiveren makroökonomischen Stabilisierungspolitik übergangen und dadurch die Inflationsrate deutlich gesenkt werden konnte, hatten Devisengeschäfte für die Banken an Attraktivität verloren. Sie begannen daraufhin, sich auf neue Geschäftsfelder zu verlegen. Dazu gehörten u. a. der Erwerb von Unternehmensbeteiligungen und die Kreditvergabe (vgl. KRÜBMANN, 1996, S.449; JOHNSON, 1997, S. 344; ASLUND, 2007a, S. 137 ff. und S. 157 ff.).

Der zweite und wichtigere Grund für die im Vergleich zu industriegeführten FIGs spätere Verbreitung von bankengeführten FIGs ist im bis Mitte 1994 angewandten Privatisierungsverfahren zu sehen. Wie bereits erwähnt, sind dadurch hauptsächlich von Insidern dominierte private Unternehmen entstanden. Da bei diesen Mehrheitsverhältnissen eine effiziente Unternehmenskontrolle nicht möglich war, zeigten die Banken wenig Interesse, Beteiligungen an solchen Unternehmen zu erwerben und sie mit Krediten zu versorgen. Sie konzentrierten sich in der Zeit stattdessen auf kleinere Unternehmen, denn diese wurden durch direkten Verkauf an Investoren privatisiert (vgl. WANDEL, 2001, S. 104 ff.). In der zweiten Privatisierungsphase änderte sich diese Situation. Die noch in Staatshand verbliebenen Eigentumsanteile sowie die Aktien von Unternehmen, die noch nicht privatisiert worden waren, wurden jetzt nur noch paketweise und direkt an sogenannte "strategische Investoren"<sup>22</sup> verkauft (vgl. ausführlicher dazu WANDEL, 2001, S. 104 ff.; ASLUND, 2007a, S. 157 ff.). Als solche traten diese Banken auf. Sie erwarben Aktien von privatisierten und zur Privatisierung anstehenden Unternehmen, insbesondere im Rahmen des 1995 gestarteten Programms "Aktien gegen Kredite". Im April desselben Jahres hatte ein Bankenkonsortium, das von der ONEKSIM-Bank geführt wurde, der russischen Regierung Kredite in Höhe von knapp 9 Mrd. Rubel (damals ca. 2 Mrd. US-\$) zur Deckung des Haushaltsdefizits angeboten. Als Sicherheit für die Kredite forderten die Banken die Verpfändung der Aktien von Unternehmen, die noch privatisiert werden sollten, verbunden mit der Option, diese später erwerben zu können. Die russische Präsidentsverwaltung ist auf dieses Angebot eingegangen und hat mit dem Präsidentenerlaß vom 31.08.1995 "Über das Verfahren der Verpfändung von Aktien föderalen Eigentums im Jahr 1995" (vgl. SOBRANIE ZAKONODATEL'STVA ROSSIJSKOJ FEDERACII

---

<sup>21</sup> In der Regel nahmen die Banken bei der russischen Zentralbank Rubeldarlehen zu einem Zinssatz auf, der unterhalb der Inflationsrate lag, tauschten diese Rubel offiziell gegen Dollar ein, warteten auf den weiteren Kursrückgang des Rubels und tauschten dann, als das Zentralbankdarlehen fällig wurde, gerade soviel Dollar gegen Rubel ein, um das Darlehen zurückzuzahlen (vgl. KRÜBMANN, 1998, S. 489).

<sup>22</sup> Strategische Investoren sind persönliche oder institutionelle Anteilseigner, die eine signifikante Beteiligung an einem Unternehmen halten. Durch die Größe ihrer Beteiligung haben sie im Gegensatz zu Kleinaktionären nicht nur einen größeren Anreiz, die Geschäftsentwicklung des entsprechenden Unternehmens aufmerksam zu verfolgen und zu kontrollieren, sondern auch mehr Gewicht, um auf die Unternehmenspolitik spürbar Einfluß zu nehmen (vgl. ausführlicher hierzu SHLEIFER und VISHNY, 1997, S. 745 f.).

(Gesetzesammlung der Russischen Föderation), Nr. 95, 1995, Pos. 3527) die dazu notwendigen rechtlichen Voraussetzungen geschaffen. In der Folgezeit wurden Auktionen veranstaltet, auf denen diese Aktienpakete denjenigen Banken angeboten wurden, die das höchste Kreditangebot unterbreitet hatten. Allerdings mangelte es dem Verfahren an Transparenz, weil der Staat den entsprechenden Banken nicht nur erlaube, an den Auktionen teilzunehmen, sondern sie gleichzeitig auch zu organisieren. Tatsächlich erwarben in den meisten Fällen diejenigen Banken die Aktien, die auch die Auktionen organisiert hatten (vgl. JOHNSON, 1997, S. 352 sowie genauer zum shares-for-loans program KRÜBMANN, 1998, S. 505 ff.; PLEINES, 2003, S. 73 f.; ASLUND, 2007a, S. 161 ff.). Dabei konzentrierten sie sich hauptsächlich auf Branchen mit lukrativen Exportaussichten. Das war in erster Linie der Rohstoffsektor (Erdöl, Gas) und nur zu einem geringeren Teil die Konsumgüterindustrie.

Neben FIGs, die mit ausdrücklicher Billigung und Unterstützung der Regionalregierung gegründet worden sind, gibt es FIGs, die auf Anweisung entweder der Föderationsregierung in Moskau oder der Regierung eines Föderationssubjektes sozusagen "von oben" ins Leben gerufen worden sind. In der Regel wurden dazu solche Unternehmen angehalten, in denen der Staat noch die Aktienmehrheit besaß. Dazu gehören beispielsweise "Skorostnoj Flot", das "Magnitorskij metallurgičeskij kombinat", "Interros", "Zaural'e" und die erste FIG, die im Agrar- und Ernährungssektor gegründet wurde, die "Kamenskaja agropromyšlennaja finansovaja grupa".<sup>23</sup> Auf diese Weise versuchte der Staat, die direkte Kontrolle über Unternehmen und Sektoren zu behalten, die er als "strategisch", d. h. als für Russland lebenswichtig ansah und eine aktive Industriepolitik zu betreiben (vgl. JOHNSON, 1997, S. 337). Ebenfalls als staatlich initiiert gelten sogenannte transnationale oder zwischenstaatliche FIG. Hierbei handelt es sich um Vereinigungen von Unternehmen aus verschiedenen GUS-Staaten.<sup>24</sup> Ihrer Gründung liegt gewöhnlich ein Regierungsabkommen der Russischen Föderation mit dem oder den entsprechenden GUS-Staat(en) zugrunde (vgl. CVETKOV, 2002, S. 11; CVETKOV und ČISTJAKOV, 2001).

### 5.3 Staatliche Reglementierung und Förderung

Die Rolle des Staates blieb bei den Integrationsprozessen in Form von FIGs nicht auf die Initiierung solcher Gruppen beschränkt. Er versuchte darüber hinaus diesen zunächst unkontrolliert-spontanen Prozeß der Verbreitung von FIGs durch ordnungspolitische Maßnahmen zu begleiten und zu lenken. Dabei wurden Elemente der Reglementierung mit Elementen einer staatlichen Förderung verknüpft.

---

<sup>23</sup> Vgl. CVETKOV (2003a und 2003c).

<sup>24</sup> Eine Auflistung der zwischenstaatlichen Abkommen zur Gründung transnationaler FIGs findet sich in CVETKOV (2003a).

### 5.3.1 Reglementierung

Schon 1993 versuchte der Staat mit dem bereits erwähnten Präsidentenerlaß Nr. 2096 vom 5. Dezember "Über die Gründung von Finanz-Industriellen-Gruppen" ("O sozdanii finansovo-promyšlennych grupp v Rossijskoj Federacii", in: Sobranie aktov Prezidenta i Pravitel'stva Rossijskoj Federacii, Nr. 49, 1993, Pos. 4766), die Verbreitung von FIGs in geregelte Bahnen zu lenken. Das Dekret reglementiert die Gründung und die Aufbauorganisation von FIGs und schreibt deren Registrierung vor. Gleichzeitig stellt es staatliche Vergünstigungen in Aussicht. Die Regelungen im Einzelnen sind in der zum gleichen Zeitpunkt verabschiedeten Verordnung "Über Finanz-Industrielle Gruppen und das Verfahren ihrer Gründung" aufgeführt (Položenie "O finansovo-promyšlennych gruppach i projadke ich sozdanija"). Zwei Jahre später fanden die dortigen Bestimmungen in leicht modifizierter Form nochmals Eingang in das föderale Gesetz Nr. 190-FZ vom 30.11.1995 "Über Finanz-Industrielle Gruppen" (vgl. SOBRANIE ZAKONODATEL'STVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, Nr. 49, 1995, Pos. 4697), das bis Juni 2007 die maßgebliche rechtliche Grundlage für Bildung von FIGs darstellte. Seither finden auf Finanz-Industrielle Gruppen die allgemeinen Bestimmungen des Zivilkodexes der Russischen Föderation sowie der Gesetze über Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) Anwendung, die die Rechte und Pflichten von Tochtergesellschaften regeln (SOBRANIE ZAKONODATEL'STVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, Nr. 115, 2007). Finanz-Industrielle Gruppen sind somit keine eigene Rechtsform.

Zunächst regelte das Gesetz von 1995 in Art. 2 die Aufbauorganisation von FIGs, die von den privaten Wirtschaftssubjekten initiiert worden sind. Ihnen wurden zwei verschiedene Organisationsformen zur Auswahl gestellt: die " Holdingstruktur " und das sogenannte " System der Teilhabe ". Im ersten Fall mußte eine Holdinggesellschaft gegründet werden, die als Mutter- und Dachgesellschaft die Aktienmehrheiten an den zur Gruppe gehörenden Unternehmen hält. Diese bekamen den Status von Tochtergesellschaften. Die Holdinggesellschaft vertrat die FIG als Ganzes nach außen und traf im Namen der Gruppe wichtige strategische Entscheidungen. Im " System der Teilhabe " brachten die entsprechenden Unternehmen auf vertraglicher Grundlage das gesamte oder einen vorher bestimmten Teil ihres Vermögens in die Gruppe ein und gründeten ein " zentrales Unternehmen " (russ.: central'naja kompanija), das ebenfalls die Gruppe Dritten gegenüber vertreten sollte. Weiter sollte es die Tätigkeiten der zur Gruppe gehörenden Unternehmen koordinieren und strategische Entscheidungen der Unternehmensgruppe vorbereiten. Außerdem war es zuständig für die Erstellung der " konsolidierten ", d. h. gemeinsamen Bilanz und des Rechenschaftsberichtes der Gruppe sowie für die Durchführung von Bankgeschäften. Darüber hinaus konnten weitere Aufgabenbereiche im Gründungsvertrag und Statut der FIG festgelegt werden (vgl. Gesetz " Über Finanz-Industrielle Gruppen ", Art. 11, Punkt 5). Das Landwirtschaftsministerium empfahl in seinem 2001 veröffentlichten " Handbuch zu Fragen der Funktionsweise Finanz-Industrieller Gruppen und anderer agro-industrieller Formationen " (" Posobie po voprosam

funkcionirovanija finansovo-promyšlennych grupp i drugich agropromyšlennych formirovanij"), noch folgende Aufgaben an die zentrale Gesellschaft zu delegieren: die Erschließung weiterer Finanzierungsquellen und Absatzwege, die Unterstützung des Aufbaus von Geschäftsbeziehungen zwischen den Unternehmen der Gruppe sowie zu außenstehenden Unternehmen, das aktive Einfordern von staatlicher Unterstützung auf föderaler und regionaler Ebene, wie z. B. staatliche Kredite, Steuererleichterungen oder Staatsaufträge (vgl. MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2001, S. 17).

Neben dem zentralen Unternehmen gibt es bei FIGs vom Typ des Systems der Teilhabe ein weiteres Gremium mit Leitungsbefugnissen: den sogenannten Verwaltungsrat (sovet upravljajuščich) (vgl. MEDVEDEVA, 2002, S. 5; CVETKOV, 2003b). Dieser war nach Art. 10 des Gesetzes von 1995 das oberste Verwaltungsorgan der FIG. Er setzt sich aus Vertretern aller zur Gruppe gehörenden Unternehmen zusammen. Die genauen Kompetenzen des Verwaltungsrates sollten von der jeweiligen Gruppe selbst im Gründungsvertrag festgelegt werden. Deshalb gibt es hier Unterschiede von FIG zur FIG. Dabei sollen sich regelmäßig Schwierigkeiten bei Kompetenzabgrenzung zum zentralen Unternehmen ergeben haben (vgl. MEDVEDEVA, 2002, S. 5). Häufig sollen jedoch folgende Bereiche in die Zuständigkeit des Verwaltungsrates gefallen sein (vgl. CVETKOV, 2003b):

- der Beschluß über Änderungen und Ergänzungen im Gründungsvertrag,
- die Entscheidung über die Reorganisation oder Auflösung der Gruppe,
- die Genehmigung von langfristigen Entwicklungsprojekten,
- die Bestätigung der konsolidierten Bilanz,
- die Festlegung von gruppeninternen Vorschriften und
- die Entscheidung über die Beteiligung der zentralen Unternehmung oder einzelner teilnehmender Unternehmen an anderen Vereinigungen.

Die Entscheidungen des Verwaltungsrates haben für alle Vertragspartner bindenden Charakter, allerdings nur soweit sie die im Gründungsvertrag der Gruppe festgelegten Ziele betreffen. Im Extremfall ist es denkbar, dass eine FIG vom Typ des Systems der Teilnahme nur zur Durchführung eines einzigen Investitionsprojektes gegründet werden kann. Dann wären die einzelnen zur Gruppe gehörenden Unternehmen nur bei Angelegenheiten, die dieses konkrete Projekt betreffen, weisungsgebunden; bei allen anderen Zielen, die die einzelnen Unternehmen verfolgen, genießen sie völlige Vertrags- und Handlungsfreiheit.

Damit ist der wesentliche Unterschied zwischen Holdingtyp und dem System der Teilhabe angesprochen. Er besteht in der Intensität der Integration. Gewöhnlich ist bei der Holdingform die Integration zwischen den einzelnen Unternehmen viel stärker als beim System der Teilhabe. Dort verlieren die zur Gruppe gehörenden Unternehmen ihre wirtschaftliche Selbständigkeit nur soweit es zur Erreichung

des im Gründungsvertrag festgelegten Zweckes der FIG notwendig ist. Je nach dem, wie der Gründungsvertrag in dieser Hinsicht ausgestaltet ist, kann die Verbindung zwischen den Unternehmen der Gruppe von sehr lose bis sehr stark ausfallen. In der Realität sollen FIGs vom Typ der Teilhabe jedoch in den meisten Fällen eher den Charakter einer losen Interessengemeinschaft haben (vgl. CVETKOV, 2002, S. 11; CVETKOV, 2003b). Abgesehen von der Intensität der Integration sind die Unterschiede zwischen den beiden Organisationsformen minimal. Das gilt insbesondere für die Aufgaben der jeweiligen Dachgesellschaften. Hier sind zwischen Holdinggesellschaft und zentralem Unternehmen kaum materielle Unterschiede festzustellen, wenn man davon absieht, dass das zentrale Unternehmen unter Umständen Kompetenzen mit dem Verwaltungsrat teilen muß (vgl. CVETKOV, 2003b; JASPER, 1999, S. 31). Auch was die Rechtsform der Holdinggesellschaft und des zentralen Unternehmens betrifft, gelten gleiche Regelungen. Beide können entweder die Rechtsform einer offenen (russ.: otkrytoe akcionernoe obščestvo = OAO) oder einer geschlossenen Aktiengesellschaft (russ.: zakrytoe akcionernoe obščestvo = ZAO) wählen. Im ersten Fall werden die Anteile an der Börse gehandelt, im zweiten Fall nicht. Sie verbleiben stattdessen beim zentralen Unternehmen (vgl. JASPER, 1999, S. 31).

Neben der Aufbauorganisation für "von unten" entstandene FIGs regeln die Gesetze die Beteiligung zwischen den Unternehmen einer FIG und zu außenstehenden Unternehmen. Hier werden Beteiligungsobergrenzen festgelegt (vgl. Ziff. 7 der Verordnung von 1993 und Art. 3 des Gesetzes von 1995). Diese Regelungen gelten allerdings für FIGs aller Art (vgl. KRÜBMANN, 1996, S. 449; JASPER, 1999, S. 32). Generell verboten war zunächst die Überkreuzverflechtung, d. h. der wechselseitige Kapitalbesitz zwischen den Teilnehmern einer Gruppe. Da dies aber die Bildung von (formalen) FIGs unattraktiv machte, wurde dieses Verbot ein Jahr später durch den Präsidentenerlaß vom 01.04.1996 "Über Maßnahmen zur Stimulierung der Schaffung und der Tätigkeit der Finanz-Industriellen-Gruppen" (SOBRANIE ZAKONODATEL'STVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, Nr. 16, 1996, Pos. 1573) aufgehoben (vgl. JOHNSON, 1997, S. 335). Um die Konzentration wirtschaftlicher Macht zu begrenzen, wurde weiter geregelt, dass andere Unternehmenszusammenschlüsse, wie z. B. Konzerne, nicht FIGs beitreten dürfen. Darüber hinaus wurde die Beteiligung von Holdinggesellschaften eingeschränkt. Sie durften sich FIGs nur dann anschließen, wenn der Anteil des Sachvermögens ("materielle Aktiva" = material'nye aktivy) am Grundkapital mehr als 50 % beträgt. Banken, die zu einer FIG gehörten, durften an den Unternehmen der Gruppe jeweils nicht mehr als 10 % des Grund- oder Stammkapitals halten. Schließlich wurde noch verfügt, dass die einzelnen Unternehmen und Organisationen nicht gleichzeitig mehreren FIGs angehören, sondern nur einer einzigen.

Um die Bildung sehr großer FIGs zu verhindern bzw. in Grenzen zu halten, mußte bei einem entsprechenden Vorhaben die Genehmigung von drei staatlichen Behörden eingeholt werden: vom Staatskomitee für Industriepolitik (Goskomprom),

vom staatlichen Vermögensverwaltungskomitee (Goskomimuščestvo) und von der Wettbewerbsbehörde. Diese Regelung kommt zur Anwendung, wenn Unternehmen mit mehr als 25.000 Beschäftigten einer FIG beitreten wollen und FIGs mit mehr als 20 Teilnehmern gegründet werden sollen. Eine Genehmigung durch die zuständigen Ministerien ist außerdem erforderlich, wenn Unternehmen aus der Rüstungsindustrie oder Unternehmen, an denen die Föderationsregierung beteiligt ist, einer FIG beitreten wollen (vgl. auch JOHNSON, 1997, S. 335; JASPER, 1999, S. 32).

Waren alle genannten gesetzlichen Bedingungen erfüllt, mußten sich die FIGs im "Register der Finanz-Industriellen Gruppen der Russischen Föderation" registrieren lassen. Nur dann galten sie offiziell als FIG im Sinne der Gesetze und konnten in den Genuß staatlicher Fördermaßnahmen kommen. Das Register wurde zunächst vom Staatskomitee für Industriepolitik geführt (vgl. KRÜBMANN, 1996, S. 449). Mit der Regierungsverordnung Nr. 104 vom 02.02.1998 "Über die Übertragung der Funktion des beauftragten staatlichen Organs zur Regulierung der Gründung, Tätigkeit und Auflösung von FIGs auf das Wirtschaftsministerium" ("O vozložeenii na Ministerstvo ekonomiki RF funkcii upolnomočnogo federal'nogo gosudarstvennogo organa po regulirovaniju sozdanija, dejatel'nosti i likvidacii FPK") wurde die Verantwortung dafür dem Wirtschaftsministerium übertragen (vgl. MEDVEDEVA, 2002, S. 9) und zwei Jahre später auf Grundlage der Regierungsverordnung Nr. 515 vom 12.06.2000 "Angelegenheiten des Ministeriums für Industrie, Wissenschaft und Technologie der Russischen Föderation" (Voprosy Ministerstva promyšlennosti, nauki i tehnologij RF) auf das Industrieministerium. Der Prozeß der Registrierung selbst galt allgemein als aufwendig und langwierig (vgl. JASPER, 1999, S. 32; MEDVEDEVA, 2002, S. 9 f.; CVETKOV, 2003b).

### 5.3.2 Förderung

Nach erfolgreicher Registrierung konnten die FIGs in den Genuß staatlicher Unterstützung kommen. Die möglichen Vergünstigungen für registrierte FIGs sind in Ziff. 4 des Präsidentenerlasses von 1993, in Art. 13 und 15 des Gesetzes von 1995 sowie im Präsidentenerlaß vom 01.04.1996 "Über Maßnahmen zur Stimulierung der Schaffung und der Tätigkeit der Finanz-Industriellen-Gruppen" aufgeführt. Die wichtigsten Fördermaßnahmen sind die folgenden (vgl. auch KRÜBMANN, 1996, S. 449; RÜSTER, 1997, S. 244; MAZLOEV und KUMECHOV, 2001a, S. 12; MEDVEDEVA, 2002, S. 8 f.; CVETKOV, 2003b):

- (nicht näher erläuterte) Vorzugsbedingungen beim Erwerb von Unternehmen auf Investitionsausschreibungen,
- direkte finanzielle Unterstützung aus dem Staatshaushalt,
- die Möglichkeit für die zur Gruppe gehörenden Unternehmen, Schulden untereinander gegenseitig zu verrechnen,

- die Übergabe von Aktien, die noch im staatlichen Eigentum sind, zur treuhänderischen Verwaltung an die FIG oder an eines ihrer Mitglieder,
- die Möglichkeit, selbständig Abschreibungsfristen festzulegen,
- die staatliche Absicherung von Investitionsprojekten,
- Vorzugsbedingungen von der Zentralbank für die zur Gruppe gehörenden Banken, insbesondere reduzierte Mindestreservesätze, um die Investitionstätigkeit zu fördern,
- die Anerkennung der Gruppe als sogenannte "konsolidierte Gruppe von Steuerzahlern". Dadurch können Unternehmen, die Zwischenprodukte herstellen – im Agrarbereich sind das landwirtschaftliche Rohstoffe, die gesamten Betriebsmittel einschließlich Ersatzteile und sonstige Dienstleistungen – von der Gewinnsteuer und der Mehrwertsteuer befreit werden. Die Steuern werden stattdessen nur vom konsumreifen Endprodukt erhoben.

Darüber hinaus wurden einzelnen konkreten FIGs durch gesonderte Präsidentenerlasse oder Regierungsverordnungen weitergehende Vergünstigungen eingeräumt. So wurde beispielsweise durch den Präsidentenerlaß Nr. 1089 vom 27.05.1994 die FIG "Magnitorskaja stal" vom obligatorischen Verkauf von Devisen, die aus dem Exportgeschäft erwirtschaftet wurden, an die Zentralbank befreit. Und den Finanz-Industriellen Gruppen "Interros" und "Russisches Luftfahrtkonsortium" ("Rossijskij aviacionnyj konsorcium") wurden weitgehende Steuererleichterungen gewährt (vgl. PAPPE et al., 1998).

Die Entscheidung, FIGs staatlich zu fördern, ist zum einen das Ergebnis der erfolgreichen Lobby-Tätigkeit von Direktoren größerer Industriebetriebe. Zum anderen entsprang sie der Überzeugung von konservativen Politikern und Wissenschaftlern aus der damaligen Zeit, dass Unternehmensvereinigungen, die gesamte Wertschöpfungsketten und Finanzinstitute umfassen, ein geeignetes Instrument seien, den transformationsbedingten Produktionsrückgang aufzuhalten, die Investitionstätigkeit wieder in Gang zu bringen und somit den Transformationsprozeß erfolgreich zu bewältigen. Dabei dachten sich die Politiker nach sowjetischer Manier eine gestaltende Rolle zu. Über FIGs sollten staatliche Mittel gezielt in einzelne Betriebe und Branchen gelenkt werden und eine aktive Industriepolitik betreiben werden (vgl. JOHNSON, 1997, S. 338). Diese Vorstellung fand sogar Eingang in die Präambel des Präsidentenerlasses von 1993, in der es explizit heißt, FIGs seien "*zur Erhöhung der Lenkbarkeit der Volkswirtschaft und zur Durchführung einer aktiven Industriepolitik unter den Bedingungen der Privatisierung*" zu fördern (vgl. Sobranie aktov Prezidenta i Pravitel'stva Rossijskoj Federacii, Nr. 49, 1993, Pos. 4766). Von daher fand die Forderung der Direktoren von Industriebetrieben nach staatlicher Hilfe schnell die Unterstützung von Politikern in Regierung und Parlament. In der Regierung Jelzin traten diejenigen Politiker für die Förderung von FIGs ein, die liberalen marktwirtschaftlichen Reformen

skeptisch gegenüberstanden. Dazu gehörten in erster Linie das Industrie- und Wirtschaftsministerium sowie der erste stellvertretende Premierminister (bis Juni 1996), Oleg Soskovec. Im Parlament unterstützte vor allem die Kommunistische Partei diese Forderung. Sie stellte in der ersten Hälfte der 1990er-Jahre die größte Fraktion in der Staatsduma (vgl. JOHNSON, 1997, S. 338).

Die Anhänger von FIGs sowohl aus Politik als auch aus der Wissenschaft verweisen bei der Begründung ihrer Position auf vergleichbare Strukturen in anderen Ländern, insbesondere auf Japan mit ihren *Kereitsus* (Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo usw.) und Südkorea mit den *Chaebols* (vgl. u. a. KULIKOV, LATYŠEVA et al., 1994, S. 17 f.; KULIKOV und SKVORCOV, 1997, S. 54; PAPPE et al., 1998; SKVORCOV, 1997, S.8 sowie Abschnitt II.8). Die Entwicklung dieser Länder nach dem zweiten Weltkrieg zeige, dass es möglich ist, international wettbewerbsfähige Unternehmen hervorzubringen, wenn das in einem Land vorhandene Kapital in Form von Finanz-Industriellen Gruppen organisiert wird (vgl. KULIKOV et al., 1994, S. 18). Solche Unternehmensstrukturen wurden deshalb als Träger der wirtschaftlichen Entwicklung in allen fortschrittlichen Marktwirtschaften und ihre Existenz als Kennzeichen eines hohen Entwicklungsniveaus betrachtet (vgl. KULIKOV und SKVORCOV, 1997, S. 54).

Wie im Russland der Transformationsperiode so oft, klaffte auch bei der Förderung von FIGs zwischen Anspruch und Wirklichkeit eine große Kluft. In der Realität kamen FIGs, die sich haben registrieren lassen, kaum in den Genuß der in den Gesetzen in Aussicht gestellten Vergünstigungen (vgl. JOHNSON, 1997, S. 339; KOLPAŠNIKOV, 1999; MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2001, S. 6). Beispielsweise wurden bis Januar 1997 keinerlei Steuervergünstigungen gewährt, danach nur sporadisch und in geringem Ausmaß. Kein einziger Fall ist bekannt, in dem Banken von FIGs leichteren Zugang zu Zentralbankgeld bekommen hätten. Die russische Zentralbank hat es stets abgelehnt, Banken von FIGs ermäßigte Mindestreservesätze zu gewähren. Zu vernachlässigen waren darüber hinaus finanzielle Hilfen aus dem Staatshaushalt, und nur in wenigen Fällen wurden FIGs staatliche Garantien zur Absicherung von Krediten gewährt (vgl. JOHNSON, 1997, S. 339 f.; KOLPAŠNIKOV, 1999).

Für die in der Realität kaum vorhandene staatliche Unterstützung gibt es im Wesentlichen zwei Gründe (vgl. JOHNSON, 1997, S. 340). Zum einen fehlten dem Staat wegen der zur damaligen Zeit herrschenden Haushaltsprobleme<sup>25</sup> schlicht die finanziellen Möglichkeiten, um Subventionen zu zahlen und Steuervergünstigungen zu gewähren. Zum anderen hatten die Fürsprecher von FIGs in der russischen Regierung an Einfluß verloren. Eine entscheidende Schwächung deren Position trat insbesondere mit der Regierungsumbildung im März 1997 ein. Dabei wurde das FIG-freundliche Ministerium für Industrie aufgelöst und das für die Registrierung von FIGs zuständige Staatskomitee für Industrie dem Wirtschaftsministerium

---

<sup>25</sup> Vgl. ausführlicher dazu WANDEL (2001, S. 84 ff.).

untergeordnet. Gleichzeitig wurden mit Jakov Urinson, Alfred Koch und Boris Nemcov liberale marktwirtschaftliche Reformer in hohe Regierungsämter berufen, die FIGs und einer interventionistischen Wirtschaftspolitik kritisch gegenüber standen (vgl. JOHNSON, 1997, S. 340).

Die in der Praxis kaum gewährten Vergünstigungen sind ein wesentlicher Grund dafür, weshalb sich viele Finanz-Industrielle Gruppen nicht haben registrieren lassen. Abschreckend wirkte außerdem das langwierige und aufwendige Genehmigungsverfahren und die in der Gesetzgebung aufgestellten Restriktionen bei der Unternehmensbeteiligung. Dies galt zunächst für das mittlerweile abgeschaffte Verbot der Überkreuzverflechtungen und gilt noch für die Beteiligungsobergrenzen bei Banken (vgl. JOHNSON, 1997, S. 335).

Dieses Auseinanderklaffen zwischen deklarierten Absichten und der Realität war ein wesentlicher Grund für die ersatzlose Abschaffung des 1995er Gesetzes "Über Finanz-Industrielle Gruppen" im Juni 2007. Ein weiterer Grund war, dass viele der damaligen Bestimmungen durch in der Zwischenzeit verabschiedete Regelungen des Steuer- und Zivilkodexes ihre Gültigkeit verloren hatten. Dies betraf u. a. die Möglichkeit einen konsolidierten Jahresabschluß für die gesamte Gruppe erstellen zu können. Vielmehr muss sich jedes einzelne teilnehmende Unternehmen als eigenständige juristische Person registrieren lassen. Dementsprechend wird es auch steuerrechtlich als eigenständige juristische Person behandelt. Schließlich trug noch die Tatsache zur Abschaffung des Gesetzes von 1995 bei, dass Holding-Gesellschaften inzwischen eine viel größere Verbreitung gefunden hatten als FIGs (vgl. KLERK.RU, 2007; Federal'nyj Zakon (Föderationsgesetz) vom 22.06.2007 Nr. 115; Fond sistemnogo analiza i social'no-ekonomičeskogo proektirovanija, 2007).

## **5.4 Verbreitung**

Da es neben registrierten FIGs eine ganze Reihe nicht registrierter FIGs bzw. FIG-analoger Holding-Gruppen gibt, zu denen gesicherte Angaben fehlen, ist ein genaues Bild über die Verbreitung von Finanz-Industriellen Gruppen nur schwer bekommen. Erschwerend kommt hinzu, dass sich auch die Quellen zu den registrierten FIGs widersprechen und Zeitreihen nicht konsistent sind. So stimmen beispielsweise bei CVETKOV (2002, 2003c, 2004), der regelmäßig Informationen zur Verbreitung und Entwicklung von FIGs veröffentlicht hat, die Angaben aus früheren Veröffentlichungen mit neueren nicht überein. Nach der jüngsten Veröffentlichung von CVETKOV (2004, S. 42) soll es zu Beginn des Jahres 2004 insgesamt 82 offiziell registrierte FIGs gegeben haben. Davon waren fünfzehn transnationale Gruppen, also FIGs, die nicht nur in Russland, sondern auch in anderen GUS-Staaten operieren. Weitere Anhaltspunkte über die Entwicklung der Anzahl von FIGs und anderer Indikatoren gibt Tabelle 5, die von CVETKOV (2003c) auf der Grundlage von Daten des Ministeriums für Industrie und Wissenschaft und des Staatskomitees für Statistik (Goskomstat) zusammengestellt wurde.

**Tabelle 5: Indikatoren zur Entwicklung von FIGs in Russland, 1993-2001**

| Indikator  | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997  | 1998  | 1999  | 2000            | 2001  |
|--|------|------|------|------|-------|-------|-------|-----------------|-------|
| Anzahl von FIGs                                    | 1    | 7    | 28   | 46   | 72    | 77    | 77    | 86 <sup>1</sup> | 89    |
| Anzahl von Unternehmen, die zu FIGs gehören        | 19   | 107  | 448  | 711  | 1.121 | 1.200 | 1.232 | 1.410           | 1.491 |
| Anteil am BIP (%)                                  | 0,3  | 1,4  | 6,2  | 8,1  | 9,2   | 9,2   | 12,9  | 6,3             | 10    |
| Anteil der Beschäftigten, die in FIGs arbeiten (%) | 0,1  | 0,5  | 2,4  | 3,7  | 4,5   | 4,7   | 6,8   | 8,9             | 9     |

Quelle: CVETKOV (2003c).

Anm.: <sup>1</sup> In CVETKOV (2004, S. 46) werden für das Jahr 2000 nur noch 82 Gruppen gemeldet.

Die Tabelle zeigt, dass 1993 de jure nur eine FIG existierte. Ein Jahr später ist die Zahl schon auf 7 und bis 1997 auf 72 angestiegen. Diese 72 Gruppen vereinigten zusammen 1.121 Unternehmen und beschäftigten 4,5 % der arbeitsfähigen Bevölkerung der russischen Volkswirtschaft. Der Anteil am BIP betrug gut 9 %.<sup>26</sup> Im Jahr der Russlandkrise 1998 und dem Jahr danach stagnierte die Zahl der FIGs bei 77, bevor sie 2000 und 2001 auf 86 bzw. 89 Gruppen anstieg. Danach war wieder ein leichter Rückgang auf 82 Gruppen im Jahr 2003 zu verzeichnen. Sie hatten einen Anteil von 10 % am BIP und von 9 % an den Erwerbstätigen (vgl. CVETKOV, 2004, S. 46). Bis März 2002 waren von den registrierten Gruppen 86 % industriegeführte FIGs und lediglich 14 % hatten Finanzinstitute als Kernunternehmen (vgl. CVETKOV, 2002, S. 12). Tabelle 6 gibt Auskunft über die Integrationsrichtung registrierter FIGs zwischen 1997 und 2003. Danach waren fast 60 % vertikal integriert. Knapp ein Viertel der FIGs waren diversifiziert und nur 12-14 % wurden als horizontal integriert eingestuft.

**Tabelle 6: Verbreitung von FIGs nach der Richtung der Integration, 1997-2003**

| Jahr | Anzahl registrierter FIGs | vertikal integriert | horizontal integriert | diversifiziert (Konglomerate) |
|------|---------------------------|---------------------|-----------------------|-------------------------------|
| 1997 | 72                        | 43                  | 9                     | 20                            |
| 2000 | 82                        | 48                  | 15                    | 19                            |
| 2003 | 82                        | 51                  | 12                    | 19                            |

Quelle: CVETKOV (2004, S. 46).

Die Intensität der Integration war nach CVETKOV (2002, S. 11) in den meisten Fällen eher gering. Bis März 2002 sollen 94 % der Gruppen auf dem System der Teilhabe beruht haben. Dabei sollen die zentralen Unternehmen häufig nur pro

<sup>26</sup> MEDVEDEVA (2002, S. 2) führt etwas andere Zahlen an. Ihren Angaben zufolge soll es 1994 6 FIGs, 1997 46 und 1998 80 gegeben haben. Angaben zu anderen Jahren fehlen.

forma existiert haben, ohne die in den gesetzlichen Bestimmungen aufgeführten Aufgaben tatsächlich auszuüben. Diese wurden stattdessen meistens vom Kernunternehmen ausgeführt (vgl. CVETKOV und ČISTJAKOV, 2001). Nur 6 % aller FIGs hatten eine Holdingstruktur und waren über Vermögensbeziehungen integriert.

Zahlen zur regionalen Verbreitung von FIGs zeigen, dass häufig die zur Gruppe gehörenden Unternehmen auf ganz verschiedene Regionen Russland verteilt sind, während das zentrale Unternehmen oder die Holdinggesellschaft ihren Sitz in der Zentralregion einschließlich Moskau hat und dort auch registriert ist (vgl. CVETKOV, 2002, S. 11; 2003c, 2004, S. 42). Insgesamt waren 48,5 % der FIGs in der Zentralregion, davon allein 37,5 % in Moskau registriert. Weitere 11 % hatten ihren Sitz in der Uralregion und 7 % in der Nordwestregion (davon 4 % in St. Petersburg). Die restlichen 33,5 % aller registrierten FIGs waren auf die übrigen Regionen der Russischen Föderation verstreut (vgl. CVETKOV, 2004, S. 42).

**Tabelle 7: Verbreitung von FIGs nach Branchen, 1997-2003  
(Anzahl der FIGs)**

| <b>Branchen</b>                   | <b>1997</b> | <b>2000</b> | <b>2003</b> |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Brennstoff- und Energiesektor     | 2           | 3           | 3           |
| Forstwirtschaft                   | 1           | 1           | 2           |
| Chemie und Petrochemie            | 9           | 9           | 6           |
| Metallurgie                       | 9           | 8           | 7           |
| Bauwirtschaft                     | 5           | 8           | 7           |
| <b>Agro-Industrieller Komplex</b> | <b>6</b>    | <b>9</b>    | <b>11</b>   |
| Juwelierindustrie                 | 4           | 3           | 3           |
| Fischwirtschaft                   | 0           | 2           | 2           |
| Chemie                            | 0           | 1           | 1           |
| Leichtindustrie                   | 5           | 6           | 6           |
| Schiffbau                         | 4           | 4           | 4           |
| Automobilindustrie                | 2           | 3           | 3           |
| Gerätebau                         | 4           | 3           | 3           |
| Rüstungsindustrie                 | 4           | 6           | 6           |
| Flugzeugbau                       | 4           | 4           | 4           |
| Elektronikindustrie               | 0           | 1           | 2           |
| Transport                         | 0           | 0           | 2           |

Quelle: CVETKOV (2004, S. 45).

Wie Tabelle 7 zeigt, gab es 2003 die meisten FIGs im Agro-Industriellen Komplex, gefolgt von der Bauwirtschaft, der Metallurgie sowie Chemie und Petrochemie, der Leichtindustrie und dem Rüstungssektor. Allerdings widersprechen sich die konkreten Zahlen zu den FIGs im Agrar- und Ernährungssektor in den verschiedenen Quellen. Während Tabelle 7 neun FIGs im Jahr 2000 und 11 im Jahr 2003 ausweist, berichtet das russische Landwirtschaftsministerium für das Jahr 2000 von

13 Agro-Finanz-Industriellen Gruppen (AFIGs) (vgl. MINISTERSTVO SEL'SKOHO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2001, S. 6) und CVETKOV (2004, S. 43) spricht im Text zu Tabelle 7 von "ungefähr 13" im Jahr 2003. Im Einzelnen werden vom Landwirtschaftsministerium die folgenden AFIGs aufgezählt:

- Sojuzagroprom (Oblast Voronež)
- Belovskaja (Oblast Kemerovo)
- Kamenskaja agropromyšlennaja gruppa (Oblast Penza)
- Rostov Veliki (Oblast Jaroslavl')
- Edinstvo (Oblast Perm')
- Federal'naja prodovol'stvennaja Korporacija "Don" (Oblast Rostov)
- Centregion (Oblast Rjazan')
- Zolotoe Zerno Altaja (Kraj Altaj)
- Vita (Oblast Leningrad)
- Zerno-muka-chleb (Moskau)
- Rosagroprom (Moskau)
- Niva Černozem'je (Voronež) (mittlerweile aufgelöst)

CVETKOV (2004, S. 44) erwähnt noch zwei weitere AFIGs, "Velikaja Sibir'" (Novosibirsk) und "Korporacija Glavsreduralprodukt" (Moskau).

Die widersprüchlichen Zahlen dürften außer auf Mängel in der statistischen Erfassung auch darauf zurückzuführen sein, dass die Autoren FIGs mitzählen, die nicht mehr existieren, oder dass ihnen die Registrierung neuer Gruppen entgangen ist. So sollen nach CVETKOV (2004, S. 42 f.) zwischen 2000 und 2003 22 FIGs aus dem Register für FIGs wieder gelöscht und gleichzeitig 12 neu registriert worden sein. Zu den gelöschten FIG gehört auch eine Gruppe aus dem Agrar- und Ernährungssektor, die AFIG "Niva Černozem'ja", weil das Moskauer Schiedsgericht die Registrierung aus nicht bekannten Gründen nachträglich für ungültig erklärt hatte. Ein weiterer Grund für die ungenauen Zahlen könnte darin liegen, dass die Abgrenzung zu Vereinigungen, die von ihrer Struktur her mit FIGs vergleichbar sind, schwierig ist. Das gilt insbesondere für die Integrationsform, die verstärkt nach 1998 Verbreitung gefunden hat – für Holdings, für die sich für den Fall, dass sie im Agrar- und Ernährungssektor operieren, der Begriff "Agroholdings" etabliert hat (vgl. RODIONOVA, 2001, S. 39; KHRAMOVA, 2002a, S. 112; KURTOEVA, 2003, S. 53).

## 6 AGROHOLDINGS

Der Begriff der "Agroholding" wird im Folgenden zunächst näher erläutert und gegenüber Agro-Finanz-Industriellen Gruppen versucht abzugrenzen. Anschließend wird gezeigt, in welchen Regionen und Branchen Agroholdings verbreitet sind.

### 6.1 Definition

Eine Definition des Begriffes "Agroholding", die in der russischen agrarökonomischen Literatur weit verbreitet ist, stammt von UŠAČEV (2002a, S. 6). Danach ist eine Agroholding *"die Gesamtheit von juristischen Personen (= die Teilnehmer), die miteinander über Vertrags- oder Vermögensbeziehungen verbunden sind und bei der ein Unternehmen die Funktion der Dach- oder Hauptgesellschaft (russ. golovnaja kompanija) übernimmt"*. Ähnlich ist die Begriffsbestimmung von NOVIKOV (1997, S. 10) und BAKLAŽENKO (2001, S. 29 f.). NOVIKOV versteht unter einer Agroholding den Zusammenschluß von mehreren Unternehmen der landwirtschaftlichen vertikalen Wertschöpfungskette unter dem gemeinsamen Dach einer neuen Rechtsform. Dabei übernimmt dasjenige Unternehmen, um das die Holding als Kernunternehmen gebildet wurde, die Funktion der Dachgesellschaft. Meistens handelt es sich dabei um Unternehmen aus dem nachgelagerten Bereich der Landwirtschaft. BAKLAŽENKO (2001, S. 29 f.) definiert Agroholdings als *"die Gesamtheit von zwei oder mehreren juristischen Personen, von denen eine als Hauptgesellschaft ("osnovnoe obščestvo") auftritt und die anderen als Tochter- bzw. abhängige Gesellschaften fungieren."*

Wie die Holdinggesellschaft oder das zentrale Unternehmen bei Finanz-Industriellen Gruppen hat die "Hauptgesellschaft" die Aufgabe, die Tätigkeit der zur Agroholding gehörenden Unternehmen zu koordinieren, strategische Entscheidungen zu treffen, die gemeinsame Bilanz der Holding zu erstellen sowie über die Gewinnverwendung und -verteilung zu entscheiden (vgl. ĚKONOMIKA SEL'SKOCHOZJAJSTVENNYCH I PERERABATYVAJUŠČICH PREDPRIJATIJ, 2001, S. 22). Darüber hinaus kann die Hauptgesellschaft einige zentrale Unternehmensfunktionen wahrnehmen, wie den Einkauf von Betriebsmitteln, die Vermarktung und die Finanzierung von Investitionen. Außerdem kann ihr ein Mitspracherecht bei der Berufung und Entlassung von Fach- und Führungskräften in den Tochtergesellschaften eingeräumt werden (vgl. ĚKONOMIKA SEL'SKOCHOZJAJSTVENNYCH I PERERABATYVAJUŠČICH PREDPRIJATIJ, 2001, S. 24).

Je nach dem, wie die einzelnen Unternehmen der Agroholding miteinander verbunden werden, lassen sich nach UŠAČEV (2002a, S. 6) vier Typen von Agroholdings unterscheiden (vgl. auch VNIIESCH, 2002, S. 24):

### *1. Der Vermögentyp*

Die einzelnen Unternehmen der Holding sind bei diesem Typ über Vermögensbeziehungen miteinander verbunden. Dabei übertragen die Unternehmen entweder einen Teil oder ihr gesamtes Vermögen der Hauptgesellschaft, wobei auch der Boden eingebracht werden kann. Die Unternehmen der Holding verlieren in der Regel nicht nur ihre wirtschaftliche, sondern auch ihre rechtliche Selbständigkeit.

### *2. Der Vertragstyp*

In diesem Fall beruht der Zusammenschluß einzig auf vertraglicher Grundlage. Die Unternehmen, die einer Holding dieses Typs beitreten, übergeben einen vertraglich vereinbarten Teil ihres Vermögens der Hauptgesellschaft zur Verwaltung. Die einzelnen Unternehmen behalten ihre rechtliche und auch weitgehend ihre wirtschaftliche Selbständigkeit.

### *3. Der "Unitare" Typ (unitarnyj tip)*

Agroholdings dieses Typs können als eine Sonderform des Vertragstyps betrachtet werden. Wie dort sind beim unitären Typ die einzelnen Unternehmen und die Hauptgesellschaft auf Grundlage vertraglicher Beziehungen miteinander verbunden. Der Unterschied zum Vertragstyp besteht jedoch darin, dass der Agroholdings unitären Typ ausschließlich aus unitären Unternehmen bestehen. Sie werden gewöhnlich durch einen Rechtsakt des Vermögenseigentümers eines unitären Unternehmens, also der Föderations-, Regional- oder Kommunalregierung ins Leben gerufen. Auch hier übergeben die einzelnen Unternehmen ihr Vermögen, einschließlich des Bodens, der Hauptgesellschaft zur Verwaltung.

### *4. Der gemischte Typ*

Er ist eine Kombination aus Vertrags- und Vermögentyp, d. h. die Unternehmen sind sowohl über Vertrags- als auch über Vermögensbeziehungen miteinander verbunden. Möglich ist auch die Aufnahme unitärer und ausländischer Unternehmen. Je nach Ausgestaltung der Beziehungen können bei diesem Typ die wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit der einzelnen Unternehmen mehr oder weniger stark eingeschränkt sein.

Am weitesten verbreitet sollen der Vermögens- und der gemischte Typ sein. Allerdings liegen keine konkreten Zahlen vor, um dies belegen zu können (vgl. VNIIESCH, 2002, S. 25). Auch ist die Definition und Abgrenzung der einzelnen Typen durch Ušačev mitunter schwer nachvollziehbar. Das gilt insbesondere für den gemischten Typ gegenüber dem Vermögens- und Vertragstyp. So führt weder Ušačev noch das VNIIESCH näher aus, wie im Einzelnen die Vertrags- und Vermögensbeziehungen kombiniert werden. Es stellt sich die Frage, ob nicht generell bei Unternehmensbeteiligungen, die wie bei Agroholdings oder holdingähnlichen Vereinigungen zu einem ganz bestimmten Zweck eingegangen werden, immer irgendwelche vertraglichen Vereinbarungen getroffen werden.

Neben der Abgrenzung dieser vier Typen wirft auch der in der russischen Agrarökonomie verwendete Holdingbegriff Fragen auf. So ist es bei Holdings vom Vermögentyp nach Ušačevs Definition ja möglich, dass einzelne Unternehmen ihre rechtliche Selbständigkeit völlig verlieren. Auch NOVIKOV (1997, S. 17) spricht im Fall der offenen Aktiengesellschaft "OAO Vostok", die 1993 im Oblast Novosibirsk aus der Vereinigung eines Fleischkombinat mit drei landwirtschaftlichen Betrieben entstanden war, wobei letztere ihre juristische Selbständigkeit aufgegeben hätten, von einer "Agroholding". Das Fleischkombinat als Kernunternehmen übe gleichzeitig die Funktion der Dachgesellschaft aus. Im westlichen Sprachgebrauch würde diese Konstruktion eher nicht als Holding bezeichnet werden, denn wie in Abschnitt II.1.1. gezeigt wurde, behalten in etablierten Marktwirtschaften die in einer Holding zusammengefaßten Unternehmen ihre rechtliche Selbständigkeit bei, was in dem von Novikov angeführten Beispiel offenbar nicht der Fall ist. Genau genommen handelt es sich hierbei um eine Einheitsgesellschaft oder bestenfalls einen Stammhauskonzern.

Der Holdingsbegriff wird somit im Unterschied zum westlichen Sprachgebrauch in einem viel breiteren Verständnis gebraucht. Dies kommt in Russland auch dadurch zum Ausdruck, dass man im Agrar- und Ernährungssektor neben dem Begriff "Agroholding" auch die Bezeichnungen "holdingartige agro-industrielle Formationen" (russ.: *agropromyšlennye formirovanija choldingogo tipa*) (vgl. z. B. VNIIESCH, 2002, S. 5) oder "holdingartige agro-industrielle Vereinigungen" (russ.: *agropromyšlennye ob'edinenija choldingogo tipa*) (vgl. MAZLOEV und KUMECHOV, 2001a, S. 12) antrifft.

## 6.2 Abgrenzung zu Agro-Finanz-Industriellen Gruppen

Ausgehend von diesem breiten Verständnis des Holdingbegriffs und dem prinzipiell identischen Aufbau beider Integrationsformen, stellt sich die Frage, wodurch sich eigentlich Agroholdings von Agro-Finanz-Industriellen Gruppen unterscheiden, sieht man von der Tatsache ab, dass die Bezeichnung "Agro-Finanz-Industrielle Gruppe" laut dem bis 2007 geltenden Gesetz "Über Finanz-Industrielle Gruppen" eigentlich nur dann geführt werden durfte, wenn die entsprechende Unternehmensgruppe offiziell registriert war. Bezieht man in den Vergleich jedoch noch die nicht-registrierten AFIGs<sup>27</sup> mit ein, dann ist eine eindeutige Abgrenzung tatsächlich nur schwer möglich. Einzig die Zusammensetzung der Gruppe könnte ein Unterscheidungsmerkmal sein. Während zu Agro-Finanz-Industriellen Gruppen, wie der Name schon sagt, auf jeden Fall Unternehmen aus dem Finanzsektor gehören, muß dies bei Agroholdings nicht der Fall sein. Für AFIGs, die sich registrieren lassen und in den Genuß staatlicher Förderung kommen wollten, war die Beteiligung von Finanzinstitutionen dagegen eine zwingende Voraussetzung.

<sup>27</sup> Als solche gelten beispielsweise die OAO "Kuzneckaja agropromyšlennaja finansovaja grupa" im Rayon Kuznec des Oblast Penza oder "Jug" im Oblast Kirov (vgl. MINISTERSTVO, 2001, S. 6; MAZLOEV und KUMECHOV, 8/2001, S. 12).

Bis zur Annullierung des Gesetzes über FIGs hätte als weiteres Unterscheidungsmerkmal noch die staatliche Förderung der Integrationsformen gelten können. Zwar gab es keine branchenspezifischen Regelungen für AFIGs, aber, wie geschildert, für die Organisationsform der Finanz-Industriellen Gruppe allgemein. Für Agroholdings, für die wie für Holdings generell die allgemeinen Regeln der Gesetzes über AGs und GmbHs und die Bestimmung des Präsidentenerlasses Nr. 1392 vom 19.11.1992 "Über Holdings" gelten, waren und sind nirgends spezielle Fördermaßnahmen verankert. Deshalb verlangen einige russische Agrarökonomen<sup>28</sup> entsprechende Gesetzesänderungen oder gar ein eigenes Gesetz für Agroholdings (vgl. dazu *ĖKONOMIKA SEL'SKOCHOZJAJSTVENNYCH I PERERABATYVAJUŠČICH PREDPRIJATIJ*, 2001, S. 22 ff). Solche Bestrebungen waren bislang aber ebenso erfolglos wie ein allgemeines Gesetz "Über Holdings" (O Holdingach) zu erwirken. Im Jahr 1995 stimmte zwar die Duma für ein solches Gesetz, aber der Föderationsrat lehnte es ab. Bei einem zweiten Versuch das Gesetz "Über Holdings" zu verabschieden stimmten 1999 nun beide Häuser des russischen Parlaments für den Gesetzesvorschlag. Diesmal legte aber der Präsident sein Veto ein (vgl. *KLERK.RU*, 2006). Der Gesetzesentwurf war stark an das Gesetz über FIGs (vgl. Abschnitt II.5.3) angelehnt. Er beinhaltete u. a. die Registrierung der Holdings sowie die Möglichkeit, Holdings als "konsolidierte Gruppe von Steuerzahler" anzuerkennen, d. h. als einheitliches Wirtschaftssubjekt. Danach hätte nicht mehr jedes einzelne teilnehmende Unternehmen einen eigenen Jahresabschluß machen und Steuern abführen müssen, sondern nur die Gruppe als ganzes. Weitere staatliche Begünstigungen sahen die Gesetzesvorschläge aber nicht vor<sup>29</sup> (vgl. *ŠITKINA*, 2007).

Das Kriterium der gesetzlich verankerten Förderung läßt freilich nur bedingt eine Abgrenzung der beiden Integrationsformen zu. Zum einen wurden offiziell registrierten FIGs die vorgesehenen Vergünstigungen in der Realität kaum gewährt. Zum zweiten haben Finanz-Industrielle Gruppen mit ihrer Entscheidung, sich nicht registrieren zu lassen, bewußt auf die Förderung verzichtet, wahrscheinlich weil die mit der Registrierung verbundenen Reglementierungen abschreckend wirkten. Damit verbleiben, abgesehen von der zwingend notwendigen Beteiligung von Unternehmen aus dem Finanzdienstleistungssektors bei FIGs, kaum nennenswerte substantielle Unterschiede. Somit ist eine FIG im Grunde genommen nichts weiter mehr als eine spezielle Art einer Holding-Gesellschaft, bei der nämlich eine Finanzinstitutionen zur Unternehmensgruppe gehört. Tatsächlich wird seit der Rubelkrise 1998 in der russischen agrarökonomischen

---

<sup>28</sup> So z. B. Ol'ga A. Rodionova vom Allrussischen Forschungsinstitut für Wirtschaft, Arbeit und Verwaltung in der Landwirtschaft (VNIETUSh) (vgl. *ĖKONOMIKA SEL'SKOCHOZJAJSTVENNYCH I PERERABATYVAJUŠČICH PREDPRIJATIJ*, 2001, S. 22 f.) oder MAZLOVEV und KUMECHOV (2001, S. 14).

<sup>29</sup> Der Gesetzesentwurf "O holdingach" von 1999 ist im Internet abrufbar unter der Adresse: [http://sao.mbm.ru/LoadFile.aspx?file\\_id=409](http://sao.mbm.ru/LoadFile.aspx?file_id=409). Die Verhandlungen um das Gesetz lassen sich anhand der folgenden Dokumentensammlung nachverfolgen: *i-stroy.ru* (o.J.): *Zakon No. 99049555-2 "O holdingach"*.

Diskussion und Literatur nur noch selten von "Finanz-Industriellen Gruppen" gesprochen, sondern fast nur noch von "Agroholdings". Dies könnte nicht zuletzt darauf zurückzuführen sein, dass viele Banken durch die Rubelkrise in Existenzkrisen geraten sind und in ihrer Funktion als Finanzintermediäre ausfielen (vgl. auch Abschnitt IV.4.2). Stattdessen traten im Agrar- und Ernährungsektor andere Investoren auf, nämlich Unternehmen aus anderen Branchen der russischen Volkswirtschaft. AFIGs können somit als eine Integrationsform angesehen werden, die für eine bestimmte Periode des russischen Transformationsprozesses kennzeichnend war, nämlich für die Zeit unmittelbar nach Transformationsbeginn bis Mitte der 1990er-Jahre. Nach der August-Krise von 1998 haben sich AFIGs offenbar als ein immer weniger zweckmäßiges institutionelles Arrangement erweisen.

### **6.3 Verbreitung**

Über die genaue Zahl von Agroholdings sowie deren regionale Verteilung gibt es aus den in Abschnitt I.4 erläuterten Gründen keine offiziellen und gesicherten Angaben. Einige russische Agrarökonomen haben versucht, auf der Grundlage von Informationen, die regionale Agrarverwaltungen ihnen zur Verfügung gestellt haben, Zahlen zur Verbreitung von Agroholdings zusammenzustellen. Allerdings widersprechen sich diese zum Teil erheblich.

So zählte KURTOEVA (2003, S. 53), deren Angaben in Tabelle 8 wiedergegeben sind, für das Jahr 2001 93 mittlere und große Agroholdings, die sich auf insgesamt 27 Regionen Russlands verteilten. Nicht erläutert wird, wie große, mittlere und kleinere Gruppen von einander abgegrenzt werden. UZUN (2003) berichtet in seiner Aufstellung für den gleichen Zeitpunkt dagegen nur von 40 Agroholdings. Nach Angaben von Schmid (2002, S. 43) sollen bis zum Jahr 2001 lediglich knapp 6 % aller landwirtschaftlichen Betriebe zu Agroholdings gehört haben. Allerdings soll auf sie ein Anteil zwischen 10 und 20 % an der Gesamtproduktion des Agrarsektors entfallen sein. Die Zahl der in Agroholdings Beschäftigten wurde zu diesem Zeitpunkt auf 1,2 % aller in der Landwirtschaft tätigen Menschen veranschlagt (vgl. KURTOEVA, 2003, S. 53).

AGRA-EUROPE (38/05, 19.09.2005, Länderberichte 14) berichtet unter Bezugnahme auf die Unternehmensberatung Koesling Anderson LAB GmbH für das Jahr 2002 ähnlich niedrige Zahlen für die von Agroholdings kontrollierte landwirtschaftliche Nutzfläche. Damals soll sich der Anteil an der gesamten landwirtschaftlichen Nutzfläche Russlands auf 2 % belaufen haben. Allerdings hätten Agrarholdings damals schon 18 % der agrarischen Wertschöpfung und 29 % der Gewinne des Sektors erwirtschaftet. Dies deutet darauf hin, dass diese integrierten Strukturen zwar anzahlmäßig zu dem damaligen Zeitpunkt eine vergleichsweise überschaubare Erscheinung waren, aber durch ihren wirtschaftlichen Erfolg auffielen.

**Tabelle 8: Anzahl von Agroholdings in Russland im Jahr 2001**

|     | <b>Region</b>                  | <b>Anzahl der Holdings</b> | <b>Anteil in % an der bearbeiteten landwirtschaftlichen Nutzfläche der Region</b> |
|-----|--------------------------------|----------------------------|---|
| 1.  | Oblast Vladimir                | 3                          | 0,6   |
| 2.  | Oblast Kurgan                  | 5                          | 3,5   |
| 3.  | Oblast Kursk                   | 1                          | 2,2   |
| 4.  | Oblast Rjazan <sup>7</sup>     | 1                          | 0,7   |
| 5.  | Oblast Jaroslavl <sup>7</sup>  | 1                          | 2,0   |
| 6.  | Republik Čuvaš                 | 3                          | 0,8   |
| 7.  | Oblast Kaliningrad             | 1                          | 0,3   |
| 8.  | Oblast Belgorod                | 18                         | 36,7  |
| 9.  | Oblast Moskau <sup>1</sup>     | 2                          | 0,8   |
| 10. | Oblast Orel                    | 2                          | 31,1  |
| 11. | Oblast Volgograd               | 6                          | 1,1   |
| 12. | Oblast Leningrad               | 3                          | 2,8   |
| 13. | Oblast Penza                   | 5                          | 5,7   |
| 14. | Oblast Tula                    | 2                          | 4,7   |
| 15. | Oblast Novgorod                | 1                          | 0,5   |
| 16. | Oblast Tambov                  | 5                          | 1,0   |
| 17. | Oblast Voronež                 | 14                         | 3,9   |
| 18. | Oblast Čita                    | 1                          | Keine Angaben   |
| 19. | Kraj Krasnojarsk <sup>2</sup>  | Keine Angaben              | 2,6   |
| 20. | Republik Mordovia <sup>3</sup> | Keine Angaben              | 2,7   |
| 21. | Kraj Stavropol <sup>7</sup>    | 2                          | 1,7   |
| 22. | Oblast Irkutsk                 | 4                          | 1,7   |
| 23. | Republik Adygeja               | 1                          | 1,9   |
| 24. | Oblast Saratov                 | 7                          | 1,3   |
| 25. | Oblast Omsk                    | 1                          | 0,4   |
| 26. | Oblast Rostov                  | 3                          | 2,2   |
| 27. | Kraj Altaj                     | 1                          | 0,5   |
|     | <b>Insgesamt</b>               | <b>93</b>                  | <b>–</b>  |

Quelle: KURTOEVA (2003, S. 54 ff.).

Anm.: <sup>1</sup> Angaben des Departements für Nahrungsmittel der Stadt Moskau.

<sup>2, 3</sup> In der aufgeführten Quelle werden keine Angaben zur Anzahl der Agroholdings in diesen Regionen gemacht. Allerdings finden sich auf S. 54 der angeführten Quelle Angaben über den Anteil der landwirtschaftlichen Nutzfläche, die von Agroholdings bewirtschaftet wird. Dies lässt darauf schließen, dass es in diesen Regionen Agroholdings gibt, aber es fehlen die Angaben zu der genauen Zahl.

In den übrigen Regionen gab es nach Angaben der zuständigen regionalen Behörden für den AIK keine Agroholdings.

Vereinzelt hat auch das russische Landwirtschaftsministerium versucht, über die regionalen Agrarverwaltungen die neuen Unternehmensstrukturen zu erfassen. Einer ersten Erhebung zufolge soll es 2003 in 27 Föderationssubjekten 241 agro-industrielle Vereinigungen gegeben haben (vgl. PETRIKOV, 2005, S. 27). Im Jahr 2007 hat das Landwirtschaftsministerium zusammen mit dem Allrussischen Forschungsinstitut für Agrarfragen und Informatik Nikonov (Vserossijskij NII agrarnych problem i informatiki imeni A.A. Nikonova) einen erneuten Versuch unternommen, die Verbreitung von Agroholdings quantitativ zu messen (vgl. dazu ÈKONOMIKA SEL'SKOCHOZJAJSTVENNYCH I PERERABATYVAJUŠČICH PREDPRIJATIJ, 2008a, S. 16 ff.). Dafür stützten sie sich auf zwei Quellen: (1) auf das "Statistische Register" (Statregistr) des russischen Statistikamtes (Rosstat), in dem alle Organisationen – Unternehmen und sonstige Einheiten – erfaßt werden, die in der Russischen Föderation gegründet worden sind und die Gegenstand statistischer Beobachtungen sind und (2) auf das "Register großer und mittlerer landwirtschaftlicher Organisationen" (Registr sel'skochozjajstvennych organizacij). Auch damit sei es nicht möglich gewesen, alle Agroholdings des Landes zu identifizieren, geschweige denn herauszubekommen, welche landwirtschaftlichen Betriebe zu einer Holding gehören, u. a. weil manche Agroholdings gar nicht von juristischen, sondern natürlichen Personen gegründet worden seien und kleinere landwirtschaftliche Betriebe gar nicht erfaßt wurden<sup>30</sup> (vgl. ÈKONOMIKA SEL'SKOCHOZJAJSTVENNYCH I PERERABATYVAJUŠČICH PREDPRIJATIJ, 2008a, S. 16). Wie sie trotzdem versucht haben, Anhaltspunkte über die Verbreitung und Bedeutung von Agroholdings zu gewinnen, wird im Einzelnen nicht erläutert.

---

<sup>30</sup> Unternehmen gelten in Russland als klein, wenn sie nicht mehr als 100 Beschäftigte haben. Unternehmen mit bis zu 250 Beschäftigten werden als mittelgroß und mit mehr als 250 Beschäftigten als groß klassifiziert (vgl. TOLKOVYJ SLOVAR' EKONOMIČESKICH TERMINOV, <http://bibliotekar.ru/biznes-15-4/29.htm>).

**Tabelle 9: Indikatoren zur Bedeutung von Agroholdings in Russland im Jahr 2006**

|   | Anzahl         |                | Anzahl mittlerer und großer lw. Betriebe |                      | Anzahl der in lw. Mittel- u. Großbetrieben Beschäftigten im Jahresdurchschnitt |                          | Landwirt. Nutzfläche |                           | Gewinn   |  |
|---|----------------|----------------|--|----------------------|--|--------------------------|----------------------|---------------------------|----------|--|
|   | <i>absolut</i> | <i>absolut</i> | <i>%</i>                                 | <i>absolut (Tsd)</i> | <i>%</i>   | <i>absolut (Tsd. ha)</i> | <i>%</i>             | <i>absolut (Mio. Rbl)</i> | <i>%</i> |  |
| <b>Private Agroholdings</b>                     | 318            | 1.247          | 7,4                                      | 218                  | 10,1   | 7.800                    | 9,1                  | 12.375                    | 21,1     |  |
| <b>Staatliche Agroholdings</b>                  | 463            | 2.244          | 13,3                                     | 287                  | 13,3   | 9.578                    | 11,1                 | 2.309                     | 3,9      |  |
| <b>Unabhängige lw. Mittel- und Großbetriebe</b> |                | 13.365         | 79,3                                     | 1.660                | 76,7   | 68.638                   | 79,8                 | 43.843                    | 74,9     |  |
| <b>Lw. Mittel- und Großbetriebe insgesamt</b>   |                | 16.856         | 100,0                                    | 2.165                | 100,0  | 86.016                   | 100,0                | 58.527                    | 100,0    |  |

Quelle: ЭКОНОМИКА СЕЛ'СКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ И ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ (2008a, S. 16).

Sie ermittelten insgesamt 713 Agroholdings im Jahr 2006 (vgl. Tabelle 9). Davon klassifizierten sie 318 als nicht-staatlich und 463 als staatlich. Als staatlich betrachten sie dabei offenbar eine Agroholding dann, wenn zu ihr landwirtschaftliche Betriebe mit Mehrheitsbeteiligung föderaler, regionaler und kommunaler Regierungen gehören. Zu den so abgegrenzten 318 "privaten" Agroholdings sollen insgesamt 1.247 größere und mittlere landwirtschaftliche Betriebe gehören; das entspricht 7,4 % aller im Register erfassten großen und mittleren landwirtschaftlichen Betriebe. Von den 463 "staatlichen Agroholdings" sollen 382 mit Beteiligung der Kommunalregierungen, 72 der Regionalregierungen und nur neun der Föderalregierung sein. Sie sollen insgesamt 13,3 % aller registrierten landwirtschaftlichen Mittel- und Großbetriebe Russlands kontrollieren. Somit gehörten nach diesen Berechnungen insgesamt 20,7 % aller größeren landwirtschaftlichen Betriebe zu einer Agroholding. Gemessen an der Beschäftigung arbeiteten 2006 knapp ein Viertel aller im Jahresdurchschnitt in landwirtschaftlichen Organisationen Beschäftigten in Agroholdings. Weiter sollen Agroholdings knapp 20 % der gesamten von mittleren und großen landwirtschaftlichen Betrieben bewirtschafteten Nutzfläche kontrollieren. Dies sind insgesamt 17 Mio. Hektar. Rund 21 % des insgesamt in größeren landwirtschaftlichen Organisationen erwirtschafteten

Gewinns entfiel auf private Agroholdings, lediglich knapp 4 % auf staatliche (vgl. Tabelle 9).

Die in *ÈKONOMIKA SEL'SKOCHOZJAJSTVENNYCH I PERERABATYVAJUŠČICH PREDPRIJATIJ* (2008a) veröffentlichte Untersuchung des Landwirtschaftsministeriums und des Forschungsinstituts "Nikonov" relativiert die Bedeutung der Agroholdings in der russischen Landwirtschaft dadurch, dass sie die *nicht*-staatlichen Agroholdings auch *allen* landwirtschaftlichen Betrieben gegenübergestellt, also nicht nur den mittleren und großen Betrieben, sondern auch inklusive Bauern- und Nebenerwirtschaften. Die russische Statistik spricht von landwirtschaftlichen Betrieben aller Kategorien. Warum nicht alle Agroholdings, also staatliche und nicht-staatliche, berücksichtigt wurden, wird nicht erklärt. Danach hätten 2006 private Agroholdings nur knapp 3 % aller in der Landwirtschaft Tätigen beschäftigt, lediglich 3,6 % der gesamten landwirtschaftlichen Nutzfläche bewirtschaftet und einen Anteil an den gesamten Verkaufserlösen landwirtschaftlicher Produkte von 7,3 % gehabt (vgl. Tabelle 10). Berücksichtigt man auch die als staatlich klassifizierten Agroholdings, verdoppeln sich eigenen Berechnungen auf Grundlage der in *ÈKONOMIKA SEL'SKOCHOZJAJSTVENNYCH I PERERABATYVAJUŠČICH PREDPRIJATIJ* (2008, S. 16 f.) veröffentlichten Daten zufolge diese Kennziffern (vgl. Tabelle 10).

**Tabelle 10: Agroholdings im Vergleich zu den landwirtschaftlichen Betrieben aller Kategorien, 2006**

|                                | Anzahl der in der Landw. Beschäftigten im Jahresdurchschnitt |     | Landwirt. Nutzfläche     |     | Erlöse aus dem Verkauf lw. Erzeugnisse |      |
|--------------------------------|--|-----|--------------------------|-----|--|------|
|                                | <i>absolut (Tsd)</i>   | %   | <i>absolut (Mio. ha)</i> | %   | <i>absolut (Mio. Rbl)</i>              | %    |
| <b>Alle lw. Betriebe</b>       | 7.100*   | 100 | 191,5                    | 100 | 799,7                                  | 100  |
| <b>Private Agroholdings</b>    | 183  | 2,6 | 6,9                      | 3,6 | 58,1                                   | 7,3  |
| <b>Staatliche Agroholdings</b> | 287  | 4,0 | 9,6                      | 5,0 | 59,6                                   | 7,5  |
| <b>Agroholdings insgesamt</b>  | 470  | 6,6 | 16,5                     | 8,6 | 117,7                                  | 14,8 |

Quelle: *ÈKONOMIKA SEL'SKOCHOZJAJSTVENNYCH I PERERABATYVAJUŠČICH PREDPRIJATIJ* (2008a, S. 17) sowie eigene Berechnungen.

Anm.: \* Angabe aus dem Jahr 2005.

Tabelle 11 stellt ausgewählte Indikatoren zur Bedeutung von Agroholdings aus den verschiedenen erwähnten Quellen für die Jahre 2001 bzw. 2002 und 2006 gegenüber, um einen Einblick in die Dynamik der Entwicklung zu eröffnen. Bei aller Vorsicht aufgrund der mit der Quellenlage verbundenen Inkonsistenzen zeigt sich, dass Agroholdings ein nicht zu übersehendes Phänomen des russischen Agrar- und Ernährungssektors darstellen. Sie haben seit 2001 sowohl zahlenmäßig

als auch was den Anteil der von ihnen kontrollierten landwirtschaftlichen Betriebe und landwirtschaftlichen Nutzfläche sowie der bei ihnen Beschäftigten zugenommen. Nach wie vor wirtschaftet aber den vorliegenden Quellen zufolge die große Mehrzahl der landwirtschaftlichen Betriebe unabhängig. Die Erfolgsindikatoren – Beitrag zur landwirtschaftlichen Gesamtproduktion und Anteil am Gesamtgewinn des Agrarsektors – stagnieren zwar, sind aber angesichts ihrer im Vergleich zu unabhängigen Betrieben geringen Zahl vor allem in der ersten Hälfte des Jahrzehnts durchaus beachtlich.

**Tabelle 11: Dynamik der Verbreitung von Agroholdings 2001-2006**

| Indikator   | 2001  | 2002 | 2006              |
|---|-------|------|-------------------|
| Anzahl der Agroholdings   | 93    | k.A. | 713               |
| Anteil der lw. Betriebe, die zu Agroholdings gehören (in % aller lw. Betriebe Russlands) <sup>1</sup> | 6     | k.A. | 20,7              |
| Beitrag der Agroholdings zur gesamten lw. Produktion  | 10-20 | k.A. | 14,8 <sup>2</sup> |
| Anteil (in %) an den insges. in der LW Beschäftigten  | 1,2   | k.A. | 6,6               |
| Anteil (in %) an der gesamten lw. Nutzfläche  | k.A.  | 2    | 8,6               |
| Anteil (in %) am Gesamtgewinn des Agrarsektors  | k.A.  | 29   | 25 <sup>3</sup>   |

Quellen: Zahlen für 2001 SCHMIDT (2002) und KURTOEVA (2003), Zahlen für 2002 AGRAR-EUROPE (2005), Zahlen für 2006 *ÉKONOMIKA SEL'SKOCHOZJAJSTVENNYCH I PEPERABATYVAJUŠČICH PREDPRIJATIJ* (2008a, S. 16 f.) bzw. Tabellen 8 und 9.

Anm.: <sup>1,3</sup> Für 2006 beziehen sich die Angaben nur auf mittlere und große lw. Betriebe.

<sup>2</sup> Die Produktion wird in der relevanten Quelle anhand der Verkaufserlöse gemessen.

Während über die insgesamt in Russland existierende Zahl von Agroholdings also nach wie vor keine gesicherte Kenntnisse bestehen, herrscht doch Übereinstimmung, was die regionale Verteilung der Agroholdings anbelangt (vgl. auch BORISOVA, 2008, S. 63). Wie Tabelle 8 zeigt, waren sie 2001 besonders zahlreich in den Föderationssubjekten, die in der Zentralen Schwarzerdezone (Oblast Belgorod und Oblast Voronež), der Wolgaregion (die Oblaste Saratov, Volgograd und Penza) und im Nordkaukasus (Rostov oder der Kraj Stavropol') liegen. Die meisten Agroholdings befinden sich im Oblast Belgorod. Laut KURTOEVA (2003, S. 56) gab es dort 2001 18 und nach UZUN (2003) 11 Agroholdings. Die Oblastverwaltung selbst berichtet von 19 großen Agroholdings (vgl. ausführlicher dazu Abschnitt V.3.3.3). Dieser Unterschied in der Anzahl der Betriebe dürfte hauptsächlich auf Zuordnungsschwierigkeiten von überregionalen Agroholdings zurückzuführen sein. Während KURTOEVA (2003) Agroholdings, die zwar ihre Hauptgesellschaft im Oblast Belgorod haben, ansonsten aber überregional operieren, wie z. B. APK "Stojlenskaja Niva", eindeutig dem Oblast Belgorod zugeordnet hat, ordnete Uzun diese keiner Region zu, sondern klassifizierte sie als

überregional. Die große Bedeutung der Agroholdings im Oblast Belgorod wird noch durch die von ihnen bearbeitete landwirtschaftliche Nutzfläche unterstrichen. Während nach KURTOEVA (2003, S. 53) 2001 in ganz Russland zusammen nur ca. 1,4 % der gesamten landwirtschaftlichen Nutzfläche von Unternehmen bearbeitet wurden, die zu Agroholdings gehören, lag der Anteil im Oblast Belgorod mit 36,7 % der landwirtschaftlichen Nutzfläche des Oblastes um ein Vielfaches höher. Angaben von PETRIKOV (2005, S. 28) zufolge, soll sich der Anteil der 19 größten Agroholdings an der bewirtschafteten Ackerfläche im Oblast Belgorod bis 2003 auf 56 % erhöht haben. Gleichzeitig soll durch sie im Jahr 2003 71 % der Bruttoagrarpromerktion des Oblastes erzeugt worden sein. Ähnlich große Bedeutung haben Agroholdings im Oblast Orel. Dort bewirtschafteten sie 2001 31,1 % der landwirtschaftlichen Nutzfläche. Allerdings gibt es dort nur zwei Agroholdings. Dabei handelt es sich jedoch um sehr große, auf Oblastebene agierende Holdings. An dieser regionalen Verteilung der Agroholdings soll sich seither im Prinzip wenig verändert haben (vgl. VASIL'EV, 2007a).

## 7 INTEGRIERTE STRUKTUREN IN DER RUSSISCHEN VOLKSWIRTSCHAFT ALLGEMEIN

Bei der Darstellung der Agro-Finanz-Industriellen Gruppen wurde schon deutlich, dass integrierte Strukturen in Gestalt von Unternehmensgruppen auch in anderen Branchen der russischen Volkswirtschaft anzutreffen sind. Das gilt nicht nur für Finanz-Industrielle Gruppen, sondern auch für Holding-Gesellschaften (vgl. z. B. PAPPE, 2000; DYNKIN und SOKOLOV, 2002, S. 78; GURIEV und RACHINSKY, 2005, S. 132 ff.; ASLUND, 2007a, S. 184; DOLGOPJATOVAJA et al., 2007, S. 117 ff.). Weil aber eine Holding im russischen Recht keine eigene Rechtsform ist, sondern nur eine Wirtschaftsform unter vielen, gibt es zu deren Verbreitung keine offiziellen Statistiken. Die zitierten Ökonomen, die sich mit dem Phänomen "Holding" bzw. "(integrierte) Unternehmensgruppen" beschäftigt haben, stützen sich auf eigene Befragungen oder versuchen auf der Grundlage von Informationen über die Eigentümerstruktur und Eigentumskonzentration Gruppen zu identifizieren. Beispielsweise haben sich GURIEV und RACHINSKY (2005, S. 142), die Unternehmensgruppen unter der populären Bezeichnung "Oligarchen"<sup>31</sup> untersucht,

<sup>31</sup> Der aus dem griechischen stammende Begriff Oligarchie bedeutet "Herrschaft Weniger" und wurde von Platon (427-347 v. Chr.) und dann auch von Aristoteles (384-324 v. Chr.) als Gegenstück zur Aristokratie verstanden. Zwar ist auch Aristokratie Herrschaft von Wenigen. Diese sollen aber ihre Herrschaft am Gemeinwohl ausrichten, während in der Oligarchie die Wenigen (Reichen) als nur an ihrem Eigennutz interessiert, gelten. In Russland und anderen GUS-Staaten wie der Ukraine oder Kasachstan wird der Begriff *Oligarch* seit den 1990er-Jahren verwendet, um sehr wohlhabende Geschäftsleute zu bezeichnen, die über genügend (finanzielle) Ressourcen verfügen, um auch Einfluß auf die Politik zu nehmen (vgl. GURIEV und RACHINSKY, 2005, S. 132; ASLUND, 2007a, S. 158 ff.; und 2007b, S. 256 f.).

auf Unternehmensdaten aus dem "Russian Industrial Enterprise Registry" gestützt. SHUMILOV (2008, S. 13) hat zusätzlich dazu noch Daten der Federal Commission for the Securities Market (Federal'naja služba po finansovym rynkam) benutzt. Die so ermittelten Zahlen sind natürlich immer mit großer Vorsicht hinsichtlich ihrer Repräsentativität zu interpretieren (vgl. auch GURIEV und RACHINSKY, 2005, S. 135). GURIEV und RACHINSKY (2005, S. 135) kamen zu dem Ergebnis, dass 42 % aller in den Unternehmen ihrer Stichprobe Beschäftigten in Unternehmen arbeiteten, die zu einer Gruppe gehören. Unternehmen von Gruppen sollen außerdem für 40 % der gesamten Industrieproduktion verantwortlich sein. ADAŠEVA (2007, S. 98) hat auf Grundlage einer Unternehmensbefragung ermittelt, dass 2004 knapp 40 % aller von ihr (!) befragten Industrieunternehmen zu einer Holding gehörten. Holdings sollen außerdem 64 % aller in der Industrie Tätigen beschäftigt haben. Gemessen an dem Anteil der Unternehmen, die zu Holdings gehören, ist der Telekommunikationssektor die Branche mit den meisten Holdings (77 %), gefolgt von dem Brennstoff- und Energiesektor (68 %), der Metallurgie (56 %) und der Nahrungsmittelindustrie (39 %) an vierter Stelle.

Insgesamt sind also integrierte Strukturen bzw. (integrierte) Unternehmensgruppen nicht nur, wie die vorangegangenen Abschnitten gezeigt haben, im Agrar- und Ernährungssektor zu einem unübersehbaren Phänomen geworden, sondern in der russischen Volkswirtschaft insgesamt. Dieser empirische Befund wirft die Frage auf, inwieweit integrierte Strukturen in Gestalt von Unternehmensgruppen im Allgemeinen und im Agrar- und Ernährungssektor im besonderen tatsächlich nur ein Phänomen der russischen Volkswirtschaft in der Transformationsphase ist, oder ob es vergleichbare Strukturen nicht auch in andern Ländern gab bzw. gibt.

## **8 INTEGRIERTE STRUKTUREN IN ANDEREN LÄNDERN**

Im Folgenden wird zunächst die Situation in der Agrar- und Ernährungswirtschaft beleuchtet und anschließend sektorübergreifend Volkswirtschaften insgesamt. Da detaillierte Länderstudien den Rahmen der Arbeit sprengen würde, sind die Ausführungen in pointierend-hervorhebender Weise skizzenhaft gehalten mit entsprechenden Literaturhinweisen zu weiterführenden Informationen zu Einzelaspekten. Die Ausführungen stützen sich hauptsächlich auf die in der Literatur zu Business Groups und Corporate Governance bekannten Länder. Damit ist aber kein Anspruch auf Vollständigkeit verbunden.

### **8.1 Unternehmensgruppen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft**

In der Einleitung wurde schon angedeutet, dass mit Agroholdings vergleichbare integrierte Unternehmensgruppen in den Agrar- und Ernährungswirtschaften anderer Länder, insbesondere westlicher Industrieländer, kaum vorzufinden sind. Zwar gibt es dort große Lebensmittelkonzerne. Diese sind aber in der Regel diagonal

oder horizontal integriert, kaum jedoch vertikal in die Landwirtschaft. So besitzt beispielsweise der amerikanische Konzern "Cargill" mehrere Duzend Tochterunternehmen, die Futtermittel, Mehl, Malz, Getreideflocken, Pflanzenöl und Saftkonzentrate herstellen. Cargill betreibt aber weder die Weiterverarbeitung dieser Produkte zu Backwaren, Müsli oder Getränken noch investiert der Konzern in die landwirtschaftliche Produktion. Ähnlich verhält es sich mit der Tyson Foods Inc. aus den USA, einem der weltweit größten Verarbeiter und Vermarkter von Geflügel-, Schweine- und Rindfleisch<sup>32</sup> oder dem finnischen Konzern "Raisio", einem der führenden Produzenten von Margarine, Teigwaren und Brei (vgl. PROSVETOV, 2003).

Das war allerdings nicht immer so. Zumindest in den USA gab es in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts eine Periode, in der branchenfremde Investoren große landwirtschaftliche Unternehmen mit zum Teil mehr als 50.000 Acres (ca. 20.250 ha) Nutzfläche aufbauten, die als "Bonanzas" bezeichnet wurden (vgl. DRACHE, 1964, S. 71 ff.). Darüber hinaus gibt es in den USA, aber auch in Australien in begrenztem Umfang sogenannte "Corporate Farms". Das sind landwirtschaftliche Unternehmen in der Form von Kapitalgesellschaften, die von angestellten Managern geleitet werden.

### **8.1.1 Aufstieg und Niedergang des Bonanza-Farming in den USA**

Die bislang einzige einschlägige Untersuchung zu den "Bonanzas" stammt von HIRAM M. DRACHE aus dem Jahr 1964 und trägt den Titel "The Day of the Bonanza". Auf ihr basieren die nachfolgenden Ausführungen.

Die "Bonanzas" entstanden zwischen 1870 und 1890 vorwiegend in den US-Bundesstaaten Minnesota und North Dakota entlang des Red River Valley. Da es keine einheitliche Festlegung gab, ab welcher Betriebsgröße man von einer Bonanza sprechen kann, fehlen genaue Angaben über deren Verbreitung. Manchmal sprachen die von Drache zitierten Quellen schon bei einer Größe von mehr als 1.000 Acres von Bonanzas, später wurde die Mindestgröße auf 3.000 Acres angehoben. Hiervon soll es 91 gegeben haben. Die durchschnittliche Größe der Bonanzas wurde auf 7.000 Acres (ca. 2835 ha) veranschlagt (vgl. DRACHE, 1964, S. 71).

#### *Kennzeichen der Bonanzas*

Das eigentlich Neue der Bonanzas war aber weniger die Größe der bewirtschafteten landwirtschaftlichen Nutzfläche als vielmehr die Organisationsform. Die Eigentümer der Bonanzas waren in der Regel Geschäftsleute aus der Ostküste der USA, die weder einen direkten Bezug zu, noch Erfahrung mit der Landwirtschaft hatten. Einige waren Direktoren der Eisenbahngesellschaft Northern Pacific, andere Privatpersonen, die im Finanzsektor, in der Ölbranche und anderen

---

<sup>32</sup> Nur einige Verarbeitungsbetriebe von Tyson Foods aus dem Geflügelbereich sind vertikal teilintegriert in die Geflügelmast (vgl. WINDHORST, 1989, S. 75).

Industriezweigen tätig waren und wiederum einige stammten aus der Politik (vgl. DRACHE, 1964, S. 108). Sie organisierten die landwirtschaftlichen Unternehmungen als Kapitalgesellschaften, wobei die Investoren die landwirtschaftlichen Betriebe vor Ort nicht selbst leiteten, sondern dafür professionelle Manager anstellten. Ein weiteres typisches Kennzeichen der Bonanzas war, dass sie fast ausschließlich auf die Produktion eines einzigen Produktes ausgerichtet waren, nämlich Weizen. Wie herausstechend dieses Merkmal war, zeigte sich nach DRACHE (1964, S. 131) darin, dass der Begriff Bonanza zu einem Synonym für Weizenproduktion wurde.<sup>33</sup> Tierprodukte und andere Nahrungsmittel wurden von umliegenden Farmern oder Minnesota und Iowa bezogen (DRACHE, 1964, S. 69).<sup>34</sup> Nur wenige Bonanzas betrieben keinen extremen Monokulturanbau, um die Bodenfruchtbarkeit nicht zu beeinträchtigen. Dazu gehörten die Grandin Bonanza Farm und die "Amenia and Sharon Land Company".

Ein weiteres Kennzeichen der Bonanzas war, dass sie anders als die russischen Agroholdings kaum vertikal integriert waren. Nur wenige beschäftigten sich mit der Verarbeitung von Weizen. Eine der wenigen Ausnahmen war z. B. Hugh Moore von der Antelope Farm, der noch eine Mühle betrieb, um Preisschwankungen für Weizen besser ausgleichen zu können. Sank der Weizenpreis, verarbeitete Moore das Getreide zu Mehl und verkaufte dieses; war der Weizenpreis hoch, wurde der Weizen hauptsächlich unverarbeitet verkauft. Weitere Beispiele waren John C. Betz aus Philadelphia, der auf seiner Bonanza Gerste für seine eigene Brauerei anbaute (DRACHE, 1964, S. 135) und die Amenia and Sharon Land Company, die Elevatoren zur Lagerung von und zum Handel mit Getreide betrieb. Dieser Bereich entwickelte sich sogar zum profitabelsten Geschäftsbereich dieses Unternehmens. Nur während des ersten Weltkrieges verdiente sie mit landwirtschaftlicher Primärproduktion mehr Geld als mit den Elevatoren. Das Elevatorengeschäft wurde einer gesonderten Verwaltungsgesellschaft in der Funktion einer Subholding unterstellt – der Amelia Elevator Company of Minneapolis. 1906 integrierte die Amenia and Sharon Land Company sogar weiter vorwärts in die Mühlenwirtschaft mit der Gründung der Chaffee-Miller Milling Company of Casselton. Allerdings entwickelte sich dieser Bereich zu einem Verlustgeschäft, so dass er schließlich 1914 wieder abgestoßen wurde (DRACHE, 1964, S. 195 ff.). Einige der sehr großen Bonanzas hatten auch Tochterunternehmen im vorgelagerten Bereich der Landwirtschaft und im Infrastrukturbereich. Beispielsweise unterhielt die Amenia and Sharon Land Company sowohl eine Telefongesellschaft als auch einen Landmaschinenpark

---

<sup>33</sup> So schreibt WALTER R. REED von der Amenia and Sharon Land Company: *"At first these farms were almost invariably straight wheat farms. They did not even raise oats for their horses, figuring that they could buy oats cheaper than they could raise them"* (DRACHE, 1964, S. 131)

<sup>34</sup> DRACHE (S. 131 f.) zitiert aus dem Fargo Daily Argus des Jahres 1883: *"The absence of familiar vegetables will strike most travelers, for everybody rushes into wheat culture and pays high prices for food on the table. You would fancy that a man could at least spare an acre for potatoes, lettuce, parsnips, turnips, cabbage, and other garden truck but no, except for a few corn patches, you see nothing but wheat"*.

mit Treibstofflager, aus dem sich dann später Tankstellen entwickelten. Die Landmaschinen wurden jedoch nicht nur den eigenen Farmen zur Verfügung gestellt, sondern auch unabhängigen Landwirtschaftsbetrieben.

Die Bonanzas zeichneten sich gegenüber den traditionellen Familienbetrieben durch den Einsatz innovativer Landtechnik sowie eine für die damalige Zeit auffällig betont unternehmerische, strikt gewinnorientierte Unternehmensführung aus. Bonanzas galten als Vorreiter bei der Nutzung des technischen Fortschritts in der US-Landwirtschaft. Dazu gehörten moderne und große Pflüge, Sämaschinen, Binder und Dreschmaschinen. Die ausgesprochen unternehmerische Einstellung der Investoren und Eigentümer der Bonanzas zeigte sich nicht zuletzt darin, dass sie bei der Einstellung des Managers, der vor Ort mit der operativen Unternehmensleitung betraut wurde, weniger darauf geachtet haben sollen, ob er sich in der Landwirtschaft gut auskennt, als vielmehr, ob er generell über ausgezeichnete Managementqualitäten verfügte (vgl. DRACHE, 1964, S. 92).

**Tabelle 12: Kennzeichen von Bonanzas**

| <b>Merkmal</b>                  | <b>Ausprägung</b>   |
|---------------------------------|---|
| Gründer                         | Sektorfremde Investoren   |
| Organisationsform               | Kapitalgesellschaft, häufig pyramidenförmig aufgebaut mit Divisionen und Subdivisionen als nachgeordneten Struktureinheiten; Holdingstruktur selten |
| Unternehmensführung             | Angestellte professionelle Manager  |
| Produktbereiche                 | Weizen  |
| Horizontale Integration         | Ja  |
| Vertikale Integration           | Selten  |
| Diagonale Integration           | Selten  |
| Hauptsächliche Finanzierungsart | Außenfinanzierung   |

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Aufbauorganisation der Bonanzas hatte gewöhnlich eine Pyramidenform mit verschiedenen Betriebseinheiten, die als Divisionen und Subdivisionen bezeichnet wurden. Eine Division umfasste in der Regel 5.000 Acres, die sich wiederum aus Subdivisionen mit einer Größe zwischen 1.200 und 1.800 Acres zusammensetzten. Die Leitungsstruktur war hierarchisch aufgebaut und entsprach dem Einliniensystem. Jeder Division stand ein sogenannter "Superintendent" als vorgesetzter Instanz vor und jeder Subdivision ein "Foreman" (DRACHE, 1964, S. 96). Die Subdivisionen und Divisionen mussten täglich dem jeweils nächst höheren Vorgesetzten die Leistungsfortschritte melden und Instruktionen entgegen nehmen. Im Hauptquartier, der zentralen Verwaltungsstelle einer Bonanza, war die Buchhaltung von besonderer Bedeutung, denn aktuelle Informationen über die Produktionskosten und Einnahmen wurden als entscheidende Grundlage für rechtzeitige

unternehmerische Reaktionen betrachtet (DRACHE, 1964, S. 98). Die nachfolgende Tabelle 12 fasst die wichtigsten Kennzeichen der Bonanzas zusammen.

### *Entstehungsgeschichte*

Die Entstehung der Bonanzas ist eng mit dem Eisenbahnbau in den unbesiedelten Territorien des Nordwestens der USA und der weltweiten Finanzkrise von 1873 ("Panic of 1873", in Europa als Gründerkrach bekannt) verbunden. Die private Northern Pacific Railway Gesellschaft war Anfang der 1870er-Jahre aufgrund höherer als von der Unternehmensführung erwarteter Baukosten in finanzielle Probleme geraten (vgl. DRACHE, 1964, S. 35 ff.). Sie versuchte, diese durch die Erschließung zusätzlichen Kapitals über die Ausgabe von Anleihen zu beheben, konnte aber potentiellen Investoren keine glaubhaften Sicherheiten anbieten. Der Kongress der USA hatte es seinerseits abgelehnt, der Eisenbahngesellschaft mit Haushaltsmitteln zur Hilfe zu kommen. Allerdings beschloß er, bislang unbesiedeltes Land im Umfang von 38.916.338 Acres (ca 1.576.111.689 ha) in North Dakota, das sich in Bundeseigentum befand und durch das die Eisenbahnlinie gebaut werden sollte, kostenlos in das Eigentum der Eisenbahngesellschaft zu übertragen ("land grant"), das sie dann als Sicherheit verwenden konnte. Als im Jahre 1873 eine weltweite Finanzkrise ausbrach und die Kurse für Wertpapiere sanken, geriet die Northern Pacific zunehmend in Schwierigkeiten, ausstehende Zins- und Tilgungszahlungen für von ihr ausgegebene Anleihen zu leisten. In dieser Situation entschloß sich die Gesellschaft, denjenigen Investoren, die ihre Anleihen nicht mit Verlust auf dem Wertpapiermarkt verkaufen wollten, die Anleihen gegen Land einzutauschen. Große Anleihehalter kamen auf diese Weise zu großem Landbesitz in dem weitgehend unbesiedelten Gebiet des Red River Valley. Diese Investoren nutzten das Land aber nicht selber, sondern stellten professionelle Manager an, die das Land vor Ort in ihrem Auftrag bewirtschaften sollten. Neben dem günstigen Zugang zu Land begünstigten nach DRACHE (1964, S. 204) noch die folgenden Faktoren die Gründung und den Aufstieg der Bonanzas:

- eine steigende Nachfrage nach Weizen in den 1870er- und 1880er-Jahren,
- günstige Wetterbedingungen Ende der 1870er-, Anfang 1880er-Jahre,
- technische Fortschritte im Bereich der Landtechnik, die eine großbetriebliche Landwirtschaft zur Realisierung von Skalenerträgen begünstigten,
- ein risikofreudiges, professionelles Management, das sehr schnell diese technischen Neuerungen ausprobiert hat und
- ein gesicherter Zugang zu externen Finanzierungsquellen.

### *Der Niedergang der Bonanzas*

Obwohl die Bonanzas mit ihrer Kombination aus moderner Produktionstechnik, hoher Spezialisierung und professionellen Managementpraktiken als zukunftsweisende Unternehmensform in der Landwirtschaft galten, begannen sich 1890

die ersten schon wieder aufzulösen, und um 1910 waren sie fast vollständig verschwunden (vgl. ALLEN und LUECK, 1998, S. 367). Hierfür macht DRACHE (1964, S. 204 ff.) folgende Veränderungen in den wirtschaftlichen, natürlichen und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen verantwortlich:

- fallende Weizenpreise Ende der 1880er-Jahre
- steigende Bodenpreise, die es lukrativer machten, Land zu verkaufen als zu bebauen,
- die schlagartige und lang anhaltende Verschlechterung der Wetterbedingungen Ende der 1880er-Jahren mit vielen Dürren,
- die Ausdünnung der Böden durch die Monokulturlandwirtschaft,
- die zunehmende Nutzung technologischer Neuerungen durch kleinere Familienbetriebe infolge gesunkener Preise für Landtechnik, so dass der komparative Kostenvorteil der Bonanzas schwand,
- zunehmende Schwierigkeiten, geeignete Arbeitskräfte zu finden,
- steigende Boden- und Körperschaftsteuer während und nach dem 1. Weltkrieg, die die ohnehin geringe Gewinndecke weiter schmälerte und
- zunehmendes Mißtrauen gegenüber den Bonanzas von Seiten der Öffentlichkeit, weil die Eigentümer der Bonanzas nicht am Produktionsstandort verankert waren.

Welche Bedeutung die jeweiligen Gründe im Einzelnen hatten, untersucht Hiram Drache nicht.

Nach WINDHORST (1989, S. 93) soll nach 1960 noch einmal ein verstärktes Engagement nicht-landwirtschaftlicher Großunternehmen im Agrarsektor zu beobachten gewesen sein, diesmal im Südwesten der USA und in Florida. Dazu gehörten Konzerne wie Coca-Cola, Kaiser Aluminum, der Automobilzulieferer Tenneco<sup>35</sup> oder Getty Oil. Angelockt worden seien sie durch günstige Bodenpreise und Steuern. Mit der Farmkrise zu Beginn der 1980er-Jahre und der Steuerreform von 1987 endete aber dieses Engagement wieder.

Betrachtet man das Schicksal noch einer anderen, mit Bonanzas vergleichbaren Unternehmensform in der US-Landwirtschaft – das der "Corporate Farms" – dann scheint einiges dafür zu sprechen, dass die wirtschafts- bzw. ordnungspolitischen Rahmenbedingungen keine unwesentliche Rolle für die Entstehung und das Verschwinden bestimmter Organisationsformen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft der USA spielten.

---

<sup>35</sup> Ursprünglich war Tenneco ein diversifizierter Konzern mit den Geschäftsfeldern Erdgas, Energie, Verpackung sowie Schiffbau und Fahrzeugbau.

### 8.1.2 Corporate Farms

Unter "Corporate Farms" werden landwirtschaftliche Unternehmen in der Rechtsform von Kapitalgesellschaften verstanden, die nicht Familien gehören und von angestellten Managern geleitet werden (vgl. HOPPE et al., 2007, S. 2). Die Unternehmenskonstruktion ist also vom Prinzip her die gleiche wie bei den Bonanzas. Inwieweit "Corporate Farms" in den USA tatsächlich als eine Fortführung der Bonanzas betrachtet werden können, wird in der Literatur nicht behandelt. Wichtiger für diese Untersuchung ist die Frage, warum diese Unternehmensform in den USA, aber auch anderen westlichen Marktwirtschaften ebenfalls wenig Verbreitung gefunden hat.

#### 8.1.2.1 Ordnungspolitische Diskriminierung in den USA

Nach Angaben für das Jahr 2004 aus dem US Family Farm Report des Jahres 2007 waren 98 % aller in der landwirtschaftlichen Produktion tätigen Betriebe der USA bäuerliche Familienbetriebe (vgl. HOPPE et al., 2007, S. 4). Allerdings ist der Begriff "bäuerlicher Familienbetrieb" in der offiziellen US-Statistik sehr weit gefasst, denn darunter werden nicht nur Einzelunternehmen und Personengesellschaften verstanden, sondern Kapitalgesellschaften, sofern sie im Besitz von Familien sind und ohne angestellten Manager betrieben werden sowie mindestens 60 % des Einkommens des Unternehmens aus der Landwirtschaft stammt (vgl. GREAVES, 1992, S. 68; HOPPE et al., 2007, S. 2).

90 % der Familienbetriebe in den USA werden als klein klassifiziert gemessen an den jährlichen Verkaufserlösen, die weniger als US-\$ 250.000 betragen; 7,5 % aller Landwirtschaftsbetriebe gelten als groß mit mehr als US-\$ 250.000. Auf (Non-Family) Corporate Farms entfielen dagegen lediglich zwei Prozent aller in der Landwirtschaft operierenden Unternehmen, aber immerhin 15 % des gesamten landwirtschaftlichen Bruttoproduktionswerts (vgl. Tabelle 13). An dieser geringen Verbreitung von Corporate Farms in der US-Landwirtschaft soll sich seit 1978, dem Beginn der alljährlichen Family Farm Reports des US-Landwirtschaftsministeriums, kaum etwas verändert haben (vgl. HOPPE et al., 2007, S. 34). Laut EDMONDSON und KRAUSE (1978, S. 19) und dem US FAMILY FARM REPORT von 2007 (S. 10), waren und sind (Non-Family) Corporate Farms oft in der Obst und Gemüsebranche (vor allem in Florida, Hawaii, Kalifornien), im Zuckersektor (Louisiana), in der Geflügelproduktion und Rindermast (Texas) tätig.

**Tabelle 13: Kennzahlen zur Bedeutung verschiedener landwirtschaftlicher Betriebsformen in den USA, Stand 2004**

| Betriebsform                       | Anzahl | Brutto-<br>produktionswert | Anlagevermögen<br>insgesamt | Land | Durchschnittl.<br>landwirt.<br>Nutzfläche<br>(in Acre <sup>1</sup> ) |
|------------------------------------|--------|----------------------------|-----------------------------|------|--|
| in % des jeweiligen Gesamtbetrages |        |                            |                             |      |  |
| Kleine Familienbetriebe            | 90,3   | 24,6                       | 67,6                        | 61,3 | 163-212 <sup>2</sup>   |
| Große Familienbetriebe             | 7,5    | 60,2                       | 25,2                        | 31,0 | 1.700-3.138 <sup>2</sup>   |
| Corporate Farms                    | 2,2    | 15,2                       | 7,1                         | 7,7  | 1,232  |

Quelle: HOPPE et al. (2007, S. 4 ff.).

Anm.: <sup>1</sup> 1 Acre  $\approx$  0,405 ha

<sup>2</sup> Bei kleinen und großen Familienbetrieben werden in der Quelle noch verschiedene Unterformen unterschieden. Daher wird die durchschnittliche landwirtschaftliche Nutzfläche als Intervall angegeben.

In der Literatur finden sich Hinweise, dass die geringe Bedeutung von Corporate Farms in den USA – wenn nicht ausschließlich, so doch nicht unwesentlich – das Resultat staatlicher Agrarpolitik sein könnte, deren erklärtes Ziel es ist, Familienbetriebe gegenüber anderen Unternehmensstrukturen zu begünstigen und die (vertikale und/oder diagonale) Integration von außerlandwirtschaftlichen Kapitalgesellschaften in die Agrarproduktion zu verhindern (vgl. z. B. WELSH et al., 2001). Dahinter steckt nicht nur eine am Leitbild vollkommener Märkte orientierte Wettbewerbsvorstellung mit einer atomistischen Marktstruktur als eine wesentliche Grundvoraussetzung, in die große und integrierte Unternehmensgruppen wegen der vermuteten Gefahr einer "Ausnutzung von Marktmacht" und der Anwendung von als "unfair" betrachteten Geschäftspraktiken (die aber im Einzelnen nicht genannt werden) nicht passen. Es spielt außerdem die Befürchtung eine Rolle, dass Kapitalgesellschaften Agrarland unsachgemäß behandeln und für nicht-landwirtschaftliche Nutzungen (z. B. Verwendung als Bauland) zweckentfremden könnten. Schließlich wird mit der Begünstigung von Familienbetrieben der Schutz uramerikanischer kultureller Werte verbunden. Für die breite US-amerikanische Öffentlichkeit ist der Schutz der landwirtschaftlichen Familienbetriebe gleichbedeutend mit der Bewahrung von bewunderten Idealen wie Unabhängigkeit, Eigenständigkeit und Unternehmertum sowie harter Arbeit, Einfachheit und Ehrlichkeit (vgl. GREAVER, 1992, S. 68 ff. sowie auch EDMONDSON und KRAUSE, 1978, S. 3 f.; WELSH et al., 2001, S. 543 f.; CHESTER, 2004, S. 81 ff.; SCHROETER et al., 2006, S. 1000). So stellte die National Commission on Small Farms des US-Landwirtschaftsministeriums in einem Bericht aus dem Jahr 1998 fest:

*"Small farms have been the foundation of our Nation, rooted in the ideals of Thomas Jefferson and recognized as such in core agricultural policies. It is with*

*this recognition of our Nation's historical commitment to small farms that we renew our dedication to the prominence of small farms in the renewal of American communities in the 21<sup>st</sup> century"* (USDA NATIONAL COMMISSION ON SMALL FARMS, 1998).

Und das Anti-Corporate Farming Gesetz von Minnesota von 1973 deklariert ausdrücklich: *"The legislature finds that it is in the interest of the state to encourage and protect the family farm as a basic economic unit, to insure it as the most socially desirable mode of agricultural production, and to enhance and promote the stability and well-being of rural society in Minnesota and the nuclear family."* (zitiert in: WELSH et al., 2001, S. 544 und COMMUNITY ENVIRONMENTAL LEGAL DEFENSE FUND (Celdf, o.J.).

Zum Erreichen dieser deklarierten Ziele haben die folgenden neun US-Bundesstaaten sogenannte "Anti-Corporate Farming Laws" verabschiedet, die die Aktivitäten von Corporate Farms beschränken. In Klammer steht das Jahr, in dem das entsprechende Gesetz verabschiedet wurde: Iowa (1977), Kansas (1973), Minnesota (1973), Missouri (1975), Nebraska (1982), North Dakota (1932), Oklahoma (1971), South Dakota (1974) und Wisconsin (1974). Auf diese neun Staaten sollen 30 % der Einkünfte in der Landwirtschaft des Landes entfallen (vgl. COMMUNITY ENVIRONMENTAL LEGAL DEFENSE FUND (CELDF), o.J.).

Bemerkenswert ist, dass in allen Staaten die Anti-Corporate Farming Laws keine Anwendung auf *Family* Corporate Farms finden, da diese ja nach offizieller Lesart des US-Landwirtschaftsministeriums als Familienbetriebe gelten, obwohl sie als Kapitalgesellschaften organisiert sind. Wie GREAVES (1992, S. 68 f.) betont, liegt der Abgrenzung des US-Landwirtschaftsministeriums sowie der der oben genannten Bundesstaaten zwischen Family Corporation und Corporate Farm durchaus eine gewisse Willkür zugrunde. Auffallend sei, dass die Betriebsformen nicht durch Kennzahlen wie Größe der bewirtschafteten landwirtschaftlichen Nutzfläche oder des Einkommens abgegrenzt würden, sondern einzig durch die Herkunft der Eigentümer, der Zusammensetzung des Gesamteinkommens und die Verkaufserlöse. Damit wird die Tatsache außer Acht gelassen, dass viele sogenannte Familienbetriebe sich hinsichtlich der Größe und Betriebsführung kaum von (Non-Family) Corporate Farms unterscheiden. Dies unterstreiche die diskriminierende Zielsetzung der Gesetze, nämlich den Schutz der Familienbetriebe, unabhängig von deren Größe und Rechtsform (vgl. ähnlich SCHROETER et al., 2006, S. 1000).

Die Beschränkungen, die die einzelnen Staaten für Corporate Farms eingeführt haben, variieren. Einige verbieten großen Kapitalgesellschaften landwirtschaftlichen Boden zu besitzen, landwirtschaftliche Betriebe zu betreiben und vertikal zu integrieren. Diese restriktiven Regelungen gibt es in Nebraska, Minnesota, Iowa und South Dakota (vgl. SCHROETER et al., 2006, S. 1002). Kansas verbietet zwar den Landbesitz, aber nicht generell landwirtschaftliche Tätigkeit. Andere Staaten (z. B. North Dakota, Wisconsin, Missouri) untersagen lediglich die Betätigung

in bestimmten Geschäftsfeldern (Produktgruppen) oder legen Obergrenzen für die landwirtschaftliche Nutzfläche, die "Corporate Farms" besitzen können. In allen Staaten gibt es aber eng definierte Ausnahmen (vgl. EDMONDSON et al., 1978; WELSH et al., 2001, S. 544). Sieben Bundesstaaten (Iowa, Kansas, Minnesota, Missouri, Nebraska, North und South Dakota) – mit Ausnahme von North Dakota die größten Schweineproduzenten der USA – haben Kapitalgesellschaften und Fleischverarbeitern verboten, selbst Schlachtvieh aufzuziehen und zu mästen bzw. Vertragslandwirtschaft (contract feeding) zu betreiben (ROYE, 1995). Auch Texas, das keine eigene Anti-Corporate Farming Gesetzgebung hat, verbietet nach dem Texas Business Corporation Act, Article 2.01 (B) Fleischverarbeitern die Aufzucht von Vieh (vgl. SCHROETER et al., 2006, S. 1002).

Gesicherte aktuelle Zahlen zum Ausmaß vertikaler Integration in den USA gibt es nicht. Beispielsweise hat BHUYAN (2005) einen Forward Vertical Integration Index entwickelt, um die Integration für 43 Branchen der Ernährungsindustrie in ihr nachgelagerten Stufen (Groß-, Einzelhandel) zu erfassen. Ein Indexwert von 0 % bedeutet keinerlei vertikale Integration, ein Wert von 100 % vollständig integriert. Er kam zu dem Ergebnis, dass die Vorwärtsintegration mit einem Indexwert von 12 % sehr gering ist (BHUYAN, 2005, S. 436). BHUYAN (2005, S. 429 f.) zitiert außerdem Zahlen aus den 1990er-Jahren zur Bedeutung vertikaler Kooperation in der US-amerikanischen Agrar- und Ernährungswirtschaft insgesamt. Sie wird gemessen am Anteil am gesamten landwirtschaftlichen Produktionswert. Dabei wird vertikale Integration in einem breiten Sinn verstanden, der sowohl die Produktion in einem Einheitsunternehmen als auch die Kooperation auf Basis längerfristiger Verträge beinhaltet. Allerdings soll es sich hauptsächlich um vertragliche Kooperationen handeln. Danach soll die Geflügelproduktion in den 1990er-Jahre zu 100 % auf der Basis vertikaler Kooperation erfolgt sein, gefolgt von der Gemüseverarbeitung (98 %), der Milchindustrie (21 %), der Schweineproduktion (21 %) und der Fleischverarbeitung (16 %). Nach AHEARN, KORB und BANK (2005) soll 40 % des gesamten landwirtschaftlichen Produktionswertes der USA 2003 auf vertraglicher Basis erzeugt worden sein. Zahlen von Ron Knutson, die er auf einer Konferenz 2003 präsentierte, zeigen ebenfalls, dass vertikale Kooperation weit bedeutender ist als vertikale Integration im eigentlichen Sinn des Wortes. Einzig in der Eierproduktion soll 60 % des Produktionswert auf dieses institutionelle Arrangement zurückzuführen sein, gefolgt von der Geflügelproduktion mit 32 %, während bei Schweinen der entsprechende Anteil mit 2 % gering ist. Dort spielten aber wie bei der Rindermast zunehmend vertragliche Kooperationsbeziehungen zu Verarbeitern eine zunehmende Rolle. Knapp ein Drittel sollen jeweils auf diese Weise produziert worden sein (vgl. KNUTSON, 2003). Nach KNUTSON (2003) sei vertikale Kooperation bzw. Integration hauptsächlich in denjenigen Sektoren zu beobachten, in denen der Staat keine Preis- und Einkommensstützung für die Landwirte betreibt. Das ist in erster Linie die Tierproduktion. Er erwartet langfristig aber auch eine Zunahme in der Pflanzenproduktion.

Klagen gegen die Anti-corporate Farming Laws als diskriminierend waren bislang wenig erfolgreich. Der oberste Gerichtshof der USA hat eine entsprechende Klage in North Dakota mit der Begründung abgelehnt, die Gesetze bewegten sich im Rahmen der bundesstaatlichen Gesetzgebungskompetenz. Nur in South Dakota hat 2003 der Federal District Court das dortige Gesetz gegen Corporate Farms als verfassungswidrig erklärt, weil es den zwischenstaatlichen Handel beeinträchtigt (vgl. ausführlicher dazu CHESTER, 2004, S. 89 ff.).

WELSH et al. (2001) zeigen in einer quantitativen Analyse für den Zeitraum 1987-1997, dass die Verbreitung von Corporate Farms in einem bestimmten Bundesstaat umso geringer ist, je restriktiver die diskriminierenden Gesetze sind. Insgesamt ermittelten sie einen Anteil von Non-Family Farm Corporations an der Gesamtzahl landwirtschaftlicher Betriebe in den Staaten mit diskriminierenden Gesetzen von 0,28 % und einen Anteil an der bewirtschafteten landwirtschaftlichen Nutzfläche von 1,82 %. Allerdings stellten sie auch fest, dass in Bundesstaaten, die keine diskriminierenden Gesetze hatten, die entsprechenden Anteile sich mit 0,41 % und 0,94 % nicht sehr deutlich unterscheiden. SCHROETER et al. (2006, S. 1013 f.) kommen in ihrer empirischen Studie zu den Auswirkungen des Anti-Corporate Farming Gesetzes in Nebraska auf die dortige Rindermastbranche zu ähnlichen Ergebnissen. Zwar habe sich die Dynamik der Betriebsgrößen in Nebraska im Vergleich zu Staaten ohne entsprechende Gesetzgebung (wie Texas oder Colorado) nicht wesentlich anders entwickelt. Überall sei eine Zunahme der Betriebsgrößen zu beobachten. Allerdings sollen die Betriebe in Nebraska kleiner sein als in den anderen betrachteten Bundesstaaten. Außerdem sollen nach Verabschiedung der Restriktionen in Nebraska keine neuen Kapitalgesellschaften in der Tiermastbranche in den Markt eingetreten sein. Schließlich soll sich Nebraskas Anteil am bundesweiten Markt für Tierprodukte infolge von Ausweichhandlungen von Investoren um 4 % seit 1990 verringert haben. Ähnliche Marktanteilsverluste werden für South Dakota und Wisconsin berichtet, während Bundesstaaten ohne Anti-Corporate Farming Gesetzgebung wie Colorado oder North Carolina Marktanteile gewinnen konnten (vgl. CHESTER, 2004, S. 88).

### *8.1.2.2 Corporate Farms in anderen Ländern*

Das Leitbild des unabhängigen bäuerlichen Familienbetriebs dominierte lange Zeit auch die Agrarpolitik in anderen westlichen Industrieländern, wie etwa Deutschlands und der EU. Sowohl in den "Leitlinien zur Verbesserung der Agrarstruktur", die 1955 vom Ausschuß zur Verbesserung der Agrarstruktur in der Bundesrepublik Deutschland vorgelegt wurden, als auch in der von der Kommission der damaligen Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft erarbeiteten und vom Ministerrat Anfang der 1960er-Jahre verabschiedeten Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP) wurde die verstärkte Herausbildung bäuerlicher Familienbetriebe als Kern der zukünftigen Agrarstruktur proklamiert (vgl. ausführlicher dazu WINDHORST, 1989, S. 44 ff. und S. 70 ff.; HENRICHSMEYER und WITZKE, 1994, S. 36 f.; KIBLE-KAUP, 1996, S. 23 ff.; vgl. auch AGRARBERICHT, 1992, S. 89 sowie

auch HAGEDORN, 1996, S. 230 ff.). KIBLE-KAUP (1996, S. 25), die die strukturellen Leitbilder der Agrarpolitik Deutschlands bzw. der EU analysiert hat, kommt zu dem Schluß, dass sich für die Landwirtschaft neue Unternehmensformen "nicht zuletzt aufgrund politischer Reglementierungen ... nicht durchsetzen" konnten.

Inzwischen lassen sich aber in einigen westlichen Industrieländern vereinzelt Kapitalgesellschaften sowie zunehmende vertikale Kooperations- und Integrations-tendenzen zu beobachten. In Kanada finden diese wie in den USA hauptsächlich in der Schweine- und Geflügelfleischproduktion statt.<sup>36</sup> Allerdings liegen keine genauen Zahlen zu deren Verbreitung vor. Ähnliche Entwicklungen gibt es außerdem in Australien. Dort hat die Anzahl der Corporate Farms zwischen 2001 und 2006 um 55 % zugenommen. Sie stellen 24 % der gesamten Agrarproduktion her. Allerdings ist ihr Anteil an der Gesamtzahl landwirtschaftlicher Betriebe mit 1,5 % nach wie vor ähnlich niedrig wie in den USA (vgl. CLARK, 2008). Selbst in Deutschland ist mittlerweile die Existenz von drei "Agroholdings" bekannt: die Agrar-Holding Lenzen, die JLW Holding AG, eine Tochtergesellschaft der Lindhorst Gruppe und die KTG Agrar AG. Anders als die russischen Agroholdings sind diese deutschen Gruppen aber nicht vertikal integriert, sondern nur horizontal and diagonal. Alle beschäftigen sich mit Pflanzenproduktion, darunter auch zur Produktion von Biotreibstoffen. Die JLW Holding AG betrieb bislang auch Tierproduktion, plant dieses Geschäftsfeld aber wegen hoher Verluste aufzugeben.

Entwicklungen zu einer von außenstehenden Investoren finanzierten großbetrieblichen Landwirtschaft werden schließlich auch aus Indien berichtet. SINGH (2006, S. 14 ff.) hat zehn solcher Fälle ermittelt. Insgesamt soll dieser Prozeß dort aber noch am Anfang stehen, nicht zuletzt deshalb, weil "Corporate Farming" bislang in Indien zum Schutz kleinbetrieblicher Strukturen verboten war. Einige Bundesstaaten (Gujarat, Madhya Pradesh, Karnataka, and Maharashtra) haben jedoch im Zuge der auf wirtschaftliche Liberalisierung ausgerichteten "New Economic Policy"<sup>37</sup> Ausnahmen für Forschungszwecke und für sogenannte "exportorientierte Produktion" geschaffen. Bei letzteren handelt es sich in der Regel um Obst und Gemüse (vgl. SINGH, 2006, S. 6 f.).

---

<sup>36</sup> Vgl. etwa das Gutachten der kanadischen National Farmers Union aus dem Jahr 2006, in dem vor als besorgniserregenden Tendenzen im Schweinefleischsektor durch vertikal integrierende Corporations gewarnt wird (NATIONAL FARMERS UNION OF CANADA, 2006).

<sup>37</sup> Die neue Wirtschaftspolitik wurde 1991 von der Regierung unter Ministerpräsident P. V. Narasimha Rao mit Manmohan Singh als Finanzminister eingeführt. Sie löste die seit der Unabhängigkeit 1947 existierende dirigistische Wirtschaftspolitik ab. Diese war durch staatliche Betätigung in ausgewählten Schlüsselindustrien, eine starke staatliche Einflussnahme auf die Privatwirtschaft über ein Lizenzsystem in den anderen Branchen (*Licence Raj* = "Lizenzherrschaft") sowie außenwirtschaftliche Abschottung gekennzeichnet. Die New Economic Policy zielt auf Deregulierung und außenwirtschaftliche Öffnung des Landes ab (vgl. ausführlicher dazu u. a. OECD, 2007 sowie auch GHEMAWAT und KHANNA, 1998, S. 44 ff.).

Unternehmensstrukturen, die mehr oder weniger große Ähnlichkeiten mit Agroholdings aufweisen, gab ("Bonanzas") und gibt es ("Corporate Farms") also durchaus auch in Agrar- und Ernährungssektoren in anderen Teilen der Welt. Insgesamt scheint deren wirtschaftliche Bedeutung aber nach wie vor gering zu sein. Die Tatsache, dass in den USA die Zahl von Corporate Farms bundesweit über Jahrzehnte konstant blieb und letztendlich "nur" neun der insgesamt 50 Bundesstaaten über diskriminierende Gesetze verfügen, scheint darauf hinzu deuten, dass neben diskriminierenden rechtlichen Rahmenbedingungen die Dominanz von unabhängigen Familienbetrieben noch auf andere Faktoren zurückzuführen sein dürfte. Die möglichen anderen Faktoren könnten rein betriebswirtschaftlicher Natur sein (z. B. geringere unternehmensinterne Transaktionskosten und Principal-Agent-Probleme, flexiblere Findung und schnellere Umsetzung von Entscheidungen in der Familie)<sup>38</sup> aber auch kultureller (kulturell bedingte Präferenz für Familienbetriebe). Ausschlaggebend könnten aber auch für alle Wirtschaftssektoren gleichermaßen geltende wirtschaftspolitische Regelungen sein. So unterliegen in den USA Kapitalgesellschaften generell, unabhängig von ihrer Branchenzugehörigkeit, einer besonderen Besteuerung. Ihre Gewinne werden nämlich doppelt besteuert, sofern sie als Dividenden an andere Kapitalgesellschaften ausgezahlt werden. Dies gilt in der Literatur als ein wesentlicher Grund, warum in der gesamten US-amerikanischen Volkswirtschaft integrierte, als Holding organisierte Unternehmensgruppen selten anzutreffen sind (vgl. MORCK, 2005, S. 135).

## 8.2 Unternehmensgruppen in den Volkswirtschaften allgemein

Untersuchungen von LA PORTA et al. (1999); BECHT und DELONG (2007) und MORCK et al. (2005) zeigen, dass die Existenz von (integrierten) Unternehmensgruppen, die sich zudem häufig im Eigentum einiger weniger Einzelpersonen oder Familien befinden, in den meisten Volkswirtschaften der Welt anzutreffen sind. Die Ausnahmen bilden die USA und Großbritannien, in denen Einheitsunternehmen mit weit gestreutem Anteilsbesitz dominieren. Zwar gibt es auch in den USA und Großbritannien Konglomerate, aber in der Regel nicht in der Form von Holdings mit rechtlich selbständigen Tochterunternehmen, sondern in der Form von Einheitsunternehmen mit multidivisionaler Aufbauorganisation. Unternehmensgruppen sind dagegen ein verbreitetes Phänomen sowohl in westlichen entwickelten Marktwirtschaften, wie z. B. Italien (Fiat-Gruppe, Familie Agnelli), Schweden (Wallenberg-Unternehmensgruppe u. a. mit ABB, Ericsson, Familie Wallenberg) und Deutschland (z. B. Allianz AG oder Daimler-Benz AG), als auch in vielen Entwicklungs- und Schwellenländern Süd- und Südostasiens sowie Lateinamerikas. Dies belegt eindrucksvoll eine Reihe ländervergleichender und – übergreifender Studien, u. a. von GHEMAWAT und KHANNA (1999), KHANNA und

---

<sup>38</sup> Vgl. ausführlicher zu den bäuerlichen Familienbetrieben zugeschriebenen ökonomischen Vorteilen u. a. SCHMITT (1993a); HAGEDORN (1996, S. 316 ff.); HANF und CLAUS-HENNIG (1996, insbes. S. 59 ff.); ALLEN und LUECK (1998).

PALEPU (1999), LA PORTA et al. (1999), KHANNA (2000), KHANNA und RIVKIN (2001), KALI (2003), MORCK et al. (2005) sowie KHANNA und YAFEH (2007). Die Analysen der Eigentums- und Kontrollstrukturen europäischer Unternehmen in BARCA und BECHT (2001), FACCIO und LANG (2002) und die Arbeiten von CLAESSENS et al. (2000) sowie CLAESSENS et al. (2002) zu asiatischen Unternehmen kommen zu dem gleichen Schluß (vgl. auch KHANNA und YAFEH, 2007, S. 346). Nach KHANNA und YAFEH (2007, S. 331 f.) sollen den jeweiligen nationalen Statistiken zufolge in Chile etwa 20 %, in Indien und Mexiko ein Drittel, in Südkorea 50 % und in Indonesien fast zwei Drittel aller Unternehmen zu einer Gruppe gehören.

Bekannteste Beispiele für Unternehmensgruppen aus Asien sind die japanischen Keiretsus und südkoreanischen Chaebols. Die Keiretsus in Japan entwickelten sich aus den sog. "Zaibatus". Damit bezeichnete man große japanische Unternehmensgruppen bis zum Zweiten Weltkrieg. Jedes Zaibatsu setzte sich aus mehreren Firmen verschiedener Branchen zusammen. Meistens gehören hierzu Banken, Handelsunternehmen und produzierende Betriebe. Diese hinterlegten ihre Aktienmehrheit in einer Holding-Gesellschaft, die ihrerseits von einer wohlhabenden Familie kontrolliert wurde. Unter der amerikanischen Besatzung wurden die Zaibatus 1948 aufgelöst. Schon ein Jahr zuvor wurden in dem auf amerikanisches Betreiben verabschiedeten Antimonopolgesetz Holding-Gesellschaften verboten.<sup>39</sup> Nach dem Ende der Besatzung haben die Familien, die die Zaibatus gegründet hatten, die alten Verbindungen zu den Mitgliedsunternehmen wieder hergestellt. Diese Gruppen wurden jetzt Finanz-Keiretsus oder einfach nur Keiretsus genannt und sind durch wechselseitigen Anteilsbesitz miteinander verbunden (vgl. FLATH, 2000, S. 9 und S. 238). Die sechs größten dieser Keiretsus sind Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Fuyo sowie die Dai-Ichi Kangyo Gruppe und die Sanwa Gruppe. Die drei erst genannten entstanden auf Basis von Zaibatus, die übrigen drei wurden von Banken ins Leben gerufen, die auch den Kern der jeweiligen Gruppe bilden (vgl. HOSHI et al., 1991, S. 37 f.; FLATH, 2000, S. 238 ff.; TERANISHI, 2003, S. 569 f).

Jede Gruppe ist in vielen verschiedenen Branchen tätig, also diagonal integriert. Dazu gehören bei allen auf jeden Fall die wichtigsten Branchen. Beispielsweise ist Mitsubishi neben der Automobilbranche in der Bier- und Chemieindustrie tätig (vgl. HOSHI et al., 1991, S. 37). In den einzelnen Branchen stehen die Gruppen miteinander im Wettbewerb. Beispielsweise gehören Toyota, Mitsubishi Motors, Nissan, Daihatsu und Isuzu jeweils zu verschiedenen Keiretsus (vgl. FLATH, 2000, S. 238). Neben Keiretsus gibt es auch noch andere Unternehmensvereinigungen, die FLATH (2000, S. 243) einfach als Unternehmensgruppen (enterprise groups) bezeichnet. Bei diesen Gruppen lagern sich mehrere Unternehmen um einige der größten Industrieunternehmen. Eine Reihe der führenden Unternehmen dieser Unternehmensgruppen gehören selbst wiederum zu Keiretsus. Die Unternehmensgruppen

---

<sup>39</sup> Im Juli 1997 wurde dieses Verbot aufgehoben (vgl. FLATH, 2000, S. 238).

im engeren Sinne bestehen aus einer Vielzahl von Tochtergesellschaften. Daneben bestehen aber enge, auf vertraglicher Basis beruhende Kooperationsbeziehungen zu unabhängige Zulieferunternehmen sowie zum Teil auch zu Groß- und Einzelhandelsunternehmen, die die Produkte der Gruppe vertreiben. Da die produzierenden sowie Groß- und Einzelhandelsunternehmen der Enterprise Groups ebenso wie die der Kereitsus oft Teil einer vertikalen Wertschöpfungskette sind, können viele japanische Unternehmensgruppen als in bestimmten Umfang vertikal integriert bezeichnet werden. Sie sind aber selten vollkommen vertikal integriert, denn in der Regel arbeiten sie mit einem ausgedehnten, auf vertraglicher Basis beruhenden Netzwerk von Zulieferbetrieben zusammen. Insgesamt sind also die japanischen Unternehmensgruppen in der Regel diagonal und vertikal integriert (vgl. HOSHI et al., 1991, S. 37; FLATH, 2000, S. 246).

Südkoreanische Chaebols<sup>40</sup> sind mit japanischen Kereitsus vergleichbar. Allerdings gibt es folgende Unterschiede (vgl. BAE et al., 2002, S. 2703):

- Chaebols werden von einer Familie kontrolliert, Kereitsus von professionellen Managern.
- Chaebols haben eine zentralisiertere Ablauforganisation als Kereitsus, wo die Gruppenmitglieder mehr Handlungsmöglichkeiten haben.
- Chaebols sind pyramidenförmig aufgebaut und die Gruppenmitglieder über Anteilsbesitz miteinander verflochten.
- Chaebols arbeiten viel weniger mit rechtlich unabhängigen Unternehmen zusammen als Kereitsus.
- Chaebols dürfen keine Banken als Tochtergesellschaften haben.
- Chaebols haben engeren Kontakt zur Regierung, der bis in die 1960er-Jahre zurückreicht, als Südkorea eine Politik verstärkter Industrialisierung mithilfe von Vorzugskrediten, Lizenzen und Steuerbefreiungen betrieb.

Die Gruppen in den verschiedenen Ländern unterscheiden sich zum Teil erheblich voneinander. Während sie in einigen Ländern stark diversifiziert sind (z. B. in Chile), sind sie in anderen vergleichsweise eng auf nur wenige Geschäftsfelder konzentriert (z. B. Südkorea). Wiederum andere sind besonders stark vertikal integriert (z. B. auf den Philippinen) und andere nicht (z. B. in Indien) und manche sind besonders auf den Finanzmarkt fokussiert (z. B. Philippinen) (vgl. KHANNA und YAFEH, 2007, S. 332 f.). Von einigen Gruppen ist bekannt, dass sie auch Beteiligungen in der Ernährungswirtschaft haben. So ist beispielsweise die chilenische Grupo Luksic neben dem Banken-, Hotel- und Bergbau auch in der Produktion von Bier und Teigwaren tätig. Indiens traditionsreichste Unternehmensgruppe

---

<sup>40</sup> Der aus dem chinesischen stammende Begriff "Chaebol" bedeutet "Geldclique", wird aber in der Regel in der Bedeutung von Konglomerat bzw. Unternehmensgruppe verwendet. Bekannte Beispiele sind Samsung Group, Hyundai, LG Group.

"House of Tata" beschäftigt sich neben der Produktion von und dem Handel mit Stahl, Uhren, Reinigungsmitteln, Autos und Computersoftware auch mit Tee-Produktion (vgl. KALI, 2003, S. 672).

Seit Ende des Bürgerkriegs in der zweiten Hälfte der 1860er-Jahre bis Mitte der 1930er-Jahre waren integrierte Unternehmensgruppen, die von einigen wenigen wohlhabenden Unternehmern beherrscht wurden, auch in den USA recht verbreitet (vgl. ASLUND, 2007b, S. 260 sowie ROE, 1994; STEELE GODON, 2005, S. 241 ff.; BECHT und DE LONG, 2007, S. 614 ff.). Erst Veränderungen in der Steuerpolitik unter Präsident Roosevelt sollen zu deren weitgehendem Verschwinden geführt haben (vgl. ROE, 1994; KHANNA und YAFEH, 2007, S. 341; MORCK, 2005). Dahinter standen wettbewerbspolitische und polit-ökonomische Erwägungen. Ausgehend von dem Leitbild des vollkommenen Wettbewerbs befürchtete man, dass Unternehmensgruppen durch die ihnen unterstellte Marktmacht zu großen allokativen Ineffizienzen führen könnten. Gleichzeitig hatte man Angst, dass die in Unternehmensgruppen konzentrierte wirtschaftliche Macht dazu eingesetzt werden könnte, um auch politische Macht zu aufzubauen (vgl. MORCK, 2005, S. 148 ff.; BECHT und DELONG, 2007, S. 637 ff.; 651). Nachdem die wettbewerbspolitischen Maßnahmen, die auf Grundlage der amerikanischen Antitrust-Gesetze (Sherman Act von 1890 und Clayton Act von 1914) gegen große Unternehmensgruppen ergriffen wurden, zwar deren Gründung und Expansion erschwerte, aber zu keiner spürbaren Zurückdrängung führte, bediente sich die US-Regierung der Steuerpolitik. Im Jahr 1935 wurde eine doppelte Besteuerung für Dividendenzahlungen zwischen Kapitalgesellschaften eingeführt. Die doppelte Besteuerung besteht darin, dass sowohl derjenige, dem eine Dividende ausgezahlt wird, diese als (Teil seines) Einkommens zu versteuern hat als auch derjenige, der die Dividende gezahlt hat, denn die Dividende wird als Teil des von ihm erwirtschafteten steuerpflichtigen Einkommens angesehen. Flankiert wurde diese steuerpolitische Regelung durch die folgenden ordnungspolitischen Maßnahmen: das Verbot der Erstellung einer konsolidierten Einkommenserklärung für die gesamte Gruppe, Einschränkungen bei der Steuerbefreiung für Kapitalerträge aus der Liquidierung von Tochtergesellschaften und das gesetzliche Verbot für Holdinggesellschaften mit mehr als zwei "Pyramidenstufen", Anteile an Versorgungsunternehmen (z. B. Wasser, Strom) zu erwerben (vgl. MORCK, 2005, S. 148 ff.). Viele der bis dahin bestehenden Gruppen haben darauf entweder mit dem Verkauf von Tochterunternehmen reagiert oder aber deren Umwandlung in Divisionen (vgl. KHANNA und YAFEH, 2007, S. 341; MORCK, 2005, S. 153 ff.). Nach BECHT und DELONG (2007, S. 620) sollen ordnungspolitische Maßnahmen, die gegen integrierte Unternehmensgruppen gerichtet waren, eine bedeutende, aber nicht die einzige Rolle für deren sinkenden Stellenwert in der amerikanischen Volkswirtschaft gespielt haben. Daneben hätten auch spontane Entwicklungen im Finanzsektor dazu beigetragen. Hierzu zählen sie insbesondere die erfolgreichen Bemühungen von Investmentbankern wie J.P. Morgan, große Aktienpakete zum Zwecke der Risikodiversion aufzuspalten und an weit

verstreute kleinere Anleger zu verkaufen. LA PORTA et al. (1998) ergänzen, dass außerdem ein gut funktionierender gesetzlicher Schutz der Rechte der kleiner Anleger (z. B. one share-one vote) diese Entwicklung begünstigt hätte.

In Großbritannien wurde 1968 die "London Stock Exchange Takeover Rule" verabschiedet, die festlegte, dass, wenn ein Unternehmen 30 und mehr Prozent der Anteile einer anderen gelisteten Unternehmen erwirbt, dies gleichgesetzt wird mit der Übernahme von 100 % der Anteile. Diese Regelung zwingt Unternehmen, mit anderen entweder vollständig zu verschmelzen oder zu versuchen, sie mit weniger als 30 % Anteilsbesitz zu kontrollieren (vgl. MORCK, 2005, S. 148).

## 9 ZWISCHENFAZIT

Die russische Agrar- und Ernährungswirtschaft ist 17 Jahre nach Beginn des Transformationsprozesses durch ein Nebeneinander verschiedenster Koordinationsformen gekennzeichnet. Zwar dominieren unabhängige Unternehmen den Sektor, die ihre Transaktionen entweder über Spotmärkte oder vertragliche Vereinbarungen abwickeln. Allerdings sind integrierte Strukturen in Form von sogenannten Agroholdings zu einem nicht mehr übersehbaren Phänomen geworden. Dabei spielt die Rückwärtsintegration von Unternehmen des nachgelagerten Bereichs eine besondere Rolle. Demgegenüber waren Versuche der Vorwärtsintegration landwirtschaftlicher Betriebe nur eine temporäre und wenig erfolgreiche Erscheinung. Wie in Abschnitt II.5.4 gezeigt wurde, kann das Konzept der *registrierten* (A)FIGs *mit* in Aussicht gestellter staatlicher Förderung ebenfalls als temporäres und gescheitertes Phänomen bezeichnet werden, was mit der ersatzlosen Abschaffung des FIG-Gesetzes von 1995 im Jahr 2007 von der russischen Regierung seine nachträgliche und offizielle Bestätigung fand.

Wenig Anhaltspunkte gibt es jedoch dafür, dass Finanz-Industrielle Gruppen an sich ein vorübergehendes Phänomen waren, denn auch nach der Annullierung des FIG-Gesetzes sind die registrierten FIGs keineswegs plötzlich verschwunden, geschweige denn nicht-registrierte FIGs. Tatsächlich gelten integrierte Unternehmensgruppen, wie immer auch im Einzelnen bezeichnet – Finanz-Industrielle Gruppen oder Holding-Gesellschaften – nicht nur für den Agrar- und Ernährungssektor, sondern für die russische Volkswirtschaft insgesamt als bedeutend (vgl. Abschnitt II.7). Ein Blick über die Grenzen Russlands hinaus zeigt, dass Unternehmensgruppen auch in anderen Ländern alles andere als außergewöhnlich sind. Das gilt sowohl für entwickelte Marktwirtschaften als auch Entwicklungs- und Schwellenländer. Allerdings scheinen sie nach dem gegenwärtigen Stand des Wissens in der *Agrar- und Ernährungswirtschaft* zumindest westlicher Industrieländer nach wie vor die Ausnahme zu sein.

Die Geschichte der Bonanzas und Corporate Farms sowie der Business Groups allgemein in den USA deutet darauf hin, dass bestimmte ordnungspolitische Entscheidungen mit struktur- und wettbewerbspolitischer Zielsetzung für die Entstehung und Entwicklung von bestimmten institutionellen Lösungen auf Mikroebene offenbar von Bedeutung sind. Daneben scheinen kulturelle Faktoren und bestimmte historische Konstellationen eine Rolle zu spielen. Zu fragen ist, ob und inwieweit noch andere Faktoren maßgeblich für diese Unternehmensstrukturen sein könnten. Um diese Frage systematisch beantworten zu können, bedarf es einer grundlegenden theoretischen Analyse der Gründe, warum die Wirtschaftssubjekte auch in entwickelten Marktwirtschaften nicht alle Transaktionen über Märkte abwickeln, sondern sich dazu ebenfalls verschiedenster hierarchischer Koordinationsmechanismen bedienen. Dabei ist mit Blick auf die russischen integrierten Strukturen überdies zu fragen:

1. Gibt es in der speziellen Situation des russischen Agrar- und Ernährungsektors in der Transformationsphase besondere Gründe, die die Bildung von integrierten Strukturen prinzipiell als ökonomisch rational erscheinen lassen?
2. Warum sind "Agroholdings" vorwiegend in den Oblasten Belgorod (gemessen an der Anzahl *und* der von ihnen bearbeiteten landwirtschaftlichen Nutzfläche) und Orel (gemessen an der bearbeiteten landwirtschaftlichen Nutzfläche) konzentriert, während sie in anderen Föderationssubjekten von viel geringerer Bedeutung zu sein scheinen?

Im folgenden Teil III werden nun die Motive analysiert, die aus theoretischer Sicht der Wahl verschiedener einzelwirtschaftlicher Koordinationsformen zu Grunde liegen könnten.

### III MOTIVE FÜR INTEGRATION: THEORETISCHE ERKLÄRUNGSANSÄTZE

Da das herausragende Kennzeichen der Integrationsprozesse von Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft Russlands das Vorherrschen von Kooperationen in vertikaler und/oder diagonaler, weniger aber horizontaler Richtung ist, stehen in der folgende Analyse die theoretischen Motive für die beiden erstgenannten Integrationsrichtungen im Mittelpunkt. Analysiert man diesbezüglich die Literatur, zeigt sich, dass es keine einheitliche Theorie der vertikalen und diagonalen Integration gibt. Vielmehr existieren mehrere theoretische Ansätze nebeneinander, die jeweils einzelne der vielen verschiedenen Faktoren in den Mittelpunkt rücken, die die Entscheidung der Wirtschaftssubjekte beeinflussen können, ob sie Transaktionen über den Markt oder über diverse hierarchische Arrangements koordinieren sollen (vgl. AZZAM und PAGOULATOS, 1999, S. 8). Teilweise betrachten die Ansätze auch nur eine bestimmte Facette eines gemeinsamen Problemkomplexes. Zudem lassen sich manche Motive nicht ausschließlich einer Integrationsrichtung zuordnen.

Ein Teil der Erklärungsansätze stammt aus der neoklassischen mikroökonomischen Theorie. Der weitaus größte und bedeutendste Beitrag zur theoretischen Analyse der Motive vertikaler und diagonaler Integration kommt jedoch von Ansätzen, die der Neuen Institutionenökonomik (NIÖ) zugeordnet werden. Das sind in erster Linie der Transaktionskostenansatz, die Principal-Agent-Theorie und die Property-Rights-Theorie. Sie beschäftigen sich fast ausnahmslos mit institutionellen Arrangements *im* Marktgeschehen (vgl. ERLEI et al., 1999, S. 42). Dazu gehören zum einen unternehmensinterne Beziehungen und Regelungen und zum anderen die Ausgestaltung der Interaktionen zwischen Unternehmen.

Diese drei zentralen Ansätze der NIÖ lassen sich allerdings nicht exakt voneinander abgrenzen. So ist in der Literatur umstritten, wie sie sich zueinander verhalten, wo sie sich ähneln und unterscheiden und welcher Ansatz übergeordnet oder untergeordnet ist. Auch gibt es jeweils unterschiedlich nuancierte Interpretationen der Teilansätze. So ist bei RICHTER und FURUBOTN (1999) die Property-Rights-Theorie übergeordnet. Principal-Agent-Ansatz und Transaktionskostenansatz gelten als spezielle Verfügungsrechtstheorien. Bei ERLEI et al. (1999) scheinen dagegen alle Teilansätze spezielle Transaktionskostentheorien zu sein. Solche Unterschiede der Zuordnung sind möglich, weil die vom jeweiligen Ansatz besonders betonten Probleme in der Realität immer gemeinsam mit anderen Problemen auftreten. Bei jeder realen wirtschaftlichen Interaktion werden Verfügungsrechtspositionen berührt, treten Transaktionskosten auf und sind mindestens zwei Vertragspartner involviert, die auch als in einer Prinzipal-Agenten-Beziehung stehend angesehen

werden können und die jeweils eigene Interessen verfolgen. Da jeder Teilansatz eine Facette eines gemeinsamen Problemkomplexes erhellt, gibt es Überschneidungen in den Aussagen. Die Ähnlichkeiten zwischen den Ansätzen werden umso größer, je stärker die Teilansätze auch die Facetten des Problems in den Blick nehmen, die sie ursprünglich um der Modellbildung willen beiseite gelassen haben (vgl. GÖBEL, 2002, S. 60).

Weitere Erklärungsansätze, die im weiteren Sinn der NIÖ ebenfalls zuzuordnen sind<sup>41</sup>, rücken die Bedeutung und den Einfluß der institutionellen Rahmenbedingungen auf die Wahl verschiedener Koordinationsformen der Wirtschaftssubjekte in den Mittelpunkt. Zu diesen institutionellen Rahmenbedingungen gehört zum einen der ordnungspolitische Rahmen, der als eine Gruppe von möglichst konsistenten formalen bzw. äußeren Institutionen verstanden werden kann (vgl. VOIGT, 2002, S. 56). Institutionen sind wiederum Regeln oder Regelsysteme, die das Verhalten von Individuen kanalisieren (vgl. ERLEI et al., 1999, S. 24 f.). Nach VOIGT (2002, S. 34) bestehen sie aus zwei Komponenten: der eigentlichen Regel und einem Sanktionsmechanismus. Die Regeln ordnen die Entscheidungssituationen zwischen Menschen, in dem sie Komplexität und Unsicherheit reduzieren. Somit führen sie zu wechselseitigen stabilen Verhaltenserwartungen. Der Sanktionsmechanismus ahndet Regelverstöße bzw. droht die Sanktionierung von Regelverstößen an und bewirkt damit, dass Regeln eingehalten werden.<sup>42</sup> Zum anderen gehören zu den institutionellen Rahmenbedingungen auch kulturelle Werte (vgl. LEIPOLD, 2002, S. 105; FELDMANN, 1999a, S. 131). Kulturelle Werte sind bestimmte gemeinsame Normen, Verhaltensstandards, Regeln oder Handlungsprinzipien. Da sie die individuellen Handlungen kanalisieren, handelt es sich ebenfalls um Institutionen, und

---

<sup>41</sup> Welche Theorien im Einzelnen unter der Bezeichnung "Neue Institutionenökonomik" zu subsumieren sind, ist in der Literatur nicht eindeutig geklärt, denn die Berücksichtigung institutioneller Aspekte in der Wirtschaftstheorie fand nicht im Rahmen eines koordinierten Bemühens um die Entwicklung einer neuen Lehre statt (vgl. FELDMANN, 1995, S. 10). Weitgehende Übereinstimmung herrscht jedoch insoweit, als der Transaktionskostenansatz, der Principal-Agent-Ansatz und der Property-Rights-Ansatz als zentrale Bestandteile der NIÖ betrachtet werden (vgl. RICHTER und BINDSEIL, 1995, S. 134; CEZANNE und MAYER, 1998, S. 1345; FELDMANN, 1999b, S. 184, FN 2; GÖBEL, 2002, S.60). Daneben werden noch die folgenden Ansätze zur NIÖ gezählt (vgl. RICHTER und FURUBOTN, 1999, S. 35 ff.; RICHTER und BINDSEIL, 1995, S. 134; THIELE, 1994, S. 994 ff.; FELDMANN, 1995, S. 10; ERLEI et al., 1999, S. 42 ff.; VOIGT, 2002, S. 55 f.; LEIPOLD, 2006, S. 44 f.): die Verfassungsökonomik, die Theorie des institutionellen Wandels von Douglass North, die Ökonomische Analyse des Rechts und die Theorien, die unter dem Oberbegriff der Neuen Politischen Ökonomie (Public Choice) zusammengefaßt werden. Dazu gehören die Theorie der Demokratie, die Theorie der Bürokratie oder die Theorie der Interessengruppen. RICHTER und BINDSEIL (1995, S. 134) rechnen zur NIÖ außerdem noch die Neue Österreichische Schule (Neo-Austrian School).

<sup>42</sup> Der Begriff "Institution" wird in der Literatur nicht einheitlich definiert (vgl. z. B. ERLEI et al., 1999, S. 23; GÖBEL, 2002, S. 1; VOIGT, 2002, S. 33). Allerdings laufen die meisten Definitionen darauf hinaus, in Institutionen Spielregeln zu sehen, die Anreize für die Individuen setzen und damit menschliche Interaktionen strukturieren.

zwar um sogenannte informale oder interne Institutionen (vgl. ERLEI et al., 1999, S. 519). Auch sie gestalten die Anreize der Individuen im zwischenmenschlichen Tausch und beeinflussen somit ebenfalls den daraus resultierenden Wirtschaftsablauf und dessen institutionelle Arrangements (vgl. auch NORTH, 1994, S. 363). Darauf hat auch WILLIAMSON (1985, S. 22 und S. 122 und 1993, S. 118) hingewiesen, ohne aber den Einfluß der kulturellen Werte auf bestimmte institutionelle Regelungen auf Unternehmensebene eingehend zu analysieren. Eingang hat dieser Aspekt dagegen in Douglass Norths Analyse der langfristigen Entwicklung und des Wandels von Wirtschaftsordnungen gefunden, wenn er in diesem Zusammenhang von den mentalen Modellen der Menschen spricht (vgl. auch FELDMANN, 1999a, S. 282). Darunter werden Wahrnehmungs- und Interpretationskategorien verstanden, die jeder Mensch von Kindesbeinen an erlernt. Da sich die mentalen Modelle der Menschen und ihre kulturellen Normen nur allmählich wandeln, ist die Vergangenheit einer Gesellschaft für die Wahl institutioneller Arrangements in einer Volkswirtschaft und für ihre weitere Entwicklung relevant (vgl. auch WILLIAMSON, 1993, S. 139 f.).

## **1 PRODUKTIONSTECHNISCHE GRÜNDE**

Die produktionstechnisch bedingte Kombination mehrerer Aktivitäten innerhalb einer organisatorischen Einheit scheint unmittelbar naheliegend und galt daher lange als wichtiger Bestimmungsgrund für vertikale und diagonale Integration (vgl. RICKETTS, 2002, S. 234). Im Einzelnen stehen dabei zwei Aspekte im Vordergrund: Einmal können beim Produktionsprozeß technologische Interdependenzen vorliegen, die die Zusammenfassung aufeinanderfolgender Produktionsstufen nahelegen. Zum anderen kann die Möglichkeit bestehen, Größen- und Verbundvorteile zu realisieren.

### **1.1 Technologische Interdependenzen**

Die Kombination mehrerer Aktivitäten innerhalb einer organisatorischen Einheit kann sinnvoll sein, wenn die einzelnen Tätigkeiten technologisch aufs engste miteinander verbunden sind (vgl. CLARKE, 1985, S. 178; RICKETTS, 2002, S. 234 f.). Das klassische Beispiel für solch einen Fall stammt aus dem nicht-landwirtschaftlichen Bereich – aus der Eisen- und Stahlproduktion. Der Produktionsprozeß gliedert sich vereinfacht in die Verkoksung, das Schmelzen, die Eisenherstellung, die Stahlproduktion und das Walzen. Wenn die einzelnen Arbeitsschritte in nächster Nähe zueinander ausgeführt werden, lassen sich insbesondere Heiz-, aber auch Bedienungskosten verringern (vgl. BAIN, 1959, S. 381 sowie CLARKE, 1985, S. 178; RICKETTS, 2002, S. 234). Da zudem die einzelnen Produktionsschritte ganz genau aufeinander abgestimmt sein müssen, um eine hohe Qualität des Endproduktes zu garantieren, bestehen wenig Anreize, die einzelnen Tätigkeiten, die zur Eisen- und Stahlproduktion notwendig sind, über Märkte zu koordinieren, indem etwa der

Stahlproduzent sich auf das Walzen spezialisiert und den Rohstahl in geschmolzener Form fremd bezieht (vgl. RICKETTS, 2002, S. 235). Ähnliche technologische Interdependenzen sind im Druckereigewerbe vorzufinden, wo häufig die Altpapierverwertung und das Drucken von Zeitungen in einem Unternehmen integriert sind, um Kosten der Trocknung und Wiederaufbereitung des Papiers zu sparen (vgl. CLARKE, 1985, S. 178). Ansonsten gelten rein technologisch motivierte Integrationsprozesse als selten. Nach WILLIAMSON (1985, S. 87) müßten dafür zwei Voraussetzungen gegeben sein, die in der Realität aber äußerst selten erfüllt sind: Erstens müßte es eine einzige Technologie geben, die allen anderen deutlich überlegen ist und zweitens dürfte für diese Technologie nur eine einzige Organisationsform in Frage kommen.

## 1.2 Größen- und Verbundvorteile

Neben technologischen Interdependenzen können verschiedene Tätigkeitsbereiche unter einheitlicher Leitung auch deshalb zusammengefaßt werden, um Größenvorteile (economies of scale) und/oder Verbundvorteile (economies of scope) zu realisieren. Diese Motive spielen vor allem bei horizontaler Integration und der Bildung von Konglomeraten eine Rolle.

Größenvorteile liegen vor, wenn die langfristigen Durchschnittskosten bei Ausdehnung der Betriebsgröße und der Produktionskapazitäten sinken. Sie entstehen also durch die Produktion großer Mengen gleichartiger Produkte und haben ihre Ursache in technisch bedingten Unteilbarkeiten der Produktionsanlagen (vgl. RICKETTS, 2002, S. 233). Größenvorteile gelten zwar bei horizontaler Integration als eines der wichtigsten *auslösenden* Motive, bei vertikaler Integration oder Kooperation spielen sie aber kaum eine Rolle (ebd.). Stärkere vertikale Bindungen können aber eine *Folge* zunehmender Spezialisierung zur Ausnutzung von kostensenkenden Größenvorteilen sein. Wenn es nur wenige Marktpartner auf der Beschaffungs- und/oder auf der Absatzseite gibt und deshalb befürchtet wird, dass diese die Abhängigkeit des spezialisierten Produzenten zu ihren Gunsten ausnutzen könnten, indem sie höhere Preise mit der Drohung der Lieferungsverweigerung durchzusetzen versuchen, könnte dies ein Anreiz sein, diese Gefahr durch vertragliche Bindungen abzufangen (vgl. SCHERER und ROSS, 1990, S. 110; SCHMITT, 1993, S. 19). Dieser Aspekt leitet aber schon zu einem anderen Bestimmungsgrund über, der später besprochen wird, nämlich das mit spezifischen Investitionen verbundene Hold-up-Problem (vgl. Abschnitt III.3.2.2). Auch in Konglomeraten sind Größenvorteile eher ein unbedeutendes Motiv. Sie treten i.d.R. nur bei den Typen Produktausweitung und Marktausweitung auf (vgl. G. SCHMIDT, 1990, S. 34).

Bedeutender als Größenvorteile sind in Konglomeraten die Möglichkeiten, Verbundvorteile (economies of scope) zu erzielen (vgl. GÖBEL, 2002, S. 207; RICKETTS, 2002, S. 233; CLARKE, 1985, S. 206). Verbundvorteile liegen vor, wenn die Produktion oder der Absatz von verschiedenen Gütern durch ein Unternehmen kostengünstiger erfolgen kann als durch mehrere spezialisierte Unternehmen. Im

Bereich der Produktion können Kostenersparnisse aus Verbundvorteilen z. B. aus einer besseren Auslastung von Kapazitäten vorhandener Produktionsfaktoren resultieren, weil ein und dieselben Produktionsfaktoren zur Herstellung verschiedener Güter bzw. Dienstleistungen genutzt werden können. Dies gilt insbesondere bei fixen Produktionsfaktoren, wie z. B. bei Eisenbahnschienen. Dehnt man die Verwendung des fixen Faktors auf möglichst viele Produkte und Leistungen aus, können die Fixkosten gesenkt werden. Im Fall der Eisenbahnschienen kann diese beispielsweise dadurch erreicht werden, dass sie nicht nur für den Frachtverkehr, sondern auch für den Personenverkehr oder gar private Exkursionen eingesetzt werden (vgl. CLARKE, 1985, S. 207). Kostensynergieeffekte aus Verbundvorteilen lassen sich darüber hinaus erzielen, wenn ein einzelner Geschäftsbereich zu klein ist, um bestimmte zentrale funktionale Bereiche eines Unternehmens wie z. B. Forschung und Entwicklung, Materialbeschaffung, Personal, Finanzen oder Marketing auszulasten (vgl. G. SCHMIDT, 1990, S. 34). Auch in diesem Fall kann die Erweiterung des Tätigkeitsspektrums Kosten einsparen. So kann es im Bereich des Marketings für die Kunden werterhöhend sein, wenn bestimmte Produkte und Leistungen, die sich ergänzen, gemeinsam angeboten werden. Müssen diese Produkte und Leistungen sehr genau aufeinander abgestimmt sein, kann es für das Unternehmen vorteilhaft sein, sie unter einheitlicher Leitung zu erbringen. Dies schließt zum Teil auch Produkte bzw. Tätigkeiten ein, die in einer vertikalen Beziehung zu einander stehen. So könnten beispielsweise sowohl für die Produktion landwirtschaftlicher Rohstoffe als auch deren Verarbeitung insbesondere die zentralen Bereiche Forschung und Entwicklung, Personal und Finanzen gemeinsam genutzt werden (vgl. GÖBEL, 2002, S. 207).

### 1.3 Stiglers Lebenszyklus-Hypothese der Firma

Der Aspekt der Größenvorteile wird in der Lebenszyklus-Hypothese der Firma von STIGLER (1951) aufgegriffen und mit einer zeitlichen Komponente kombiniert (vgl. CLARKE, 1995, S. 182; CARLTON und PERLOFF, 1994, S. 520<sup>43</sup>; COTTERILL, 2001, S. 37 ff.). Stiglers Ausgangsfrage ist, warum Unternehmen in bestimmten Perioden Aktivitäten über den Markt koordinieren, während sie in anderen Zeitabschnitten diese Tätigkeiten unternehmensintern abwickeln, also vertikal integrieren. Bei der Beantwortung dieser Frage geht Stigler von Adam Smiths Theorem aus, wonach der Grad der Arbeitsteilung in einer Branche durch die Größe des Marktes begrenzt wird. Dabei bezieht sich die Größe hauptsächlich auf die Größe der Nachfrage nach einem bestimmten Produkt oder einer bestimmten Dienstleistung. Ist der Markt klein, d. h. trifft ein Produkt nur auf eine geringe Nachfrage, lohnt es sich für ein Unternehmen nicht, sich zu spezialisieren, weil die Möglichkeiten, Skalenerträge zu erzielen, gering sind. *"The sales of the product may be too small to support a specialized merchant; the output of a by-product may be*

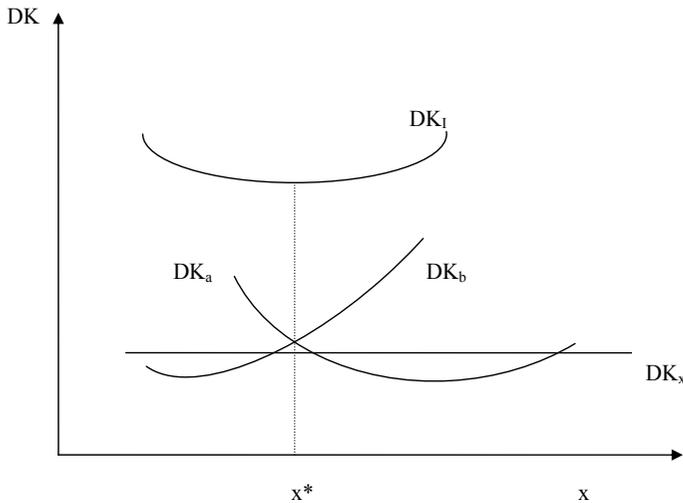
---

<sup>43</sup> CARLTON und PERLOFF (1994, S. 520) führen die Lebenszyklus Hypothese der Firma auch auf WILLIAMSON (1975) zurück.

*too small to support a specialized fabricator; the demand for market information may be too small to support a trade journal. The firm must perform these functions for itself"* (STIGLER, 1951, S. 188).

Die Begründung der Hypothese basiert auf folgenden Annahmen (vgl. STIGLER, 1951, S. 187 ff. sowie auch CLARKE, 1985, S. 182 f.): Der Produktionsprozeß zur Herstellung eines Endproduktes  $x$  lasse sich in drei Teilprozesse zerlegen: die Produktion von Zwischenprodukt  $a$ , die Produktion von Zwischenprodukt  $b$  und die Erzeugung des Endproduktes  $x$ . Bei den Zwischenprodukten wird angenommen, dass diese in einem bestimmten festen Einsatzverhältnis zur Ausbringungsmenge stehen und dass die jeweiligen Produktionskosten der Zwischenprodukte nicht voneinander abhängig sind. Weiter wird unterstellt, dass in den einzelnen Teilprozessen Skalenerträge zu erzielen sind, allerdings in unterschiedlichem Ausmaße. Bei Zwischenprodukt  $a$  wird ein größeres Potential angenommen, Größenvorteile zu realisieren, als bei Zwischenprodukt  $b$ . Bei der Endmontage wird von konstanten Skalenerträgen ausgegangen. Die entsprechenden Verläufe der Durchschnittskosten für die einzelnen Teilprozesse sind in Abb. 3. dargestellt.

**Abbildung 3: Stiglers Lebenszyklus-Hypothese: Kostenverläufe**



Quelle: CLARKE (1985, S. 182).

$DK_a$  und  $DK_b$  sind die Durchschnittskostenkurven der Zwischenprodukte  $a$  bzw.  $b$ ,  $DK_x$  ist Kurve der Durchschnittskosten des Endproduktes  $x$ . Wenn ein Unternehmen alle drei Teilprozesse selbst durchführt, also vertikal integriert ist, ergeben sich die Durchschnittskosten der integrierten Firma  $DK_1$  durch vertikale Addition der Durchschnittskostenkurven der drei Teilprozesse. Nach STIGLER (1951, S. 189 f.) wird ein Unternehmen in der Regel im frühen und späten Entwicklungsstadium

eines Marktes dazu neigen, vertikal zu integrieren, d. h. alle oder zumindest mehrere Teilprozesse selbst auszuführen, weil die Märkte in diesen Stadien zu klein sind, als dass sich eine Spezialisierung lohnen würde. Zwar könnten in dem hier angeführten Beispiel bei der Herstellung von Zwischenprodukt  $a$  schon Größenvorteile realisiert werden. Die anderen Teilprozesse weisen aber abnehmende bzw. konstante Skalenerträge auf und die daraus resultierenden Kostennachteile wiegen, so STIGLER (1951, S. 188), die Kostenvorteile aus Teilprozeß  $a$  auf, so dass in der Summe die Durchschnittskosten des Endproduktes  $x$  nicht mit zunehmender Ausbringungsmenge sinken würden. Anders ist die Situation im mittleren Entwicklungsstadium des Marktes. Jetzt würden die Unternehmen dazu tendieren, Aktivitäten auszulagern und spezialisierten Unternehmen zu überlassen, da in diesem Stadium der Markt groß genug ist, in allen Teilprozessen Größenvorteile zu erzielen.

Trotz der Plausibilität von Stiglers Lebenszyklus-Hypothese, weist seine Argumentation nach CLARKE (1985, S. 183) eine Schwäche auf. Diese betrifft die etwas rigorose Schlußfolgerung, dass sich auf kleinen Märkten Spezialisierung nicht lohnt, aber stets auf großen Märkten. Wenn man unterstellt, dass die Unternehmen auf polypolistischen Märkten agieren, dann mag es zwar durchaus für einige Unternehmen nicht lohnend sein, nur Zwischenprodukt  $a$  für den Hersteller des Endproduktes  $x$  zu produzieren, aber dies muß nicht für alle Unternehmen gelten. Nach CLARKE (1985, S. 183) könne es sich aus produktionstechnischer Sicht auch auf einem kleinen Markt lohnen, das Zwischenprodukt  $a$  in einem spezialisierten Unternehmen, z. B. in Form eines Joint-Ventures, herzustellen, um zumindest einen Teil der Skalenerträge zu realisieren. Wenn Unternehmen unter diesen Bedingungen dennoch alle Teilprozesse selbst ausführen, dann müßte dies auf andere Faktoren zurückzuführen sein. Das wären nach WILLIAMSON (1975) in erster Linie Transaktionskosten. Dieser Aspekt wird später in Abschnitt 3 ausführlich behandelt. Umgekehrt muß es auf großen Märkten trotz der von Stigler unterstellten produktionstechnischen Annahmen nicht notwendigerweise zu einer Ausgliederung von Aktivitäten kommen. So kann ein Unternehmen verschiedenartige Tätigkeiten in verschiedenen eigenen Betriebsstätten mit unterschiedlicher Größe ausführen lassen. Die einzelnen Betriebsstätten könnten ein Teil ihrer Produktion für das Gesamtunternehmen als Zwischenprodukt zur Verfügung stellen und den Rest auf dem Markt verkaufen. Die Unternehmensleitung hätte dann die Aufgabe, die in den einzelnen Betriebsstätten ablaufenden Teilprozesse im Hinblick auf das Endprodukt zu koordinieren.

## 1.4 Bewertung

Trotz aller Schwächen zeigt Stigler's Lebenszyklus-Hypothese, dass sich die produktionstechnischen Gegebenheiten im Zeitverlauf ändern und damit auch eine Anpassung des institutionellen Arrangements zur Abwicklung der Produktionstätigkeiten notwendig wird. Deutlich wird dies im besonderen Maße in dem Sektor, der in dieser Arbeit im Mittelpunkt steht.

Betrachtet man die Entwicklung der Agrar- und Ernährungswirtschaft der Industriestaaten in den letzten hundert Jahren, dann ist diese gekennzeichnet durch einen permanenten Prozeß der Funktionsausgliederung ursprünglich landwirtschaftlicher Aktivitäten in vor- und nachgelagerte Wirtschaftsbereiche und damit einer vertikalen *Desintegration* (vgl. HENRICHSMEYER und WITZKE 1991, S. 30 f.; SCHMITT, 1993, S. 4; CONNOR und SCHIEK, 1997, S. 51; SCHMITZ, 2005, S. 2). Ziel der Auslagerung ist es, die Vorteile der Massenproduktion in industriellen Anlagen besser ausschöpfen zu können, also *economies of scale* zu erzielen. So übernahmen Molkereien die Herstellung von Milchprodukten, Mühlen die Mehlerzeugung und Schlachtstätten die Schlachtung von Nutztieren, die dann wiederum in speziellen Fleischereibetrieben weiterverarbeitet wurden. Gleichzeitig wurden Absatz- und Bezugsaktivitäten an Warengenossenschaften und/oder den privaten Landhandel abgetreten. Diese übernahmen für die Landwirte den Verkauf der Ware und den Einkauf von Betriebsmitteln und Produktionsfaktoren und boten zugleich Dienstleistungen in den Bereichen Lagerhaltung, Trocknung, Transport und Beratung an. Die landwirtschaftliche Produktion reduzierte sich daher mehr und mehr auf die Produktion von Rohstoffen. Aber selbst hier finden bis heute weitere Funktionsauslagerungen statt. Zunehmend werden betriebsinterne Arbeiten durch Lohnunternehmen substituiert, die überbetrieblich Maschinenleistungen zur Senkung der Arbeitserledigungs- und Kapitalkosten anbieten. Gleichzeitig schreitet die Spezialisierung der landwirtschaftlichen Produktion weiter. Die typischen Mischbetriebe sind in großem Umfang hoch spezialisierten Ackerbau- bzw. Viehzuchtbetrieben gewichen (vgl. SCHMITZ, 2005, S. 2).

Diese Entwicklung deutet darauf hin, dass in der Landwirtschaft und den vor- und nachgelagerten Bereichen technologische Interdependenzen offenbar keine große Rolle für Integrationsentscheidungen spielen. Ebensowenig scheint es aus produktionstechnischen Gründen im Sinne von Größen- und Verbundvorteilen eine Notwendigkeit, zu verstärkter vertikaler Integration zu geben. Zwar lassen sich kostensparende Größenvorteile (*economies of scale*) durch eine zunehmende Spezialisierung erzielen, was horizontale Integration begünstigt, aber kaum *economies of scope* durch die Ausweitung der Unternehmensaktivitäten auf die Produktion anderer Güter und dazu notwendiger Vorleistungen sowie auf Bezugs-, Absatz- und Verteilungsaktivitäten (vgl. SCHMITT, 1993, S. 5 und S. 27 ff.). Darauf scheint auf den ersten Blick auch die Tatsache hinzudeuten, dass der mit der verstärkten Arbeitsteilung einhergehende Koordinationsbedarf zwischen den an der Nahrungsmittelerzeugung beteiligten Wirtschaftssubjekten in der Europäischen Union vorwiegend über Märkte befriedigt wird, und nur bei ausgeprägten Bezugs- und Absatzrisiken über vertragliche Arrangements, selten jedoch über vollständig integrierte Unternehmen (vgl. SCHMITT, 1993, S. 20 und S. 39). Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die Märkte im Agrar- und Ernährungssektor der EU in hohem Maße staatlich reguliert waren und noch sind. Für fast 90 % des Gesamtwertes der EU-Agrarproduktion gelten Marktordnungen (vgl. HENRICHSMEYER und WITZKE, 1994, S. 548). Zwar sind im Zuge der MacSharry-Reform von 1992

und der Agenda 2000 von 1999 die Preisstützungen erheblich zurückgefahren worden, aber die an ihre Stelle getretenen Direktzahlungen<sup>44</sup> wirken nicht weniger regulierend. Von daher sind die in der Agrar- und Ernährungswirtschaft der EU zu beobachtenden Koordinationsmechanismen kaum als Referenzmaß für eine den freien Marktkräften überlassene Entwicklung geeignet. Ebenso wenig stellen sie einen überzeugenden empirischen Beleg für die Kausalität zwischen produktionstechnischen Aspekten und der Art und Intensität der Integration von Unternehmen im Agrar- und Ernährungssektor dar.

## 2 MARKTMACHTMOTIVE (STRATEGISCHE MOTIVE)

Liegen keine produktionstechnischen Gründe vor, können aus neoklassischer Sicht nur noch strategische Erwägungen die Wirtschaftssubjekte dazu veranlassen, zu integrieren (vgl. CARLTON und PERLOFF, 1994, S. 501; CLARKE, 1985, S. 183 ff.; COTTERIL, 2001). Dies ergibt sich aus der rein technischen Sicht von Unternehmen ausschließlich als Orte der Produktion und von Märkten als Orte des Austausches sowie dem Ausblenden sämtlicher institutioneller Faktoren und der Annahme einer Welt ohne Transaktionskosten. Da dann Märkte kostenlos funktionieren, wäre abgesehen von produktionstechnischen Gründen eine marktliche Koordination einer hierarchischen immer und überall überlegen (vgl. die Diskussion von WILLIAMSON, 1985, S. 17; WILLIAMSON, 1975, S. 82 ff.).

Mit strategischen Erwägungen ist gemeint, dass die Wirtschaftssubjekte versuchen, Marktmacht zu erlangen bzw. bereits vorhandene Marktmacht auszubauen. Diese Marktmachtmotive nehmen in der neoklassischen mikroökonomischen Literatur zu Integrationsprozessen den weitaus größten Raum ein. Für horizontale Integration wird diesbezüglich angenommen, dass sie der Ausschaltung der bestehenden Konkurrenz zwischen den zusammengeschlossenen Unternehmen dient und dem Erreichen bzw. der Verstärkung einer Machtstellung gegenüber Lieferanten und Abnehmern (vgl. JUNG, 2006, S. 130). Weniger offensichtlich sind marktmachtbedingte Motive bei vertikaler und diagonaler Integration. Hier stehen im Einzelnen die folgenden Beweggründe im Vordergrund: (1) die Vermeidung der Substitution von Produktionsfaktoren zur Steigerung von Monopolgewinnen (Faktorsubstitutionsproblem), (2) die Absicherung von Monopolgewinnen durch Preisdiskriminierung, (3) die Vermeidung eines doppelten Preisaufschlags bei aufeinander folgenden monopolistischen Märkten, (4) die Eliminierung von bestehender

---

<sup>44</sup> Die Reformen der Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP) der EU spiegeln sich in der Struktur des EU-Agrarhaushaltes wider. Im Jahr 1991 entfielen 91 % auf Marktordnungsmaßnahmen (z. B. Exporterstattungen, Lagerhaltung) und nur 9 % auf Direktzahlungen, 2007 beanspruchten Marktordnungsmaßnahmen nur noch 14 % und Direktzahlungen 64 % des gesamten EU-Agrarhaushaltes. Die restlichen 22 % wurden für die ländliche Entwicklung verwendet (vgl. INFORMATION.MEDIEN.AGAR E.V. (I.M.E) und ZMP – ZENTRALE MARKT- UND PREISBERICHTSTELLE, 2008, S. 44).

Marktmacht und (5) die Errichtung von Markteintrittsbarrieren und Verdrängungsstrategien.

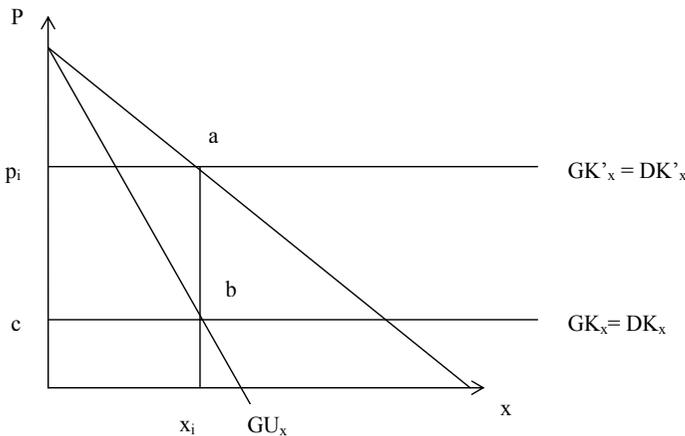
## 2.1 Das Faktorsubstitutionsproblem

In bestimmten Fällen kann ein Unternehmen, das eine Monopolstellung auf dem Markt eines wichtigen Produktionsfaktors besitzt, der von Unternehmen eingesetzt wird, die auf einem polypolistisch strukturierten Endproduktmarkt operieren, seinen Gewinn steigern, wenn es vorwärts integriert. Diese Strategie lohnt sich jedoch nur dann, wenn die im nachgelagerten Bereich verwendeten Produktionsfaktoren in einem substitutiven Einsatzverhältnis stehen. Erhöht der monopolistische Anbieter den Preis, werden bei substitutiven Produktionsfaktoren die nachgelagerten Produzenten versuchen, den teurer gewordenen Faktor zu ersetzen. Nimmt man an, dass vor der Preiserhöhung die Minimalkostenkombination realisiert wurde, dann stellt die neue Faktorkombination einen im Vergleich zur Ausgangssituation ineffizienteren Einsatz der Produktionsfaktoren dar. In dieser Situation besteht für den vorgelagerten Anbieter ein Anreiz, diese Ineffizienz durch die Vorwärtsintegration zu beseitigen und so die optimale Faktorkombination sozusagen per Anordnung zu realisieren. Damit könnten die Kosten gesenkt und *ceteris paribus* die Gewinne erhöht werden. Gelingt es dem monopolistischen Anbieter des Produktionsfaktor durch die Integration gleichzeitig noch den Endproduktmarkt zu monopolisieren, könnte er darüber hinaus über höhere Endproduktpreise den Gewinn noch weiter steigern (vgl. ERLEI, 2001, S. 186).

Werden im nachgelagerten Bereich dagegen limitationale Produktionsfaktoren eingesetzt, besteht für das vorgelagerte Monopol keine Notwendigkeit, vertikal vorwärts zu integrieren. Da das nachgelagerte Unternehmen die Produktionsfaktoren nicht substituieren kann, werden Preiserhöhungen des Monopolisten an die Verbraucher weitergegeben. Auf diese Weise kann der monopolistische Anbieter des Produktionsfaktors den Preis für das Endprodukt vollständig kontrollieren, ohne vertikal integrieren zu müssen (vgl. BLAIR und KASERMAN, 1983, S. 29 ff.; CLARKE, 1985, S. 187 ff.; CARLTON und PERLOFF, 1994, S. 510 f.). Dieser Zusammenhang läßt sich an der folgenden Abbildungen verdeutlichen (vgl. CLARKE, 1985, S. 188 f.).

Es wird angenommen, dass auf einem vollkommen polypolistischen Markt das Endprodukt  $x$  hergestellt und zum Preis  $p$  verkauft wird. Zur der Produktion von  $x$  setzen die Produzenten zwei Produktionsfaktoren ein, z. B. Energie ( $E$ ) und Arbeit ( $L$ ). Der Faktormarkt für Energie habe dabei die Marktform eines Monopols, der Markt für den Faktor Arbeit sei dagegen ein vollkommenes Polypol.

**Abbildung 4: Integrationsentscheidung bei limitationalen Produktionsfaktoren**



Quelle: CLARKE (1985, S. 185).

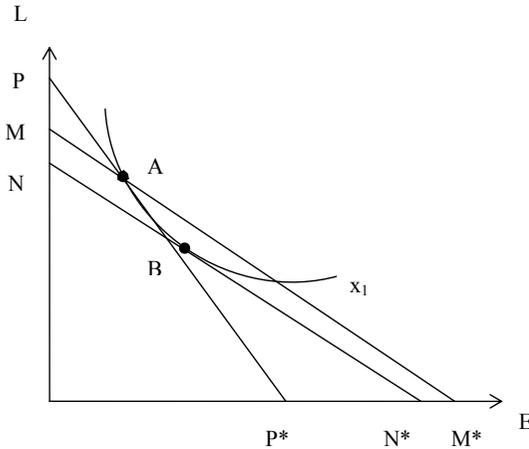
In Abb. 4 wird nun der Fall betrachtet, dass die Produktionsfaktoren in einem limitationalen Einsatzverhältnis stehen. Es wird unterstellt, dass die Nachfragefunktion auf dem Markt für das Endprodukt linear verlaufe und das Endprodukt mit konstanten Grenz- und Durchschnittskosten produziert werden könne. Die Grenzkostenkurve des Endproduktes sei dabei aus der vertikalen Addition der konstanten Grenzkostenkurven der Produktionsfaktoren entstanden.

Wenn der monopolistische Anbieter von Energie vorwärts integriert, dann wird er auch zum alleinigen Anbieter auf dem Endproduktmarkt, sofern er jetzt keine Energie mehr an die anderen Produzenten von  $x$  liefert. Da der Einsatz von Energie aber für die Produktion von  $x$  unverzichtbar ist und annahmegemäß nicht substituiert werden kann, werden die Mitkonkurrenten auf dem Endproduktmarkt ihre Produktion einstellen müssen. Das integrierte Unternehmen wird nun das Endprodukt nach der Gewinnmaximierungsregel eines Monopolisten, Grenzkosten gleich Grenzümsatz, anbieten. Die gewinnmaximale Menge liegt bei  $x_i$  und der gewinnmaximale Preis bei  $p_i$  (der Index  $i$  steht für integriert). Der Gewinn beläuft sich auf die Fläche  $p_iabc$ .

Denselben Gewinn könnte der Energiemonopolist auch ohne Integration erzielen. Er müsste dazu den Preis für den Faktor Energie  $p_E$  über seine Grenzkosten  $GK_E$  (nicht eingezeichnet) festlegen und zwar genau so hoch, dass die Grenzkostenkurve des Endproduzenten sich von  $GK_x$  auf  $GK'_x$  verschiebt. Der Produzent des Endproduktes bietet seine Erzeugnisse gemäß der Gewinnmaximierungsregel für das Polypol auf dem vollkommenen Markt, Preis gleich Grenzkosten, an, so dass sich ein Preis für das Endprodukt in gleicher Höhe wie  $p_i$  ergibt und wiederum

die Menge  $x_1$  angeboten wird. Der Gewinn beläuft sich wie im Fall der Integration auf  $p_1abc$  und geht vollständig an den Monopolisten. Von daher hat der Monopolist auf dem Faktormarkt für Energie keinen Anreiz, vertikal zu integrieren, vor allem, wenn man mit berücksichtigt, dass vertikale Integration mit zusätzlichen Kosten verbunden sein dürfte, wie etwa Verhandlungs- oder Verwaltungskosten.

**Abbildung 5: Integrationsentscheidung bei substitutiven Produktionsfaktoren**



Quelle: CLARKE (1985, S. 189).

Die Situation ändert sich, wenn die Faktoren zur Herstellung des Endproduktes  $x$  in einem (begrenzt) substitutiven Einsatzverhältnis stehen. In Abb. 5 ist der typische Verlauf einer Isoquante für begrenzt substitutive Produktionsfaktoren mit abnehmender Grenzrate der technischen Substitution eingezeichnet, mit der die Ausbringungsmenge  $x_1$  produziert werden kann. Wenn nicht integriert wird, setzt der Monopolist des Produktionsfaktors E seinen Abgabepreis  $p_E$  so fest, dass sie über seinen Grenzkosten  $GK_E$  liegen. Dies wird mithilfe der Isokostenlinie  $PP^*$  abgebildet, deren Steigung das Verhältnis von Faktorpreis  $p_E$  zu den Grenzkosten von L ( $GK_L$ ) wiedergibt. Dort wo diese Isokostenlinie die Isoquante tangiert, ergibt sich die Minimalkostenkombination für den Einsatz der beiden Produktionsfaktoren zur Produktion der Menge  $x_1$ . Das ist in Punkt A der Fall. Wenn der Anbieter von Produktionsfaktor E wie ein Polypolist den Faktor zum Preis in Höhe seiner Grenzkosten verkauft hätte, würden die Isokostenlinien flacher verlaufen, wie bei  $MM^*$  und  $NN^*$ .  $MM^*$  ist dabei so eingezeichnet, dass sie durch den Punkt A geht, so dass sich ein Gewinn gemessen in Einheiten von L in Höhe

von PM ergibt.<sup>45</sup> Wenn nun vertikal integriert wird, wird in Punkt B eine günstigere Minimalkostenkombination realisiert. Damit könnte das integrierte Unternehmen bei unveränderter Produktionsmenge  $x_1$  jetzt seinen Gewinn auf MN gemessen in Einheiten von L erhöhen.

## 2.2 Preisdiskriminierung

Ein weiterer Beweggrund für vertikale Integration kann die Absicherung einer Politik der Preisdiskriminierung sein, um Monopolgewinne zu bewahren oder zu steigern (vgl. STIGLER, 1951, S. 191; PERRY, 1989, S. 192 ff.; CARLTON und PERLOFF, 1994, S. 519 f.; ERLEI, 2001, S. 186; RICKETTS, 2002, S. 244 ff.). Um erfolgreich Preisdiskriminierung betreiben zu können, müssen zwei Voraussetzungen gegeben sein. Zum einen muß es gelingen, den Markt, auf dem Preisdiskriminierung betrieben werden soll, in Teilmärkte mit unterschiedlicher Preiselastizität der Nachfrage zu trennen. Zum zweiten muß Arbitrage verhindert werden, d. h. es muß verhindert werden, dass das Produkt von denen, die es zu einem niedrigeren Preis kaufen, an diejenigen weiterverkauft wird, die es zu einem höheren Preis kaufen müssen. Dies kann durch vertikale Integration verhindert werden. Integriert der Produzent eines Produktes in den Handel auf dem elastischeren Markt und erhöht er den Preis für das von ihm erstellte Produkt für die Mitbewerber auf der Handelsstufe, so bedeutet dies, dass sich für sie auf dem elastischen Markt die Einstandskosten erhöhen. Im Extremfall werden sie den Markt verlassen und der Produzent wird auch als Händler zum alleinigen Anbieter. Auf Grund der entsprechenden Erhöhung des Preises für das Produkt bieten wettbewerblich agierende Händler das Endprodukt auf dem unelastischen Markt zum Monopolpreis an. Die Gewinne gehen jedoch an den Produzenten (vgl. ERLEI, 2001, S. 186). Vertikale Integration dient mit anderen Worten dazu, den Wiederverkauf zu verhindern (vgl. CARLTON und PERLOFF, 1994, S. 519).

Ein empirisches Beispiel dazu stammt aus der Aluminiumindustrie in den USA vor 1930 (vgl. PERRY, 1989, S. 194 f.). Zu der Zeit war die Firma Alcoa der einzige Hersteller von Rohaluminium. Die Hauptabnehmer waren die Produzenten von Kochutensilien, Elektrokabeln, Auto- und Flugzeugteilen. Die Preiselastizität der Nachfrage war bei den Herstellern von Elektrokabeln recht hoch, während sie in der Flugzeugindustrie vergleichsweise niedrig war. Bei Kochutensilien und Autoteilen war die Preiselastizität der Nachfrage je nach Produkt unterschiedlich, wobei die

<sup>45</sup> Die Gleichung für die Isokostenlinie lautet  $K = p_E \cdot E + p_L \cdot L$ . Löst man nach L auf, bekommt man  $L = (K/p_L) - (p_E/p_L) \cdot E$ , wobei  $(K/p_L)$  die Kosten gemessen in L wiedergibt. PM sind deshalb die zusätzlichen Kosten gemessen in L zur Produktion von  $x_1$  im Punkt A, in dem gilt  $p_E > GK_E$  im Vergleich zu  $p_E = GK_E$ . Entsprechend gibt MN die Kostenersparnis in der Produktion von x gemessen in L bei Vorwärtsintegration wieder (vgl. CLARKE, 1985, S. 194). Dies ist die Untergrenze des zusätzlichen Gewinns für den Monopolisten nach der Vorwärtsintegration. Der Gewinn wird darüber hinaus steigen, wenn der Monopolist die Produktionsmenge x zusätzlich optimiert.

Höhe davon abhängig war, ob es enge Substitute für Aluminium gab, wie z. B. Roheisen. Aufgrund dieser unterschiedlichen Nachfrageelastizitäten bestand für den Aluminiumhersteller ein Anreiz, von den Produzenten von Flugzeugteilen einen höheren Preis zu verlangen als von den Herstellern von elektronischen Kabeln. Nun bestand die Gefahr, dass der Kabelproduzent Aluminium zu relativ niedrigen Preisen aufkauft und an den Produzenten von Flugzeugteilen weiterverkauft und zwar zu einem niedrigeren Preis, als dieser bei direktem Kauf vom Aluminiumhersteller zahlen müßte. Um dies zu verhindern, könnte der Aluminiumproduzent vorwärts in die Produktion von Elektrokabeln integrieren, um auch dort der einzige Anbieter zu werden. Dann kann er Aluminium an den Produzenten von Flugzeugteilen weiterhin zu einem hohen Preis verkaufen, ohne befürchten zu müssen, dass seine Preispolitik unterlaufen wird (vgl. CARLTON und PERLOFF, 1994, S. 520). Tatsächlich soll Alcoa diesen Weg gegangen sein und vollständig in die Herstellung von Elektrokabel vorwärts integriert haben, in geringerem Maße in die Produktion von Flugzeugteilen und nur vereinzelt in den Bereich Kochutensilien und Autoteile (vgl. PERRY, 1989, S. 195).

Ob das Unternehmen damit aber tatsächlich seine "Marktmacht" ausdehnen wollte, oder ob nicht doch andere Gründe für die Integration in diesen Markt eine Rolle gespielt haben, etwa weil die Herstellung von Elektrokabeln schlicht als ein lukratives Geschäftsfeld erkannt wurde, lässt sich keineswegs eindeutig nachweisen, allein schon deshalb, weil solche Machtmotive selten offen ausgesprochen werden. Diese Schwierigkeiten verdeutlichen die verschiedenen Antitrustverfahren gegen Alcoa. So hatte in einem Prozeß im Jahre 1939 der vorsitzende Richter eine Klage gegen Alcoa wegen angeblichen Missbrauchs seiner marktbeherrschenden Stellung auf verschiedenen Teilmärkten für Aluminium, darunter für Elektrokabel, als unhaltbar abgewiesen. Alle Anzeichen sprächen dafür, dass Alcoa seine überragende Marktstellung durch überlegene Effizienz und unternehmerische Findigkeit erreicht und behauptet hätte. Nicht zuletzt seien die Preise auf den fraglichen Märkten ständig gesunken. Sechs Jahre später, 1945, hatte ein Berufungsgericht dieses Urteil aber wieder aufgehoben. Es stellte Alcoas überlegene Effizienz zwar nicht in Abrede, hielt aber mit einer fragwürdigen Begründung trotzdem seine marktbeherrschende Stellung für bedenklich.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> In der Begründung hieß es: *"It was not inevitable that it [Alcoa] should always anticipate increases in the demand for ingot and be prepared to supply them. Nothing compelled it to keep doubling and redoubling its capacity before others entered the field. It insists that it never excluded competitors; but we can think of no more effective exclusion than progressively to embrace each new opportunity as it opened, and to face every newcomer with new capacity already deared into a great organization, having the advantage of experience, trade connections and the elite of personnel"* (zitiert in ARMENTANO, 1999, S. 62). Vgl. ausführlicher zum Fall Alcoa ARMENTANO (1999, S. 60-63) sowie zum Problem der wettbewerbspolitischen Beurteilung von Integrationsbestrebungen von Unternehmen Abschnitt VI.2).

### 2.3 Vermeidung eines doppelten Preisaufschlags bei aufeinanderfolgenden monopolistischen Märkten ("Successive monopoly")

Ein weiterer Anreiz für vertikale Integration aus strategischen Erwägungen kann nach neoklassischer Sicht dann gegeben sein, wenn aufeinanderfolgende Märkte eine hohe Anbieterkonzentration aufweisen, sei es in Form eines Monopols oder eines Oligopols. Vertikale Integration hat in solchen Fällen das Ziel, den sogenannten doppelten Preisaufschlag ("double mark-up") zu vermeiden und damit die Gewinne zu erhöhen (vgl. BLAIR und KASERMAN, 1983, S. 31 ff.; CLARKE, 1985, S. 184 ff.; CARLTON und PERLOFF, 1994, S. 523; COTTERILL, 2001, S. 42 ff.; ERLEI, 2001, S. 188).

Der doppelte Preisaufschlag kommt dadurch zustande, dass auf allen monopolistischen oder oligopolistischen Märkten die Anbieter aufgrund ihrer Marktstellung die Preise über ihren Grenzkosten festsetzen. Dabei geht der Preis, den der vorgelagerte Anbieter verlangt, direkt in die Grenzkosten des nachgelagerten Anbieters ein. Dieser nimmt seinerseits einen Preisaufschlag auf die durch den Preisaufschlag des vorlagerten Anbieters erhöhten Grenzkosten vor. Integrieren beide Unternehmen unter einheitliche Leitung, so wird das integrierte Unternehmen das Produkt aus dem vorgelagerten Bereich nur noch in Höhe der dort entstehenden Grenzkosten verrechnen. Dadurch steigt die Produktionsmenge und der Endproduktpreis sinkt. Ebenfalls steigt der Gewinn des integrierten Unternehmens.<sup>47</sup>

Die Integration liegt hauptsächlich im Interesse des Produzenten. Das Problem bei aufeinanderfolgenden monopolistischen Märkten ist nämlich, dass der Monopolist auf dem nachgelagerten Markt, in unserem Beispiel der Händler, einen Anreiz hat, die angebotene Menge zu reduzieren und den Preis zu erhöhen. Der Produzent hat von der Reduzierung der Verkaufsmenge bzw. der Preiserhöhung seines Händlers keinen Vorteil, weil die Gewinne beim Händler bleiben und nicht an den Produzenten weitergegeben werden. Der Produzent muß also versuchen zu verhindern, dass der Händler seinen Preis erhöht. Dies kann durch vertikale Integration geschehen. Dann wird das vom Produzenten hergestellte Produkt vom Händler nur noch in Höhe der Grenzkosten des Produzenten verrechnet. Infolgedessen steigt die angebotene Menge und der Preis auf dem Händlermarkt sinkt. Wenn der Produzent nicht vertikal integrieren möchte, dann kann er versuchen, verschiedene Formen vertikaler Kooperation bzw. Restriktionen anzuwenden. Dazu gehört z. B. die sogenannte vertikale Preisbindung oder Preisbindung der zweiten Hand, bei der der Produzent den Händler vertraglich dazu verpflichtet, nicht höher als zu einem im Vertrag festgelegten Preis zu verkaufen. Eine andere Möglichkeit bestünde darin, dass der Hersteller Verkaufsquoten vorgibt, die den Händler verpflichten, eine bestimmte Mindestmenge auf jeden Fall zu verkaufen. Eine dritte Möglichkeit

<sup>47</sup> Vg. hierzu auch CARLTON und PERLOFF (1994, S. 523 ff.). Für den Fall aufeinanderfolgender Oligopole siehe z. B. COTTERILL (2001, S. 42).

wäre, dass der Produzent das Recht, seine Waren zu verkaufen, an den Händler verkauft, also eine Art Franchisegebühr verlangt (vgl. hierzu CARLTON und PERLOFF, 1994, S. 526 f.).

## **2.4 Beseitigung von bestehender Marktmacht**

Integrationsprozesse auf Unternehmensebene können nicht nur durch den Wunsch ausgelöst werden, die Monopolgewinne zu steigern. Ebenso denkbar ist, dass das ein Unternehmen, das der Marktmacht einer anderen Firma ausgesetzt ist, versucht, vertikal zu integrieren, um eine Gegenmacht (countervailing power) im Sinne GALBRAIGHTS (1993) aufzubauen und diese Marktmacht zu beseitigen. Angenommen, es gibt nur einen einzigen Anbieter eines bestimmten Produktionsfaktors, der für den Produktionsprozeß eines nachgelagerten Unternehmens unbedingt notwendig ist. Verlangt nun der Anbieter des Produktionsfaktors Preise, die das nachgelagerte Unternehmen als zu hoch ansieht, kann für dieses ein Anreiz bestehen, vertikal zu integrieren und den Produktionsfaktor selbst herzustellen, um dadurch Kosten zu sparen. Anstatt also eigene Produktionsanlagen zu errichten, könnte ein nachgelagertes Unternehmen auch versuchen, seinen Lieferanten zu kaufen. In diesem Fall gelten die gleichen Überlegungen wie beim Faktorsubstitutionproblem. Vorteilhaft ist ein solches Vorgehen nur bei substitutiven, nicht jedoch bei limitationalen Produktionsfaktoren (vgl. CARLTON und PERLOFF, 1994, S. 520). Umgekehrt kann eine Vorwärtsintegration unter Umständen dazu dienen, monopsonistischer Marktmacht der nachgelagerten Produktionsstufe zu begegnen. Eine solche Reaktion wird aus den USA aus dem Agrar- und Ernährungssektor berichtet. Um die Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert haben sich in den USA die Milchbauern darüber beklagt, dass sie nur einem Milchverarbeiter gegenüberstanden, der ihre Milch zu niedrigen Preisen aufkaufte. Um einen besseren Auszahlungspreis zu erhalten, haben die landwirtschaftlichen Erzeuger begonnen, vorwärts zu integrieren und ihre eigenen Verarbeitungsbetriebe zu errichten (vgl. CARLTON und PERLOFF, 1994, S. 520). Marktmacht auf der Marktgegenseite kann jedoch nicht nur durch vertikale Integration in diesen Markt begegnet werden, sondern auch durch horizontale Integration auf der anderen Marktseite, um die Verhandlungsmacht zu vergrößern.

## **2.5 Errichtung von Markteintrittsbarrieren und Anwendung von Verdrängungsstrategien**

Integration auf Unternehmensebene eignet sich nach neoklassischer Betrachtungsweise auch dazu, Marktmacht durch die Errichtung von Markteintrittsbarrieren und die Anwendung von Verdrängungsstrategien zu erlangen bzw. abzusichern. Dies wird für vertikale, in noch viel stärkerem Maße jedoch für diagonale Integration postuliert. Integriert beispielsweise ein Händler, der auf einem bestimmten Markt eine Monopsonstellung hat, rückwärts, so verlieren die restlichen Produzenten ihren (einzigen) Nachfrager und müssen den Markt verlassen. Wollen

Newcomer in den Markt eintreten, müssen sie nun ebenfalls die Produktion des Produktes selbst durchführen. Dies erhöht ihren Kapitalbedarf und die Markteintrittsbarrieren steigen (vgl. ERLEI, 2001, S. 187; CLARKE, 1985, S. 215 ff.).

Neben der Erhöhung von Eintrittsbarrieren können integrierte Unternehmen auch leichter Verdrängungsstrategien anwenden. Insbesondere Konglomerate können, sofern sie eine dominante Marktstellung haben, aufgrund ihrer diversifizierten Struktur und Kapitalkraft Kunden unter Druck setzen, keine Geschäfte mit Konkurrenten des Konglomerats zu tätigen (Ausschließlichkeitsgeschäfte). Darüber hinaus können Kunden verpflichtet werden, auch Produkte anderer Betriebe, die zum Konglomerat gehören, zu kaufen (Kopplungsgeschäfte) oder Lieferanten im Gegenzug für Lieferungen an das Konglomerat Produkte des Konglomerates abzunehmen (Gegenseitigkeitsgeschäfte) (vgl. HUGHES, 1987, S. 574).

Eine weitere Möglichkeit von Konglomeraten, Marktmacht zu sichern, besteht darin, einen sogenannten "räuberischen" Preiskampf auf neuen Märkten zu führen (predatory pricing), der durch Überkreuzsubventionierung finanziert wird. Das Konglomerat würde in diesem Fall den Preis unter die eigenen Durchschnittskosten und die der Wettbewerber senken, um letztere zu disziplinieren oder aus dem Markt zu verdrängen. Die durch diese Strategie erlittenen Verluste können mit Gewinnen aus anderen Geschäftsfeldern kompensiert werden. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, sie in späteren Perioden, nach erfolgreicher Verdrängung, aus den dann erzielbaren Gewinnen zu decken (vgl. KAHL, 1992, S. 23). Außerdem könnten Konglomerate zu einer Fragmentierung von Märkten führen, wenn sie Einflußgebiete mit anderen Konglomeraten absprechen würden (mutual forbearance). Der Anreiz dafür soll sich aus der Befürchtung von Vergeltungsmaßnahmen diversifizierter Konkurrenten ergeben. Wenn ein Konglomerat auf einem Markt einen Wettbewerbsvorstoß unternimmt, könnte der Konkurrent auf anderen Märkten Gegenmaßnahmen ergreifen. Um dies zu vermeiden, könnten sich beide Konglomerate auf eine "Leben-Leben-lassen-Politik" in den jeweiligen Märkten einigen. Allerdings gibt es wenig empirische Belege für solch ein Verhalten in der Realität (vgl. CLARKE, 1985, S. 218).

## 2.6 Bewertung

*"If an economist finds something – a business practice of one sort or another – that he does not understand, he looks for a monopoly explanation"* (COASE, 1972, S. 67). Mit diesem Kommentar von Ronald Coase läßt sich die Kritik an der marktmachtmotivierten Erklärung der neoklassischen mikroökonomischen Theorie von horizontalen, vor allem aber vertikalen und diagonalen Integrationsprozessen zusammenfassen. Zwar beleuchtet die Neoklassik mit ihrer Fokussierung auf strategische Motive Beweggründe für Unternehmensintegration, deren

Relevanz empirische Studien zum Teil zu bestätigen scheinen.<sup>48</sup> Mit Ausnahme der in Abschnitt 2.4 dargestellten Situation, gilt dies allerdings weniger für den Agrar- und Ernährungssektor, weil in der Realität westlicher Marktwirtschaften allein schon die marktstrukturellen Voraussetzungen für vertikale Integration aus den hier diskutierten strategischen Motiven in der Agrar- und Ernährungswirtschaft meistens nicht gegeben sind (vgl. DEN OUDEN et al., 1996, S. 283).<sup>49</sup> Obwohl fortlaufend landwirtschaftliche Betriebe ausscheiden und nur eine recht geringe Zahl neu gegründet werden, ist der Konzentrationsgrad in der Landwirtschaft relativ gering, und marktbeherrschende Unternehmen sind zumindest unbekannt (vgl. SCHMITT, 1993, S. 17). Auch der Verarbeitungsbereich ist trotz regionaler und branchenspezifischer Unterschiede z. B. in der Europäischen Union mit seiner mehrheitlich mittelständischen Struktur relativ gering konzentriert (vgl. BREITENACHER und TRÄGER, 1990, S. 60 f.; GILPIN und TRAILL, 1995, S. 1; MENRAD, 2001, S. 598; SCHMITZ, 2005, S. 10). Als vergleichsweise stark konzentriert gilt dagegen der Lebensmittelhandel. Im Jahr 2001 entfielen in Deutschland auf die zehn größten Unternehmen des Lebensmittelhandels 84 % des Umsatzes (vgl. INFORMATION.MEDIEN.AGAR E.V. (I.M.E), ZMP – ZENTRALE MARKT- UND PREISBERICHTSTELLE, 2003, S. 54). Trotzdem ist in diesem Bereich der Lebensmittelkette ein sehr intensiver Preiswettbewerb festzustellen, so dass auch der Lebensmittelhandel durchaus als wettbewerblich charakterisiert werden kann (vgl. MENRAD, 2001, S. 604). Ähnliches gilt für den vorgelagerten Bereich, für den trotz der im Vergleich zur Landwirtschaft geringeren Zahl an Anbietern ein ausreichend funktionierender Wettbewerb konstatiert wird (vgl. HENZE, 1987, S. 60 f., 82 ff., 102 f., 146 f.; WÖHLKEN, 1991, S. 100 ff.).

Außer im Falle der Errichtung von Markteintrittsbarrieren und der Verfolgung von Verdrängungsstrategien wird sowohl beim Faktorsubstitutionsproblem als auch beim aufeinanderfolgenden Monopol und bei der Preisdiskriminierung davon ausgegangen, dass die Initiative zur Integration von monopolistischen bzw. marktmächtigen vorgelagerten Unternehmen ausgeht, die in die nachgelagerten Bereiche vorwärts integrieren. Im Bereich der Agrar- und Ernährungswirtschaft sind die marktstrukturellen Gegebenheiten aber fast umgekehrt. Mit Ausnahme der Düngemittelindustrie in den 1970er-Jahren in Deutschland<sup>50</sup>, nimmt die Anbieterzahl in der Tendenz mit zunehmender Verbrauchernähe ab. Allerdings

<sup>48</sup> Vgl. u.a. die Beispiele, die in CARLTON und PERLOFF (1994, S. 502 ff.) oder COTTERILL (2001) zitiert sind.

<sup>49</sup> Dies gilt übrigens für die meisten anderen Branchen in etablierten Marktwirtschaften auch (vgl. WILLIAMSON, 1993, S. 126).

<sup>50</sup> So operierten bereits Ende der 1970er-Jahre am Stickstoffdüngemarkt mit der Ruhr-Stickstoff AG und BASF nur noch zwei deutsche Unternehmen. Das Kaliangebot wurde zu 90 % von der Kali-Salz-AG bereitgestellt. Allerdings kamen im Laufe der 1970er-Jahre im Zuge zunehmender außenwirtschaftlicher Öffnung vermehrt ausländische Anbieter auf den deutschen Markt, so dass der Ausnutzung marktbeherrschender Stellungen enge Grenzen gesetzt waren (vgl. HENZE, 1987, S. 83; WÖHLKEN, 1991, S. 102).

weisen, wie erwähnt, auch diese Teilsektoren ausreichenden Wettbewerb aus, so dass die Verfolgung monopolistischer Motive in der Agrar- und Ernährungswirtschaft nur von geringer Relevanz sein kann. Gleichzeitig kommt mit diesem empirischen Befund ein erstes Problem der Marktmachtmotive zum Vorschein. Selbst wenn bestimmte Marktstrukturen als oligopolistisch oder gar monopolistisch bezeichnet werden könnten, ist es aus wettbewerbstheoretischer Sicht keineswegs möglich, diesen bestimmte Verhaltensweisen eindeutig zuzuordnen (vgl. z. B. HERDZINA, 1993, S. 79 f.).

Ein weiteres Problem, das die Plausibilität der aufgeführten strategischen Begründungen für vertikale Integration einschränkt, sind die oftmals recht restriktiven Annahmen der Modelle. So wird zum Beispiel im Falle des Faktorsubstitutionsproblems der Aspekt der Markteintrittsbarrieren und der potentiellen Konkurrenz im Sinne der Contestable Market-Theorie von Baumol, PANZAR und WILLIG (1982) außer acht gelassen. Vielmehr wird implizit unterstellt, dass die Märkte, auf denen die Monopolisten agieren, nicht bestreitbar sind, die Monopolsituation also quasi von Dauer sei. Nur in diesem Fall wären die gezogenen Schlußfolgerungen haltbar. Zu anderen Ergebnissen wird man kommen, wenn der drohende Markteintritt der potentiellen Konkurrenz berücksichtigt wird. Dadurch wird der Aktionsspielraum des Monopolisten zu Preiserhöhungen begrenzt, weil es ansonsten zu Markteintritten neuer Anbieter des Produktionsfaktors kommen würde (vgl. HAYEK, 2003, S. 379). Gleiches gilt auch für das Argument der Absicherung einer Preisdiskriminierungspolitik. Dem monopolistischen Anbieter müßte es gelingen, eine solch geschickte Preispolitik durchzuführen, dass kein Anreiz zu Markteintritten entsteht.

Ein weiterer Mangel der Monopolerklärungen für vertikale Integration ist der zugrundegelegte Betrachtungszeitraum. Würden die hier diskutierten Modelle auf einer längerfristigen Betrachtungsweise beruhen, wäre zu hinterfragen, ob es nicht zu Reaktionen der Marktgegenseite kommen könnte. Beim Faktorsubstitutionsproblem wäre es durchaus denkbar, dass die nachgelagerten Unternehmen sich nicht darauf beschränken, den teurer gewordenen Faktor durch den billigeren zu ersetzen, sondern versuchen, ihn selbst herzustellen, also rückwärts zu integrieren. Es würde also eine Situation entstehen, die der in Abschnitt II.2.4 dargestellten entspricht. Bei den Verdrängungsstrategien müßte analysiert werden, ob es langfristig wirklich möglich wäre, alle Konkurrenten etwa durch "predatory pricing" zu verdrängen und anschließend dauerhaft höhere Preise auf dem Absatzmarkt durchzusetzen. Fehlen (staatlich geschützte) Eintrittsbarrieren<sup>51</sup> ist vielmehr auch in diesem Fall damit zu rechnen, dass die höheren Preise wiederum neue Markteintritte auslösen und die Strategie des Monopolisten nicht zum Ziel führt (vgl. auch DILORENZO, 1991, S. 5). Im Zusammenhang mit der normativen, wettbewerbspolitischen Beurteilung der Integrationsprozesse im russischen Agrar- und Ernährungssektor werden diese Fragen nochmals aufgegriffen (vgl. Abschnitt VI.2.).

---

<sup>51</sup> Vgl. ausführlicher zu verschiedenen Arten von Markteintrittsbarrieren und deren wettbewerbstheoretischen und -politischen Relevanz Abschnitt VI.2.2.5.

Der Erklärungsgehalt der strategischen Motive für vertikale und konglomerate Integration ist schließlich dadurch eingeschränkt, dass sämtliche institutionellen Faktoren ausblendet sind, die in der Realität für die Wirtschaftssubjekte für die Frage, welcher Koordinationsmechanismus ökonomisch am sinnvollsten ist, eine große Bedeutung haben. Dazu gehören die gesamten ordnungspolitischen Rahmenbedingungen. Sie bestimmen z. B. entscheidend, ob und inwieweit Märkte durch Eintrittsbarrieren in Form von außenhandelspolitische Schutzmaßnahmen oder rechtliche Zugangsbeschränkungen geschützt sind. Weitere nicht berücksichtigte institutionelle Aspekte sind die Auswirkung der Eigentumsverhältnisse auf die Leistungserstellung oder die Anreizprobleme bei der Ausführung von delegierten Aufgaben (vgl. BÜHLER und JAEGER, 2002, S. 28). Diese institutionellen Faktoren stehen im Mittelpunkt der Theorien bzw. Ansätze der Neuen Institutionenökonomik. Einen besonders großen Erklärungsgehalt für Integrationsprozesse auf Unternehmensebene wird dabei dem Transaktionskostenansatz zugesprochen (vgl. FELDMANN, 1999a, S. 155; GÖBEL, 2002, S. 186).

### 3 EINSPARUNG VON TRANSAKTIONSKOSTEN

Das Einsparen von Transaktionskosten wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur als eines der wichtigsten Motive bei der Entscheidung angesehen, ob wirtschaftliche Aktivitäten über Märkte oder hierarchische Organisationsformen koordiniert werden sollen (vgl. CARLTON und PERLOFF, 1994, S. 502; DEN OUDEN et al., 1996, S. 278; HENNESSY, 1996, S. 1035; FELDMANN, 1999, S. 162; JOSKOW, 2005, S. 320). Das gilt insbesondere für aufeinanderfolgende Tätigkeiten in einer vertikalen Wertschöpfungskette, aber auch für die Koordination von Aktivitäten, die in diagonalen Beziehung zueinander stehen (vgl. WILLIAMSON, 1985, S. 286 ff.).

Als geistiger Vater dieses Motivs gilt *Ronald Coase*. In seinem berühmten Aufsatz von 1937 "The nature of the firm" hat er herausgearbeitet, dass die Abwicklung von Transaktionen über den Markt mit Kosten verbunden ist, die er "Kosten der Benutzung des Preismechanismus" (COASE, 1937, S. 390) nannte und die erst später als Transaktionskosten bezeichnet wurden (vgl. SCHNEIDER, 1986, S. 48). Dazu zählen nach COASE (1937, S. 390 f.) Kosten der Beschaffung und Auswertung von Informationen sowie der Aushandlung, des Abschlusses und der nachträglichen Anpassung von Verträgen. Die Institution der Unternehmung dient COASE (1937, S. 394) zufolge dazu, diese Kosten einzusparen. Dabei werden Aktivitäten solange vom Markt in Unternehmen verlagert, bis die Grenzkosten der unternehmensinternen Transaktionen gleich den Grenzkosten marktlicher Transaktionen seien. Die Kosten der unternehmensinternen Koordination steigen nach Coase ab einer bestimmten Unternehmensgröße vor allem deshalb überproportional an, weil die Lenkungs-kapazität des unternehmerischen Koordinators mit zunehmender Zahl der eingegliederten Transaktionen abnehmende Grenzerträge aufweist. Dies wird zum einen damit begründet, dass mit wachsender Unternehmensgröße und

zunehmender Heterogenität der zu koordinierenden Transaktionen Fehlentscheidungen wahrscheinlicher werden und es zum anderen Faktorbesitzer gibt, die eine Beschäftigung in kleineren Unternehmen vorziehen und sich diese Präferenz nur durch höhere Entgelte abkaufen lassen (vgl. auch SCHÜLLER, 1983, S. 162).

Diese Gedanken von Coase wurden in der Folgezeit von Oliver E. WILLIAMSON (u. a. 1975, 1985) weiterentwickelt und zum sogenannten Transaktionskostenansatz generalisiert. Dabei hat Williamson insbesondere detailliert herausgearbeitet, von welchen Faktoren marktliche Transaktionskosten einerseits und unternehmensinterne Transaktionskosten andererseits abhängen und welches institutionelle Arrangement bei welcher Art von Transaktion am besten geeignet ist, Transaktionskosten einzusparen, genau genommen die *Summe* aus Transaktions- und Produktionskosten zu minimieren (vgl. FELDMANN, 1995, S. 51).

Im Weiteren werden die Grundgedanken des Transaktionskostenansatzes im Hinblick auf ihren Erklärungsgehalt für vertikale und diagonale Integration näher erläutert. Dazu ist es notwendig, sich zunächst Klarheit über den zentralen Gegenstand des Ansatzes zu verschaffen: über Transaktionen und Transaktionskosten.

### 3.1 Transaktionen und Transaktionskosten

Obwohl von zentraler Bedeutung, wird der Begriff "Transaktion" in der institutionenökonomischen Literatur selten näher definiert. Stattdessen wird der Begriff als selbstverständlich vorausgesetzt und gleich erklärt, was *Transaktionskosten* sind. Eine der wenigen Definitionen von Transaktionen stammt von COMMONS (1934, S. 58), dem wichtigsten Vertreter des Amerikanischen Institutionalismus.<sup>52</sup> Danach ist eine Transaktion *"die zwischen Einzelpersonen stattfindende Entäußerung und Erwerbung der Rechte zukünftigen Eigentums an physischen Sachen"*. Bei dieser Begriffsbestimmung wird also die Übertragung von Rechten, genauer von Verfügungsrechten, an Gütern und in einer Erweiterung der Betrachtung auch an Dienstleistungen in den Mittelpunkt gesetzt. Die Kosten, die dabei entstehen – die Transaktionskosten – wären dann mit DEMSETZ (1968, S. 35) nichts anderes als "Kosten des Austauschs von Eigentumstiteln".

Weniger spezifisch ist die Definition von WILLIAMSON (1985, S. 1). Er spricht von einer Transaktion *"wenn ein Gut oder eine Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg übertragen wird. Eine Tätigkeitsphase wird beendet; eine andere beginnt"*. Eine Transaktion ist demzufolge auf Situationen beschränkt, in denen ein physischer Transfer von Gütern oder Dienstleistungen stattfindet. Verläuft diese Übertragung nicht reibungslos, etwa, weil ein Zahlungsverprechen nicht eingehalten wird, oder weil eine Qualität geliefert wurde, die minderwertiger ist als zwischen Lieferant und Kunde vereinbart wurde, entstehen Kosten. Diese Kosten bezeichnet WILLIAMSON (1985, S. 1 f. und S. 18 f.) als Transaktionskosten und

---

<sup>52</sup> Vgl. ausführlicher zum Amerikanischen Institutionalismus u. a. FELDMANN (1995, S. 27 ff.); ERLEI et al. (1999, S. 38 ff.).

vergleicht sie mit Reibungskosten in mechanischen und physikalischen Prozessen. Er (1985, S. 20 ff.) unterscheidet dabei zwischen Kosten, die vor Abschluß eines Vertrages entstehen, und Kosten, die nach Vertragsabschluß anfallen. Im ersten Fall spricht er von Ex-ante Transaktionskosten, im zweiten Fall von Ex-post Transaktionskosten. Die *Ex-ante Transaktionskosten* umfassen alle Kosten der Anbahnung, Aushandlung und Absicherung von Verträgen. Zu den *Ex-post Transaktionskosten* gehören Kosten der Errichtung und des Betriebs von Institutionen, an die Streitigkeiten verwiesen werden (z. B. private Schiedsinstanzen), der Sicherungsaufwand zur Durchsetzung vertraglicher Zusagen und Kosten einer nachträglichen Konkretisierung, Ergänzung oder Anpassung von Verträgen (vgl. WILLIAMSON, 1985, S. 22).

Der Begriff der Transaktionskosten wird teilweise noch weiter gefaßt. Das ist beispielsweise bei ARROW (1969, S. 48) der Fall. Für ihn sind Transaktionskosten "*die Betriebskosten eines Wirtschaftssystems*". Diese allgemeine Definition hat den Vorteil, dass nicht nur rein ökonomische Transaktionen, sondern auch Transaktionen aus dem polit-ökonomischen Bereich, z. B. zwischen Politikern, Beamten und Interessengruppen erfaßt werden können (vgl. RICHTER und FURUBOTN, 1999, S. 49). Der Nachteil ist, dass ausschließlich die laufenden Kosten der Nutzung des Wirtschaftssystems berücksichtigt werden. RICHTER und FURUBOTN (1999, S. 49) weisen darauf hin, dass auch die Einrichtung, Erhaltung und Veränderung verschiedener Elemente eines Wirtschaftssystems Transaktionskosten verursachen (vgl. RICHTER und FURUBOTN, 1999, S. 49). Aus diesem Grund dehnen sie den Transaktionskostenbegriff noch weiter aus. Sie zählen dazu "*alle Ressourcen, die für die Schaffung, Erhaltung, Benutzung, Veränderungen usw. von Institutionen aufzuwenden sind*" (RICHTER und FURUBOTN, 1999, S. 46). Dies schließt nicht nur die Kosten der Übertragung ein, sondern auch Kosten, die bereits bei der Definition und Durchsetzung spezifizierter Verfügungs- und Vertragsrechte entstehen. Bevor jemand beispielsweise ein Produkt oder Grundstück verkaufen kann, muß irgendwann einmal definiert worden sein, dass es ihm gehört. Außerdem hat er vielleicht ein Patent auf das Produkt angemeldet oder einen Zaun um das Grundstück gezogen, um eine widerrechtliche Benutzung zu verhindern, also um seine Rechte als Eigentümer durchzusetzen. All diese Kosten gehören bei Richter und Furubotn zu den Transaktionskosten. Sie unterscheiden darüber hinaus noch zwischen variablen und fixen Transaktionskosten. *Variable Transaktionskosten* (z. B. Umsatzsummen oder geleistete Arbeitsstunden) hängen im Unterschied zu *fixen Transaktionskosten* (z. B. die Einrichtungskosten einer elementaren gesellschaftlichen Ordnung) vom Umfang oder der Anzahl bestimmter Transaktionen ab (vgl. RICHTER und FURUBOTN, 1999, S. 46). Die Erklärung vertikaler und diagonaler Integrationsprozesse basiert nicht auf diesem breiten Verständnis von Transaktionskosten wie bei Arrow oder Richter und Furubotn. Sie geht in der Regel vom Transaktionskostenbegriff von Williamson aus. Diese Definition liegt auch den weiteren Ausführungen zum Transaktionskostenmotiv zugrunde.

Eng verbunden mit der Frage, wie weit der Begriff der Transaktionskosten gefaßt werden soll, ist das Problem, wie Transaktionskosten von anderen Kosten, wie z. B. Produktions- oder Transportkosten abzugrenzen sind. Dies stellt in empirischen Untersuchungen und in der unternehmerischen Praxis oft eine schwer zu lösende Aufgabe dar (vgl. RICHTER und BINDSEIL, 1995, S. 136; RICHTER und FUROBOTN, 1999, S. 47; BECKMANN, 2000, S. 39 f.; GÖBEL, 2002, S. 153 f.). Nach der neoklassischen Produktionstheorie ist der Verbrauch von Ressourcen, der im Zusammenhang des Produktionsprozesses entsteht, primär von der Produktionstechnik abhängig, nicht jedoch von der Koordinationsform. Theoretisch könnten deshalb die Produktionskosten als sogenannte "Transformationskosten" (NORTH und WALLIS, 1994, S. 609 ff.) von den Transaktionskosten als Kosten der Abwicklung des Transfers von Gütern und Dienstleistungen zwischen verschiedenen Marktpartnern oder verschiedenen Abteilungen innerhalb eines Unternehmens eindeutig abgegrenzt werden. In der Realität ist jedoch jede Produktionstätigkeit mit weiteren Aktivitäten wie der Informationsgewinnung und -verarbeitung sowie der Leitung und Kontrolle der Leistungserstellung verbunden, die ihrerseits Kosten verursachen. Das sind die Transaktionskosten. Empirisch sind diese Kosten jedoch kaum von den eigentlichen Produktionskosten zu trennen. Dies ist auch der Fall, wenn die Art des institutionellen Arrangements, innerhalb dessen sich der Produktionsprozeß vollzieht, geändert wird. Dann können sich Transaktionskosten unmittelbar im Produktionsbereich in höheren Produktionskosten niederschlagen. Beispielsweise ist denkbar, dass, nachdem ein kleines von einem größeren Unternehmen aufgekauft worden ist, das Engagement der Mitarbeiter nachläßt, weil die Unternehmenskulturen der fusionierten Unternehmen nicht miteinander kompatibel sind. Die Mitarbeiter machen nach der Fusion mehr Fehler, arbeiten langsamer oder weniger sorgfältig, was zu höheren Produktionskosten führt. Obwohl sich die zusätzlichen Kosten unmittelbar im Produktionsbereich auswirken, z. B. in einer höheren Ausschußquote, könnten sie auch als Transaktionskosten betrachtet werden, weil sie auf die Änderung des institutionellen Arrangements zurückzuführen sind (vgl. GÖBEL, 2002, S. 153 f.). Aufgrund dieser Abgrenzungsschwierigkeiten umfassen die Kosten, die im betrieblichen Rechnungswesen ausgewiesen sind, meistens sowohl Transformationskosten als auch Transaktionskosten, ohne dass Transaktionskosten also solche separat ausgewiesen werden (vgl. LEIPOLD und SCHÜLLER, 1986, S. 21; BECKMANN, 2000, S. 40). Nach RICHTER und FURUBOTN (1999, S. 47) ist dies insbesondere bei den Gemeinkosten der Fall.

Weniger problematisch erscheint dagegen die Unterscheidung zwischen Transaktionskosten und Transportkosten. Die Transportkosten erfassen den direkten Verbrauch an Ressourcen, der beim physischen Transfer von Gütern und Dienstleistungen entsteht. Dieser ist im Wesentlichen von der Transporttechnik abhängig und nur in geringem Maße von der Koordinationsform des Transfers. Müssen Güter von A nach B befördert werden, so ist die Höhe der Kosten, die dabei anfallen, unabhängig davon, ob der Gütertransport zwischen zwei räumlich getrennten Abteilungen innerhalb einer Unternehmung oder aufgrund eines Liefervertrages

zwischen zwei verschiedenen Unternehmungen durchgeführt wird. In der Praxis bestehen jedoch auch zwischen diesen beiden Kostenarten Interdependenzen. So kann es beispielsweise vorteilhaft sein, Arbeitskräfte an einem Ort zu konzentrieren, um sie besser zu koordinieren und anzuweisen. Dadurch sinken zwar die unternehmensinternen Transaktionskosten, aber die Transportkosten für die Arbeitskräfte steigen (vgl. BECKMANN, 2000, S. 41).

## **3.2 Ursachen von Transaktionskosten**

Nach WILLIAMSON (1975, S. 21 ff.; 1985, S. 45 ff.) sind Transaktionskosten wesentlich auf zwei Verhaltenseigenschaften der Wirtschaftssubjekte zurückzuführen: die begrenzte Rationalität und den Opportunismus.

### **3.2.1 Begrenzte Rationalität und Opportunismus**

Die Annahme begrenzter Rationalität stellt in Rechnung, dass insbesondere angesichts der Komplexität der Umwelt und der Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen die kognitiven Fähigkeiten der Menschen begrenzt sind. Nach WILLIAMSON (1985, S. 45 f.) handelt eine Person zwar ihrer Intention nach rational und nutzenmaximierend, aufgrund ihrer begrenzten Kapazität zur Aufnahme und Verarbeitung von Informationen kann sie aber nicht alle objektiv relevanten Einflußgrößen berücksichtigen. Williamson bezieht sich hier auf die Arbeiten von Herbert A. Simons, der betont, dass das Verhalten der Menschen *"intendiert rational ist, aber nur begrenzt"* (SIMON, 1947/61, S. XXIV). Eine Konsequenz begrenzter Rationalität ist, dass Verträge zwischen Transaktionspartnern nicht alle Eventualitäten berücksichtigen können und daher nach Vertragsabschluß häufig Konkretisierungen, Ergänzungen oder Anpassungen notwendig werden (vgl. FELDMANN, 1999a, S. 156).

Unter Opportunismus versteht WILLIAMSON (1985, S. 47) *"die Verfolgung des Eigeninteresses unter Zuhilfenahme von List"*, insbesondere durch vorsätzliche Täuschung des Vertragspartners. Opportunismus zeigt sich nach Williamson vor allem in einer unvollständigen oder verzerrten Weitergabe von Informationen, wodurch Informationsasymmetrie erzeugt werde. Da damit gerechnet werden muß, dass die Wirtschaftssubjekte versuchen werden, sich auf Kosten anderer besserzustellen, sich also opportunistisch verhalten werden, müssen institutionelle Mechanismen ("Sicherungsvorkehrungen") getroffen werden, die opportunistisches Verhalten unattraktiv machen und damit gewährleisten, dass Vertragszusagen eingehalten werden. Sind die Transaktionspartner nicht in der Lage, entsprechende institutionelle Mechanismen zu nutzen oder zu entwickeln, dürften viele, an sich nutzenstiftende Transaktionen gar nicht erst zustande kommen (vgl. VOIGT, 2002, S. 105).

### 3.2.2 Eigenschaften der Transaktionen

Diese Verhaltenseigenschaften beeinflussen im Zusammenspiel mit bestimmten Eigenschaften der Transaktionen die Höhe der Transaktionskosten. WILLIAMSON (1985, S. 52 ff.) unterscheidet drei Eigenschaften von Transaktionen, die er selber "Dimensionen" nennt: Unsicherheit, Häufigkeit und Faktorspezifität.

#### *Unsicherheit*

Die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen den Wirtschaftssubjekten vollziehen sich in der Realität in der Regel unter Unsicherheit. Diese Unsicherheit hat im Wesentlichen zwei Ursachen. Die erste ist die Komplexität der Umwelt und die Ungewißheit über zukünftige vertragsrelevante Ereignisse. GÖBEL (2002, S. 142 f.) spricht deshalb auch von "Umweltunsicherheit". Weil die Rationalität der Individuen naturgemäß begrenzt ist, können sie nicht mit Sicherheit abschätzen, welche vertragsrelevanten Ereignisse nach Abschluß eines Vertrages eintreten werden. So können sich beispielsweise die Preise oder Nachfragemengen anders entwickeln als ursprünglich gedacht. Aus diesem Grund weisen Verträge notwendigerweise stets Lücken auf, die umso größer ausfallen, je größer die Unsicherheit ist. Dies zieht wiederum die Notwendigkeit von ex-post Anpassungen und sequentiellen Entscheidungsfindungen nach sich.

Die zweite Ursache für Unsicherheit ist opportunistisches Verhalten der Vertragspartner. WILLIAMSON (1985, S. 58) spricht hier auch von "Verhaltensunsicherheit". Verhaltensunsicherheit bedeutet, dass die Vertragspartner nicht wissen, wie sich die jeweilige Gegenseite verhalten wird. Vermutlich wird jeder versuchen, durch strategisch geschicktes Verhalten einen Vorteil für sich herauszuschlagen und dabei auch auf opportunistische Praktiken zurückgreifen. Die Bandbreite tatsächlicher Handlungsweisen ist so groß, dass man nicht einmal mit statistischen Wahrscheinlichkeiten bestimmte Verhaltensweisen prognostizieren kann (vgl. WILLIAMSON, 1985, S. 58 f.).

#### *Häufigkeit*

Die Eigenschaft der Häufigkeit zeigt, wie oft gleiche bzw. ähnliche Transaktionen wiederholt durchgeführt werden (vgl. WILLIAMSON, 1985, S. 60; BECKMANN, 2000, S. 65). Die Häufigkeit ist deshalb von Bedeutung, weil unter Umständen durch Lerneffekte Kosten eingespart werden können. So können häufige und erfolgreiche Erfahrungen mit bestimmten Transaktionspartnern das Vertrauen und den Zuverlässigkeitsgrad erhöhen und damit wesentlich rechtliche Vereinbarungs- und Kontrollkosten reduzieren (vgl. LEIPOLD, 1985, S. 35). Werden für die (vereinfachte) Abwicklung von Transaktionen bestimmte Institutionen geschaffen, können auch hier von der Häufigkeit kostensenkende Wirkungen ausgehen. Die Errichtung und der Betrieb von solchen Institutionen sind vielfach mit erheblichen Fixkosten verbunden. Je häufiger in deren Rahmen Transaktionen durchgeführt werden, desto eher ist es möglich, durch Fixkostendegression Skalenerträge zu erzielen und damit die Kosten pro Transaktion zu senken (vgl. FELDMANN, 1999a, S. 157).

### Faktorspezifität

Die wichtigste Eigenschaft von Transaktionen ist die Faktorspezifität (vgl. WILLIAMSON, 1985, S. 52; FELDMANN, 1999a, S. 157). Sie entsteht, wenn Güter für eine ganz bestimmte Transaktion erst produziert werden müssen und diese nicht ohne weiteres in alternativen Verwendungen eingesetzt werden können, weil der Wechsel von der besten in die zweitbeste Verwendung mit hohen Gewinneinbußen verbunden ist (vgl. FELDMANN, 1995, S. 52; ERLEI et al., 1999, S. 180). Diese können etwa durch hohe Umrüstkosten oder signifikante Produktivitätsminderungen entstehen (vgl. ERLEI et al., 1999, S. 180).

Die Faktorspezifität kann in verschiedenen Arten auftreten. Die wichtigsten sind die folgenden (vgl. WILLIAMSON, 1983, S. 525; 1989, S. 143; 1991, S. 281):

- *Standortspezifität*: Sie liegt insbesondere dann vor, wenn aufeinanderfolgende Produktionsstufen aufgrund hoher Transport- oder Lagerhaltungskosten auf räumliche Nähe angewiesen sind. Verursacht z. B. der Transport von Kohle relativ hohe Kosten, so ist es naheliegend, ein Kohlekraftwerk möglichst nahe bei einer entsprechenden Förderanlage anzusiedeln. Erfolgt dies, so ist die Investition in das Kraftwerk standortspezifisch, da ein Wechsel des Kohlelieferanten mit höheren Transportkosten verbunden ist (vgl. ERLEI et al., 1999, S. 180). Durch standortspezifische Investitionen können also Lagerhaltungs- und Transportkosten eingespart werden.
- *Sachkapitalspezifität*: Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass bestimmte Sachkapitalgüter, z. B. eine spezialisierte Maschine, kostengünstig nur die Herstellung eines bestimmten Produktes erlauben, für das es aber nur einen einzigen oder wenige Abnehmer gibt. Eine spezielle Produktionsanlage zur Produktion von VW-Golf-Chassis wäre beispielsweise sachkapitalspezifisch für das Unternehmen Volkswagen.
- *Humankapitalspezifität*: Davon spricht man, wenn besondere Kenntnisse und Fertigkeiten durch eine Spezialausbildung oder durch "learning by doing" erworben worden sind, die nur in einer bestimmten wirtschaftlichen Beziehung vorteilhaft sind. Ein Beispiel hierfür sind Qualifikationen im Hochschulbereich, wie etwa Habilitationsverfahren zur Erlangung der Lehrbefugnis. Bei Stellenkürzungen aufgrund von Staatshaushaltsproblemen können die Investitionen des Wissenschaftlers in sein Humankapital entwertet werden, da Grundlagenforschung in der privaten Wirtschaft aufgrund ihres Kollektivgutcharakters wenig nachgefragt werden.
- *Widmungsspezifität*: Sie ähnelt stark der Sachkapitalspezifität und entsteht, wenn Investitionen in die *allgemeine* Produktionskapazität nur getätigt werden, um die damit erzeugten Produkte einem ganz bestimmten Kunden zu verkaufen und die Auslastung dieser Kapazitäten nur durch dessen Nachfrage möglich ist. So ein Fall läge vor, wenn ein bestimmter Hersteller von Getränken Kapazitäten speziell dafür aufbaut, um ein bestimmtes

Lebensmittelhandelsunternehmen (z.B: Aldi) zu bedienen. Fällt der Absatz über Aldi aus, könnte es schwierig werden, den Nachfrageausfall über die verbliebenen Absatzkanäle auszugleichen.

- *Markenartikelspezifität*: Diese wird durch spezifische Investitionen zum Aufbau der Reputation für ein Markenprodukt geschaffen. So müssen z. B. besonders hochwertige Rohstoffe verwendet werden und die Verarbeitung muß besonders sorgfältig sein. Außerdem wird eine entsprechende Werbung betrieben. Für die Qualität des Markennamens ist es nicht gleichgültig, wer die Produkte herstellt, präsentiert und vertreibt.
- *Temporäre Spezifität*: Sie liegt nicht permanent, sondern nur in bestimmten, zumeist relativ kurzen Zeitintervallen vor. Temporäre Spezifität entsteht insbesondere dann, wenn die Verzögerung einer bestimmten Leistung zu einem bestimmten Zeitpunkt besonders hohe Kosten verursacht. Ein Beispiel wäre die Beziehung zwischen einer Firma, deren Absatz saisonalen Schwankungen unterliegt, und ihrer Hausbank. In absatzschwachen Monaten ergeben sich nun Liquiditätsengpässe, die einen umgehenden Kredit der Bank erfordern könnten. Verweigert die Hausbank die schnelle Zwischenfinanzierung, so wird die Firma unter Umständen Probleme haben, einen anderen Kreditgeber zu finden, der in hinreichender Zeit Mittel zur Verfügung stellt (vgl. ERLEI et al., 1999, S. 182).

Spezifische Produktionsfaktoren haben den Vorzug, dass sie in ihren speziellen Verwendungen eine besonders hohe Produktivität aufweisen (vgl. FELDMANN, 1999a, S. 157; GÖBEL, 2002, S. 140). So stellen etwa Spezialmaschinen die gewünschten Produkte besonders präzise, schnell und/oder kostengünstig her, Mitarbeiter mit spezifischem Know how verrichten Aufgaben besser und schneller, die räumliche Nähe zwischen Lieferant und Abnehmer senkt Transportkosten und ein guter Markenname schützt vor Preiswettbewerb. Der Nachteil besteht jedoch darin, dass spezifische Faktoren zugleich auf ihre spezielle Verwendung festgelegt sind. Entweder existieren keine alternativen Verwendungsmöglichkeiten oder der Wert der Produktionsfaktoren ist in alternativen Verwendungen wesentlich geringer. Diese Wertdifferenz der spezifischen Faktoren zwischen der erstbesten und nächstbesten Verwendung wird von KLEIN et al. (1978, S. 298) als *Quasi-Rente* bezeichnet. Gleichzeitig sind die Kosten der Investitionen versunken, weil sie sich durch Ausweichen in die nächstbeste Verwendung nicht oder nur zu einem geringen Teil wieder in Geld umwandeln lassen (vgl. FELDMANN, 1999a, S. 158; VOIGT, 2002, S. 106). In dieser Situation ergibt sich nun die Möglichkeit zu opportunistischem Verhalten mit der Gefahr, dass diese Quasi-Rente verloren gehen kann, wenn es zum Abbruch der Beziehung zwischen den Vertragspartnern kommt. Der Grund dafür ist das, was WILLIAMSON (1985, S. 61 ff.; 1993, S. 133) als "fundamentale Transformation" bezeichnet.

Mit der "*fundamentalen Transformation*" ist gemeint, dass sich nach der Durchführung einer spezifischen Investition die Marktform ändert. Vor Vertragsabschluss und Verwirklichung der spezifischen Investition ist die Zahl der potentiellen Vertragspartner noch groß und damit der Wettbewerb intensiv. Der (potentielle) Käufer hat daher jeden Anlaß, auf seine Zahlungsfähigkeit und -willigkeit hinzuweisen. Nach Vertragsabschluß führt der Verkäufer eine spezifische Investition durch, wodurch es zu einer restriktiven Bindung an den jeweiligen Vertragspartner (Käufer) kommt. Hatte der Investor in spezifische Faktoren vor der Investition noch beliebig viele alternative Marktpartner, so ist er nach Durchführung der Investition im Rahmen der Spezifität seiner Investition an einen einzigen Akteur gebunden. Aus der Marktstruktur eines beidseitigen Polypols entsteht durch die spezifische Investition eine dem bilateralen Monopol ähnliche Situation (vgl. WILLIAMSON, 1985, S. 61; FELDMANN, 1999a, S. 158)<sup>53</sup>. In dieser wechselseitigen Abhängigkeit ist der Eigentümer des spezifischen Produktionsfaktors besonders verletzlich, weil seine Quasi-Rente der Gefahr der "Beraubung" (hold-up) durch den Vertragspartner ausgesetzt ist. Beispielsweise bestellt ein Abnehmer bei einem Lieferanten eine sehr große Menge eines Gutes, die dieser nur liefern kann, wenn er seine Kapazität zuvor kräftig erweitert, also eine widmungsspezifische Investition tätigt. Ist die Kapazität erweitert, befindet sich der Abnehmer in einer stärkeren Position, weil er weiß, dass die nächstbeste Verwendungsmöglichkeit für den Produzenten sehr viel weniger wert ist als für die vereinbarte. Der Abnehmer hat daher Anreize, in Nach- und Neuverhandlungen zu versuchen, die Quasi-Rente ganz oder teilweise abzuschöpfen, indem er etwa einen niedrigeren Preis durchsetzt (vgl. FELDMANN, 1999a, S. 158; VOIGT, 2002, S. 105 f.).

Wenn der Zulieferer dieses Hold-up Problem erwartet, was bei erfahrenen Geschäftsleuten zu vermuten ist, so wird er die spezifische Investition gar nicht oder nicht im produktionstechnisch wünschenswerten Umfang vornehmen. Selbstschutzmotive führen stattdessen zu vermehrtem Einsatz nicht-spezifischer Technologien, die vergleichsweise höhere Produktionskosten nach sich ziehen (vgl. ERLEI, 2001, S. 191; GÖBEL, 2002, S. 141; VOIGT, 2002, S. 106). Aus der wechselseitigen Abhängigkeit der Vertragspartner im Allgemeinen und der Verletzlichkeit des schwächeren Vertragspartners im besonderen, ergibt sich nun die Notwendigkeit, Transaktionen, denen spezifische Investitionen zugrunde liegen, in besonderer Weise gegen opportunistisches Verhalten abzusichern.

---

<sup>53</sup> Nach ERLEI et al. (1999, S. 182) bildet sich ein bilaterales Monopol nur dann, wenn *beide* Vertragsparteien spezifische Investitionen getätigt haben. Wenn nur einer der Vertragspartner spezifisch investiert hat, entstehe aus der Marktstruktur eines beidseitigen Polypols die Marktstruktur eines Monopols bzw. Monopsons, je nach dem, ob die spezifische Investition auf der Angebots- oder Nachfrageseite getätigt wurde. Diese Unterscheidung zwischen Monopol (Monopson) und bilateralem Monopol findet sich bei WILLIAMSON (1985, S. 61) nicht.

### 3.3 Beherrschungsstrukturen

Da sich Transaktionen je nach Ausprägung ihrer Eigenschaften unterscheiden, sind unterschiedliche institutionelle Arrangements erforderlich, um sie effizient abzuwickeln. Effizient bedeutet dabei, dass die Summe aus Transaktions- und Produktionskosten minimiert ist (vgl. WILLIAMSON, 1985, S. 61). WILLIAMSON (1985, S. 18) geht davon aus, dass jeder Art von Transaktion, die durch die Ausprägung der Transaktionseigenschaften beschrieben wird, ein zu diesem Zweck passendes institutionelles Arrangement zugeordnet werden kann. Diese institutionellen Arrangements bezeichnet er als "governance structures" (WILLIAMSON, 1985, S. 73). Dieser Begriff wird in der deutschen Ausgabe von 1990 mit "Beherrschungs- und Überwachungssystemen" übersetzt und bei FELDMANN (1999a) mit "Beherrschungsstrukturen" wiedergegeben. Der Kürze wegen, wird im Weiteren diese deutsche Bezeichnung verwendet.

Bei der Entwicklung der Beherrschungsstrukturen greift WILLIAMSON (1979, S. 235 ff.; 1985, S. 68 ff.) auf eine Typologie von MACNEIL (1974; 1978) zurück, der zwischen den folgenden drei Vertragsformen unterscheidet<sup>54</sup>:

1. *Klassischer Vertrag*: Er bezieht sich auf einen zeitlich und sachlich eng begrenzten Gegenstand mit eindeutigen Leistungen und Gegenleistungen. Es handelt sich meist um Zug-um-Zug-Geschäfte. Nach Vertragserfüllung erlischt die Geschäftsbeziehung. Daher ist die Identität der Vertragspartner belanglos. Ein weiteres Kennzeichen des klassischen Vertrages ist, dass sich die Vertragspartner stark auf externe Institutionen und formale Dokumente stützen (vgl. VOIGT, 2002, S. 110). So wird das, was im Vertrag offen gelassen wird, durch das allgemeine Vertragsrecht geregelt. Da einfache Vereinbarungen über eindeutige Leistungen getroffen werden, können die Ansprüche bei Nichterfüllung vollständig und kostengünstig auf dem Rechtsweg durchgesetzt werden. Klassische Verträge sind in der Praxis jedoch eher die Ausnahme. Verträge sind oftmals langfristiger Natur. (vgl. MACAULY, 1963)
2. *Neoklassischer Vertrag*: Hierbei handelt es sich um dreiseitige Verträge unter Heranziehung von Sachverständigen oder Schiedsgerichten (vgl. MACNEIL, 1978, S. 865 ff.). Da Verträge i.d.R. langfristiger Natur sind, ist es angesichts der Unsicherheit zu kostspielig oder sogar unmöglich, die Vertragsbedingungen vollständig zu spezifizieren. Unter diesen Umständen besteht eine Möglichkeit darin, Vertragslücken nicht wie beim klassischen Vertrag vor Gericht, sondern in direkten Verhandlungen zu klären, die durch Dritte, z. B. Sachverständige oder private Schiedsgerichte, unterstützt werden. Private

---

<sup>54</sup> Die Unterscheidung zwischen klassischem und relationalem Vertrag stammt von J. R. MACNEIL (1974) und wurde von V. GOLDBERG (1976) und O.E. WILLIAMSON (1976) für die Wirtschaftswissenschaften "entdeckt" (vgl. RICHTER, 1990, S. 583).

Schiedsgerichte haben im Gegensatz zu Gerichten den Vorteil, dass sie relativ schnell, unkompliziert und flexibel zur Lösung konkreter Vertragsprobleme beitragen können (vgl. FELDMANN, 1999a, S. 159). Tatsächlich werden in der Praxis Vertragsstreitigkeiten sehr viel häufiger außergerichtlich geregelt, als es die neoklassische Rechts- und Wirtschaftswissenschaft annimmt (vgl. WILLIAMSON, 1985, S. 10).

3. *Relationaler Vertrag*: Bestimmend für diese Vertragsform ist der Wunsch der Vertragsparteien, eine langfristige Geschäftsbeziehung aufrechtzuerhalten. Die Identität der Vertragsparteien ist hierbei von großer Bedeutung. Der Inhalt des Vertrages ist angesichts seiner langen Laufzeit, der Komplexität der zu regelnden Sachverhalte sowie der Ungewißheit über zukünftige relevante Entwicklungen und der begrenzten Rationalität der Vertragspartner in hohem Maße unbestimmt. Ein Vertrag kann somit nicht sämtlichen Eventualitäten Rechnung tragen. In diesem Sinne sind Verträge zumeist unvollständig (vgl. WILLIAMSON, 1985, S. 30 ff., S. 71 f.). Daher werden auch nach Vertragsabschluß fortlaufend Abstimmungen vorgenommen, durch die der Vertragsinhalt konkretisiert wird. Entscheidend ist die Aufrechterhaltung der wechselseitig vorteilhaften Geschäftsbeziehungen, nicht der einzelne Vertrag. Dieser stellt vielmehr nur einen Rahmen dar, innerhalb dessen nach Bedarf Anpassungen vorgenommen werden (vgl. FELDMANN, 1999a, S. 159 f.).

Ausgehend von dieser Typologie leitet WILLIAMSON (1985, S. 68 ff.) vier Typen von "Beherrschungsstrukturen" ab, die er den Transaktionen je nach unterschiedlicher Ausprägung ihrer Eigenschaften zuordnet. Dabei geht WILLIAMSON (1985, S. 72) nur von drei Ausprägungen der Faktorspezifität aus – unspezifisch, mittelspezifisch, hochspezifisch – und zwei Häufigkeitsklassen – gelegentlich und regelmäßig wiederkehrend. Die Faktorspezifität bezieht sich dabei ausschließlich auf die Investitionen des Verkäufers und das Häufigkeitskriterium nur auf die Transaktionen des Käufers (vgl. WILLIAMSON, 1985, S. 72). Die Eigenschaft Unsicherheit wird nicht explizit betrachtet. Es wird angenommen, dass die Unsicherheit groß genug ist, um adaptive sequentielle Entscheidungen erforderlich zu machen (vgl. WILLIAMSON, 1985, S. 79). Abbildung 6 zeigt die vier Beherrschungsstrukturen in Abhängigkeit der Ausprägung der Transaktionseigenschaft.

**Abbildung 6: Beherrschungsstrukturen in Abhängigkeit der Transaktionseigenschaft**

| Häufigkeit der Transaktion | Spezifität der Investitionen                  |   |  |
|----------------------------|---|---|--|
|                            | unspezifisch                                  | mittelspezifisch                                  | hochspezifisch                                   |
| gelegentlich               | Marktliche Beherrschung (klassischer Vertrag) | Dreiseitige Beherrschung (neoklassischer Vertrag) | Einheitliche Beherrschung (relationaler Vertrag) |
| regelmäßig wiederkehrend   |   | Zweiseitige Beherrschung (relationaler Vertrag)   |  |

Quelle: WILLIAMSON (1985, S. 79).

*Klassische Verträge (marktliche Beherrschungsstrukturen)* sind demnach geeignet für Transaktionen, für die keine spezifischen Produktionsfaktoren verwendet werden. Dies gilt sowohl für gelegentliche als auch regelmäßig wiederkehrende Transaktionen. Typische Beispiele sind der Kauf von Standardausrüstung oder standardisierten Materialien. Da der Verkäufer bei der Produktion standardisierter Güter Massenproduktionsvorteile realisieren kann, sind die durchschnittlichen Produktionskosten relativ niedrig. Aufgrund fehlender Faktorspezifität besteht keine Bindung an einen bestimmten Vertragspartner, weil die Güter jederzeit umgewidmet werden können. Die Vielzahl potentieller Vertragspartner und damit die Möglichkeit der Abwanderung zu Mitbewerbern schützen vor Opportunismus. Da kein Interesse besteht, eine langfristige Geschäftsbeziehung aufzubauen, und Streitfragen aufgrund der eindeutig festgelegten Vertragsbestimmungen und der geringen Komplexität kostengünstig durch das annahmegermäß funktionierende Rechtswesen entschieden werden können, müssen keine speziellen Beherrschungsstrukturen installiert werden. Der klassische Vertrag (Markt) stellt unter diesen Umständen die effizienteste Institution dar (vgl. WILLIAMSON, 1985, S. 73 f.; FELDMANN, 1999a, S. 160).

Eine *dreiseitige Beherrschungsstruktur (neoklassischer Vertrag)* kommt zur Anwendung, wenn eine Transaktion nur einmalig oder gelegentlich, aber mithilfe mittel- oder hochspezifischer Produktionsfaktoren durchgeführt wird. Typische Beispiele sind der Kauf kundenangepaßter Ausrüstung oder die Errichtung einer Werkanlage. Da der Vertrag speziell auf die Kundenbeziehung zugeschnitten werden muß, aber nicht alle Eventualitäten berücksichtigen kann, kommt ein klassischer Vertrag nicht in betracht. Außerdem muß insbesondere der Verkäufer, der aufgrund der Spezifität der eingesetzten Produktionsfaktoren eine Quasi-Rente erwirtschaftet, vor opportunistischem Verhalten des Vertragspartners geschützt werden. Deshalb wird eine dritte Partei (z. B. ein unabhängiger Sachverständiger) als private Vermittlungs- und Schiedsinstanz eingeschaltet ("dreiseitige Beherrschung"), um sicherzustellen, dass beide Vertragsparteien ihren Pflichten nachkommen. Weil die betreffenden Transaktionen nur gelegentlich durchgeführt werden, wären weitergehende institutionelle Arrangements mit zu hohen Transaktionskosten verbunden (vgl. WILLIAMSON, 1985, S. 75). Zudem dürfte ein spezialisierter Lieferant aufgrund von Skalen- und Verbundeffekten Produktionskostenvorteile aufweisen (vgl. FELDMANN, 1999a, S. 161).

Kehren Transaktionen regelmäßig wieder und werden sie unter Verwendung mittle spezifizierter Produktionsfaktoren abgewickelt, wird ein *zweiseitiger relationaler Vertrag* abgeschlossen, der auch die Absicherung und nachträgliche Vertragsauslegung, Vertragsanpassung und Konfliktbereinigung den beiden Vertragsparteien überläßt (*zweiseitige Beherrschungsstruktur*). Die Häufigkeit der Transaktionen ermöglicht die Amortisation der Kosten des dafür notwendigen speziellen institutionellen Arrangements. Der Verzicht auf eine private Schiedsinstanz erhöht den diskretionären Handlungsspielraum der Vertragspartner. Die rechtliche Selbständigkeit der Parteien bleibt gewahrt. Dadurch bleiben marktliche Anreize wirksam

und der bürokratische Aufwand wird in Grenzen gehalten (vgl. WILLIAMSON, 1985, S. 76; FELDMANN, 1995, S. 53). Darüber hinaus kann der Lieferant weiterhin Spezialisierungsvorteile in der Produktion nutzen, wenn er neben dem Kooperationspartner auch noch andere Kunden beliefert (vgl. WILLIAMSON, 1985, S. 76). Ein typisches Beispiel für die Anwendung einer zweiseitigen Beherrschungsstruktur ist der Kauf eines speziell für einen Kunden angefertigten Materials, z. B. Chassis für den VW-Golf (vgl. FELDMANN, 1999a, S. 161).

Werden vollkommen spezifische Produktionsfaktoren eingesetzt und wiederholen sich die Transaktionen regelmäßig oder zumindest gelegentlich, so werden die Transaktionen gewöhnlich unternehmensintern mit Hilfe relationaler Verträge abgewickelt (*einheitliche Beherrschungsstruktur*). Ein Beispiel für eine Transaktion, die aufgrund vollkommener Faktorspezifität typischerweise im Rahmen einer einheitlichen Beherrschungsstruktur durchgeführt wird, ist die standortspezifische Erstellung komplexer Endprodukte, für die ein wertvoller Markenname aufgebaut werden sollte (vgl. FELDMANN, 1999a, S. 161 f.). Aufgrund der vollkommenen Faktorspezifität kommen andere Vertragspartner nicht in Frage. Stattdessen führt die Spezifität zu einer bilateralen Bindung der Vertragspartner. Da in diesem Fall die bei Standardprodukten gut funktionierende Kontrolle durch den Wettbewerb entfällt, wird die Gefahr von Ex-post-Opportunismus akut. Bei jeder vertragsrelevanten Änderung der Umweltbedingungen kommen die Vertragspartner in Versuchung, die Abhängigkeit des jeweils anderen auszunutzen, um sich einen größeren Teil der Quasi-Rente anzueignen (vgl. WILLIAMSON, 1985, S. 78). Um diese Problem zu vermeiden, integrieren die Marktpartner, so dass sie fortan unter einheitlicher Leitung stehen. Der Vorteil einer unternehmensinternen Abwicklung der Transaktionen besteht darin, dass Zieldivergenzen und die Gefahr des Hold-up entfallen, da Abnehmer und Zulieferer nun identisch sind und/oder ein gemeinsames Ziel verfolgen. Einen Hold-up könnte das integrierte Unternehmen nur noch gegen sich selbst richten, wozu es jedoch keinen Anreiz mehr gibt (vgl. ERLEI, 2001, S. 191). Auf eine Senkung der Transaktionskosten wirkt, dass keine komplexen Verträge zum Schutz vor Ex-post-Opportunismus mehr verfaßt werden müssen und zukünftig keine Suchkosten nach geeigneten Marktpartnern mehr anfallen. Bei veränderten Umweltbedingungen können notwendige Anpassungen etwa der Preise und Mengen vollständiger und leichter durch administrative Weisung bewältigt werden als durch langwierige Nachverhandlungen der Verträge zwischen eigenständigen Transaktionspartnern (vgl. WILLIAMSON, 1985, S. 78; FELDMANN, 1999a, S. 162 f.; ERLEI, 2001, S. 191; GÖBEL, 2002, S. 187). Da bei hoher Faktorspezifität zudem ein Lieferant kaum Massenproduktvorteile realisieren könnte, weil die Produkte weniger standardisiert sind und der Markt klein ist, sprechen auch Produktionskostenerwägungen nicht gegen Integration (vgl. FELDMANN, 1999a, S. 163). Alle diese Vorteile rechtfertigen die hohen Kosten der Errichtung und des Betriebs einer einheitlichen Beherrschungsstruktur. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass mit der Integration nicht nur Senkungen, sondern gleichzeitig auch Erhöhungen von Transaktionskosten einhergehen können, weil

es aufgrund der veränderten Eigentümerstruktur zu Anreizminderungen kommen kann. *"Zurechnungsprobleme hinsichtlich Kosten und Leistungen, Einheitlichkeit der Entlohnung, Neigungen des Topmanagements, unnötig häufig einzugreifen, und Beeinflussungsaktivitäten bewirken einen tendenziell höheren Ressourcenverbrauch. Letztlich müssen die eingesparten Transaktionskosten die Kosten der Integration übertreffen, ansonsten ist eine Integration nicht sinnvoll"* (ERLEI, 2001, S. 191; ähnlich FELDMANN, 1999a, S. 162; GÖBEL, 2002, S. 187).

### **3.4 Typische Beherrschungsstrukturen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft entwickelter Volkswirtschaften**

Im Anschluß an diese allgemeinen Ausführungen stellt sich die Frage, wie die Eigenschaften der Transaktionen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft etablierter marktwirtschaftlicher Ordnungen ausgeprägt sind und welche institutionellen Arrangements sich typischerweise dafür herausgebildet haben. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf das Verhältnis zwischen landwirtschaftlichen Unternehmen und Unternehmen des nachgelagerten Bereichs und basieren im Wesentlichen auf KALLFASS (1993), der die Williamsonsche Transaktionskostentheorie auf die Erklärung der Transaktionsbeziehung in der Landwirtschaft angewandt hat. Die Frage, welche Aktivitätsbereiche im landwirtschaftlichen Produktionsbereich innerhalb eines landwirtschaftlichen Unternehmens beibehalten und welche ausgelagert werden sollen, wird nicht betrachtet, da sie für Erklärung der russischen Situation von geringer Relevanz ist.<sup>55</sup>

Im Vergleich zu den meisten anderen Sektoren der Volkswirtschaft ergeben sich die wesentlichsten Unterschiede in den Ausprägungen der Eigenschaften aus der biologisch-organischen Natur der landwirtschaftlichen Produktion. Dies gilt allerdings weniger für die Eigenschaft der Häufigkeit der Transaktionen zwischen Landwirten und Verarbeitern. Zwar können die landwirtschaftlichen Produktionsprozesse nicht beliebig beschleunigt werden, weil z. B. in der pflanzlichen Produktion die Häufigkeit von Aktivitäten wie Bestellung, Pflegemaßnahmen und Ernte im Wesentlichen von der Vegetationsperiode bestimmt wird. Auch im Bereich der Tierproduktion sind trotz züchterischer Fortschritte wegen der naturbedingten

<sup>55</sup> Tatsächlich findet man im landwirtschaftlichen Produktionsbereich mit wenigen Ausnahme (z. B. der Geflügel-, Obst-, Wein- und der spezialisierten Schweineproduktion) keine völlige Spezialisierung der Betriebe auf die Produktion eines einzelnen Agrarproduktes. Als wesentliche Gründe gelten (1) die mit einer Mehrgüterproduktion verbundene Möglichkeit eines Risikoausgleichs, (2) die sogenannte Bodennutzungsgemeinschaft, d. h. die Notwendigkeit, zwecks Erhaltung der Bodenfruchtbarkeit durch Fruchtfolge mehrerer Agrargüter zu produzieren und vor allem (3) Principal-Agent-Probleme, die dadurch entstehen, dass die landwirtschaftlichen Produktionsvorgänge sich aus zeitlich nacheinander erfolgenden Produktionsprozessen zusammensetzen. Dies macht es außerordentlich schwierig, die von den einzelnen Aktivitäten erbrachten Beiträge zum jeweils erzielten Produktionsergebnis zu ermitteln und damit auch zu kontrollieren (vgl. SCHMITT, 1993, S. 41 ff. und die dort genannte weiterführende Literatur).

Aufzuchtzeit die Produktionsprozesse im Vergleich zu nicht-landwirtschaftlichen Sektoren relativ lang (vgl. BECKMANN, 2000, S. 159). Ungeachtet dessen können aber auch zwischen den einzelnen Transaktionspartnern aus der Wertschöpfungskette der Agrar- und Ernährungswirtschaft die Transaktionen regelmäßiger oder gelegentlicher Natur sein. Regelmäßigkeit liegt auch dann vor, wenn beispielsweise ein Verarbeiter jedes Jahr nach der Ernte Weizen von bestimmten landwirtschaftlichen Produzenten aufkauft. Selten wäre dagegen, wenn eine Transaktion einmal in zehn Jahren stattfinden würde.

Ausgeprägter als in anderen Sektoren ist in der Landwirtschaft jedoch die Umweltunsicherheit im konkreten Sinn des Wortes (vgl. SCHMITT, 1993, S. 23; BECKMANN, 2000, S. 160). Insbesondere können sich klima-, witterungs-, schädlings- und krankheitsbedingte Ertragsschwankungen ergeben (vgl. SCHMITT, 1993, S. 23). So ist es beispielsweise unsicher, zu welchem Zeitpunkt eine Aktivität durchgeführt werden muß, da der Zeitpunkt gerade in der Pflanzenproduktion von den Witterungsverhältnissen bestimmt wird. Diese Unsicherheit erfordert einen flexiblen Ressourceneinsatz und ermöglicht es nur begrenzt, Produktionsprozesse zu standardisieren. In der Tierproduktion ist die Unsicherheit über den Zeitpunkt der Durchführung von Aktivitäten etwas weniger ausgeprägt. Bestimmte Aktivitäten, wie die Fütterung werden mehrmals am Tage durchgeführt und können weitgehend standardisiert werden. Beide Produktionsbereiche sind dagegen gleichermaßen dem Krankheitsrisiko ausgesetzt. Krankheiten treten meistens unvorhersehbar auf, sie müssen rechtzeitig erkannt und geeignete Maßnahmen zur Krankheitsbekämpfung müssen eingeleitet werden.

Bezüglich der Spezifität der Produktionsfaktoren besteht ein wesentlicher Unterschied zwischen landwirtschaftlicher und industrieller Produktion in der viel größeren Bedeutung des Bodens als Produktionsfaktor in der Landwirtschaft (vgl. SCHMITT, 1993, S. 22 f.). Das ist unmittelbar einsichtig bei der Pflanzenproduktion, die unlösbar an den Boden als Träger der Nutzpflanzen gebunden ist. Aber auch in der Tierproduktion spielt der Boden eine herausragende Bedeutung. Dies gilt grundsätzlich für die tierische Veredelungsproduktion, insbesondere soweit diese über die Nutzung von Grünland- oder Waldflächen als Weidevieh erfolgt. Aber selbst dort, wo die Stallhaltung vorherrscht, besteht eine enge Bindung der Tierhaltung an den Boden, auch wenn diese wegen der Transportfähigkeit von Futtermitteln eine gewisse räumliche Arbeitsteilung zwischen der Produktion pflanzlicher Futtermittel einerseits und der Produktion daraus erzeugter tierischer Veredelungsprodukte ermöglicht (vgl. SCHMITT, 1993, S. 10 f.). Da Boden immobil ist, kann von einem standortspezifischen Produktionsfaktor gesprochen werden. Aufgrund der Bodengebundenheit der landwirtschaftlichen Produktion bedeutet dies, dass die meisten Produktionsschritte einer vergleichsweise hohen Standortspezifität unterliegen (vgl. BECKMANN, 2000, S. 163).

Für den Faktor Arbeit wird in der agrarökonomischen Literatur häufig darauf hingewiesen, dass die in der Landwirtschaft erworbenen Qualifikationen nur

eingeschränkte Verwendungsmöglichkeiten in anderen Wirtschaftszweigen hätten.<sup>56</sup> Nicht zuletzt mit der zunehmenden Technisierung und Spezialisierung sind die Anforderungen an landwirtschaftliche (Fremd-)Arbeitskräfte gestiegen, so dass sie als hochqualifizierte und z. T. spezialisierte Facharbeitskräfte (z. B. Tierpfleger, Traktorfahrer) angesehen werden können (vgl. HENRICHSMEYER und WITZKE, 1991, S. 46). Allerdings gibt es auch in nicht-landwirtschaftlichen Sektoren eine zunehmende Spezialisierung des Humankapitals, so dass die Unterschiede zwischen landwirtschaftlicher und nicht-landwirtschaftlicher Produktion nicht von großer Bedeutung sind (vgl. auch BECKMANN, 2000, S. 164).

Beim Faktor Kapital sind alle möglichen Spezifitätsgrade vorstellbar. So können in der Pflanzenproduktion sowohl Universal- also auch Spezialmaschinen verwendet werden. Spezialmaschinen können lediglich in einem Produktionsverfahren eingesetzt werden. Durch ihre Mobilität können sie jedoch ohne allzu hohen Wertverlust an andere Nutzer übertragen werden. Die Bedienung der Maschinen durch die Arbeitskräfte erfordert z. T. spezifisches Wissen, das größtenteils durch "learning by doing" erworben werden kann (vgl. BECKMANN, 2000, S. 165). Demgegenüber weisen bauliche Anlagen und Gebäude eine ausgeprägte Standortspezifität und je nach Verwendungszweck Sachkapitalspezifität. Während eine Lagerhalle verschiedenen Zwecken zugeführt werden kann, weist ein Schweinestall mit einer spezifischen Einrichtung eine hohe Sachkapitalspezifität auf. Aufgrund der Immobilität ist eine Übertragung nur mit hohen Kosten verbunden.

Auch in der Verarbeitungsindustrie kommen Kapitalgüter unterschiedlicher Spezifität zum Einsatz. Dies hängt davon ab, welche Endprodukte das Verarbeitungsunternehmen herstellen will. Grundsätzlich ist festzustellen, dass der Einsatz spezifischer Kapitalgüter steigt, je wichtiger besondere Qualitätsmerkmale des Endproduktes werden oder wenn bei der Verarbeitung Größenvorteile erzielt werden können, aber der Wert der eingesetzten landwirtschaftlichen Rohstoffe im Vergleich zu den Transportkosten gering ist (vgl. KALLFASS, 1993, S. 231). Vor diesem Hintergrund ist in Deutschland, ähnlich auch in anderen westlichen Industrieländern, das Verhältnis zwischen landwirtschaftlichen Betrieben und Verarbeitungsbetrieben in Abhängigkeit des Produktes mit Hilfe folgender Beherrschungsstrukturen geregelt (vgl. Tabelle 14).

Die Koordination der Transaktionen zwischen landwirtschaftlichen Erzeugern und Verarbeitern über Märkte bzw. in der Terminologie von Macneil über klassische Verträge ist für landwirtschaftliche Massenprodukte wie Futter- und Brotgetreide, Futter- und Speisekartoffeln, Schlachttiere (z. B. Schweine, Rinder, Schafe aus der Standardproduktion) sowie auch Zuchttiere typisch. Letztere werden bevorzugt auf Auktionen in großer Zahl abgesetzt. Diese Koordinationsform wird dadurch begünstigt, dass die Wirtschaftssubjekte nicht nur vor dem Anbau bzw. der Produktion,

---

<sup>56</sup> Vgl. z. B. SCHMITT (1972, S. 339); BARTLING (1984, S. 19 ff.); HENRICHSMEYER und WITZKE (1991, S. 384); KOESTER (1997, S. 347 f.).

sondern auch danach zwischen vielen Tauschpartnern wählen können. Dies gilt sowohl für die landwirtschaftlichen Produzenten als auch die Verarbeiter und wirkt auf niedrige Transaktionskosten marktlicher Koordination hin. In die gleiche Richtung wirkt, dass Unsicherheiten über Qualitäten bei den genannten Gütern durch staatliche Normen und Standards und Kontrollen unabhängiger Dritter auf ein geringes Maß reduziert werden. Schließlich werden kaum in nennenswertem Umfang Investitionsgüter eingesetzt, die auf bestimmte Austauschbeziehungen spezialisiert sind. Solange sich die grundlegenden Faktoren nicht ändern, sind in diesen Bereichen durch stärkere vertikale Kooperation oder gar Integration keine Kosten- und Wettbewerbsvorteile zu erzielen (vgl. KALLFASS, 1993, S. 231 f.).

**Tabelle 14: Typische Beherrschungsstrukturen zwischen Landwirtschaft und Verarbeitungsindustrie in entwickelten Marktwirtschaften**

|  | <b>Spotmärkte</b>  | <b>Jahresverträge<br/>(eine Vegetationsperiode)</b>   | <b>Mehrjährige<br/>Verträge</b>   | <b>Eigentumsbeziehungen und einheitliche Leitung</b>                                     |
|--|--|---|---|--|
| <b>Zeitpunkt und Inhalt der Koordination</b>             | ex post (nach der Anbau-/Produktionsentscheidung)                                | partiell ex ante:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengen</li> <li>• Preisauflagen</li> <li>• Qualitätsmerkmale</li> </ul> | partiell ex ante:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengen</li> <li>• Preise</li> <li>• Qualität</li> </ul> | ex ante<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Menge</li> <li>• Qualität</li> </ul> |
| <b>Beispiele</b>   | Futter- und Brotgetreide, Futter- und Speisekartoffeln, Schlacht- und Zuchttiere | Braugerste, Gefriergemüse, Industrieraps, Saatgutvermehrung, Qualitätsschlachttiere   | Milch, Stärke- und Industriekartoffeln, Zuckerrüben   | Milch-, Zucker-, Stärke- und Spirituosenwirtschaft, Geflügelproduktion                   |
| <b>Bestimmungsfaktoren der Beherrschungsstruktur</b>     |  |   |   |  |
| <b>Qualität</b>  | Standard   | spezielle Qualität (vertikale Produktdifferenzierung)   | Standard  | Standard/spezifisch  |
| <b>Transportkosten</b>                                   | geringe Bedeutung  | geringe oder mittlere Bedeutung   | sehr hohe Bedeutung   | sehr hohe Bedeutung  |
| <b>Zahl der Abnehmer (ex post)</b>                       | viele  | wenige oder ein   | ein   | ein  |
| <b>Spezifität der Kapitalgüter auf der Abnehmerseite</b> | nicht relevant   | mittlere Bedeutung  | hohe Bedeutung  | mittlere/hohe Bedeutung  |

Quelle: KALLFASS (1993, S. 231).

Jahresverträge sind beim Anbau von Braugerste, Gefriergemüse, Industrieraps, in der Saatgutvermehrung und der Aufzucht von Qualitätsschlachtieren verbreitet. Typisch für diese Produkte ist, dass eine oder mehrere Qualitätseigenschaften von dem üblichen Standard abweichen. Die Verarbeiter verlangen eine spezifische Ausprägung der Qualität, die zu einer besseren Eignung für die geplante Verwendung führt. Die Produktion der Rohstoffe erfordert daher einen anderen und

teilweise höheren Faktoreinsatz. Wenn die landwirtschaftlichen Produzenten auf die spezifischen Anforderungen der Verarbeiter eingehen, dann legen sie sich für die kommende Produktionsperiode partiell auf die wenigen Tauschpartner fest, die diese spezifische Qualität wünschen und bereit sind, dafür eine Prämie zu zahlen. Andere Verarbeiter sind nicht bereit oder in der Lage, die angebotene Qualitätsausprägung positiv zu honorieren. Wenn den Landwirten auf diese Weise nach der Anbauentscheidung nur ein oder wenige Tauschpartner zur Verfügung stehen, wächst die Gefahr opportunistischen Verhaltens und des Hold-ups, welches die Kosten marktlicher Beherrschungsstrukturen erhöht und Verträge mit hierarchischen Elementen begünstigt. Wenn die landwirtschaftlichen Erzeuger unsicher sind, ob sie ihre Produktion mit den spezifischen Qualitätsmerkmalen absetzen können, könnten sie sich vom Anbau zurückhalten, wodurch das Angebot gering ist und die Abnehmer für die nachgefragten, speziellen Qualitäten hohe Preisaufschläge zahlen müssten. So erfordern es nach KALLFASS (1993, S. 232 f.) beispielsweise die Qualitätsanforderungen an Braugerste, dass zu deren Produktion Saatgut ertragsschwächerer Sorten verwendet und weniger gedüngt wird als beim Anbau von Futtergetreide, so dass beim Braugerstenanbau geringere Erträge pro Hektar zu erreichen seien als beim Anbau von Futtergerste. Im Falle ungebundener Produktion besteht für die landwirtschaftlichen Erzeuger das Risiko, dass bei einem hohen Marktangebot aus einer guten Braugerstenernte der Mehraufwand für die Herstellung der spezifischen Qualität nicht vergütet wird, weil das Angebot die Preise drückt und ein Teil der Braugerste nur als Futtergerste abzusetzen ist. Umgekehrt profitieren ungebundene landwirtschaftliche Produzenten bei einem geringen Marktangebot von den hohen Preisen, während die abnehmenden Verarbeiter einen Nachteil in Form hoher Rohstoffkosten haben. Jährliche Verträge zum Zeitpunkt der Anbauentscheidung, in denen ex ante ein Entgelt für den Mehraufwand oder die Preise fixiert sind, reduzieren für die landwirtschaftlichen Erzeuger die Risiken aus niedrigen und für die Abnehmer die Risiken aus hohen Preisen auf den Spotmärkten. Mit der vertraglich fixierten Produktion ist in der Regel eine Mindestqualität festgeschrieben und die vereinbarten Preise sind üblicherweise von der erreichten Qualität abhängig. Deshalb kommt der Qualitätskontrolle eine große Bedeutung zu. Diese kann unabhängigen Dritten, beiden oder einer Vertragspartei obliegen. Werden Dritte von Anfang an in die Vertragsbeziehung einbezogen, liegt ein neoklassischer Vertrag bzw. eine dreiseitige Beherrschungsstruktur vor. Der Vorteil einer Übertragung der Qualitätskontrolle auf Dritte ist, dass die Kontrollkosten direkt und klar abgegrenzt und die Vertragsbeziehung stabilisiert werden können, weil die Möglichkeiten zu opportunistischem Verhalten zuverlässig reduziert werden. Würden sich dagegen die Lieferanten oder Abnehmer in den Verträgen die Kontrolle vorbehalten, dann würden sie damit über ein Instrument verfügen, das sie opportunistisch zur Preisbeeinflussung einsetzen könnten.

Mehrjährige Verträge sind häufig bei den in der Tabelle aufgeführten landwirtschaftlichen Standardprodukten anzutreffen, bei denen viele lokale landwirtschaftliche

Erzeuger einem oder wenigen lokalen Verarbeitern gegenüberstehen. Diese lokalen marktstrukturellen Gegebenheiten sind auf technische Gegebenheiten und die grundlegenden Kostenstrukturen zurückzuführen (vgl. KALLFASS, 1993, S. 233). So sind die Anlagen der Verarbeiter nur geeignet, einen bestimmten Rohstoff (z. B. Zuckerrüben, Stärkekartoffeln oder Milch) zu verarbeiten. Sie können nicht einfach auf andere Rohstoffe ausweichen. Gleichzeitig treten in der Verarbeitung dieser Rohstoffe umfangreiche Größenvorteile auf, die nur bei hohen Kapazitäten optimal auszuschöpfen sind. Um die Kapazitäten auszulasten, müssen die Verarbeiter den Rohstoff in großen Mengen nachfragen. Zugleich sind die Transportkosten im Vergleich zum Wert der unverarbeiteten Rohprodukte wie Milch oder Zuckerrüben sehr hoch. Bei einem technisch möglichen Bezug von weiter entfernten Rohstoffproduzenten stiegen daher die Beschaffungskosten stark an. Deshalb kann der einzelne Verarbeiter seine große Nachfrage nach dem entsprechenden Rohstoff nur dann kostengünstig befriedigen, wenn in seinem Umland ein möglichst hoher Anteil des Rohstoffes produziert wird und nur ihm zufällt. Insofern existiert eine starke Standortabhängigkeit. Weil die Verarbeitungsunternehmen an ihren Verarbeitungsstandorten in hohem Umfang Investitionsgüter einsetzen, die auf den jeweiligen Rohstoff spezialisiert sind, liegt gleichzeitig eine starke Sachkapitalabhängigkeit vor. Sie sind deshalb langfristig von den lokalen Rohstoffproduzenten im Umland abhängig (vgl. KALLFASS, 1993, S. 233). Auf der anderen Seite haben die Abnehmer gegenüber den Rohstoffproduzenten eine lokale Monopsonstellung inne (vgl. KALLFASS, 1993, S. 233). Mit der Produktionsentscheidung legen sich die landwirtschaftlichen Produzenten für eine Periode auf eine bestimmte Transaktionsbeziehung fest. Werden die Transaktionsbedingungen erst nach der Produktionsentscheidung ausgehandelt, dann kann die Bindung des landwirtschaftlichen Produzenten durch den Verarbeiter opportunistisch ausgenutzt werden. Während aber die produktionstechnisch bedingte Bindung der Landwirte an den Abnehmer nur für die jeweilige Produktionsperiode (z. B. Vegetationsperiode) gilt, sind die Verarbeiter für die mehrjährige Nutzungsdauer ihrer spezifischen Anlagen auf die Rohstoffproduzenten im Umland angewiesen. Diese Umstände führen zu hohen Transaktionskosten der marktlichen Koordination. Mit mehrjährigen Verträgen, in denen die Mengen, Preise und Qualitäten weitgehend im Voraus festgelegt sind, werden die Spielräume der Vertragsparteien zu opportunistischem Verhalten eingeschränkt und die Risiken der Tauschbeziehung reduziert.

Die gleichen Gründe, die zum Abschluß von Mehrjahresverträgen führen, nämlich die mindestopimalen Kapazitäten der verarbeitenden Unternehmen sowie die hohen Transportkosten im Verhältnis zum Wert der Rohstoffe, gelten auch als maßgeblich dafür, dass mitunter Verarbeitungsbetriebe, die die genannten Rohstoffe weiterverarbeiten, über Kapitalbeteiligungen dem Einfluß der landwirtschaftlichen Erzeuger unterworfen sind. In Deutschland haben die Verarbeitungsunternehmen dabei häufig die Rechtsform einer eingetragenen Genossenschaft. Gegenüber mehrjährigen Verträgen hat diese Beherrschungsstruktur den Vorteil, dass durch das gemeinsame Eigentum der Anreiz zu opportunistischem Verhalten

im Verhältnis zwischen den Unternehmen der beiden Marktseiten gemindert wird (vgl. WILLIAMSON, 1990, S. 73-76). Die Rohstofflieferanten bringen für die Unternehmen, die ihre Produkte abnehmen, nämlich Eigenkapital durch Beteiligungstitel auf und tragen daher als Eigentümer dieser Verarbeitungsunternehmen nicht nur die Chancen, sondern auch die Risiken aus deren wirtschaftlicher Entwicklung. Zudem partizipieren sie mit ihren Stimmrechten an den unternehmerischen Entscheidungen. Gegenüber einer Zusammenfassung der Rohstoffproduktion und -verarbeitung in einem Einheitsunternehmen hat die Mehrheitsbeteiligung von landwirtschaftlichen Erzeugern an Verarbeitungsunternehmen den Vorteil, dass die mit der Leitung so heterogener Aktivitäten wie landwirtschaftliche Rohstoffproduktion und Weiterverarbeitung in Einheitsgesellschaften verbundenen hohen Informationsverluste, -verzerrungen, Anreizprobleme und Fehlentscheidungen vermieden werden (vgl. KALLFASS, 1993, S. 234).

Vollständig unter einheitlicher Leitung sind in etablierten Marktwirtschaften in der Regel nur die Geflügel- und Eierproduktion (vgl. auch Abschnitt II.8.1). In den Produktionsprozessen sind erhebliche Kostenvorteile nur in Betrieben mit hohen mindestoptimalen Kapazitäten zu erschließen, die spezifische Bauten und Automaten einsetzen. Diese technisch-organisatorische Entwicklung ließ die Unternehmensgrößen auf einigen Aktivitätsstufen stark ansteigen. Die Produktion konzentrierte sich auf wenige Anbieter. Mit sinkender Zahl der Tauschpartner und zunehmendem Einsatz spezialisierter Investitionsgüter stiegen aber die Kosten marktlicher Koordination und machten hierarchische Arrangements vorteilhafter. Der erforderliche termingerechte Austausch großer, einheitlicher Partien wirkt in die gleiche Richtung. So haben sich vertikal integrierte Einheiten, in denen die wirtschaftlichen Aktivitäten über mehrere Produktionsstufen hinweg von einem Eigentümer durch Beteiligungsrechte und langfristige Verträge zusammengefaßt werden, erfolgreich durchgesetzt (vgl. KALLFASS, 1993, S. 235 sowie auch ALLEN und LUECK, 1998, 371 f.).

### **3.5 Verfügungsrechtliche Aspekte des Hold-up Problems**

Die Verringerung des mit der Faktorspezifität verbundenen Hold-up Problems als zentrales Motiv für Unternehmensintegration wurde in der Folgezeit um verfügungsrechtstheoretische Aspekte vertieft und ergänzt. Williamson und andere Autoren wie KLEIN et al. (1978) sowie ALCHIAN und DEMSETZ (1972) und (1973) hatten nur sehr vage die Frage beantwortet, wie konkret durch Integration das Hold-up Problem behoben werden kann. In diesem Zusammenhang wurde insbesondere die Rolle der Verfügungsrechte außer acht gelassen (vgl. RICHTER und FURUBOTN, 1999, S. 362 f.; RICKETTS, 2002, S. 114). Dieser Aspekt ist jedoch von großer Bedeutung, weil zum einen nach COMMONS (1934, S. 58) und DEMSETZ (1968, S. 35) bei Transaktionen nicht allein eine physische Übertragung eines Gutes stattfindet, sondern auch und in erster Linie die Übertragung von Verfügungsrechten (vgl. Abschnitt III.3.1). Zum anderen hängen die Möglichkeiten und vor

allem die Anreize, vertragliche Verpflichtungen einzuhalten, entscheidend von der Ausgestaltung und Zuordnung dieser Verfügungsrechte auf die einzelnen Transaktionspartner ab (vgl. BINDSEIL, 1995, S. 136; RICHTER und FURUBOTN, 1999, S. 362; RICKETTS, 2002, S. 114).

Die Bedeutung der Verfügungsrechte für die institutionelle Absicherung spezifischer Investitionen wurde erstmals von GROSSMANN und HART (1986) betont und mithilfe einer spieltheoretischen Modellanalyse herausgearbeitet. Diese wurde in der Folgezeit von anderen Autoren, insbesondere von HART (1988) und (1995), HART und MOORE (1988) und (1990), HART und TIROLE (1990), MILGROM und ROBERTS (1990) und (1992) sowie HOLSTRÖM und ROBERTS (1998) weiter vertieft und erweitert (vgl. AZZAM und PAGOULATOS, 1999, S. 10). Sie zeigen in verschiedenen Variationen des Modells von GROSSMAN und HART (1986), wie vertikale Integration das Hold-up Problem bei spezifischen Investitionen löst (vgl. ERLEI, 1998, S. 94; ERLEI, 2001, S. 191). Weil die Verfügungsrechte im Mittelpunkt stehen, werden diese Ansätze mitunter auch unter dem Begriff "Property-Rights-Theorie der Firma" zusammengefaßt (vgl. RICKETTS, 2002, S. 118).<sup>57</sup>

Im Folgenden werden die Grundgedanken der verfügungsrechtstheoretischen Sicht des Zusammenhanges zwischen dem Hold-up Problem und Integration anhand einer von RICKETTS (2002, S. 118 ff. und S. 133 ff.) stammenden stark vereinfachten Variante des hochkomplexen Grossman/Hart-Modells erläutert, die dabei auch stark auf die Arbeiten von HART (1995) sowie HART und MOORE (1990) zurückgreift.<sup>58</sup> Zuvor müssen jedoch zum besseren Verständnis einige Grundbegriffe der Property-Rights-Theorie der Firma geklärt werden.

### 3.5.1 Verfügungsrechte, Integration und Markt

Bei Verfügungsrechten, für die sich im Deutschen zum Teil auch die Bezeichnung Eigentums- oder Handlungsrechte finden (vgl. z. B. SCHÜLLER, 1983, S. 147; FELDMANN, 1995, S. 46; VOIGT, 2002, S. 65), handelt es sich allgemein um ein System von Berechtigungen, das sich aus vier Teilrechten zusammensetzt (vgl. u. a. VOIGT, 2002, S. 65): das Recht zur Nutzung einer Sache (usus), das Recht zur Veränderung (abusus), das Recht zur Aneignung der Erträge, die eine Sache abwirft (usus fructus) und das Recht zur Veräußerung (Verschenkung, Vererbung) aller oder einzelner Rechte (ius successionis). Für die Property-Rights-Theorie

<sup>57</sup> Die Zuordnung des mit spezifischen Investitionen verbundenen Hold-up Problems zu einem konkreten Teilsatz der Neuen Institutionenökonomie ist schwierig, weil sich die drei zentralen Ansätze nicht exakt von einander abgrenzen lassen (vgl. dazu die Ausführungen in der Einführung zu Kap. III).

<sup>58</sup> Für eine ausführliche kritische Besprechung der Modelle von GROSSMAN und HART (1986) und der anderen angeführten Autoren vgl. ERLEI (1998, S. 82 ff.). Weitere vereinfachte modelltheoretische Darstellungen und Interpretationen der Grundaussage dieser Modelle finden sich bei RICHTER und FURUBOTN (1999; S. 247 ff.), ERLEI et al. (1999, S. 193 ff.) sowie BÜHLER und JÄGER (2002, S. 42 ff.).

der Firma ist darüber hinaus die Unterscheidung zwischen sogenannten residualen (Verfügungs-) Rechten<sup>59</sup> und spezifischen Rechten wichtig (vgl. BÜHLER und JÄGER, 2002, S. 42; RICKETTS, 2002, 119). Unter residualen Verfügungsrechten versteht man *"das Recht, über einen Wirtschaftsgegenstand ("Asset") in allen Umweltzuständen zu verfügen, die in expliziten Verträgen nicht geregelt sind bzw. nicht geregelt werden können"* (BÜHLER und JÄGER, 2002, S. 42; ähnlich RICKETTS, 2002, S. 114). Demgegenüber handelt es sich bei einem spezifischen Verfügungsrecht um ein Recht, *"das in expliziten Verträgen auf einen Nicht-Eigentümer übertragen werden kann"* (BÜHLER und JÄGER, 2002, S. 42).

Für das Hold-up Problem bei spezifischen Investitionen sind die residualen Verfügungsrechte von besonderer Bedeutung, denn sie bestimmen, wer beim Eintreten von Situationen, die in Verträgen nicht geregelt sind, über die Verwendung von Vermögensgegenständen entscheiden kann. Aufgrund dieser Bedeutung der residualen Rechte wird Eigentum über einen Vermögensgegenstand in der Property-Rights-Theorie der Firma auch mit dem Halten der residualen Verfügungsrechte an diesem Gegenstand gleichgesetzt. Unter einer Firma wird dann die Summe aller Vermögensgegenstände verstanden, die in ihrem Eigentum sind (vgl. BÜHLER und JÄGER, 2002, S. 43; RICKETTS, 2002, S. 115). Mithilfe dieser Definition der Firma lassen sich nun wiederum Integration und Markt von einander abgrenzen. Wenn alle Vermögensgegenstände den gleichen Eigentümer haben, handelt es sich um eine integrierte (Einheits-) Firma. Haben die einzelnen Vermögensgegenstände jeweils unterschiedliche Eigentümer, so existieren genauso viele Firmen wie es einzelne Vermögensgegenstände gibt. Die Transaktion zwischen diesen Firmen sind dann Markttransaktionen (vgl. BÜHLER und JÄGER, 2002, S. 43).

### 3.5.2 Verteilung der Verfügungsrechte und Investitionsanreize

Der Besitz residualer Verfügungsrechte eröffnet dem Inhaber die Möglichkeit, die Vermögensgegenstände alternativen produktiven Verwendungszwecken zuzuführen, falls ein Vertrag scheitern und es zu Nach- oder Neuverhandlungen kommen sollte. Diese Möglichkeit schafft nach der Property-Rights-Theorie der Firma den entscheidenden Anreiz für die Durchführung von spezifischen Investitionen, etwa in Humankapital. Wenn nämlich die Transaktionspartner schon vor Aufnahme der Beziehung damit rechnen, dass es auf jeden Fall zu Nachverhandlungen kommen wird, werden diese Investitionen entweder überhaupt nicht oder nur in einem viel geringeren Ausmaß getätigt (vgl. ERLEI, 2001, S. 191, 205). Um dies zu verhindern, müssen die spezifischen Investitionen abgesichert werden. Die Absicherung ist nach der Property-Rights-Theorie der Firma so vorzunehmen, dass ein oder ggf. beide Vertragspartner residuale Verfügungsrechte an Vermögensgegenständen des (jeweils) anderen erwerben. Wenn dies geschieht, findet eine Integration über Eigentumstitel statt (vgl. HOLMSTRÖM und ROBERTS, 1998, S. 74; KALLFASS, 1993, S. 234; SEROVA, 1999, S. 121). Wie im Einzelfall die

<sup>59</sup> RICKETTS (2002, 118) spricht von residualen Kontrollrechten (residual control rights).

Verfügungsrechte zugeordnet werden sollen, hängt zum einen davon ab, wie sensitiv die spezifischen Investitionen auf die Verteilung der Verfügungsrechte reagieren und zum anderen, ob und inwieweit zwischen den Vermögensgegenständen Komplementaritäten bestehen (vgl. RICKETTS, 2002, S. 118 und S. 121).

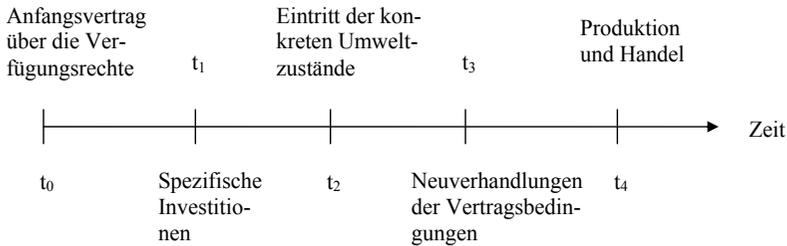
Hinter diesen Überlegungen steht die Annahme, dass die Wirtschaftssubjekte nur unvollständige Verträge abschließen können, sie also nicht alle zukünftigen *Verhaltensweisen* im Vertragstext festlegen können. Gleichzeitig wird jedoch unterstellt, dass die Akteure sehr wohl in der Lage sind, alle denkbaren *Umweltzustände* bezüglich ihrer ökonomischen Relevanz kognitiv zu verarbeiten, d. h. sie können alle möglichen zukünftigen Entwicklungen perfekt antizipieren. Der Aspekt der begrenzten Rationalität wird also in der Property-Rights-Theorie der Firma nur sehr unvollkommen berücksichtigt (vgl. ERLEI et, 1999, S. 193; ERLEI, 2001, S. 191). Die eigentliche Ursache für die Unvollständigkeit der Verträge liegt somit nicht in der begrenzten Rationalität der Akteure, sondern in hohen Kosten der Verhandlung und Ausformulierung des abzuschließenden Vertrages. Dies wird damit begründet, dass es vor Vertragsabschluß eine Vielzahl relevanter Einzelfälle gibt, die jedoch eine sehr geringe Eintrittswahrscheinlichkeit haben. Wenn nun die Wahrscheinlichkeit, dass ein einzelner Umstand eintritt, so gering ist, dass der mit der Aufnahme einer Klausel in den Vertrag verbundene Erwartungswert des Effizienzgewinns geringer ist als die zusätzlichen Kosten des Vertragsabschlusses, wird man auf seine Berücksichtigung verzichten. Wenn aber eine Vielzahl solch einzelner Umstände existiert, können die Lücken im Vertragstext so groß werden, dass Vertragsanpassungen unvermeidlich werden (vgl. ERLEI et al., 1999, S. 194 sowie auch GROSSMANN und HART, 1986, S. 703, FN. 14).<sup>60</sup>

Bei der Modellierung des Hold-up Problems in den zu Beginn des Abschnittes III.3.5. genannten Untersuchungen wird typischerweise die folgende Sequenz von Handlungen und Ereignissen unterstellt (vgl. Abb. 7).

---

<sup>60</sup> Folgendes Beispiel aus ERLEI et al. (1999, S. 194) verdeutlicht den Zusammenhang: Ein Grundstücksbesitzer beauftragt eine Baufirma, ein Haus nach seinen persönlichen Präferenzen zu bauen. Ein Hausbau braucht erfahrungsgemäß Zeit, in der sich eine Reihe von Umweltbedingungen ändern können, die nicht im Vertragstext geregelt sind. Beispielsweise könnte sich erst während des Baus herausstellen, dass das Grundstück mit Giftmüll verseucht ist oder es könnten Umweltkatastrophen wie Erdbeben oder Überflutungen eintreten. Vernünftigerweise werden die Vertragsparteien im Anfangsvertrag nicht allen Eventualitäten Rechnung tragen, denn sie sind sich über deren verschiedenen Eintrittswahrscheinlichkeiten bewusst. In relativ erdbebensicheren Gebieten ist zwar nicht auszuschließen, dass es trotzdem zu einem Erdbeben kommt, das Schäden am Gebäude verursacht, aber die Wahrscheinlichkeit wird als so gering eingeschätzt, dass es sich nicht lohnt, hierfür im Vertrag vorab eine Lösung festzulegen. Treten diese Umweltzustände trotzdem ein, entstehen aber ein Anpassungsbedarf und eine Ausbeutungsmöglichkeit.

### Abbildung 7: Zeitliche Abfolge bei der Modellierung des Hold-up Problems



Quelle: ERLEI et al. (1999, S. 195).

Im Zeitpunkt  $t_0$  schließen die Transaktionspartner den Anfangsvertrag über die Verteilung der Verfügungsrechte ab. In diesem können jedoch noch nicht die konkreten Maßnahmen festgelegt werden, die in  $t_4$  durchgeführt werden sollen, weil die relevanten Umwelteinflüsse noch unbekannt sind. Bei den spezifischen Investitionen wird angenommen, dass sie nicht verifizierbar sind. Nichtverifizierbarkeit bedeutet, dass die vertragsgemäße Durchführung der spezifischen Investition nicht mithilfe von Gerichten durchgesetzt werden kann, da nicht an der Transaktion beteiligte Dritte die tatsächliche Art und Weise der Realisierung der Investitionen nicht zweifelsfrei beurteilen können. Das gilt etwa für den Aspekt der Qualität (vgl. HART, 1995, S. 37, FN 15). Wenn beispielsweise ein Verlag und ein Schriftsteller einen Vertrag über die Veröffentlichung eines Buches mit einer bestimmten Anzahl von Wörtern abschließen, dann kann die Erfüllung des Vertrages von Dritten leicht durch das Zählen der Wörter kontrolliert werden. Ist dagegen die Qualität des Romaninhaltes Gegenstand des Vertrags, kann diese nicht mehr objektiv von Außenstehenden dahingehend überprüft werden, ob sie den Erwartungen des Verlages entspricht oder nicht (vgl. RICKETTS, 2002, S. 118). Deshalb behelfen sich die Transaktionspartner häufig damit, im Anfangsvertrag nur einige Grundregeln der Zusammenarbeit und Regelungen über die Zuordnung der Verfügungsrechte an Vermögensgegenständen festzulegen.

In  $t_1$  werden die spezifischen Investitionen dann getätigt. Sie sind von allen Transaktionspartnern erkennbar, aber von Dritten nicht verifizierbar. Die für die Transaktion relevanten Umwelteinflüsse werden erst in  $t_2$  ersichtlich. Damit herrscht nun ab diesen Zeitpunkt vollkommene Sicherheit über die nähere Zukunft. Vor dem Hintergrund der nun bekannten neuen Umweltzustände treten in  $t_3$  die Vertragspartner in Nach- und Neuverhandlungen, um den Vertrag an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Dabei ist zu erwarten, dass derjenige Vertragspartner das Ergebnis der Verhandlungen zu seinen Gunsten beeinflussen kann, der sich in einer stärkeren Verhandlungsposition befindet. Wie eingangs erläutert, hängt diese von der Spezifität der getätigten Investitionen und der Verteilung der Verfügungsrechte ab (vgl. ERLEI, 2001, S. 205; RICKLETTS, 2002, S. 119). Im Anschluß an die

Nachverhandlungen werden in  $t_4$  die eigentlichen Transaktionen durchgeführt und alle Parteien erhalten ihre Auszahlungen aus der Geschäftsbeziehung. Die Schlussfolgerungen der auf GROSSMANN und HART (1986) basierende Modelluntersuchungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Wenn die spezifischen Investitionen einer Vertragspartei (A) besonders wichtig sind für die Erzeugung des Mehrwerts der gemeinsamen Geschäftsbeziehung relativ zu den Investitionen des Vertragspartners (B), sollte A die Verfügungsrechte bekommen.
- A sollte die Verfügungsrechte an denjenigen Vermögensgegenständen erhalten, die besonders sensitiv zu seinen spezifischen Investitionen sind. Auf diese Weise können die Investitionsanreize verstärkt werden.
- Vermögensgegenstände, die nur wertvoll sind, wenn sie zusammen eingesetzt werden, sollten nicht im Besitz von verschiedenen Parteien sein.<sup>61</sup>

### 3.6 Bewertung

Die Entscheidung, ob integriert wird oder nicht, beruht nach dem von Williamson geprägten Transaktionskostenansatz auf dem Vergleich der Kosten (Transaktions- und Produktionskosten) der alternativen institutionellen Arrangements (Markt, Hierarchie, Zwischenformen) unter bestimmten Transaktionsbedingungen. Dabei spielt der Spezifitätsgrad der eingesetzten Produktionsfaktoren eine maßgebliche Rolle. Bei fehlender oder geringer Faktorspezifität erweist sich die Koordination über den Markt, bei hoher oder vollkommener Spezifität hingegen die Integration aus den oben ausgeführten Gründen als effizient.

Dieses transaktionskostenökonomische Motiv zur Erklärung von Integrationsprozessen wird in einer Reihe empirischer Studien, die überwiegend aus dem nichtlandwirtschaftlichen Bereich stammen, häufig bestätigt. Die entsprechenden Untersuchungen<sup>62</sup> haben differenziert herausgearbeitet, welche Arten von Faktorspezifität in den verschiedenen Branchen jeweils ausschlaggebend sind. Der Aussagegehalt dieser Studien ist jedoch zum einen dadurch beschränkt, dass sie nur eine einzelne Branche und eine vergleichsweise geringe Zahl von Unternehmen untersuchten. Der Grad der Allgemeinheit der Ergebnisse bleibt dadurch begrenzt. Zum anderen beschränken sie sich meistens auf die Unterscheidung von Eigenfertigung und Fremdbezug, ohne die vertraglichen Bestimmungen, die zur Regelung der geschäftlichen Beziehungen jeweils eingesetzt werden, im Einzelnen zu analysieren (vgl.

---

<sup>61</sup> Für einen formalen Nachweis dieser Schlußfolgerung vgl. RICKETTS (2002, S. 118 ff.).

<sup>62</sup> Vgl. z. B. JOSKOW (1985) für die Stromerzeugung mit Kohle, HENNART (1988) für die Aluminium- und Zinnindustrie, LIEBERMAN (1991) für die Chemieindustrie, MASTEM, MEEHAN und SNYDER (1989) sowie BAUR (1990) für die Automobilindustrie, LYONS (1995) für 178 Vorprodukte diverser britischer Industrieunternehmen oder KRICKX (1995) für die Computerindustrie.

FELDMANN, 1999a, S. 165). Außerdem zeigen einige dieser Studien<sup>63</sup> auch, dass die Faktorspezifität nicht in jedem Fall die herausragende Rolle bei der Entscheidung für oder gegen vertikale Integration spielt. Das macht deutlich, dass die vertikale Integration offensichtlich auch durch Einflußgrößen bestimmt wird, die der Transaktionskostenansatz (bisher) nicht einbezieht, wie z. B. Unternehmensstrategien oder den Reifegrad der Branche<sup>64</sup>.

Außer acht gelassen werden darüber hinaus die Wirkungen, die von der Rechts- und Wirtschaftsordnung auf Integrationsentscheidungen ausgehen, etwa im Bereich der Steuergesetzgebung oder außenwirtschaftlicher Regelungen (vgl. SCHÜLLER, 1983, S. 163; WILLIAMSON, 1993, S. 121 sowie Abschnitt III.6). Der Abriss über Unternehmensgruppen in den USA und anderen Ländern hat gezeigt, dass dieser Aspekt eine Rolle spielt (vgl. Abschnitt II. 8). Er ist auch deshalb von Bedeutung, weil der Transaktionskostenansatz von der pauschalen Annahme ausgeht, dass sich langfristig die vergleichsweise effizientesten institutionellen Arrangements aufgrund eines wettbewerblichen Umfeldes durchsetzen (vgl. WILLIAMSON, 1985, S. 129 f.).<sup>65</sup> Allerdings ist bisher kaum analysiert worden, welche Voraussetzungen im Einzelnen erforderlich sind, damit sich ein solcher institutioneller Wettbewerb entfalten kann und die effizientesten Institutionen selektiert werden (vgl. FELDMANN, 1999a, S. 177; LEIPOLD, 1985, S. 42). LEIPOLD (1985, S. 42 f.) weist daraufhin, dass sich institutionelle Wettbewerbs- und Entdeckungsprozesse, in denen institutionelle Alternativen ausprobiert<sup>66</sup> und effiziente institutionelle Arrangements gefunden werden, nur in einem ordnungspolitischen Umfeld entfalten können, das elementare wirtschaftliche Freiheitsrechte sichert. Dazu gehören in erster Linie die Gewerbe-, Vertrags-, Berufs-, Koalitions- und Niederlassungsfreiheiten aber auch private Verfügungsrechte (vgl. auch Abschnitt VI.2.2.5). Welche und wieviele Ordnungsregeln im Einzelnen notwendig sind, damit sich der institutionelle Wettbewerb möglichst frei und produktiv entfaltet, ist eine Frage, die vom Transaktionskostenansatz nicht beantwortet wird. Ebenso wenig erklärt er, unter welchen

---

<sup>63</sup> Vgl. etwa BAUER (1990) oder LYONS (1995).

<sup>64</sup> Vgl. FELDMANN (1999a, S. 165); GÖBEL, 2002, S. 205 f. sowie auch Abschnitt III.6.

<sup>65</sup> In diesem Zusammenhang wird mitunter die Frage gestellt, ob der Transaktionskostenansatz nicht tautologisch argumentiert (vgl. FELDMANN, 1995, S. 51; GÖBEL, 2002, S. 154). Wenn die Wirtschaftssubjekte Transaktionskosten minimieren wollen und dazu institutionelle Arrangements entwickeln, um Transaktionskosten zu sparen, könnte man folgern, dass alle bestehenden institutionellen Arrangements in irgendeiner Weise in der Lage sind, Transaktionskosten zu senken, denn sonst wären sie in dieser Form nicht getroffen worden (vgl. GÖBEL, 2002, S. 154). Diesem Vorwurf begegnet WILLIAMSON (1985, S. 22) mit seinem Bemühen, bestimmten Transaktionen mit bestimmten Eigenschaften passende Beherrschungsstrukturen typologisch zuzuordnen. Ob die Logik dieser Zuordnung stimmt, kann empirisch überprüft werden. Die Hypothese kann an der Realität scheitern und ist daher nicht tautologisch.

<sup>66</sup> Dazu gehört z. B., dass Unternehmen gegründet oder erweitert werden oder die interne Organisation flexibel gestaltet wird. Ebenso gehört dazu, dass Märkte geschaffen, also Produkte eingeführt und imitiert werden und Kapazitäten und Verfahren den Markterfordernissen angepaßt werden.

Bedingungen und Umständen die ordnungspolitischen Rahmenbedingungen im politischen Entscheidungsprozeß zustande kommen und durchgesetzt werden (vgl. LEIPOLD, 1985, S. 44 f.). Wenn diese ordnungsökonomischen Aspekte einbezogen würden, könnte theoretisch und empirisch analysiert werden, wie die institutionellen Entdeckungsprozesse ablaufen und zu welchen institutionellen Arrangements es kommt, wenn bestimmte ordnungspolitische Rahmenbedingungen nicht gegeben sind (vgl. LEIPOLD, 1985, S. 40 ff.; aber auch DOW, 1987, S. 25 ff.).

Ein weiterer Kritikpunkt gegen den Erklärungsgehalt des Transaktionskostenansatzes für vertikale und konglomerate Integration ist seine situative und statische Betrachtungsweise (vgl. LEIPOLD, 1985, S. 37 ff.; LEIPOLD und SCHÜLLER, 1986, S. 16; ERLEI, 1998, S. 4). Zwar hat Williamson (1985, S. 120) diese Unzulänglichkeit durchaus erkannt, wenn er mit Bezug auf Stiglers Lebenszyklus-Hypothese der Firma die Notwendigkeit der Verbindung beider Theorien unterstreicht. Aber er analysiert die Konsequenzen einer dynamischen Betrachtungsweise nicht weiter. Dies haben LEIPOLD (1985, S. 37 ff.) und insbesondere ERLEI (1998) versucht, jedoch nicht mithilfe des Ansatzes von Stigler, sondern mithilfe der dynamischen Markt- und Wettbewerbstheorie von ERNST HEUB (1965). Anders als Coase und Williamson betrachtet HEUB (1965, S. 14 ff.) Märkte nicht als *gegeben*. Stattdessen geht er davon aus, dass sich viele Märkte erst in dem Maße entwickeln, in dem sie von Unternehmen mittels Produkt- und Nachfragekreation geschaffen und strukturell geformt werden (vgl. auch SCHÜLLER, 1983, S. 164). Damit rückt wie bei ISRAEL KIRZNER (1978, 1982) (vgl. auch Abschnitt VI.2.2.4) der Unternehmer als entwicklungsbestimmendes Element in den Vordergrund, *"der sowohl Märkte als auch Unternehmen schafft und deren Entwicklung trägt"* (LEIPOLD, 1985, S. 37, vgl. auch Abschnitt II.1.3). Diese Betrachtungsweise hat zur Folge, dass die von Williamson postulierte Kausalität, dass die Transaktionseigenschaften das institutionelle Arrangement bestimmen sich quasi umkehrt. Demzufolge ist die Entwicklung von Transaktionseigenschaften das Ergebnis unternehmerischen Handelns im Marktprozeß etwa durch die Erfindung neuer Produkte oder Schaffung neuer Märkte. Dies setzt jeweils die erfolgreiche Wahl eines bestimmten institutionellen Arrangements voraus (vgl. LEIPOLD und SCHÜLLER, 1986, S. 22 f.).

Gleichzeitig erweist sich unter Berücksichtigung der Heußschen dynamischen Markt- und Wettbewerbstheorie der Zusammenhang zwischen den Transaktionsmerkmalen und den entsprechenden Beherrschungsstrukturen nicht mehr als so eindeutig wie bei Williamson. In dieser dynamischen Sicht hängt die Frage, ob eine marktliche oder hierarchische Koordination zweckmäßiger ist, von der Marktphase ab, in der sich ein Unternehmer befindet. So ist nach LEIPOLD (1985, S. 37 f.) in der Experimentierphase i.d.R. noch gar nicht ersichtlich, welche Koordinationsformen geeignet sind, weil zu diesem Zeitpunkt häufig noch gar keine spezifischen Transaktionsmerkmale und damit auch keine entsprechend vorgegebenen Bestimmungsfaktoren der Transaktionskosten existieren. Diese müßten erst im weiteren Verlauf

selber entdeckt werden. LEIPOLD (1985, S. 85) vermutet, dass dies in der Expansionsphase geschieht. Als Ergebnis dieses Suchprozesses dürften nach Leipold in der Expansionsphase im Gegensatz zur Annahme von Williamson, bei hoher Unsicherheit und hohen partnerspezifischen Investitionen die marktliche Koordination gegenüber der hierarchischen dominieren. Dies wird wie folgt begründet: *"Bei der für diese Phase im Allgemeinen hohen Wettbewerbsintensität werden die Firmen (noch) nicht auf die Vorteile hoher Anpassungsflexibilität verzichten können, die spezialisierte Zulieferer mit der Bereitschaft zur Übernahme eigener Investitions- und Absatzrisiken bieten. In diesem Fall liegt es nahe, auf eine Eingliederung entsprechender Teilfertigungen zu verzichten, also Marktkoordination gegenüber vertikaler Integration vorzuziehen"* (LEIPOLD, 1985, S. 85). In der Ausreifungs- und Stagnationsphase bestehe dagegen ein Anreiz, marktliche Transaktionen durch hierarchische Koordinationsformen zu ersetzen. *"In diesen Marktphasen sind die wichtigsten Einkommensschichten als Nachfrager erschlossen, und Preissenkungen bewirken keine nennenswerten Absatz- und Gewinnsteigerungen mehr. Weniger der produkt- und nachfragebedingte Spielraum, als vielmehr die konkurrenz- und kostenbedingten Möglichkeiten gewinnen jetzt für die Wettbewerbslage der Unternehmen besondere Bedeutung. Die Kosten-Erlös-Spanne wird zunehmend kleiner, vor allem deshalb, weil wegen des weitgehend abgeschlossenen produktionswirtschaftlichen Lern- und Entwicklungsprozesses in dieser Branche die Rate der einzelwirtschaftlichen und branchenspezifischen Produktivitätssteigerungen allmählich hinter die Rate der gesamtwirtschaftlichen Produktivitätsentwicklung sinkt. Bei einer vorherrschend produktivitätsorientierten Lohnpolitik ist dann eine Kostensteigerung von der Lohnseite her unvermeidlich, die sich – angesichts der nunmehr relativ geringen Preis- und Einkommenselastizität der Nachfrage – nicht mehr durch Preisanhebungen auffangen läßt. In dieser Situation kann das Interesse an einer Senkung der Transaktionskosten ganz besonderes Gewicht erhalten. Die Zurückdrängung von Markttransaktionen und die Ausweitung der unternehmensinternen Transaktionen können dabei bevorzugt im Wege der vertikalen und horizontalen Konzentration oder über vertragliche Absprachen erfolgen"* (LEIPOLD, 1985, S. 38). Die Analyse von ERLEI (1998), der noch viel detaillierter die einzelnen Marktphasen beleuchtet und diese z. T. in weitere Teilphasen untergliedert, kommt zu weitgehend den gleichen Schlussfolgerungen.

Darauf, dass zwischen Transaktionsmerkmalen, insbesondere zwischen der Höhe der Faktorspezifität und der gewählten Beherrschungsstruktur nicht in jedem Fall der von Williamson aufgestellte eindeutige Zusammenhang bestehen muß, deutet der in der jüngeren Vergangenheit in einer Reihe von Branchen zu beobachtende Trend zunehmender Desintegration unter dem Stichwort "Outsourcing" hin. Unternehmen lagern immer mehr Leistungen aus und beziehen sie stattdessen fremd (vgl. HOLMSTRÖM und ROBERTS, 1998, S. 80 ff.; GÖBEL, 2002, S. 192). Nach der Logik des Transaktionskostenansatzes ist eine Auslagerung von Tätigkeiten nur durch zu hohe unternehmensinterne Transaktionskosten, also Hierarchie- und

Bürokratiekosten, zu erklären. Diese müssen so groß geworden sein, dass man Transaktionen besser wieder in den Markt zurückverlagert. Eine Schwierigkeit entsteht allerdings daraus, dass annahmegemäß nur hochspezifische Transaktionen zuvor in das Unternehmen integriert wurden. Es dürfte also gar kein gut funktionierender Markt vorhanden sein. Demnach könnte die Desintegration nur damit begründet werden, dass entweder die Integrationsentscheidung falsch war oder aber die Spezifität im Laufe der Zeit gesunken ist, d. h. es hat sich ein externer Markt mit ausreichendem Wettbewerb für die zuvor intern erbrachte Leistung entwickelt. Tatsächlich sind solche Änderungen in der Spezifität zu beobachten. So ist es z. B. im Bereich der Transportträger zu einer zunehmenden Standardisierung gekommen. Container mit Standardmaßen können problemlos von Schiffen auf die Eisenbahn oder LKWs umgeladen werden. Die Senkung der Spezifität erlaubt es externen Anbietern, Standardleistungen für den anonymen Markt in großen Mengen und kostengünstig bereitzustellen (vgl. GÖBEL, 2002, S. 194). Andererseits ist oft festzustellen, etwa in Japan, aber auch in der US-amerikanischen Automobilindustrie, dass Unternehmen nach dem Outsourcing langfristig eng mit wenigen Marktpartnern zusammenarbeiten, also Elemente marktlicher und hierarchischer Koordination vermischt werden (vgl. ausführlicher HOLMSTRÖM und ROBERTS, 1998, S. 80 ff. und GÖBEL, 2002, S. 205). Dies zeigt, dass eine Vielzahl von Faktoren die Entscheidung für Integration oder Auslagerung bestimmen, deren Bedeutung im Zeitverlauf sich ändern kann und zwischen denen komplizierte Trade-off-Beziehungen bestehen können, so etwa zwischen Skalen- und Verbundvorteilen einerseits und Einsparungen von Beherrschungs- und Überwachungskosten, also Transaktionskosten, andererseits (vgl. auch HOLMSTRÖM und ROBERTS, 1998, S. 91 f.; GÖBEL, 2002, S. 206).

Neben der Vernachlässigung der ordnungspolitischen Rahmenbedingungen sowie der situativen und statischen Betrachtungsweise gelten Operationalisierungsprobleme bei der empirischen Überprüfung des Transaktionskostenmotivs als eine weitere Schwäche des Williamson'schen Ansatzes. Dies betrifft einmal die Transaktionseigenschaften Unsicherheit, Häufigkeit und Spezifität. Da diese Eigenschaften inhaltlich recht grob gefaßt sind, erscheint eine ziemlich beliebige Deutung über deren Ausprägung möglich (vgl. LEIPOLD und SCHÜLLER, 1986, S. 23). Eng damit verbunden ist zum anderen die Schwierigkeit, die Höhe der Transaktionskosten genau abzuschätzen. Eine exakte Quantifizierung der Transaktionskosten wird im Allgemeinen für nicht möglich gehalten (vgl. RICHTER, 1990, S. 578; RICHTER und FURUBOTN, 1999, S. 47; FELDMANN, 1999a, S. 176; SCHNEIDER, 1993, S. 102 f.; BECKMANN, 2000, S. 42). Dies hängt hauptsächlich mit den in Abschnitt III.3.1. angesprochenen Abgrenzungsproblemen zusammen (vgl. auch LEIPOLD und SCHÜLLER, 1986, S. 21).<sup>67</sup> Aber selbst wenn eine genaue Abgrenzung

---

<sup>67</sup> Aufgrund der aufgezeigten Probleme sind empirische Studien, in denen versucht wird, Transaktionskosten zu quantifizieren, relativ selten. Einige der wenigen Versuche in diese Richtung stammen von DEMSETZ (1968) für die New Yorker Börse und von WALLIS und NORTH

von anderen Kosten gelänge, wäre es trotzdem möglich, dass in den Unternehmen die für diesen Kostenbereich gebundenen Ressourcen unterschiedlich bewertet würden, was aber bei allen Kostenarten so ist (ebd.).

Obleich die transaktionskostenökonomische Erklärung also eine Reihe von Schwächen aufweist, verfügt sie dennoch über eine insgesamt große Erklärungskraft. Sie basiert nicht nur auf realistischen Verhaltensannahmen wie der begrenzten Rationalität und des Opportunismus, sondern zeigt, dass solche Verhaltenseigenschaften auch bestimmte institutionelle Vorkehrungen notwendig machen. Darüber hinaus berücksichtigt der Erklärungsansatz Einflußfaktoren, die bei der Entscheidung über das adäquate institutionelle Design für wirtschaftliche Aktivitäten eine bedeutende Rolle spielen. Dies gilt in erster Linie für die Faktorspezifität, der eine zentrale Bedeutung eingeräumt wird (vgl. WILLIAMSON, 1985, S. 56 sowie auch GÖBEL, 2002, S. 137; FELDMANN, 1999, S. 179).

Die verfügungsrechtstheoretische Beleuchtung der Faktorspezifität und des damit einhergehenden Problems des Hold-ups bringt hinsichtlich der *Motivierung* von Unternehmensintegration keine grundlegend neuen Erkenntnisse. Allerdings beschreiben die Modelle von Grossmann und Hart und der anderen genannten Autoren den Prozeß der Neu- bzw. Nachverhandlungen und seine Auswirkungen auf das Investitionskalkül sehr präzise (vgl. ERLEI, 1998, S. 96). Problematisch ist dabei aber, dass in den Modellen von recht restriktiven Annahmen ausgegangen wird, die in der Realität kaum gegeben sind (vgl. HOLMSTRÖM und ROBERTS, 1998, S. 79). Das betrifft insbesondere die Anforderungen, die an die Rationalität und das Wissen der beteiligten Wirtschaftssubjekte gestellt wird. Im Allgemeinen beschränken sich die Autoren auf die Annahme, dass es unmöglich ist, einen vollständigen Vertrag zu schreiben. Ansonsten unterstellen sie aber, dass die Akteure über alle möglichen zukünftigen Umweltzustände informiert sind und sie auch vollständig verarbeiten können. Diese Annahme steht in einem auffälligen Gegensatz zur ursprünglichen Formulierung des mit Faktorspezifitäten verbundenen Hold-up Problems bei Williamson, in der die Begrenztheit der Rationalität der Wirtschaftssubjekte betont wurde. Zwar ermöglicht es die weitgehende Ausblendung der begrenzten Rationalität, das Ausbeutungsproblem formal klarer zu erfassen und Lösungen von recht hoher mathematischer Komplexität abzuleiten. Diese verlangen jedoch eine Kalkulationsfähigkeit und Informationsausstattung der Wirtschaftssubjekte, die in der ökonomischen Realität nicht gegeben ist (vgl. ERLEI, 2001, S. 191)<sup>68</sup>. Darüber hinaus wird die erwartungsstabilisierende Bedeutung von Institutionen ausgeblendet, die eng mit der unvollkommenen Rationalität verbunden ist. Wenn anders als in den Modellen der zitierten Arbeiten davon ausgegangen wird, dass die Akteure nicht alles antizipieren können, bekommen erwartungsstabilisierende Institutionen

---

(1988), die versuchen, die Transaktionskosten für die US-Wirtschaft im Zeitraum 1870-1970 zu schätzen.

<sup>68</sup> Vgl. als Beispiel hierfür NÖLDEKE, SCHMIDT (1996) und die Diskussion dazu von ERLEI (1998, S. 89 ff.).

eine wichtige Bedeutung. Sie kanalisieren das Verhalten der Beteiligten in einfacher und vorhersehbarer Weise und ermöglichen dadurch erst, das Verhalten anderer verlässlich zu prognostizieren (vgl. u. a. THIELE, 1994, S. 993; CEZANNE und MAYER, 1998, S. 1346; VOIGT, 2002, S. 32 f.). Dieser Aspekt geht in der formalen Behandlung des Hold-up Problems fast vollständig verloren (vgl. ERLEI, 1998, S. 96; ERLEI et al., 1999, S. 218). Ebenso problematisch ist, dass die anderen Eigenschaften von Transaktionen ausgeklammert werden, die bei Williamson ebenfalls von zentraler Bedeutung sind: Unsicherheit und Häufigkeit<sup>69</sup>. Schließlich ist eine weitere unrealistische Annahme, dass die Nachverhandlungen für beide Vertragsparteien mit keinerlei Kosten verbunden sind (vgl. ERLEI et al., 1999, S. 219; RICKETTS, 2002, S. 120). Dies würde bedeuten, dass sich in jeder Vertragsbeziehung Nachverhandlungen immer lohnen würden und spezifische Investitionen theoretisch nie versunken wären (vgl. RICKETTS, 2002, S. 120).

#### 4 LÖSUNG VON PRINCIPAL-AGENT-PROBLEMEN

*"If you want something done right, do it yourself."* (SAPPINGTON, 1991, S. 45).

Weitere Beweggründe, Märkte durch hierarchische Koordinationsmechanismen zu substituieren bzw. zu ergänzen, können Probleme sein, die daraus resultieren, dass im ökonomischen Alltag Wirtschaftssubjekte bestimmte Aufgaben an andere Wirtschaftssubjekte delegieren (vgl. PERRY, 1989, S. 208 ff.; HOLMSTRÖM, ROBERTS, 1998, S. 86 ff.). Die Notwendigkeit dazu ergibt sich in arbeitsteiligen Volkswirtschaften, weil den Wirtschaftssubjekten Restriktionen hinsichtlich der eigenen Handlungsmöglichkeiten vorgegeben sind. Erstens fehlt im Allgemeinen die Zeit, um alle im Rahmen einer unternehmerischen Aktivität anfallenden Aufgaben selbst anzugehen. Zweitens fehlen oftmals die dazu notwendigen finanziellen Mittel sowie technisches und/oder organisatorisches Know-how. Aus diesen Gründen bleibt den Wirtschaftssubjekten häufig gar nichts anderes übrig, als bestimmte Aufgaben an andere Wirtschaftssubjekte abzugeben. Die Principal-Agent-Theorie<sup>70</sup> bezeichnet denjenigen, der einen anderen damit beauftragt,

<sup>69</sup> Versuche, die Häufigkeit zu berücksichtigen, wurden z. B. von BAKER, GIBBONS und MURPHY (1997) oder HALONEN (1994) unternommen (vgl. auch HOLMSTRÖM und ROBERTS, 1998, S. 79).

<sup>70</sup> Bei diesem Ansatz der NIÖ wird häufig zwischen einem positiven und normativen Zweig unterschieden. Ziel der sogenannten positiven Principal-Agent-Theorie ist es zum einen, die spezifischen Ursachen und Merkmale der Probleme, die in Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen auftreten, zu erklären. Zum anderen beschreibt und bewertet sie die zur Lösung eines Principal-Agent-Problems verwendeten oder denkbaren institutionellen Arrangements (vgl. z. B. JENSEN, 1983, S. 334 f.; JENSEN und MECKLING, 1976, S. 305 ff.). Die normative Principal-Agent-Theorie, die z. T. auch als "Principal-Agent-Ansatz" bezeichnet

bestimmte Aufgaben auszuführen, als Prinzipal. Das kann z. B. ein Aktionär gegenüber dem Management, der Manager gegenüber seinen Untergebenen oder der Kunde gegenüber einem Verkäufer sein. Derjenige, der im Auftrag eines anderen eine bestimmte Aufgabe erfüllen soll, wird dagegen Agent genannt. So ist der Manager Agent für den Eigentümer des Unternehmens und der Verkäufer für den Kunden.

#### 4.1 Ursachen und Ausprägungen des Agency-Problems

Aus dieser Principal-Agent-Beziehung (im Weiteren kurz auch als Agency-Beziehung bezeichnet) kann nun das Problem erwachsen, dass der Agent seinen persönlichen Nutzen maximiert und nicht mehr im besten Interesse des Prinzipals agiert. Die Ursache dieses Problems liegt in den folgenden charakteristischen Merkmalen für Agency-Beziehungen (vgl. ARROW, 1985, S. 37 f.; EISENHARDT, 1989, S. 58; GÖBEL, 2002, S. 100):

1. Der Agent trifft bei der Ausführung des Auftrages Entscheidungen, die nicht nur das Nutzenniveau des Prinzipals, sondern auch sein eigenes beeinflussen.
2. Die Zielfunktionen des Prinzipals und des Agenten sind nicht kongruent. Jeder der beiden versucht, seinen eigenen Nutzen zu maximieren. Dabei sind auch opportunistische Verhaltensweisen möglich, d. h. die Wirtschaftssubjekte verfolgen ihre eigenen Ziele ggf. auch auf Kosten des Vertragspartners. So kann insbesondere der Agent die an ihn delegierten Entscheidungsbefugnisse nicht nur zur Erfüllung seines Auftrages verwenden, sondern auch zur Maximierung seines eigenen Nutzens.<sup>71</sup>
3. Der Prinzipal und der Agent haben unterschiedliche Risikoneigungen. Daraus entsteht das Problem der Risikoteilung. Aufgrund unterschiedlicher Risikoneigungen präferieren Prinzipal und Agent unterschiedliche Handlungsoptionen (vgl. EISENHARDT, 1989, S. 59). Üblicherweise wird unterstellt, dass der Prinzipal risikoneutral und der Agent risikoavers ist. Aus

---

wird (vgl. FELDMANN, 1995, S. 48; FELDMANN, 1999a, S. 135), versucht dagegen das effizienteste institutionelle Arrangement zur Lösung eines Principal-Agent-Problems zu entwickeln. Während die Untersuchungsmethode der positiven Principal-Agent-Theorie informal-konkret (verbal) ist, arbeitet die normative Richtung hauptsächlich mit mathematischen Modellen, die sich durch stark vereinfachte Annahmen und ein hohes Abstraktionsniveau auszeichnen. Vgl. ausführlicher zu der Unterscheidung zwischen positiver und normativer Principal-Agent-Theorie die kritische Bewertung von FELDMANN (1995, S. 49 ff.), FELDMANN (1999a, S. 135 ff.) oder GÖBEL (2002, S. 105).

<sup>71</sup> Sein Kosten-Nutzen-Kalkül wird dabei vor allem von zwei Komponenten bestimmt (vgl. FELDMANN, 1999a, S. 133): von der vereinbarten Entlohnung, die seine Wohlfahrt erhöht, sowie von den von ihm aufzubringenden Anstrengungen, die er als wohlfahrtsminderndes "Arbeitsleid" empfindet. Als opportunistischer Nutzenmaximierer nimmt der Agent Anstrengungen zur Erfüllung seiner Verpflichtungen nur in dem Umfang vor, in welchem sein Nutzen hieraus seine Kosten übersteigt.

dem Problem der Risikoteilung ergibt sich für die Ausgestaltung des Agency-Vertrags, dass dieser dem Agenten nicht nur einen Anreiz bieten muß, im Sinne des Prinzipals zu handeln. Er muß auch das Risiko optimal auf Prinzipal und Agenten aufteilen.

4. Zwischen Prinzipal und Agenten herrscht asymmetrische Informationsverteilung. Der Agent kann seine Fähigkeiten, seine Anstrengungen, seine Kenntnisse, Absichten und Motive besser beurteilen als der Prinzipal. Der Prinzipal ist i.d.R. weder in der Lage, die Fähigkeiten, Absichten und Motive des Agenten umfassend einzuschätzen noch die Handlungen des Agenten und/oder die handlungsrelevanten Sachverhalte direkt bzw. kostenlos zu beobachten und zu beurteilen. Aufgrund dieser Informationsasymmetrie zu Lasten des Prinzipals, aber auch der Unsicherheit über exogene Ereignisse<sup>72</sup> besteht die Gefahr, dass der Agent seinen Informationsvorsprung in opportunistischer Weise nutzt, ohne dass dieses Verhalten vom Prinzipal erkannt und entsprechend sanktioniert werden kann (vgl. SCHOPPE et al., 1995, S. 183).

Das Agency-Problem, das sich aus diesen Merkmalen von Agency-Beziehungen ergibt, kann verschiedene Ausprägungen annehmen. ARROW (1985) unterscheidet dabei zwei Ausprägungen, die sich jedoch überlappen und in der Realität häufig gemeinsam auftreten:<sup>73</sup>

*1. Versteckte Aktion ("hidden action") oder moralisches Risiko (moral hazard)*

Das Problem der versteckten Aktion bzw. des moralischen Risikos tritt nach Vertragsabschluß im Rahmen der Principal-Agent-Beziehung auf. Deshalb spricht man gelegentlich auch von ex post Opportunismus. Der Prinzipal kann die Handlungen des Agenten nicht oder zumindest nicht kostenlos beobachten. Die Leistung kann auch nicht eindeutig aus den Handlungsergebnissen abgeleitet werden, weil letztere auch von anderen, exogenen Einflüssen abhängen. Aus diesen Gründen kann der Agent die entstehende Informationsasymmetrie ausnutzen und z. B. sich vor bestimmten Arbeiten drücken, zusätzliche Pausen einlegen oder bewußt langsam arbeiten.

<sup>72</sup> Die Ergebnisse ökonomischer Aktivitäten in Principal-Agent-Verhältnissen wird in der Regel nicht ausschließlich vom Handeln des Agenten bestimmt sein, sondern ebenso von exogenen Ereignissen, wie etwa Handlungen anderer Marktteilnehmer oder Zufallseinflüsse, über die vor Abschluß des Agency-Vertrages sowohl auf Seiten des Prinzipals als auch des Agenten Unsicherheit besteht. Daher kann der Prinzipal nicht unmittelbar vom Ergebnis auf die Handlungen des Agenten zurückschließen.

<sup>73</sup> Dieser Zweiteilung folgen z. B. FELDMANN (1995, S.49) und (1999a, S. 134); RICHTER und FURUBOTN (1999, S. 197), RICKETTS (2002, S. 30 ff.).

## 2. Versteckte Information ("*hidden information*") oder *adverse Selektion* (*adverse selection*)

Das Problem der versteckten Information oder der *adversen Selektion* ist ein Problem, das vor Vertragsabschluß auftritt (vgl. RICKETTS, 2002, S. 31). Bevor ein Prinzipal mit einem Agenten einen Vertrag abschließt, möchte er die Eigenschaften des Agenten und die von ihm angebotenen Leistungen kennen. Sehr häufig kann er dies aber *ex ante* nicht genau in Erfahrung bringen, weil jeder Agent bestrebt ist, sich möglichst gut zu verkaufen und deshalb versuchen wird, Schwächen (z. B. gesundheitliche Probleme beim Abschluß einer Krankenversicherung) und Fehler zu verheimlichen und sich in einem vorteilhaften Licht erscheinen zu lassen. Wichtige Informationen also bleiben mehr oder weniger verborgen und es entsteht die Gefahr, dass Vertragspartner ausgewählt werden, die sich nach Vertragsabschluß doch nicht als geeignet erwiesen haben (*adverse Selektion*).

Ein Problem der versteckten Information liegt auch dann vor, wenn der Prinzipal die Handlungen des Agenten zwar kostenlos beobachten, aber nicht beurteilen kann, weil der Agent über handlungsrelevante Informationen verfügt, die dem Prinzipal nicht oder nicht kostenlos zugänglich sind. Beispielsweise kann ein Kunde in einer Autowerkstatt zwar beobachten, wie die Kupplung an seinem Auto ausgetauscht wird, aber er kann möglicherweise nicht wissen, ob dies überhaupt notwendig war. Oder die Aktionäre können oft nicht beurteilen, ob sich die Manager für die in ihrem Sinne beste Investitionsalternative entscheiden, oder ob eigennützige Aspekte wie Machtzuwachs oder Statusgewinn ausschlaggebend waren. Das Problem der versteckten Information in dieser Variante dürfte also regelmäßig in den Fällen auftauchen, in denen die Informationsasymmetrie aufgrund der Spezialkenntnisse des Agenten besonders groß ist.

Gelegentlich werden in der Literatur nicht zwei, sondern vier Ausprägungen des *Agency-Problems* unterschieden. So findet sich bei BREID (1995, S. 824 f.) und GÖBEL (2002, S. 100 ff.) die Unterteilung in *hidden action*, *hidden characteristics*, *hidden information* und *hidden intention*. Das Problem der *hidden action* entspricht der hier zugrunde gelegten Definition. Als *hidden characteristics* bezeichnet sie dagegen nur das Problem, dass vor Vertragsabschluß bei der Auswahl eines Agenten dessen Stärken und Schwächen, also dessen "Eigenschaften" (*characteristics*) nicht vollkommen bekannt sind, während das Problem der *hidden information* bedeutet, dass der Prinzipal die Handlungen des Agenten zwar kostenlos beobachten, aber nicht beurteilen kann. Bei *hidden intention* geht es einmal darum, dass dem Prinzipal vor Vertragsabschluß die Absichten des Agenten verborgen bleiben, etwa wie kulant, fair und ehrlich er sich verhalten würde, wenn es zu Interessenkonflikten käme. Zum anderen fehlen dem Prinzipal *ex ante* auch Informationen, ob vom Agent zu befürchten ist, dass dieser die sich aus einer Faktorspezifität ergebende Abhängigkeit des Prinzipals zum *Hold up* ausnutzen wird (vgl. auch BREID, 1995, S. 824 f.). Letztlich geht es bei den drei letztgenannten Ausprägungen immer um das Problem, dass dem Prinzipal vor Vertragsabschluß Informationen darüber

fehlen, wie der Agent nach Vertragsabschluß sich tatsächlich verhalten wird. Da es sich bei den Eigenschaften und den Intentionen ebenfalls um Informationen handelt, kann man hidden characteristics, hidden information und hidden intention ohne weiteres zu dem Problem der hidden information zusammenfassen und die übliche Zweiteilung des Agency-Problems nach ARROW (1985) beibehalten (vgl. auch NEUS, 1998, S. 88).

Ebenfalls vier Ausprägungen des Agency-Problems nennen ERLEI et al. (1999, S. 112). Sie unterscheiden moralisches Wagnis mit versteckter Handlung, adverse Selektion, moralisches Wagnis mit versteckter Information und moralisches Wagnis in Teams. Die ersten beiden Ausprägungen entsprechen denen von Arrow. Als moralisches Wagnis mit versteckter Information bezeichnen sie eine Situation, in der der Prinzipal die Entscheidung beobachten kann, aber nicht dazu in der Lage ist, die Umweltbedingungen zu erkennen, im Rahmen deren der Agent agiert. Dies gibt dem Agenten die Möglichkeit, seine Entscheidung durch eine falsche Wiedergabe der Rahmenbedingungen zu legitimieren. Sein Aktionsspielraum ist jedoch spürbar geringer als bei moralischem Wagnis mit versteckter Handlung, da seine Maßnahmen beobachtet werden können. Die vierte Ausprägung bezieht sich auf Situationen, in denen die Wirtschaftssubjekte gleichzeitig sowohl Prinzipal als auch Agent sind. Dies ist i.d.R. in einer Teamproduktion der Fall, weil dort jedes Mitglied den anderen "beauftragt", seinen Beitrag zum Teamprodukt zu leisten, er also insofern Prinzipal ist. Gleichzeitig sind alle Akteure auch Agenten, da sie bei den Mitgliedern in der Pflicht stehen. Ein typisches Beispiel für eine solche Teamproduktion sind Rechtsanwalts- oder Steuerkanzleien. Die entsprechenden Mitglieder können sich während der Arbeit nicht ständig kontrollieren. Sie teilen den Gesamtgewinn untereinander auf und haben einen Anreiz, auf Kosten der Partner zu leben (vgl. ERLEI et al., 1999, S. 114).

## **4.2 Grundsätzliche Lösungsmöglichkeiten für Agency-Probleme**

Wenn Agency-Probleme aus der Informationsasymmetrie in Verbindung mit Zielkonflikten und eigennützigem Verhalten der Wirtschaftssubjekte resultieren, müssen institutionelle Regelungen zur Lösung der Agency-Probleme an diesen Ursachen ansetzen, d. h. sie müssen in der Lage sein, Informationsasymmetrien zu reduzieren, Zielkonflikte aufzulösen und eigennütziges Verhalten der Wirtschaftssubjekte zu mildern. Eine Möglichkeit ist, den Agenten über eine entsprechende Ausgestaltung der Entlohnungsverträge zu einem Verhalten zu veranlassen, das im Interesse des Prinzipals liegt. Das Problem besteht darin, die Verträge so zu gestalten, dass der Erwartungswert des Prinzipals unter der Annahme maximiert wird, dass der Agent Handlungen unternimmt, die seinen eigenen Erwartungswert innerhalb des jeweiligen Vertrags maximiert und dass der Agent den Vertrag andererseits dennoch akzeptiert. Eine andere Möglichkeit besteht darin, vertikal und/oder diagonal zu integrieren (vgl. auch SCHNEIDER, 1986, S. 54; HENNESSEY, 1996, S. 1034). Dabei läßt sich jedoch nur im denkbar einfachsten

Fall, wenn der Prinzipal die Aufgaben, die er dem Agenten übertragen hatte, nun selbst ausführt, das Principal-Agent Problem vollständig lösen, weil Prinzipal und Agent in einer Person zusammenfallen. So könnte beispielsweise ein Verarbeiter dazu übergehen, selbst die landwirtschaftlichen Rohstoffe zu erzeugen. Findet Integration jedoch auf dem Wege der Verschmelzung zweier Unternehmen statt, dann verschwindet das Principal-Agent-Problem nicht. Zwar ist es durchaus denkbar, dass durch die Vereinigung etwa eines Verarbeiters mit einem landwirtschaftlichen Erzeuger unter einheitlicher Leitung Zieldivergenzen abgebaut werden, weil beide Akteure sich jetzt auf das Ziel der gemeinsamen Gewinnmaximierung geeinigt haben. Auch der Zugang zu Information und die Kontrolle der Akteure mögen innerhalb eines integrierten Unternehmens leichter sein, weil die Offenlegung von Informationen einfach angeordnet werden kann. Aber vollständig lösen läßt sich das Principal-Agent-Problem nicht (vgl. auch ERLEI et al., 1999, S. 92). Selbst wenn die Wirtschaftssubjekte in dem neuen integrierten Unternehmen nicht die gleichen sind wie vor der Integration, können sie neben dem gemeinsamen Ziel der Gewinnmaximierung ihre eignen, individuellen Ziele haben. Darüber hinaus können auch innerhalb eines vertikal integrierten Unternehmens weiterhin Informationen verschleiert und zurückbehalten werden. Je komplexer die integrierte Struktur ist, desto größer sind dazu die Möglichkeiten (vgl. PERRY, 1989, S. 210).

Als Kriterium für die Entscheidung, welches institutionelle Arrangement zur Bewältigung der Agency-Probleme zu wählen ist, gelten die sogenannten Agency-Kosten (vgl. WILLIAMSON, 1988, S. 572; FELDMANN, 1999a, S. 150; GÖBEL, 2002, S. 125). Diese setzen sich nach JENSEN und MECKLING (1976, S. 308) aus folgenden drei Arten von Kosten zusammen (vgl. auch ERLEI et al., 1999, S. 75):

- den Ausgaben, die der Prinzipal tätigt, um den Agenten zu kontrollieren und dessen Verhalten in seinem Sinne zu beeinflussen, d. h. Kosten der Beobachtung, Kosten für Prämienlöhne, Kosten für die explizite Vorgabe von Regeln usw. ("monitoring expenditures des Prinzipals").
- den Ausgaben des Agenten, um seinerseits die Informationsasymmetrie zu senken, Zielharmonie herbeizuführen oder eine glaubhafte Bindung seines Verhaltens zu erzeugen (z. B. Kosten für "Signaling") ("bonding expenditures des Agenten").
- dem residualen Verlust ("residual loss"): Das ist die Differenz zwischen den aus Sicht des Prinzipals besten Entscheidungen und Handlungen des Agenten und bei dessen tatsächlichen Entscheidungen und Handlungen, also z. B. die Differenz zwischen dem wirtschaftlichen Ergebnissen bei einem optimalen und dem tatsächlichen Anstrengungsniveau.

Von den in Frage kommenden Alternativen wäre dann diejenige auszuwählen, die die geringsten Agency-Kosten aufweist.

Im Folgenden wird nun anhand einiger Beispiele aus der Literatur kritisch beleuchtet, wann und wie vertikale und/oder diagonale Integration zur Reduzierung von Agency-Problemen beitragen kann. Dabei wird zwischen zwei Agency-Beziehungen unterschieden: einmal zwischen Produzenten aufeinanderfolgender Wertschöpfungsstufen und/oder Händlern und zum anderen zwischen Kapitalgeber und Kapitalnehmer. Obwohl die Agency-Probleme in beiden Beziehungen vom Grundsatz her ähnlich sind (vgl. BREID, 1995, S. 823), ist es aufgrund der Bedeutung, die gerade die Agency-Probleme zwischen Kapitalgeber und Kapitalempfänger in der Literatur einnehmen (vgl. FELDMANN, 1995, S. 71) zweckmäßig, diese Zerteilung vorzunehmen.

### 4.3 Integration zum Abbau von Qualitätsunsicherheiten

Viele Studien, die Integration zum Zwecke der Reduzierung von Principal-Agent-Problemen im Produktions- bzw. Handelsbereich analysieren, konzentrieren sich auf den Aspekt der Verbesserung des Zugangs zu Informationen (vgl. RICKETTS, 2002, S. 236; WILLIAMSON, 1975, S. 158 ff.). Dabei steht das Problem der Qualitätsunsicherheit im Vordergrund. Damit ist gemeint, dass die Informationen über Qualitätsmerkmale ungleich zwischen den Transaktionspartnern verteilt sind. Ein Beispiel hierfür ist, wenn bei einer Krankenversicherung der Versicherer weniger gut als der Versicherte über dessen Gesundheitszustand und damit dessen Schadensrisiken informiert ist. Ähnlich kann im Agrarbereich Informationsasymmetrie zwischen Verarbeiter und landwirtschaftlichem Erzeuger über die Qualitätseigenschaften der landwirtschaftlichen Rohstoffe bestehen sowie zwischen den Nahrungsmittelproduzenten (Landwirte, Verarbeiter) und dem Handel auf der einen und Konsumenten auf der anderen Seite (vgl. HENNESSEY, 1996, S. 1034; VETTER und KARANTININIS, 2002, S. 271). Letzteres gilt etwa, wenn Nahrungsmittel mit besonderen Qualitätsmerkmale oder -garantieren wie z. B. biologischer Anbau von Gemüse oder Freilandhaltung bei der Eierproduktion angeboten werden. Die entsprechenden Qualitätseigenschaften sind von den Konsumenten nicht ohne weiteres am Produkt selbst erkennbar. Erst die Markierung der Produkte und die damit zum Ausdruck kommenden Qualitätsversprechen der Hersteller und Händler geben darüber Auskunft. Deshalb können Nahrungsmittel mit besonderen Qualitätseigenschaften auch als "credence goods" (Vertrauensgüter) bezeichnet werden (vgl. VETTER und KARANTININIS, 2002, S. 271; SCHMITZ, 2005, S. 3). Der Begriff "credence good" geht auf DARBEI und KARNI (1973) zurück und bezeichnet allgemein solche Güter, deren Qualitätseigenschaften von den Kunden selbst nach dem Verbrauch nicht überprüft werden können.<sup>74</sup> Aus dieser Informationsasymmetrie ergibt sich das Problem der adversen

---

<sup>74</sup> Nach EMONS (2001, S. 375 f.) wissen die Konsumenten bei manchen credence goods oftmals nicht einmal selbst, dass sie diese brauchen. Das ist insbesondere bei medizinischen, juristischen und Beratungsdienstleistungen sowie bei Reparaturen der Fall. Beispielsweise können bei einem Arztbesuch die Patienten häufig weder die Richtigkeit einer Diagnose verifizieren, noch feststellen, ob die verordneten Behandlungsmaßnahmen notwendig waren und zum Ziel geführt

Selektion, d. h. es können unter Umständen nur besonders schlechte Qualitäten gehandelt werden. Bekanntestes Beispiel hierfür ist AKERLOFS (1970) "Markets for Lemons", nach dem es sogar zum Zusammenbruch des entsprechenden Marktes kommen kann.<sup>75</sup> Tatsächlich war dies in der Realität noch nie zu beobachten, weil die privaten Wirtschaftssubjekte aus eigenem Gewinninteresse Mechanismen entwickelt haben, um die Informationsasymmetrie und die damit verbundenen Probleme der adversen Selektion (und des moralischen Risikos) zu reduzieren, nämlich das Signaling und das Screening (vgl. auch RICHTER und FURUBOTN, 1999, S. 154). Unter Signaling versteht man eine Aktion der Vertragspartei mit mehr Informationen, die zum Ziel hat, der Vertragspartei mit weniger Informationen glaubhaft Informationen preiszugeben. Beispiele hierfür sind das Angebot einer Garantie für ein Produkt (Rücknahme, kostenlose Reparatur usw. bei Mängeln) oder Werbemaßnahmen, um den Kunden zu zeigen, dass das Unternehmen hochwertige Produkte anbietet. Aktionen der weniger informierten Vertragspartei, um mehr Informationen von der informierten Vertragspartei zu bekommen, werden als Screening bezeichnet. So kann der Käufer eines Gebrauchtwagens verlangen, den Wagen vor dem Kauf nochmals durch einen Automechaniker überprüfen zu lassen. Weigert sich der Verkäufer, signalisiert er damit eine "Zitrone" (vgl. hierzu auch MANKIW, 2004, S. 520 ff.).

Mithilfe formaler Modelle wird in verschiedenen Untersuchungen versucht zu zeigen, dass auch vertikale Integration ein geeignetes institutionelles Arrangement sein kann, Informationsasymmetrien abzubauen, da sich der Prinzipal auf diese Weise Zugang zu korrekten bzw. korrekteren Informationen verschaffen kann. Beispiele hierfür sind etwa die Arbeiten von RIORDAN und SAPPINGTON (1987), die die Beziehung zwischen einem Einzelhändler und einem Produktentwickler analysieren. Dabei nehmen sie an, dass nur der Produktentwickler Kenntnis über die Entwicklungskosten pro Stück einer bestimmten Qualität eines Produktes hat und nur der Einzelhändler den Preis kennt, zu dem das Produkt an die Kunden verkauft werden kann. Dem Produktentwickler wird ein Anreiz unterstellt, die Angaben über die Qualität zu übertreiben, um in den Genuß einer höheren qualitätsabhängigen Entlohnung zu kommen. Dies hat zur Folge, dass der Gewinn des

---

haben. Diese Informationsasymmetrie erlaubt es dem Anbieter von credence goods, Vorteile gegenüber dem Kunden auszunutzen.

<sup>75</sup> Zugrunde liegt dem Beispiel der Markt für Gebrauchtwagen. Es kann davon ausgegangen werden, dass der Verkäufer von Gebrauchtwagen die Mängel der Wagen (besser) kennt, aber nicht der Käufer. Weiter ist anzunehmen, dass die Eigner der schlechtesten Wagen eine größere Veranlassung diese zu verkaufen, als die Eigentümer guter Wagen. Die Käufer müssen also damit rechnen, eine "Zitrone" (lemon) zu bekommen. Sie sind deshalb bereit, Gebrauchtwagen nur zu einem geringen Preis zu kaufen. Wird ihnen aber ein niedriger Preis angeboten, kann das dem Käufer wiederum signalisieren, dass der Verkäufer das Auto unbedingt schnell los werden will, weil es von schlechter Qualität ist. Die Folge könnte sein, dass viele Leute es vermeiden, überhaupt Gebrauchtwagen zu kaufen und/oder die Eigentümer guter Gebrauchtwagen nicht mehr bereit sein werden, ihre Autos zu diesem niedrigen Preis anbieten. Im Endeffekt kann der Markt völlig zusammenbrechen.

Einzelhändlers geringer ausfällt, als wenn er die Produktion selbst ausführt. Deshalb hat der Einzelhändler einen Anreiz, vertikal in die Produktion zu integrieren, um Zugang zu den Informationen über die tatsächliche Qualität des Produktes zu bekommen und gegebenenfalls die Produktion selbst durchzuführen.

Beispiele aus dem Agrarbereich, in dem Informationsasymmetrie bezüglich der Qualitätseigenschaften als Auslöser für vertikale Integration betrachtet wird, sind die Studien von HENNESSY (1996) oder von VETTER und KARANTININIS (2002). In beiden Untersuchungen wird jeweils unterstellt, dass die Qualität der landwirtschaftlichen Rohprodukte für die Verarbeiter nicht genau bzw. nur mit hohem Kontrollaufwand überprüft werden kann. Daher besteht für die Landwirte ein Anreiz, weniger Investitionen in die Qualitätsverbesserung vorzunehmen, weil nicht garantiert ist, dass die Qualität der Rohstoffe einwandfrei identifiziert werden kann. Sie könnten deshalb für eine angeblich hohe Qualität einen höheren Preis verlangen, ohne dafür höhere Kosten in Kauf nehmen zu müssen. Wenn der Verarbeiter integriert, so wird argumentiert, würde er sich besseren Zugang zu Informationen darüber verschaffen können, welche Betriebsmittel und Produktionsfaktoren zum Einsatz kommen und damit mit geringerem Kontrollaufwand die Qualität in seinem Sinne beeinflussen.

Einen besonderen Fall von Qualitätsunsicherheit als Motiv für vertikale Integration betrachtet BARZEL (1982). Er stellt in seiner Untersuchung auf die Beobachtungskosten ab, die bei Principal-Agent-Beziehungen anfallen. BARZEL (1982, S 27) bezeichnet diese Beobachtungskosten allgemein als Meßkosten (measurement costs) und versteht darunter die Kosten, die entstehen, um die Attribute gehandelter Waren oder Dienstleistungen zu messen. Weiter geht BARZEL (1982, S. 39 ff.) von einem mehrstufigen Produktionsprozeß aus. Dabei wird zum einen angenommen, dass die Qualität der Zwischenprodukte, die im Verlauf des vollständigen Produktionsvorganges erzeugt werden, nicht ohne Meßaufwand ermittelt werden kann. Zum anderen wird unterstellt, dass die Messung des Outputs im Vergleich zur Messung des Inputs ineffizient ist. Das hat zur Folge, dass eine effiziente Messung nur durch die Überwachung des Produktionsprozesses, nicht aber durch die Untersuchung des Endproduktes erfolgen kann.

Ausgangspunkt ist die Situation, dass alle  $n$  Stufen des Produktionsprozesses von rechtlich selbständigen Firmen durchgeführt werden. In diesem Fall würden die Meßaktivitäten überproportional zur Anzahl der Produktionsstufen ansteigen. Bei zwei Stufen muß die Firma, die das Endprodukt herstellt, ihren Zulieferer überwachen. Bei drei Fertigungsstufen hat die Firma auf der zweiten Stufe das Unternehmen der ersten Stufe zu kontrollieren. Der Endproduzent hingegen bezieht das Zwischenprodukt von der zweiten Firma, in die sowohl Inputs der ersten als auch der zweiten Stufe eingehen. Um eine hohe Qualität sicherzustellen, ist er nun gezwungen, sowohl den Produzenten auf Stufe 1 als auch den auf Stufe 2 zu überwachen. Die dritte Firma führt somit zwei Messungen durch und die Gesamtzahl der Messungen beträgt drei. Folgt eine vierte Stufe, so müssen zu den bereits

beschriebenen drei Messungen drei weitere durch Firma 4, die alle vorgelagerten Firmen kontrolliert, addiert werden. Fügt man eine fünfte Stufe hinzu, so muß die Anzahl der Messungen um weitere vier zur Kontrolle der Erzeugung aller vorgelagerten Zwischenprodukte erhöht werden. Existieren  $n$  Produktionsstufen und damit  $(n-1)$  Zwischenprodukte, so werden diesen Überlegungen zufolge  $n(n-1)/2$  Messungen durchgeführt. Die Meßkosten steigen damit im Quadrat zu der Anzahl der Produktionsstufen. Die Ursache hierfür liegt darin, dass alle Produktionsstufen mit Ausnahme der letzten und der vorletzten mehrfach, nämlich durch die Agenten aller folgenden Produktionsstufen, überwacht werden.

Integriert man die Produktionsstufen in eine einzige Firma, dann entfällt für die Agenten, die einen Verarbeitungsvorgang durchführen, die Notwendigkeit, alle vorgelagerten Aktivitäten zu beobachten. Es reicht jetzt vollkommen aus, wenn die Produktion einer jeden Stufe durch exakt einen einzigen von der Firmenleitung beauftragten Kontrolleur überwacht wird. Damit fallen die bei einer marktlichen Koordination anfallenden Mehrfachmessungen und die dadurch verursachten Kosten weg. Auf diese Weise bewirkt vertikale Integration eine Senkung der Meßkosten.

Eine andere Ursache des Principal-Agent-Problems des moralischen Risikos sehen ALLEN und LUECK (1998, S. 355 ff.) als maßgeblichen Auslöser für vertikale Integration im Agrarbereich. Hier sind es Probleme der zeitlichen Abstimmung ("timing") aufeinanderfolgender Produktionsstufen. Dieses Problem ist vor allem bei der Pflanzenproduktion von Bedeutung. Bereits kleine Abweichungen etwa vom optimalen Erntezeitpunkt aufgrund von schlechtem Wetter können den Ernteertrag stark reduzieren, was sich dann negativ auf die nachgelagerte Stufe auswirken kann, weil vor der Ernte eingegangene Liefervereinbarungen in einer solchen Situation nicht erfüllt werden können.

ALLEN und LUECK (1998, S. 355 ff.) zeigen, dass der Anreiz, aufeinanderfolgende Stufen zu integrieren mit der zeitlichen Sensitivität der Tätigkeiten steigt. Unterstellt wird dabei, dass die Ausbringungsmenge  $x$  auf einer bestimmten Wertschöpfungsstufe  $s$  vom Zeitpunkt  $d$  abhängt, zu dem bestimmte Tätigkeiten absolviert werden, so dass gilt  $x_s = x_s(d)$ . Dahinter steckt die Überlegung, dass es, je nach dem, um welches Rohprodukt es sich handelt, einen optimalen Zeitpunkt  $d^*$  gibt, zu dem eine bestimmte Tätigkeit auf einer bestimmten Wertschöpfungsstufe, wie z. B. die Aussaat oder das Ernten, ausgeführt sein muß, ohne dass es zu Ertrags-einbußen kommt. So ist es z. B. bei Sommerweizen entscheidend, zum richtigen Zeitpunkt zu ernten, weil Verspätungen Verluste etwa durch Hagel oder Regen nach sich ziehen können. Das bedeutet, dass die zeitliche Sensitivität der Ernte in diesem Fall relativ groß ist. Ist der Weizen jedoch gedroschen, gibt es kein Timing-Problem bei der Verarbeitung des Weizens zu Mehl. Die zeitliche Sensitivität ist in diesem Fall fast null. Umgekehrt ist es bei Zuckerrohr. Hier ist die zeitliche Sensitivität bei der Ernte gering. Ist jedoch das Zuckerrohr geerntet, muß es schnell verarbeitet werden, da ansonsten der Zuckergehalt drastisch zurückgeht.

ALLEN, LUECK (1998, S. 356) stellen diesen Zusammenhang mithilfe der folgenden "Timing-Funktion" dar:

$$x(d) = \delta d \left[ 1 - \frac{d}{L} \right] = \delta d - \left( \frac{\delta}{L} \right) d^2.$$

$L$  ist dabei der Zeitraum, innerhalb dessen die Tätigkeit einer bestimmten Wertschöpfungsstufe ausgeführt werden kann, um immer noch ein positives Produktionsergebnis zu erzielen. Der Parameter  $\delta$  gibt die zeitliche Sensitivität der Tätigkeit an. Ist  $\delta$  groß, führen Abweichungen vom optimalen Zeitpunkt der Ausführung der entsprechenden Tätigkeit zu höheren Produktionseinbußen. In der von ALLEN und LUECK unterstellten Funktion liegt der optimale Zeitpunkt  $d^*$  genau in der Mitte des Zeitraums  $L$ , also  $d^* = \frac{L}{2}$ .

Anreizprobleme entstehen nach ALLEN und LUECK (1998, S. 357) aber nicht daraus, dass es bei einer Abweichung vom optimalen Handlungszeitpunkt Produktionseinbußen gibt, sondern weil der optimale Zeitpunkt nicht mit Sicherheit im Vorhinein bekannt ist. Die Autoren bezeichnen dies als "zeitliche Abweichung" von  $d^*$ . Diese Abweichungen werden zurückgeführt entweder auf Varianzen im Zeitraum, innerhalb dessen die Tätigkeit einer bestimmten Wertschöpfungsstufe ausgeführt werden kann, um immer noch ein positives Produktionsergebnis zu erzielen, oder auf Varianzen im Zeitpunkt, zu dem die Produktionsstufen beginnen. Diese Abweichungen machen den Abschluß von Liefer- und Abnahmeverträgen zwischen den Stufen kostspielig, weil die Akteure auf den nachgelagerten Produktionsstufen ihre Produktion nicht genau planen können. Damit sei ein Anreiz geschaffen zu integrieren. Dieser Anreiz sei umso größer, je größer die zeitliche Sensitivität zwischen den einzelnen Produktionsstufen und je größer die Abweichungen vom Zeitpunkt, an dem optimalerweise eine bestimmte Tätigkeit abgeschlossen sein sollte, da die Akteure in den vorgelagerten Stufen die Liefertermine nicht exakt einhalten können. Sind die aufeinanderfolgenden Stufen innerhalb eines einzigen Unternehmens integriert, kann nach ALLEN und LUECK (1998, S. 357) das zwischen den einzelnen Stufen bestehende Problem des moralischen Risikos vermieden werden, da die Unternehmensleitung jetzt beide Produktionsstufen besser kontrollieren und leichter auf die Einhaltung der optimalen Zeitpunkte, zu der die einzelnen Tätigkeiten abgeschlossen sein sollten, hinwirken kann.

Dem Vorteil der Reduktion des Problems des moralischen Risikos durch Integration, können einige Nachteile gegenüberstehen. Einmal kann die Integration aufeinanderfolgender Stufen zu einem Verlust an Spezialisierungsgewinnen führen. Angenommen, es gibt nur zwei Produktionsstufen, und die Tätigkeiten in den einzelnen Stufen sind nicht identisch, dann tritt ein Spezialisierungsverlust über die Stufen hinweg auf, wenn es jetzt mehr Aufgaben zu erledigen gibt, aber die Anzahl der damit Betrauten unverändert bleibt (vgl. ALLEN und LUECK, 1998, S. 357). Ein weiterer Nachteil der vertikalen Integration kann in hohen hierarchischen

Transaktionskosten bestehen. Je mehr verschiedenartige Stufen unter einheitlicher Leitung sind, desto schwieriger wird es, die einzelnen Tätigkeiten zu überwachen und zu koordinieren (vgl. ALLEN und LUECK, 1998, S. 367). Deshalb muß in jedem konkreten Einzelfall genau geprüft werden, ob der Nutzen der Integration die Kosten übersteigt.

Problematisch an allen genannten Studien ist, dass sie sehr spezielle Annahmen und Fälle von Informationsasymmetrien unterstellen (vgl. auch STIGLITZ, 1984, S. 21). Dies betrifft z. B. bei Riordan und SAPPINGTON (1987) die Kenntnisse über Qualitätseigenschaften und die Endnachfrage oder bei BARZEL (1982) die Annahme, dass die Inputkontrolle effektiver ist als die Outputkontrolle. Würde man hier von der entgegengesetzten Annahme ausgehen, dass die Outputkontrolle effektiver als die Inputkontrolle ist, käme man zu anderen Schlußfolgerungen. In diesem Fall würden die Agenten der verschiedenen Produktionsstufen tendenziell selbständig bleiben und die Entlohnung würde sich am Output ausrichten. Vertikale Integration würde dann nicht mehr zu Einsparungen der Meßkosten führen, denn die Outputkontrolle kann jedes Mal effizient beim Handel der Zwischenprodukte erfolgen (vgl. ERLEI et al., 1999, S. 105).

Selbst wenn man die speziellen Annahmen zum Zwecke der Verringerung der Komplexität der Modelle akzeptiert, sind die Schlußfolgerungen nicht immer plausibel. So wird nicht überzeugend begründet, warum die Informationsasymmetrie nicht genauso gut über Anreizverträge, in denen entsprechende Kontrollmechanismen festgelegt werden, abgebaut werden könnte, wie durch vertikale Integration.<sup>76</sup> Ebenso wenig einleuchtend ist, warum in einem integrierten Unternehmen die Notwendigkeit für Qualitätskontrollen zwischen den einzelnen Abteilungen entfallen sollte, wie dieses etwa HENNESSEY (1996, S. 1041) behauptet, oder zumindest kostengünstiger durchgeführt werden könnte. Auch bei BARZEL (1982) bleiben alternative institutionelle Lösungen außer Betracht. Dort könnte das Principal-Agent-Problem genauso durch die Ausstellung von Garantien oder die Etablierung einer Reputation gelöst werden. Zu untersuchen wäre dann, wann welche Instrumente wie wirken können (vgl. ERLEI et al., 1999, S. 105 f.). Bei ALLEN und LUECK (1998) bleibt unklar, auf welche konkrete Weise die Leitung des integrierten Unternehmens die aufeinanderfolgenden Produktionsstufen besser kontrollieren und leichter auf die Einhaltung der optimalen Zeitpunkte, zu denen die einzelnen Tätigkeiten abgeschlossen sein sollten, hinwirken kann als bei vertraglichen Regelungen zwischen den Akteuren.

---

<sup>76</sup> So begnügen sich VETTER und KARANTININIS (2002, S. 274) mit der Unterstellung: *"Here, we simply postulate that the moral hazard problem is solved by vertical integration"*. Dies wird zwar mit einigen Literaturhinweisen auf andere Studien versucht zu belegen. Die Frage, wie und wodurch dieses Problem gelöst wird, bleibt dennoch offen.

## **4.4 Integration zur Verringerung der Agency-Probleme bei der Finanzierung**

Neben Principal-Agent-Problemen im Produktions- und Absatzbereich können auch Principal-Agent-Probleme bei der Unternehmensfinanzierung Wirtschafts-subjekte zur Integration bewegen (vgl. HENNESSY, 1996, S. 1036; KALL, 2003, S. 672 ff.).

### **4.4.1 Charakteristika der Agency-Probleme zwischen Kapitalgeber und Kapitalnehmer**

Das Agency-Problem in der Beziehung zwischen den Akteuren in diesem Bereich läßt sich mit den folgenden Fragen charakterisieren (vgl. SHLEIFER und VISHNY, 1997, S. 737 f): Wie können die Kapitalgeber sicherstellen, dass der Kapitalnehmer das Geld gewinnbringend einsetzt und wieder zurückzahlt? Wie können die Kapitalgeber die Kapitalnehmer wirksam kontrollieren?

Die Ursache des Agency-Problems zwischen Kapitalgeber und Kapitalnehmer liegt wie in allen anderen Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen in Zieldivergenzen und Informationsasymmetrien (vgl. SHLEIFER und VISHNY, 1997, S. 740 ff.; GÖBEL, 2002, S. 273). Letzteres führt wiederum zu den Problemen der adversen Selektion und des moralischen Risikos mit der Folge, dass die Kreditvergabe eingeschränkt wird (vgl. STIGLITZ und WEIB, 1981; R. WEBER, 1999, 12 ff.). Wie sich die Agency-Probleme konkret darstellen, hängt davon ab, ob es sich bei den Kapitalgebern um Fremdkapitalgeber oder Eigenkapitalgeber handelt.

Fremdkapitalgeber (Gläubiger) stellen Mittel gegen vertraglich fixierte Zins- und Tilgungszahlungen zur Verfügung. Dabei fallen diese kontraktbedingten Zahlungen unabhängig von der finanziellen Lage der Unternehmung an. Zwischen Gläubiger und Schuldner kann es zu Zielkonflikten kommen, weil die Gläubiger immer nur die fest vereinbarten Zinsen erhalten, die Kapitalempfänger dagegen den Residualanspruch auf den Gewinn haben, den sie möglicherweise erst durch die Investition mithilfe des geliehenen Geldes erzielen. Die Chance auf potentiell hohe Gewinne kann einen Anreiz für den Kreditnehmer darstellen, auch riskante Investitionsprojekte zu verfolgen. Geht die Investition schief, wird der Gläubiger am Verlust beteiligt, weil er sein Geld nicht mehr zurückbekommt. Einzahlungsüberschüsse aus erfolgreichen Investitionen müssen dagegen nicht mit dem Fremdkapitalgeber geteilt werden (vgl. NEUS, 1998, S. 296).

Neben diesen Zielkonflikten gibt es zwischen dem Fremdkapitalgeber als Prinzipal und dem Fremdkapitalnehmer als Agent Informationsasymmetrien. Der Informationsstand des Kapitalnehmers über seine wirtschaftliche Lage, seine Absichten und Aktivitäten ist regelmäßig besser als der des Gläubigers. Zum Beispiel kennt im Fall der adversen Selektion der Kreditgeber die tatsächliche Ausstattung des Kreditnehmers schlechter als dieser seine eigene Lage. Deshalb kann der Kapitalnehmer vor Vertragsabschluß falsche Angaben, z. B. über seine

Bonität und das Risiko des Investitionsprojektes, machen. Bei einer Kreditvergabe kann es je nach den wirtschaftlichen Verhältnissen des Kreditnehmers zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Angenommen, es gäbe zwei Ausprägungen der wirtschaftlichen Verhältnisse  $A_1$  und  $A_2$ . Bei  $A_1$  werde der Kreditvertrag durch den Kreditnehmer erfüllt. Bei der Ausprägung  $A_2$  wird hingegen die eingegangene Verpflichtung vom Schuldner nicht vollständig erfüllt. Da das Wissen über die wirtschaftlichen Verhältnisse des Schuldners asymmetrisch zwischen Kreditnehmer und Kreditgeber verteilt ist, besteht die Gefahr, dass trotz einer  $A_1$ -Signalisierung der Schuldner tatsächlich nur  $A_2$  erreichen kann. Um einen der Ausprägung  $A_2$  entsprechenden Forderungsausfall zu vermeiden, neigt der Kreditgeber dazu, auch die Kreditanträge solcher Schuldner abzulehnen, die zwar tatsächlich über eine  $A_1$ -Qualität verfügen, dies aber dem Kreditgeber nicht glaubwürdig versichern können.

Ob und wie der Vertrag zwischen Kreditgeber und -nehmer erfüllt wird, hängt vom Verhalten des Kreditnehmers nach der Bewilligung des Kredits ab. Es besteht also ein Moral Hazard-Problem. Es besteht die Gefahr, dass der Kreditnehmer, nachdem er den Kredit erhalten hat, sich in der Weise moralisch fehlleiten läßt, dass er wegen überhöhter Risikoaktivität den Kreditverpflichtungen nicht nachkommen kann, weil er beispielsweise ganz andere Investitionsprogramme realisiert hat, als er ursprünglich zu planen vorgegeben hat (hidden action). Für den Kreditgeber besteht ein Ausfallrisiko, das vom Verhalten des Kreditnehmers abhängt. Dieses moralische Risiko des Kreditnehmers nach Vertragsabschluß kann der Kreditgeber vor Vertragsabschluß nicht hinreichend ausschließen, weil der Agent erst nachdem der Kredit gewährt ist, seine wahren Absichten aufdeckt (hidden intention). Der Kreditgeber wird aber mit diesem Risiko rechnen und annehmen, dass der Kreditnehmer die zweite Verhaltensweise auch dann wählt, wenn die erste Verhaltensweise möglich wäre. Dies kann dazu führen, dass auch wegen des moralischen Risikos Kreditverträge mit Kreditnehmern abgelehnt werden, die die Verhaltensweise 1 gewählt hätten und dabei geblieben wären (vgl. R. WEBER, 1999, S. 13 sowie auch GÖBEL, 2002, S. 275).

Der Fremdkapitalgeber als Prinzipal ist also zunächst einmal gegenüber dem Schuldner (Agenten) in einer relativ schwachen Position. Eine Reihe von Maßnahmen kann nun dazu beitragen, dass es trotz dieser Agency-Probleme zur Kreditvergabe kommt. Einmal kann der Agent durch freiwillige Signalisierung ("Signaling") wie z. B. die Vorlage von Geschäftsplänen, Bilanzen usw. versuchen, die Kreditwürdigkeit seines Unternehmens nachzuweisen und damit die Informationsasymmetrie zu senken. Wichtig ist dabei, dass das Bonitätssignal nicht leicht von schlechten Schuldnern nachgeahmt werden kann, weil es sonst zur adversen Selektion kommen kann (vgl. K. WEBER, 1996, S. 29). Zum anderen kann der Prinzipal durch Screening wichtige Informationen einholen. Dazu gehört in erster

Linie die Analyse der wirtschaftlichen Verhältnisse des Kapitalnehmers.<sup>77</sup> Hierbei kann jedoch nach wie vor die Gefahr bestehen, dass der potentielle Kreditnehmer nur positive oder falsche Informationen weitergibt. Daher wird ein Kreditgeber versuchen, zusätzliche Informationen aus anderen Informationsquellen zu bekommen, etwa über das bisherige Zahlungsverhalten bei anderen Kreditinstituten<sup>78</sup>.

Gegen die nach Vertragsabschluß möglichen Probleme des moralischen Risikos können sich die Kreditgeber z. B. durch vertragliche Festlegung einer Zweckbindung des gewährten Betrages, die Verpflichtung zur Einhaltung bestimmter Bilanzrelationen, die Begrenzung der Gewinnausschüttung oder das Verbot des Verkaufs von Vermögensgegenständen schützen. Auch kann der Schuldner verpflichtet werden, regelmäßig über seine wirtschaftliche Lage und den Fortgang des kreditfinanzierten Projektes zu berichten. Darüber hinaus können sich die Gläubiger auch Kontrollrechte vorbehalten und das Verhalten des Schuldners beobachten. So sitzen in Deutschland in fast allen Aktiengesellschaften Vertreter privater Banken im zentralen Kontrollorgan, dem Aufsichtsrat. Und schließlich kann sich der Kreditgeber vertraglich den Rückgriff auf Sicherheiten festschreiben lassen, falls der Kreditnehmer die vereinbarten Zins- und Tilgungszahlungen nicht erbringen kann. Voraussetzung dafür, dass mit diesen Maßnahmen die Agency-Probleme wirksam reduziert werden können, ist, dass die vertraglich fixierten Ansprüche auch tatsächlich gerichtlich durchgesetzt werden können, also ein funktionierendes Rechtssystem existiert. Ansonsten werden Kreditverträge möglicherweise gar nicht zustande kommen oder die Wirtschaftssubjekte werden alternative institutionelle Arrangements entwickeln müssen, wie die Unternehmensintegration. Der Kreditgeber könnte sich dann auf diese Weise Einfluß auf die Geschäftspolitik des Kreditnehmers sichern.

Im Unterschied zum Fremdkapitalgeber besitzt der Eigenkapitalgeber nur sogenannte "Herrschaftsrechte" (GÖBEL, 2002, S. 280), d. h. er hat kein vertraglich verbrieftes Recht auf feste Zahlungen, sondern lediglich einen Anspruch auf das Residuum, also den Rest, der an finanziellen Mitteln noch übrig bleibt, wenn das Unternehmen fortgeführt wird und sämtliche vertraglich vereinbarten Zahlungen geleistet worden sind. Dabei sind ihre Ansprüche auf Zahlungen den Ansprüchen aller Gläubiger nachgeordnet. Weil ihre Einkünfte mit dem Geschäftserfolg schwanken, gehen Eigenkapitalgeber besondere Risiken ein, können andererseits aber auch besondere Chancen wahrnehmen. Das Risiko liegt darin, geringere Kapitalerträge zu erhalten als erhofft oder sogar das gesamte eingesetzte Kapital zu

---

<sup>77</sup> In Deutschland sind Fremdkapitalgeber bei Krediten über 100 000 DM nach §18 Kreditwesengesetz sogar gesetzlich verpflichtet, sich die wirtschaftlichen Verhältnisse des Nachfragers nach dem Kredit offen legen zu lassen (vgl. GÖBEL, 2002, S. 276).

<sup>78</sup> In Deutschland haben die Kreditinstitute dazu bereits 1927 eine eigene Institution errichtet, die "Schutzgemeinschaft für allgemeine Kreditsicherung" (Schufa), die Informationen über das Zahlungsverhalten von Kreditnehmern sammelt und bereitstellt (vgl. GÖBEL, 2002, S. 276).

verlieren, wenn es zum Konkurs der Unternehmung kommt. Die Chancen liegen dagegen in besonders hohen Kapitalerträgen.

Die Durchsetzung ihrer Interessen erreichen die Eigenkapitalgeber normalerweise durch die direkte oder indirekte Mitwirkung an der Entscheidungsfindung im Unternehmen. Wenn sie ihre Interessenvertretung nicht delegieren, was in Reinform nur im Einzelunternehmen der Fall ist, treten Agency-Probleme nur aus Kaufverträgen gegenüber Kunden und Lieferanten auf. Sobald es jedoch zu einer Trennung zwischen der Rolle des Kapitalgebers und der des Geschäftsführers kommt, wie dies bei Aktiengesellschaften in der Regel der Fall ist, treten weitere Agency-Probleme auf, weil die Aktionäre kaum die Möglichkeit haben, das Management effektiv zu überwachen. Sie haben nicht nur keinen direkten Einblick in die tägliche Geschäftsführung, sondern können das Geschäftsgebaren der Manager, soweit es ihnen etwa aus Presseartikeln und Geschäftsberichten bekannt wird, aufgrund mangelnder Fachkenntnisse zumeist auch nicht beurteilen. Unter diesen Umständen besteht für die Manager die Möglichkeit, auf Kosten der Aktionäre persönliche Ziele zu verfolgen. Beispielsweise können die Manager "Konsum am Arbeitsplatz" betreiben, d. h. sie können sich unerlaubt geldwerte Vorteile ("fringe benefits") verschaffen (vgl. JENSEN und MECKLING, 1976, S. 312 ff.). Zu solchen Vorteilen gehören etwa exklusiv eingerichtete Büros, attraktive Geschäftsreisen oder geringe Arbeitsanstrengungen. Oder Manager betreiben eine suboptimale Investitionspolitik, entweder weil ihr Zeithorizont auf den voraussichtlichen Zeitraum der Anstellung in dem betreffenden Unternehmen begrenzt ist (vgl. JENSEN und MECKLING, 1979) oder weil sie aufgrund der Unteilbarkeit ihres Humankapitals<sup>79</sup> Investitionsprojekte mit vergleichsweise geringem Risiko bevorzugen (vgl. FELDMANN, 1999a, S. 142).

Wie bei der Vergabe von Fremdkapital kann auch bei der Eigenkapitalfinanzierung versucht werden, vor Vertragsabschluß über Screening oder Signaling Informationsasymmetrien abzubauen, ohne komplexe Anreizverträge auszuhandeln oder gar zu integrieren (vgl. ausführlicher dazu GÖBEL, 2002, S. 282 f.). Nach Vertragsabschluß können gesetzlich verbriefte Mitentscheidungs- und Kontrollrechte der Eigenkapitalgeber sowie Berichtspflichten der geschäftsführenden Manager die Informationsasymmetrie senken. Entscheidende Bedingung ist auch hier wiederum, dass die Rechte und Pflichten tatsächlich in der entsprechenden Volkswirtschaft wirksam durchsetzbar sind. Aber selbst wenn dies gewährleistet ist, besteht oftmals das Problem, dass die Aktionäre nur indirekt, über ihre Vertreter im Aufsichtsrat, Einfluß auf die Geschäftspolitik des fraglichen Unternehmens nehmen können (vgl. ausführlicher GÖBEL, 2002, S. 225 ff.). Da dadurch die Sicherung der Interessen der Aktionäre nicht gewährleistet scheint, wird zusätzlich versucht,

---

<sup>79</sup> Unteilbarkeit des Humankapitals bedeutet, dass das gesamte Humankapital des Managers dem Geschäftsrisiko des jeweiligen Unternehmens ausgesetzt ist. Im Gegensatz dazu kann ein Aktionär sein Kapital (Geldvermögen) auf mehrere Unternehmen aufteilen und so sein Risiko diversifizieren und mindern (vgl. FELDMANN, 1999a, S. 142).

die Manager über andere Arrangements zu beeinflussen. Das wichtigste davon ist die Gestaltung von Anreizverträgen (vgl. FELDMANN, 1999a, S. 145).

In der Regel wird in der Literatur die Agency-Problematik nur aus der Position des Prinzipals betrachtet (vgl. GÖBEL, 2002, S. 104). Dabei wird die Tatsache vernachlässigt, dass die Probleme der adversen Selektion oder des moralischen Risikos genauso gut in umgekehrter Richtung bestehen können und von daher auch die Agenten ein Interesse an institutionellen Regelungen zur Absicherung der Agency-Beziehung haben (vgl. PRATT und ZECKHAUSER, 1985, S. 17 f.; ZIMMER, 1993, S. 91; GÖBEL, 2002, S. 288). So kann im Fall von Fremdkapital der Kreditgeber versuchen, mit der Drohung, das Kapital abzuziehen, besonders hohe Zinsen durchzusetzen. Eine Möglichkeit dazu ist immer dann gegeben, wenn der Kreditnehmer dringend Geld braucht, der bisherige Vertrag ausläuft und keine oder nur begrenzt alternative Finanzierungsmöglichkeiten zur Verfügung sehen. Gefährdet werden dadurch insbesondere spezifische Investitionen, für die typischerweise eine längerfristige Finanzierung notwendig ist und die nur einen geringen Wiederverkaufswert haben (vgl. ZIMMER, 1993, S. 91). Die Gelegenheit zu solch einem opportunistischen Verhalten der Kreditgeber kann vor allem in Volkswirtschaften entstehen, in denen kein intensiver Wettbewerb zwischen den Banken herrscht. Ansonsten würde die hohe Anzahl austauschbarer Anbieter von Kapital zu einer funktionierenden Marktkontrolle führen. Ebenso könnten die Eigenkapitalgeber mit dem Entzug ihrer Finanzmittel drohen. Diese Möglichkeit besteht vor allem für Aktionäre, die ihre Anteile ohne Zustimmung der anderen Gesellschafter jederzeit veräußern dürfen und denen ein funktionierender Wertpapiermarkt den Verkauf erleichtert. Die Manager könnten sich jedoch diesem Druck durch verstärkte Innenfinanzierung zu entziehen versuchen. Da dadurch aber die Position der Eigenkapitalgeber geschwächt würde, woran diese nicht interessiert sind, wird die Gefahr von opportunistischem Verhalten der Eigenkapitalgeber als vergleichsweise gering eingestuft (vgl. GÖBEL, 2002, S. 288).

#### **4.4.2 Integration als Voraussetzung für Zugang zu Kapital**

Sind die genannten Möglichkeiten zum Abbau von Informationsasymmetrien und den damit verbundenen Agency-Problemen im Rechtssystem der entsprechenden Volkswirtschaft nicht gegeben oder nicht wirksam oder nur unter prohibitiv hohen Kosten umzusetzen, können die Wirtschaftssubjekte einen Anreiz haben, alternative institutionelle Arrangements zu entwickeln, wie die vertikale oder konglomerate Integration. Integration kann dabei den Zweck haben, überhaupt erst die Voraussetzungen für den Zugang zu Kapital zu schaffen. So kann gegen das nach Vertragsabschluß mögliche Problem des moralischen Risikos sich ein Kapitalgeber durch die vertragliche Festlegung einer Zweckbindung der gewährten Kreditsumme versuchen zu schützen (vgl. GÖBEL, 2002, 276). Die Bindung könnte aus der Forderung bestehen, das Investitionsprojekt durch vertikale Integration oder Kooperation mit nachgelagerten Stufen abzusichern (vgl. auch KHRAMOVA, 2003, S. 17). Angenommen der Kapitalnehmer ist ein landwirtschaftliches Unternehmen, das

im Bereich der Schweineproduktion tätig ist und eine Erweiterung plant, weil durch größere Einheiten Skalenerträge realisiert werden können. Dazu ist aber ein hoher Kapitalbedarf notwendig, den der Landwirt nicht aus eigenen Mitteln decken kann. Er muß also einen Kredit aufnehmen. Der Fremdkapitalgeber kann nun die Gewährung dieses Kredites mit der Bedingung verknüpfen, dass das landwirtschaftliche Unternehmen auch dafür sorgt, dass der Absatz der Schweine gesichert ist, indem es längerfristige vertikale Kooperationsverträge mit Fleischverarbeitern schließt oder gleich mit einem Verarbeitungsunternehmen vertikal integriert (vgl. HENNESSY, 1996, S. 1036).

Ein alternatives Vorgehen, um den Zugang zu Kapital zu verbessern, ist, das Risiko durch Integration zu diversifizieren. Diese Strategie beugt insbesondere der adversen Selektion vor. Risikodiversifikation ist dabei vornehmlich durch diagonale Integration zu erreichen. Ist ein Unternehmen in verschiedenen unverbundenen Sparten tätig, können Verluste in einer Sparte durch Gewinne in anderen ausgeglichen werden. Konglomerate können damit in erster Linie den Zugang zu Fremdkapital verbessern (vgl. LEWELLEN, 1971, S. 525). Da ein diversifiziertes Unternehmen eine geringere Ertragsschwankung aufweist, ist das Risiko geringer, in Zahlungsschwierigkeiten zu geraten und den Kredit nicht mehr zurückzahlen zu können (vgl. CLARKE, 1985, S. 211; GHEMAWAT und KHANNA, 1998, S. 38). Darüber hinaus können Vermögensgegenstände einer Sparte als Sicherheit verwendet werden, um externes Kapital für andere Sparten zu erschließen. Die zentrale Unternehmensleitung oder Dachgesellschaft des Konglomerats übernimmt dann die Aufgabe, diese Mittel intern weiterzuverteilen (vgl. STEIN, 1997, S. 111; GHEMAWAT und KHANNA, 1998, S. 38). Der Kapitalmarkt wird in diesem Fall sozusagen internalisiert (vgl. MORCK et al., 2005, S. 671 f.). Schließlich besteht die Möglichkeit für konglomerate Unternehmen wie für alle sonstigen größeren Unternehmen, Skalenerträge bei der Kapitalbeschaffung zu realisieren (vgl. LEVY und SARNAT, 1970, S. 801; CLARKE, 1985, S. 209).

#### **4.4.3 Integration von Finanzdienstleistungen**

Eine andere Möglichkeit, die Agency-Probleme zwischen Kapitalgeber und Kapitalnehmer zu lösen, besteht darin, die Finanzierung selbst in das Unternehmen zu integrieren (vgl. K. WEBER, 1996, S. 106; GÖBEL, 2002, S. 273). Einen Anreiz dazu können einmal die Nachfrager nach Kapital aufgrund der in Abschnitt III.4.4.1 geschilderten Gründe haben. Der denkbar einfachste Fall wäre, dass ein Unternehmen dazu übergeht, sich nur noch ausschließlich aus den eigenen Gewinnen zu finanzieren. Auf diese Weise wäre für den Kapitalnehmer zwar die Gefahr opportunistischer Verhaltensweisen des Kapitalgebers ausgeschaltet, weil beide Akteure in einer Person zusammenfallen. Um größere Investitionsprojekte auf diese Weise finanzieren zu können, müßten die Unternehmen aber stets in der Lage sein, genügend eigene finanzielle Mittel zu erwirtschaften. Eine ebenfalls ausreichende Finanzkraft ist notwendig, wenn Unternehmen versuchen, Banken oder andere Finanzinstitute über Beteiligungen in das Unternehmen zu integrieren,

um sich auf diese Weise Einfluß auf deren Kreditvergabepolitik zu verschaffen und die Kredite während der Laufzeit gegen opportunistisches Verhalten des Kapitalgebers abzusichern.

Als vorteilhaft wird die Integration der Finanzierung in erster Linie bei Konglomeraten betrachtet. Auf diese Weise ist es z. B. leichter möglich, dem Finanzbedarf der einzelnen Tochtergesellschaften nachzukommen, weil aufgrund asynchroner Verläufe der Ein- und Auszahlungen der Finanzbedarf an einer Stelle des Konglomerats mit Überschüssen an anderer Stelle gedeckt werden kann. WECK (1996, S. 18) bezeichnet dies als "konzerninterne Außenfinanzierung". Man spricht auch von der Schaffung eines internen Kapitalmarktes (vgl. STEIN, 1997, S. 113; BÜHNER, 1992, S. 92). Der interne Kapitalmarkt besteht z. B. bei einem als Holding strukturierten Konglomerat aus der Dachgesellschaft als Investor und den Tochtergesellschaften als Anlagealternativen. Wie im vorigen Abschnitt hat auch in diesem Fall die Dachgesellschaft gegenüber den Anlegern auf dem externen Kapitalmarkt Informations- und Transaktionskostenvorteile. Informationsvorteile entstehen aus der Möglichkeit der Dachgesellschaft, als Eigentümer der Tochtergesellschaften jederzeit Zugang zu umfassenden und öffentlich nicht verfügbaren Informationen zu erhalten. Deshalb können auf dem internen Kapitalmarkt u.U. leichter Projekte mit hohen Gewinnaussichten identifiziert und die Mittel daher effizienter verwendet werden als über den externen Kapitalmarkt (vgl. BÜHNER, 1992, S. 92; STEIN, 1997, S. 113; MORCK et al., 2005, S. 671 f.). Transaktionskostenvorteile entstehen u. a. dadurch, dass die Kosten der Kreditwürdigkeitsprüfung innerhalb des integrierten Unternehmens viel geringer sind, weil die Informationsasymmetrie zwischen Konzernzentrale und kreditnehmender Tochtergesellschaft geringer sein dürfte, als die Informationsasymmetrie zwischen der Bank und der betreffenden Tochtergesellschaft. Da die einzelnen Abteilungen in bestimmtem Umfang gegenüber der Unternehmensleitung weisungsgebunden sind, kann die Unternehmensleitung zu viel geringeren Kosten Informationen anfordern als externe Kapitalgeber, die die Herausgabe der Informationen möglicherweise vor Gericht einklagen müssen (vgl. WILLIAMSON, 1975, S. 146 ff.). Darüber hinaus fällt auch keine Vergütung des Risikos bei der Kreditvergabe wie bei externen Geldgebern an.

Ein weiterer Vorteil kann sich aus einem gut funktionierenden internen Kapitalmarkt schließlich dadurch ergeben, dass ein guter Ruf aufgebaut und die Bonität der Unternehmensgruppe bei den externen Geldgebern verbessert wird, weil es glaubhaft signalisiert, das die finanziellen Mittel innerhalb der Gruppe effizient verwendet und kontrolliert werden (vgl. MORCK et al., 2005, S. 680). Dieses Signal für effizientes Wirtschaften besteht in der Regel aus in einem bestimmten Umfang vorhandenen eigenen Mitteln. MORCK et al. (2005, S. 673) sprechen in diesem Zusammenhang auch von "seed money". Mit dem auf diese Weise signalisierten guten Ruf und Vertrauen kann sich wiederum der Zugang zu Kapital von externen Kapitalgebern verbessern (vgl. GHEMAWAT und KHANNA, 1998, S. 38;

GÖBEL, 2002, S. 286; MORCK et al., 2005, S. 671 f.). Gerade in Volkswirtschaften mit schwach entwickelten Kapitalmärkten und Institutionen, die die Rechte von Investoren nicht oder nur ungenügend schützen, ist dieser Punkt von Bedeutung. Diesen Vorteilen kann jedoch der Nachteil erhöhter "Beeinflussungskosten" gegenüberstehen, wenn die Tochterunternehmen bei der Unternehmensleitung versuchen, die Zuteilung von Geldern zu ihren Gunsten zu beeinflussen (vgl. MILGROM und ROBERTS, 1992, S. 193).

Unternehmen können in ihrem Bemühen, Finanzdienstleistungen zu integrieren, noch weiter gehen und auch die externe Außenfinanzierung selbst übernehmen. Sie könnten direkt Geld von Financiers aufnehmen, etwa durch die Ausgabe von Schuldscheinen, oder überschüssiges Geld direkt anderen Investoren als Fremdkapital zur Verfügung stellen (vgl. WECK, 1996, S. 155 ff.). Allerdings stellt sich hier die Frage, warum es dann überhaupt in Marktwirtschaften Finanzintermediäre (Banken) gibt. Deren wesentlicher Vorteil liegt in ihren Transformationsleistungen (vgl. NEUS, 1998, S. 287 f.). Ein Unternehmen, das Finanzintermediäre umgehen will, müsste dann in der Lage sein, diese Transformationsleistungen selbst zu erbringen. Als Kapitalgeber muß sie selbst die Bonität der Kapitalempfänger abschätzen, das Risiko streuen und sich gegen Ausfallrisiken absichern. Ist das Unternehmen Kapitalnehmer, muß sie eine breite Investorenbasis erschließen, den Geldgebern direkt ihre Kreditwürdigkeit nachweisen und den langfristigen Kapitalbedarf durch Anschlussfinanzierungen sichern, wenn auslaufende Kredite getilgt werden müssen. Dies ist letztendlich nur für große Konzerne denkbar, die nicht nur die dazu notwendige Reputation auf den Finanzmärkten haben, sondern auch die entsprechende Infrastruktur und das personelle Know-how oder in Volkswirtschaften, in denen aufgrund ihres Entwicklungsstandes<sup>80</sup> oder politischer und wirtschaftspolitischer Umstände – z. B. einem radikalen Systemwechsel wie dem von der Plan- zur Marktwirtschaft – keine oder nur unzureichend funktionierende Finanzintermediäre existieren (vgl. auch GÖBEL, 2002, S. 287).

---

<sup>80</sup> Vgl. PERRY (1989, S. 239 ff.) sowie die Studie von PORTER und LIVESAY (1971) zur US-amerikanischen Wirtschaftsgeschichte. Sie (1971, S. 127) stellen fest: *"Before the [civil, Erg.d.Verf.] war formal financial agencies that pooled savings of the public at large rarely supplied capital to manufacturers outside the textile industry. In the 1870s such financing was common...In succeeding decades of the nineteenth century, banks and insurance companies routinely played a role in the building of giant firms such as Pittsburg Reduction (Alcoa), Swift, and Standard Oil."* Vor dem Bürgerkrieg sollen Finanzintermediäre in der Regel nur dann bereit gewesen, Kredite zu vergeben, wenn diese durch Staatsanleihen oder Immobilien abgesichert werden konnten. Erst mit dem Eisenbahnbau (ab 1860) setzte die Erschließung von externem Kapital über die Ausgabe von Aktien oder Anleihen ein. Sie hatte vor dem Bürgerkrieg (1861-1865) keine weite Verbreitung gefunden. Kapital hatten aber meistens die Händler, und Gewinnmöglichkeiten wurden im Produktionssektor gesehen. Da die Finanzinstitutionen an der Vermittlung kein Interesse hatten, haben die Händler direkt das Geld an die Produktionsunternehmen entweder als Kredit oder Beteiligung vergeben (vgl. PORTER und LIVESAY, 1971, S. 62 ff. und 116 ff.)

Neben den Nachfragern nach Kapital können auch die Kapitalgeber einen Anreiz zur Integration mit einem Unternehmen oder einem schon bestehenden Unternehmensverbund (Konglomerat) haben, um sich größeren Einblick und Einfluß auf eine effiziente Mittelverwendung zu sichern (vgl. KHRAMOVA, 2002a, S. 122). Nach WILLIAMSON (1988, S. 580 f.) ist dieser Anreiz insbesondere dann gegeben, wenn Projekte mit hoher Faktorspezifität finanziert werden sollen. Weil Vermögensgegenstände mit hoher Spezifität kaum alternative Verwendungsmöglichkeiten haben, ist deren Wiederverkaufswert im Fall, dass der Kapitalnehmer in Zahlungsschwierigkeiten und in Konkurs gerät, gering. Damit steigt für die Gläubiger das Risiko, dass sie ihr Geld gar nicht mehr oder nur noch zu einem geringen Teil wiederbekommen können. Wenn der Kapitalgeber, z. B. eine Bank, Teil eines integrierten Unternehmens wird, bekommt er nicht nur einen Anspruch auf einen proportionalen Anteil am Gewinn, sondern auch weitreichende Informations-, Kontroll- und Entscheidungsrechte. Damit wird der Zugang zu detaillierteren entscheidungsrelevanten Informationen leichter. Auf diese Weise können wie im Fall des internen Kapitalmarktes viel schneller und gezielter Änderungen in der Geschäftspolitik herbeigeführt werden als bei externer Kontrolle des Kapitalnehmers (vgl. WILLIAMSON, 1975, S. 158 ff., WILLIAMSON, 1988, S. 580 sowie auch G. SCHMIDT, 1990, S. 31; GHEMAWAT und KHANNA, 1998, S. 38). WILLIAMSON (1975, S. 159) vergleicht die Eingriffsmöglichkeiten von unternehmensinternen Kontrollstrukturen mit den Unterschieden an Eingriffsmöglichkeiten, die sich für einen Chirurgen ergeben, je nach dem, ob er ein Skalpell benutzt oder eine Axt. Auch auf diese Weise kann u.U. eine effizientere Mittelverwendung erreicht werden. Allerdings gibt es dafür keine Garantie, denn wie schon bei der Integration von Lieferanten und Abnehmern verschwinden auch bei der Integration zwischen Kapitalgebern und Kapitalnehmern die Principal-Agent-Beziehungen und die damit verbundenen Probleme nicht vollständig, sondern bestehen jetzt zwischen Unternehmensleitung und den Abteilungen bzw. zwischen Dach- und Tochtergesellschaften weiter.

#### **4.5 Bewertung**

Agency-Probleme sind in der Unternehmensordnung einer Volkswirtschaft weit verbreitet und von zentraler Bedeutung. In der Agrar- und Ernährungswirtschaft in entwickelten Industrieländern sind Principal-Agent-Probleme insbesondere im Bereich der Qualitätssicherung von Relevanz. In diesen Ländern wird erwartet, dass dieser Aspekt in Zukunft sogar noch an Bedeutung gewinnen wird, weil nach zahlreichen Lebensmittelskandalen die Verbraucher stärkere Qualitätsgarantien und mehr Lebensmittelsicherheit verlangen (vgl. DEN OUDEN et al., 1996, S. 284; LANGBEHN, 2001, S. 2 ff.; SCHMITZ, 2005, S. 3). Um eine Rückverfolgbarkeit des Produktionsprozesses zu gewährleisten, bedarf es geeigneter institutioneller Arrangements. Eines davon könnten stärkere vertikale Bindungen zwischen den an

Lebensmittelherstellung beteiligten Akteuren sein (vgl. VETTER und KARANTININIS, 2002, S. 274 ff.; SCHMITZ, 2005, S. 3).

Insgesamt ist es der Principal-Agent-Theorie mithilfe theoretischer und empirischer Analysen bislang gut gelungen, nicht nur die wichtigsten Faktoren, die die Agency-Problematik bestimmen, herauszuarbeiten, sondern auch die Vielfalt der institutionellen Arrangements, die in der Realität zur Lösung von Konflikten zwischen Prinzipal und Agenten verwendet werden, zu erklären sowie Modelle alternativer institutioneller Regelungen zu entwickeln. Wie bereits in den vorangegangenen Abschnitten aufgezeigt, liegt das Hauptproblem insbesondere der formal-theoretischen Begründungen von Integration zur Lösung der Agency-Probleme jedoch in den sehr speziellen Annahmen und Fällen von unterstellten Informationsasymmetrien. Zwar ermöglicht dies oftmals eine logisch konsistente Argumentation, gleichzeitig werden aber wichtige Aspekte, die die Agency-Problematik in der Realität prägen, ausgeklammert. So wird in den aufgeführten Studien z. B. nicht ausreichend berücksichtigt, dass auch in den integrierten Unternehmen weiterhin Principal-Agent-Probleme existieren. Auch wird kaum näher begründet, warum diese geringere Agency-Kosten aufweisen sollten als vor der Integration. Die Anwendungsmöglichkeiten der im Einzelnen entwickelten Modelllösungen gelten daher in der Praxis oft als gering (vgl. auch SCHOPPE u. a., 1995, S. 196; LAUX, 1990, S. 25). Dies gilt ebenso für die zur Integration entwickelten alternativen Lösungsmöglichkeiten in Form von Anreizverträgen. Selbst unter stark vereinfachenden Annahmen ergeben sich aus den Modellen vielfach Entlohnungsfunktionen, die wesentlich komplizierter sind als die in der Praxis verwendeten Lösungen. Legt man jedoch realitätsnähere Annahmen zugrunde, so werden die Modelle und die aus ihnen entwickelten Lösungen noch komplizierter (vgl. ARROW, 1985, S. 48 f.; SCHOPPE u. a., 1995, S. 187, 196).

Ein weiteres Manko der theoretischen Analyse der Lösungsmöglichkeiten des Agency-Problems ist das zugrundegelegte Entscheidungskriterium zur Auswahl des geeigneten institutionellen Arrangements – die Agency-Kosten (vgl. FELDMANN, 1990a, S. 150; GÖBEL, 2002, S. 126). Dessen exakte Anwendung ist nämlich mit einer Reihe von Problemen verbunden (vgl. GÖBEL, 2002, S. 126):

- *Bestimmung des residual loss*: Die Qualität der Aktivitäten des Agenten werden gemessen an einem fiktiven Ideal, nämlich der Entscheidung bzw. Handlung, die der Prinzipal selbst gewählt hätte bei vollständiger Information. Die Differenz zu einer objektiv besten Aktivität läßt sich aber in vielen Fällen vom Prinzipal nicht feststellen, weil er diese objektiv beste Aktivität gar nicht kennt. Er hat ja die Aktivität an den Agenten delegiert, weil dieser über mehr Wissen und Können verfügt als er selbst. Wenn der Prinzipal ganz genau wüsste, wie der Agent hätte agieren sollen, dann hätte er ihm auch diese Handlungsweisen exakt vorschreiben können. Die Informationsasymmetrie und damit das Agency-Problem wären gering.

- *Abschätzung der Wirkung der Sicherungsmaßnahmen:* Der Prinzipal muß die funktionalen Zusammenhänge zwischen bestimmten Sicherungsmaßnahmen und der Qualität der Agenten-Aktivität herausfinden. Er muß die exakte Reaktionsfunktion des Agenten auf Kontrollen, materielle Belohnungen und Bestrafungen kennen, so dass er z. B. ausrechnen könnte, wann die Grenzkosten seiner Kontrolle dem Grenznutzen aus reduziertem Konsum auf dem Arbeitsplatz gleich werden. Auch dies ist eine unwahrscheinliche Informationsannahme (vgl. auch MÜLLER, 1995, S. 67).
- *Beurteilung der Kosten der Sicherungsmaßnahmen:* Um die verschiedenen Maßnahmen miteinander vergleichen zu können, müssen sie auf den gemeinsamen Nenner "Kosten" gebracht werden. Das Problem ist, wie z. B. die Kosten der Beobachtung des Agenten überhaupt berechnet werden sollen. Zählen dazu auch Opportunitätskosten, also der Nutzenentgang, weil man seine Zeit nicht mit anderen Tätigkeiten verbringen kann?

Angesichts dieser Probleme erscheint eine Ermittlung der besten Maßnahme nach dem Kriterium der Agency-Kosten als nicht realisierbar, zumal wenn man berücksichtigt, dass die Agency-Probleme in der Realität sehr viel komplexer sind, etwa weil es sich häufig um mehrstufigen Principal-Agent-Beziehungen handelt.<sup>81</sup>

Ein weiterer Aspekt, der in vielen theoretischen und empirischen Analysen des Agency-Problems ebenso vernachlässigt wird wie beim Transaktionskostenansatz, sind die ordnungspolitischen und institutionellen Rahmenbedingungen, wie etwa das Vertrags-, Unternehmens- und Konkursrecht (vgl. WILLIAMSON, 1993, S. 112 ff.; RICHTER, 1996, S. 30; FELDMANN, 1999a, S. 152). Diese bestimmen wesentlich die Spielräume für institutionelle Arrangements zwischen Prinzipal und Agenten sowie deren Kosten und Effizienz. Darauf wurde schon im Zusammenhang mit der Erörterung der Integration der Finanzierung hingewiesen. Existieren in einer Volkswirtschaft verlässliche und kostengünstig durchsetzbare gesetzliche Regelungen etwa hinsichtlich Kontrollrechte und Veröffentlichungspflichten im Bereich der Finanzierung, dürfte sich für externe Kapitalgeber der Anreiz und die Notwendigkeit zur Integration reduzieren, weil der Zugang zu entscheidungsrelevanten Informationen einklagbar ist und die entsprechenden kapitalnehmenden Unternehmen effizient von außen überwacht werden können (vgl. SHLEIFER und VISHNY, 1997, S. 752 ff.). Fehlen diese Institutionen oder funktionieren sie nur unzureichend, steigt der Anreiz der Wirtschaftssubjekte nach eigenen institutionellen Regelungen zu suchen, wie etwa die Bildung integrierter Unternehmen. Empirische Untersuchungen zu diversifizierten Unternehmensgruppen in asiatischen und lateinamerikanischen Schwellenländer mit unzureichenden Offenlegungspflichten, schwacher Unternehmenskontrolle, fehlender Bankenaufsicht und mangelhafter Durchsetzung rechtlicher Vorschriften scheinen diesen Zusammenhang zu bestätigen

<sup>81</sup> Vgl. ausführlicher zur Problematik der Agency-Kosten u. a. JENSEN und MECKLING (1976, S. 328), GÖBEL (2002, S. 126 f.).

(vgl. dazu KHANNA und PALEPU, 2000, insbes. S. 868; KALI, 2003, S. 690, auch STEIN, 1997, S. 129 sowie Abschnitt III.8, Tabelle 16). Schließlich wird die Bedeutung kultureller Werte und Normen übersehen (vgl. FELDMANN, 1999a, S. 153). Sie prägen das Zusammenleben der Menschen in allen Lebensbereichen, so auch in Principal-Agent-Beziehungen. Insbesondere informale Regeln wie Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Pflichtgefühl, Sorgfalt und Fleiß können das opportunistische Verhalten eines Agenten weitgehend unterbinden und deshalb Integration oder andere ressourcenverzehrende Überwachungsmaßnahmen überflüssig machen.<sup>82</sup>

Ungeachtet der aufgezeigten Schwächen leistet die Principal-Agent-Theorie mit ihrer Fokussierung auf die Probleme aus Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen jedoch einen wichtigen Beitrag zur Erklärung vertikaler und konglomerater Integration. Sie erhellt, insbesondere mit ihren formalen Modellanalysen, die allgemeine Grundstruktur des dahinter stehenden Agency-Problems und analysiert abstrakt alternative Lösungsmöglichkeiten.

## **5 REAKTION AUF ORDNUNGSPOLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN**

Auf welche Weise die Wirtschaftssubjekte das Kernproblem einer jeden Volkswirtschaft – die Lösung des Knappheitsproblems – bewältigen, ist entscheidend davon abhängig, welche Handlungsbefugnisse sie haben. Diese werden maßgeblich durch die ordnungspolitischen Rahmenbedingungen, oder – um in der Terminologie der Institutionenökonomik zu bleiben – durch die äußeren oder formalen Institutionen bestimmt (vgl. LEIPOLD und SCHÜLLER, 1986, S. 4 f.; FELDMANN, 1999a, S. 7). Um wirtschaftliche Phänomene, wie Integrationsprozesse auf Unternehmensebene, hinreichend erklären zu können, ist es daher von zentraler Bedeutung, die relevanten äußeren Institutionen und deren Auswirkungen auf das individuelle Verhalten der Wirtschaftssubjekte und den Wirtschaftsablauf zu untersuchen (vgl. FELDMANN, 1999a, S. 7). Wie bereits ausgeführt, ist die Vernachlässigung dieser Einflußgröße ein zentrales Manko der bislang dargestellten Erklärungsversuche für vertikale und diagonale Integration (vgl. z. B. PERRY, 1989; CLARKE, 1985, S. 172 ff.; KALLFASS, 1993; DEN OUDEN et al., 1996). Nur vereinzelt wird der Einfluß der institutionellen Rahmenbedingungen auf die einzelwirtschaftliche Wahl institutioneller Arrangements überhaupt berücksichtigt (vgl. z. B. WILLIAMSON, 1991, 1993, 1994; CARLTON und PERLOFF, 1994, S. 506 ff.; GHEMAWAT und KHANNA, 1998, S. 40).

Die ordnungspolitischen Rahmenbedingungen können Integration grundsätzlich auf zweierlei Art und Weise begünstigen. Zum einen, indem sie direkt auf die

---

<sup>82</sup> Vgl. zur Bedeutung kultureller Werte und Normen zur Lösung von Principal-Agent-Problemen die Studie von BARKEMA (1995).

Faktoren wirken, die die zentralen Ansätze der NIÖ in den Mittelpunkt ihrer Erklärung der Integration stellen, insbesondere auf die Transaktions- und die Agency-Kosten. Dabei spielt das Rechtssystem eine große Rolle. Gesetze können Unsicherheiten reduzieren und damit den Abschluß von Verträgen erleichtern und Transaktionskosten senken. Dies betrifft z. B. das Konkursrecht, mit dem Wirtschaftssubjekte sanktioniert werden können, die ihren vertraglich fixierten Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen. Dies mindert den Anreiz zu opportunistischem Verhalten. Entscheidend dabei ist, dass Gesetze auch durchgesetzt werden können. Ist das Rechtssystem in dieser Hinsicht unterentwickelt, erhöhen sich die marktlichen Transaktionskosten, weil vertragliche Verpflichtungen und Rechte nicht oder nur schwer eingeklagt werden können. Dadurch steigt der Anreiz zu versuchen, diese Kosten durch hierarchische Koordinations- und Kontrollmechanismen zu vermeiden bzw. Transaktionen auf eng abgrenzbare soziale Gruppen (wie Familien) zu beschränken, damit Regelverstöße durch soziale Sanktionen geahndet werden können, oder nur mit solchen Wirtschaftssubjekte durchzuführen, die ihrerseits bereits so viel in ihre Reputation investiert haben, dass die Nichterfüllung von Vereinbarungen ihnen schadet (vgl. OLSON, 2002, S. 172).

Darüber hinaus können Unsicherheit und damit Transaktionskosten durch bestimmte sektorale strukturpolitische Maßnahmen beeinflusst werden. So wird die geringe Verbreitung vertikaler Integrations- und Kooperationsbeziehungen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft der Bundesrepublik Deutschland hauptsächlich auf die EU-Agrarpolitik zurückgeführt. Da in der Vergangenheit durch das Marktordnungssystem Markt- und Preisrisiken weitgehend ausgeschaltet waren, weil der Staat durch Aufkäufe die Abnahme zu Mindestpreisen garantierte, bestand keine zwingende Veranlassung zu stärkeren Bindungen zwischen den einzelnen Akteuren der Nahrungsmittelkette. Eine Ausnahme bilden die Zucker- und Milchwirtschaft. Dort beläuft sich der Anteil vertragsgebundener Produktion auf fast 100 %. Allerdings ist fraglich, ob dieses institutionelle Arrangement allein durch die in Abschnitt III.3.4. erläuterten Transaktions- und Produktionseigenschaften bedingt ist und nicht auch durch die Agrarpolitik. Sowohl der EU-Zucker- als auch Milchmarkt ist durch eine Produktionsquotenregelung stark reguliert. Bei Zucker werden die Quoten direkt an die Zuckerfabriken verteilt, die diese an die Rübenbauern weiter vergeben. Der Zuckerrübenproduzent erhält mit dem Erwerb eines Kontingents gleichzeitig ein Anlieferungsrecht an die Fabrik. Insofern ergibt sich quasi zwangsläufig eine vertragliche Bindung zwischen Zuckerfabrik und landwirtschaftlichen Produzenten (vgl. WÖHLKEN, 1990, S. 198 f.; DRESCHER, 1993, S. 104 f.). Bei Milch gibt es zwei Modelle der Aufteilung der Quote auf die Milchproduzenten, zwischen denen die einzelnen Mitgliedstaaten der EU wählen können. Beim ersten Modell ("Produktionsquote") wird die Quote auf die Landwirte aufgeteilt. Das zweite Modell ("Verarbeitungsquote") entspricht dem Verfahren in der Zuckerwirtschaft. Die Quote wird auf die Molkereien aufgeteilt, die diese an die Milchbauern weiter vergeben. Während Deutschland die "Produktionsquote"

anwendet, bedienen sich die meisten anderen Mitgliedsstaaten der EU der "Verarbeitungsquote". Kontrolliert wird die Einhaltung der Quoten anhand der festgehaltenen Lieferdaten an den Verarbeiter.<sup>83</sup> Erleichtert wird die Kontrolle in beiden Fällen durch eine quasi natürliche Absatzkanalisierung (Flaschenhalsprinzip). Während Rohmilch auch direkt ab Hof ohne Verarbeitung konsumiert werden kann, bedürfen Zuckerrüben unbedingt der Verwertung durch die Zuckerfabriken, um weiterverwertbaren Zucker zu produzieren (vgl. MILKIPEDIA, 2008; EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2006, S. 12). Es wird erwartet, dass mit dem 1992 mit der MacSharry-Reform eingeleiteten und in der Agenda 2000 bestätigten schrittweisen Abbau der Marktordnungen und der Zulassung einer weitgehend freien Preisbildung vertikale Bindungen zunehmen werden, weil dann die Beschaffungs- und Absatzrisiken steigen (vgl. BÖCKENHOFF und LOHNER, 1992, S. 1; LANGBEHN, 2001, S. 2 und S. 5; SCHMITZ, 2005, S. 3).

Neben dirigistischen strukturpolitischen Regulierungen, die Transaktions- und Agency-Kosten beeinflussen können, gibt es ordnungspolitische Regelungen, die direkt die Gewinne der Unternehmen negativ beeinflussen. Auch diese Wirkungen der ordnungspolitischen Regelungen versuchen die Unternehmen, durch organisatorische Innovationen wie vertikale Integration zu vermeiden. Ein Beispiel für eine ordnungspolitische Regelung, die vertikale Integrationsprozesse auslösen kann, sind Preiskontrollen (vgl. CARLTON und PERLOFF, 1994, S. 506). Wenn die Regierung beispielsweise für ein Produkt Höchstpreise festlegt, kann ein nachgelagertes Unternehmen das entsprechende Produkt möglicherweise nicht in der Menge kaufen, die es gerne hätte, weil der Produzent aufgrund des Höchstpreises sein Angebot einschränkt. Um diese Lieferengpässe zu vermeiden, kann das nachgelagerte Unternehmen vertikal integrieren, d. h. entweder den Lieferanten kaufen oder Anlagen zur eigenen Produktion des Produktes einrichten, wenn Transaktionen, die innerhalb eines Unternehmens getätigt werden, von den Preiskontrollen unberührt bleiben.

Wie in Abschnitt II.8.2 schon angedeutet, kann die Entscheidung für oder gegen vertikale Integration von steuerpolitischen Regelungen abhängen (vgl. auch GHEMEWAT und KHANNA, 1998, S. 40). So wäre es denkbar, dass je nach Betriebsstandort unterschiedlich hohe Steuern anfallen. Wenn ein Unternehmen Betriebe verschiedener Standorte integriert, kann es Gewinne von einem Standort, an dem hohe Steuern zu zahlen wären, an einen anderen verlagern, an dem niedrigere Steuern anfallen, indem es die Transferpreise ändert, zu denen es das intern hergestellte Produkt von einer Abteilung an die andere abgibt (vgl. CARLTON und PERLOFF, 1994, S. 508). Beispielsweise soll in Indien vertikale Integration dadurch ausgelöst worden sein, dass als Bemessungsgrundlage der Steuern nicht der Mehrwert, sondern der Umsatz zugrunde gelegt wurde. Gleichzeitig haben hohe Körperschaftssteuern eine Diversifizierung in Tätigkeitsbereiche

---

<sup>83</sup> Die Milchquoten sind dabei in Lieferungen an Verarbeitungsbetriebe und Direktverkäufe ab Hof aufgeteilt.

induziert, die nur gering besteuert wurden (vgl. GHEMEWAT und KHANNA, 1998, S. 40). In die gleiche Richtung kann die staatliche Regulierung der Gewinne wirken. Wird z. B. der Gewinn für ein Produkt reguliert, kann diese Regulierung dadurch umgangen werden, dass das Unternehmen Produkte in sein Produktionsprogramm aufnimmt, die nicht reguliert werden, und die Gewinne dorthin transferiert.

GUILLÉN (2000, S. 364), KOCK und GUILLÉN (2001, S. 79 f.) sowie KHANNA und YAFEH (2007, S. 352 ff.) weisen darauf hin, daß integrierte Unternehmensgruppen auch das Resultat staatlicher Förderung sein können, oft im Rahmen merkantilistischer Entwicklungspolitiken. Danach lockt eine von Interessengruppen relativ unabhängige Regierung, die über die Möglichkeit verfügt, die Allokation von Kapital und anderen Ressourcen maßgeblich zu bestimmen, z. B. durch subventionierte staatliche Krediten und/oder Gewährung von Außenhandelsschutz, einige wenige Unternehmer in bestimmte Branchen gemäß ihren wirtschaftspolitischen Zielvorstellungen. Diese Unternehmen agieren quasi als Agenten der Regierung bei der Umsetzung der Regierungsziele. Als Beispiele dafür, daß privilegierte Kontakte zu politischen Entscheidungsträgern und damit entsprechenden Zugang zu staatlichen Vergünstigungen zur Entstehung von integrierten Unternehmen führen können, gelten das südkoreanische Chaebol Hyundai und die argentinische Gruppe Techint (vgl. KOCK und GUILLÉN, 2001, S. 104 ff.). Denkbar ist aber auch, dass die Ursache-Wirkungskette in umgekehrter Richtung verläuft. Danach können in einem wenig marktfreundlichen ordnungspolitischen Umfeld diversifizierte Gruppen zu dem Zweck gegründet werden, um besseren Zugang zu Bürokraten und Politikern und damit beispielsweise unsichere Verfügungsrechte abzusichern, leichter an Lizenzen oder Kredite zu kommen oder um Schutz vor in- und ausländischer Konkurrenz zu erwirken (vgl. GHEMEWAT und KHANNA, 1998, S. 41). Ist die Regierung relativ schwach und stark von verschiedenen Interessengruppen bedrängt, kann die Gewährung staatlicher Unterstützung an ausgewählte Unternehmensgruppen eine Gegenleistung für deren Unterstützung zur Sicherung des politischen Machterhalts sein.

## **6 INTEGRATION ALS RESULTAT KULTURELLER WERTE UND PFADABHÄNGIGKEITEN**

Ausschlaggebend für die Wahl eines bestimmten institutionellen Arrangements zur Abwicklung von Transaktionen kann nicht nur der ordnungspolitische Rahmen sein, sondern auch die kulturelle Ordnung im Sinne bestimmter Werte und Normen der Wirtschaftssubjekte (vgl. WILLIAMSON, 1993, S. 118 und S. 125; FELDMANN, 1999a, S. 131; RICHTER und FURUBOTN, 1999, S. 366; LEIPOLD, 2002, S. 105; STORZ, 2002, S. 301). Die Bedeutung dieses Aspekts für das Wirtschaftsgeschehen hat Douglass North in seiner Analyse der langfristigen Entwicklung und des

Wandels von Wirtschaftsordnungen herausgearbeitet (vgl. auch FELDMANN, 1999a, S. 282). Die kulturellen Werte beeinflussen maßgeblich die mentalen Modelle der Wirtschaftssubjekte. Darunter werden ihre Wahrnehmungs- und Interpretationskategorien verstanden, mit deren Hilfe sie die Welt, in der sie leben, einordnen und zu verstehen versuchen. Dies hat wiederum Auswirkungen auf die Ausgestaltung der formalen und informalen Institutionen der betrachteten Gesellschaft (vgl. NORTH, 1981, S. 46 ff.; 1990a, S. 22 ff.; 1994, S. 362 ff.). Da sich kulturelle Normen und damit die mentalen Modelle der Menschen nur allmählich wandeln, ist wiederum die Geschichte für die Wahl institutioneller Arrangements in einer Volkswirtschaft und für ihre weitere Entwicklung relevant (vgl. auch WILLIAMSON, 1993, S. 140).

Diese Vermutung steht im Zentrum der Arbeiten von DOUGLASS C. NORTH (z. B. 1992, 1994, 1995) und seiner These der pfadabhängigen Institutionenentwicklung. Ausgangspunkt seiner Überlegungen bildete der aus historischen Vergleichsstudien gewonnene empirische Befund, dass ineffiziente Institutionen über lange Zeiträume bestehen können. Aufschlußreich war dabei die Beobachtung, dass die wirtschaftlichen Unterschiede zwischen England und Spanien in deren Kolonien in Nord- und Südamerika ihr Pendant fanden und selbst nach Beseitigung der Kolonialherrschaft weiterbestanden. Das war deshalb verwunderlich, weil einige südamerikanische Länder nach ihrer Selbständigkeit die Verfassung der Vereinigten Staaten übernommen hatten. Die Beobachtung, dass analoge äußere oder formale Regeln beträchtliche Unterschiede in der wirtschaftlichen Entwicklung zur Folge haben können, lenkte das analytische Augenmerk auf die inneren oder informalen Regeln, deren Vielfalt und Persistenz nach einer überzeugenden Erklärung verlangten. North fand sie in der Erkenntnis, dass der institutionelle Wandel pfadabhängig sei.

North greift bei der Erklärung und Begründung der Pfadabhängigkeit des institutionellen Wandels auf die Arbeiten von ARTHUR (1989) und DAVID (1985) über die Pfadabhängigkeit der Technikentwicklung zurück. Dabei nimmt er folgende Modifikationen vor (vgl. LEIPOLD, 1998, S. 31): Er wertet erstens die informalen Regeln, also gewachsene moralische Werte und Sitten gegenüber den formalen Institutionen auf, zweitens Organisationen gegenüber individuellen Akteuren und drittens die ideologie- oder kulturgeprägte Wahrnehmung der Realität und damit auch der Informationsverarbeitung gegenüber der Prämisse des Rationalverhaltens. Den institutionellen Wandel begreift NORTH (1992, 1994) als das Resultat des raum- und zeitbezogenen Zusammenspiels von Organisationen und Institutionen. Institutionen definieren die Spielregeln des Zusammenspiels, wobei nun insbesondere die gewachsenen, informalen Regeln die wichtigen Restriktionen für angemessene oder unzulässige Verhaltensweisen vorgeben. Organisationen sind die für den institutionellen Wandel maßgeblichen Akteure. Sie bestehen aus Individuen, die gemeinsame Ziele anstreben und deshalb kooperieren. Dazu zählen etwa Unternehmen, wirtschaftliche Verbände, Vereine und sonstige Korporationen.

Deren Streben nach bestmöglicher Realisierung der je eigenen Ziele führt in einer Welt knapper Güter zum Wettbewerb, der wiederum Lern-, Anpassungs- und Leistungsbereitschaft stimuliert. Die Intensität des Wettbewerbs hängt von der Beschaffenheit des Regelwerkes ab. Der Wettbewerb zwischen den Organisationen um politische Machtpositionen, Marktanteile oder Gewinne bewirkt selbst wiederum einen Wettbewerb der Regelsysteme. Überkommene Regeln werden durch neue formale und informale Regeln ersetzt. Die Änderungen werden neben der regelabhängigen Wettbewerbsintensität von der wissensabhängigen Wahrnehmung neuer Gelegenheiten beeinflusst. Damit wird also der Einfluß der kognitiven Modelle der Wahrnehmung und Verarbeitung von Informationen über die Realität zu einer weiteren Erklärungsvariablen (vgl. DENZAU und NORTH, 1993).

Unter Verweis auf die Arbeiten von Herbert A. Simon<sup>84</sup> betont NORTH (1981, S. 46 ff.; 1990a, S. 22 ff.; 1994, S. 362 ff.), dass der Mensch nur über eine begrenzte Kapazität zur Aufnahme und Interpretation von Informationen verfüge. Er interpretiert die Welt, in der er lebt, anhand mentaler Modelle, d. h. Wahrnehmungs- und Interpretationskategorien, die jeder von Kindesbeinen an erlernt. Diese Modelle interpretiert North im Einzelnen als ein Mixtum (1) des jeweiligen kulturellen Erbes, (2) der lokalen Probleme und des Wissens von Raum und Zeit und (3) des zugänglichen nichtlokalen allgemeinen Wissens. Das kulturelle Erbe umfaßt die gewachsenen Werte und Sitten, also die kulturellen Regeln oder Weltbilder, die generationsübergreifend durch kollektives Lernen weitergegeben werden. Das erlernte Wissen ergibt in Verbindung mit dem lokalen und dem zugänglichem allgemeinen Wissen subjektive Wissensmodelle. Diese Wissensmodelle und die Institutionen, die durch sie geprägt werden, können nach North (ebd.) aus folgenden Gründen ineffizient sein:

- Die subjektiven mentalen Modelle sind angesichts der Komplexität der Umwelt und der begrenzten Informationsverarbeitungskapazität der Menschen unvollständig und bisweilen fehlerhaft.
- Das Feedback an Informationen ist oft zu schwach, um fehlerhafte mentale Modelle zu korrigieren.
- Mentale Modelle und die Institutionen, die durch sie geprägt werden, ändern sich nur langsam.
- Die durch die mentalen Modelle beeinflussten Ideologien der Menschen, insbesondere deren Ansichten bezüglich der Gerechtigkeit und Fairneß von Institutionen, können ineffiziente Institutionen perpetuieren.

North konzediert zwar, dass unzulängliche Mentalmodelle bei korrekter Rückkopplung der Entscheidungsfolgen revidiert werden. Dies wird bei rational handelnden Individuen immer dann der Fall sein, wenn der erwartete Nutzen der alten Mentalmodelle kleiner ist als der erwartete Nutzen der Neuerungen. Allerdings bedeutet

---

<sup>84</sup> Vgl. insbesondere SIMON (1947, 1972, 1978, 1986).

die Revisionsfähigkeit mentaler Modelle nicht, dass sie beliebig wandelbar sind (vgl. STORZ, 2002, S. 302). Da die mentalen Modelle durch langjährige Sozialisation erlernt worden sind, ist jeder Wandel mit vielfältigen Transaktionskosten verbunden. Die Individuen haben mit zunehmender Dauer, die ein Institutionengefüge besteht, ihre Pläne immer besser an die damit verbundenen Anreizmechanismen angepaßt. Gleichzeitig haben sie die gegebene Regelstruktur immer mehr verinnerlicht, und unter den formalen Regeln vielfältige informale Beschränkungen entwickelt, die zu immer spezifischeren Anwendungen führen. Damit kommt es zu sogenannten "Selbstverstärkungsmechanismen" der bestehenden Institutionenstruktur (NORTH, 1992, S. 112). Diese Mechanismen bewirken, dass eine Institutionenstruktur im Laufe ihres Bestehens zunehmende Erträge abwirft. So kommt es zu einem sogenannten "Lock in" (vgl. NORTH, 1992, S. 8), d. h. die Individuen sind "eingeschlossen" durch die zunehmenden Erträge, die dadurch entstehen, dass die herrschende Institutionenstruktur nicht verändert wird. Je länger eine institutionelle Struktur Bestand hat, desto kostspieliger ist es, sie zu verlassen (vgl. NORTH, 1992, S. 8 f.; S. 111 f. sowie auch ERLEI et al., 1999, S. 526).

Die Beharrungstendenz der alten mentalen Modelle wird nicht zuletzt durch den Umstand verstärkt, dass die Höhe der Kosten der Veränderung der mentalen Modelle ex ante nicht bekannt ist und die Wirtschaftssubjekte grundsätzlich dazu neigen dürften, Unsicherheiten zu vermeiden (vgl. STORZ, 2002, S. 302 ff.). Sie ziehen tendenziell sichere Lösungen unsicheren vor, denn sowohl die Höhe der anfallenden fixen Kosten für die Schaffung neuer institutioneller Verfahren als auch die variablen Kosten für das Erlernen dieser Verfahren bleiben unbekannt. Im Sinne der Wahrung der Orientierungsfunktion wandeln sich daher mentale Modelle und Institutionen nur langsam. Deshalb ist die Vergangenheit nach NORTH (1990a, S. 100) für die institutionelle und wirtschaftliche Entwicklung einer Gesellschaft von großer Bedeutung.

Für die Erklärung der Integrationsprozesse in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft kann die kognitive Verankerung von Wahrnehmungsmustern bei den relevanten Akteuren des Agrarsektors von Bedeutung sein. Welche Informationen sie nach dem Zusammenbruch des planwirtschaftlichen Systems und dem eingeleiteten Transformationsprozeß auswählen und wie sie diese für einzelbetriebliche und wirtschaftspolitische Entscheidungen interpretieren, wird nach der Northschen Theorie der Pfadabhängigkeit von ihren kulturell tradierten bisherigen "Denk- und Wahrnehmungsfiltern" bestimmt (vgl. auch KIWIT und VOIGT, 1995, S. 20 f.; STORZ, 2002, S. 302 f.).

## 7 WEITERE MOTIVE

Neben den bisher dargelegten theoretischen Erklärungen werden in der Literatur teilweise noch weitere Motive für vertikale bzw. diagonale Integration aufgeführt, die sich mitunter schwer in die Kategorien produktionstechnische, strategische und institutionelle Faktoren einordnen lassen. So kann vertikale Integration schlicht dadurch motiviert sein, dass entsprechende Leistungen (etwa ein Vorprodukt oder Rohstoff) gar nicht auf dem Markt angeboten werden oder weil ein Unternehmen die Handelsspanne durch Direktvertrieb selbst einstreichen möchte. Denkbar ist auch, dass ein Unternehmen sich gegenüber seinen Mitbewerbern differenzieren und dazu einmalige, nicht kopierbare Kernkompetenzen aufbauen möchte. *"Die hochspezifischen, strategisch wichtigen Leistungen werden nicht aufgrund vorhergehender Vertragsprobleme integriert, sondern direkt im Unternehmen erbracht. Spezifität ist das Ziel und nicht ein zu bewältigendes Problem"* (GÖBEL, 2002, S. 205).

Ein weiteres Motiv kann das Streben nach Macht und Prestige sein, das mit der Führung einer großen diversifizierten Unternehmensgruppe verbunden ist. In einem Artikel aus dem Jahre 1969 vertritt MUELLER (1969, S. 644 ff.) die Hypothese, dass die monetäre und nicht-monetäre Entlohnung der Manager eher an die Größe bzw. an die Veränderung der Größe des Unternehmens gebunden ist als an den Gewinn. Allerdings stößt die empirische Überprüfung dieser Hypothese schnell an ihre Grenzen, denn die Daten, die dafür notwendig wären, sind die erwarteten Profitraten und Zinssätze der Manager und Aktionäre und die können nicht beobachtet werden (vgl. MUELLER, 1969, S. 657). Ebenfalls denkbar ist, dass Manager versuchen könnten, sich mit Diversifizierungsaktivitäten für das entsprechende Unternehmen unentbehrlich zu machen (vgl. DENIS, DENIS und SARIN, 1997, S. 136).

RICHTER und FURUBOTN (1999, S. 366) weisen darauf hin, dass vertikale Integration auch zu dem Zweck durchgeführt werden könne, eine bestimmte Unternehmenskultur zu bewahren oder zu fördern. *"Unter bestimmten Bedingungen können z. B. zum Zwecke der Bildung und Pflege der Organisationskultur langfristige Arbeitsverträge, hierarchische Transaktionen innerhalb des Unternehmens ... vorgezogen werden. Daraus ist zu schließen, dass es Anreize dafür geben kann, Unternehmen deshalb zu integrieren, um eine tragfähigere und reizvollere Organisationskultur aufzubauen"* (vgl. RICHTER und FURUBOTN, 1999, S. 366).

Schließlich findet sich in der Literatur noch ein Motiv, das insbesondere die Bildung von Konglomeraten erklären soll, nämlich die Realisierung von Vorteilen bei Forschung und Entwicklung. Es wird argumentiert, dass durch die Zusammenfassung verschiedener Geschäftsfelder zum einen durch eine erhöhte Kreditwürdigkeit (vgl. Abschnitt III.3.4.2) mehr Mittel für Forschung und Entwicklung aufgebracht

werden könne und zum anderen die Innovationstätigkeit auch durch innerbetriebliche Spin-offs und unerwartete Entdeckungen erhöht werden könne (vgl. HUGHES, 1988, S. 574). Allerdings läßt sich dieser Vorteil empirisch nicht eindeutig bestätigen (vgl. RICKETTS, 2002, S. 254 f.).

## **8 FAZIT**

Unternehmen können aus einer Vielzahl von denkbaren Motiven kooperieren oder integrieren. In Tabelle 15 sind diese nochmals zusammengefasst und jeweils den in der Literatur als maßgeblich erachteten Integrationsrichtungen zugeordnet. Welche dieser Motive in der Realität eine maßgebliche Rolle spielen und welches institutionelle Arrangement dann zur Abwicklung von Transaktionen gewählt wird, hängt letztlich davon ab, wie im konkreten Einzelfall die maßgeblichen Bestimmungsfaktoren ausgeprägt sind (vgl. KALLFASS, 1993, S. 231; BARTLING, 1994, S. 154; GÖBEL, 2002, S. 206).

Mit Blick auf den Agrar- und Ernährungssektor ergab sich bei der kritischen Analyse der einzelnen theoretischen Erklärungsansätze die Vermutung, daß nicht alle Motive gleichermaßen relevant sein dürften. Das gilt in erster Linie für die produktionstechnischen Motive und für die meisten Marktmachtmotive. Die zunehmende Spezialisierung und Auslagerung von Funktion begründet zwar horizontale Integrationstendenzen aufgrund von Größenvorteilen. Gleichzeitig deutet sie darauf hin, daß technologische Interdependenzen und Verbundvorteile offenbar Bestimmungsfaktoren von geringer Relevanz für vertikale und diagonale Kooperation oder Integration in diesem Volkswirtschaftssektor sind. Da die in einer Volkswirtschaft herrschende Wirtschaftsordnung grundsätzlich keinen Einfluß auf die für die Agrar- und Ernährungswirtschaft angesprochenen typischen produktionstechnischen Besonderheiten hat (vgl. SCHMITT, 1993, S. 55), kann davon ausgegangen werden, daß sie auch wenig zur Erklärung der Integrationsprozesse im russischen Agrar- und Ernährungssektor beitragen können.

**Tabelle 15: Mögliche Motive für Integrationsentscheidungen im Überblick**

| Kategorie   | Einzel motive  | Als relevant betrachtet für (Integrationsrichtung)                          |
|---|--|---|
| Produktions-technische                              | Technologische Interdependenzen  | vertikale Integration   |
|   | Größenvorteile   | horizontale Integration   |
|   | Verbundvorteile  | diagonale Integration, z. T. vertikale Integration                          |
| Marktmachtmotive                                    | Streben nach Marktmacht generell   | vertikale, horizontale und diagonale Integration                            |
|   | Faktorsubstitutionsproblem   | vertikale Integration   |
|   | Vermeidung des doppelten Preisaufschlags   | vertikale Integration, horizontale Integration                              |
|   | Preisdiskriminierung   | vertikale Integration   |
|   | Reaktion auf bestehende Marktmacht   | vertikale Integration   |
|   | Erhöhung von Markteintrittsbarrieren und Verdrängungsstrategien  | vertikale Integration, diagonale Integration, z. T. horizontale Integration |
| Institutionelle Gründe                              | Einsparung von Transaktionskosten  | vertikale Integration, z. T. diagonale Integration                          |
|   | Schutz vor Hold-up   | vertikale Integration   |
|   | Lösung von Principal-Agent-Problemen   | vertikale Integration, z. T. diagonale Integration                          |
|   | • Qualitätssicherung   | vertikale Integration   |
|   | • Sicherung der Finanzierung   | vertikale Integration, diagonale Integration                                |
|   | ○ Vertragliche Zweckbindung  | vertikale Integration   |
|   | ○ Risikodiversifikation  | diagonale Integration   |
|   | Ersatz fehlender bzw. mangelhafter Institutionen und Umgehung regulierender wirtschaftspolitischer Rahmenbedingungen | vertikale Integration, z. T. diagonale Integration                          |
| Kulturelle Werte und historische Pfadabhängigkeiten | vertikale, horizontale und diagonale Integration   |   |
| Sonstige  | Nicht-Existenz bestimmter Leistungen (z. B. Vorprodukte)   | vertikale Integration   |
|   | Streben nach Macht und Prestige  | diagonale Integration   |
|   | Realisierung von Vorteilen im Bereich Forschung und Entwicklung  | diagonale Integration   |
|   | Staatliche Förderung   | vertikale, horizontale und diagonale Integration                            |

Quelle: Eigene Darstellung.

Ähnliches läßt sich für die Marktmachtmotive annehmen. Abgesehen von speziellen Annahmen hinsichtlich der Marktstruktur in den Modellen und der Vernachlässigung potentieller Konkurrenz und einer dynamischen Betrachtungsweise sind nicht nur in etablierten Marktwirtschaften, sondern auch in der russischen Agrar- und

Ernährungswirtschaft die marktstrukturellen Voraussetzungen für die theoretisch denkbaren Motive und Verhaltensweisen nicht gegeben. Zwar sprechen russische Agrarökonom<sup>85</sup> immer wieder von Monopolstellungen vor- und nachgelagerter Betriebe und verweisen dabei auf die sogenannte "Preisdisparität". Wie im Rahmen anderer Untersuchungen ausgeführt, hält diese Behauptung aber einer kritischen Überprüfung nicht stand (vgl. z. B. WANDEL, 2001, S. 109 ff.; WANDEL, 2005, S. 36). Tatsächlich gehört etwa die russische Ernährungsindustrie trotz stattfindender Übernahmen mit über 25 000 großen, mittleren und kleinen Unternehmen zu den am geringsten konzentrierten Branchen der russischen Volkswirtschaft (vgl. AGROPRESS, 2004; MOROZOVA, 2004; FK-NOVOSTI, 2005). Auch der vorgelegte Bereich, wie z. B. die Düngemittelindustrie, ist durch eine Vielzahl von Akteuren gekennzeichnet (vgl. SEROVA et al., 2002, S. 158 ff.; ERNEST&YOUNG, 2004, S. 6).

Inwieweit transaktionskostenökonomische Motive Integrations- bzw. Kooperationsprozesse auslösen können, hängt davon ab, wie die Bestimmungsfaktoren der Höhe der Transaktionskosten – Häufigkeit, Unsicherheit und Spezifität – im konkreten Einzelfall ausgeprägt sind. Hier wurde gezeigt, dass im Agrar- und Ernährungsbereich die Ausprägungen auch je nach Produktgruppe unterschiedlich ausfallen können (vgl. Abschnitt III.3.4 sowie auch BARTLING, 1994, S. 154). Die Ausprägung der Bestimmungsfaktoren kann sich aber im Zeitverlauf ändern, so dass andere institutionelle Arrangements zur Koordination der Tätigkeiten vorteilhafter werden. Für Russland wäre zu untersuchen, wie diese Einflußgrößen im Agrar- und Ernährungssektor im Allgemeinen und im konkreten Einzelfall tatsächlich ausgeprägt sind. Dies dürfte nicht zuletzt auch deshalb auf Schwierigkeiten stoßen, weil die Einschätzung dieser Faktoren in hohem Maße subjektiv ist. Besonders augenfällig ist dies bei der Dimension Unsicherheit. Wie unsicher jemand das Transaktionsumfeld einschätzt hängt von seiner Risikoneigung ab. Häufigkeit lässt sich zumindest nicht in jedem Fall zweifelfrei bestimmen. Ist fünf Mal selten und sechs Mal häufig? Ähnlich verhält es sich mit der Spezifität in manchen konkreten Fällen für außenstehende Beobachter. Befragungen zu diesen Dimensionen stoßen schnell an ihre Grenzen, da, wie in der Einleitung erwähnt, die Unternehmen unter Verweis auf das Geschäftsgeheimnis solche Informationen ungern preisgeben.

Weniger Schwierigkeiten bereitet es aber, den Aspekt zu analysieren, der im Transaktionskostenansatz bislang ausgeklammert war, von dem aber entscheidend bestimmt wird, wie der Faktor Unsicherheit in einer Volkswirtschaft generell und in einem seiner Sektoren im besonderen ausgeprägt ist und welche Möglichkeiten sich bieten, spezifische Investitionen abzusichern. Das sind die institutionellen Rahmenbedingungen. Aus deren Analyse lassen sich darüber hinaus Anhaltspunkte über die Ausprägung und Lösungsmöglichkeiten von Principal-Agent-

<sup>85</sup> Vgl. z. B. NOVIKOV (1995, S. 17); DOBRYNIN und IVANOV (1997, S. 15); ZLOBIN (1996, S. 13); KURCEV (1999, S. 88 ff.); LUBKOV (2000a, S. 24).

Problemen, insbesondere im Bereich der Qualitätssicherung und der Finanzierung gewinnen, sowie über weitere Motive, die aus fehlenden, mangelhaften oder regulierenden ordnungspolitischen Regelungen etwa im Steuersystem, Unternehmens- und Wettbewerbsrecht oder der Agrarpolitik herrühren.

**Tabelle 16: Ursachen für die Entstehung von Unternehmensgruppen im Literaturvergleich**

| <b>Autor</b>                          | <b>Land</b>                       | <b>Motive</b>   |
|---------------------------------------|-----------------------------------|---|
| Ghemawat und Khanna (1998)            | Indien u. a. "emerging" markets   | Ausgleich von Marktmacht auf einzelnen Märkten<br>Economies of scale und scope<br>Knappheit an Anbietern bzw. Nachfragern auf neuen bzw. erst im Entstehen begriffenen Märkten<br>Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen: Steuergesetzgebung, tiefgreifende, umwälzende Reformen ("competitive shock") |
| Khanna und Rivkin (2001)              | Entwicklungs- und Schwellenländer | Unterentwickelte Märkte (v.a. Kapitalmarkt, Markt für Führungskräfte) aufgrund fehlender bzw. mangelhaft funktionierender Institutionen → hohe Transaktionskosten<br>Soziologische Gründe   |
| Khanna und Yafeh (2007)               | Entwicklungs- und Schwellenländer | Mangelhaft funktionierende Institutionen (Transaktionskosten)<br>Staatliche Förderung   |
| Khanna und Palepu (2000a) und (2000b) | Indien, Chile                     | Mangelhaft funktionierende Institutionen (Transaktionskosten)   |
| Khanna (2000)                         | China, Indien, Südkorea           | Fehlende formale Institutionen  |
| Kali (2003)                           | Entwicklungs- und Schwellenländer | Unterentwickelte Finanzmärkte (Agency-Kosten)   |
| La Porta et al. (1999)                | 27 entwickelte Länder             | Ordnungspolitische Regelungen: Steuergesetzgebung, Regelungen zum Aktionärsschutz<br>Rechtstradition (Common Law vs. Civil Law Countries)   |
| Leff (1976)                           | allgemein                         | Unterentwickelte Finanzmärkte   |
| Granovetter (1994)                    | allgemein                         | Wertvorstellungen ("Moral Economy")   |
| Caves (1989)                          | allgemein                         | Hohe Transaktions- und Agency-Kosten  |
| Kock und Guillén (2001)               | Entwicklungsländer                | Pionierunternehmertum im Sinne Schumpeters (1934)<br>Staatliche Förderung   |
| Morck et al. (2005)                   | Schwellen- und entwickelte Länder | Institutionelle Mängel auf den Kapitalmärkten (Gläubigerschutz) u. a. Faktormärkten   |
| Chang und Choi (1988)                 | Südkorea                          | Hohe Transaktionskosten   |

Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 16 zeigt, welche Motive bei empirischen Analysen zu Unternehmensgruppen in anderen sich entwickelnden Ländern<sup>86</sup> ermittelt wurden. Die am weitesten verbreitete und getestete Hypothese ist, dass Unternehmensgruppen das Resultat unterentwickelter formaler marktwirtschaftlicher Institutionen sind. Abgestellt wird dabei hauptsächlich auf das unterentwickelte Rule of Law, das die gerichtliche Durchsetzung vertraglicher Vereinbarungen mit hoher Unsicherheit belegt und dadurch hohe Transaktions- und Agencykosten induziert, die die Entstehung und Funktionsfähigkeit vor allem von Kapital- und anderen Faktormärkten (z. B. für qualifizierte Arbeitskräfte) erschweren. Anstelle des Staates, so die den Untersuchungen zu entnehmenden These, würden Unternehmensgruppen diese Institutionen schaffen, zumindest für die Gruppenmitglieder (vgl. KHANNA und YAFEH, 2007, S. 339).

Vor diesem Hintergrund könnte eine Hypothese zur Erklärung der Entstehung integrierter Strukturen in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft und deren Entwicklungsperspektiven wie folgt lauten:

*Integrierte Strukturen in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft sind das Ergebnis rationaler einzelwirtschaftlicher Entscheidungen der Wirtschaftssubjekte bei der Wahrnehmung von Gewinnmöglichkeiten unter unzureichend funktionierenden formalen institutionellen Rahmenbedingungen, die hohe Transaktions- und Agency-Kosten bedingen. Es ist zu erwarten, dass in dem Maße, in dem die institutionellen Defekte beseitigt werden, ein Trend zur Desintegration einsetzen wird.*

Im nachfolgenden Teil IV werden die institutionellen, wirtschafts- und agrarpolitischen Rahmenbedingungen der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft eingehend untersucht, um herauszufinden, inwieweit sich diese Hypothese aufrechterhalten läßt und ob nicht noch andere Hypothesen zur Entstehung und weiteren Entwicklung der Integrationsprozesse, die sich in diesem Sektor vollziehen, denkbar sind. Zu denken ist insbesondere an den Einfluß wirtschafts- und agrarpolitische Regulierungen auf die Integrationsentscheidung.

---

<sup>86</sup> Außer den in Tabelle 16 genannten Autoren vgl. auch KHANNA und PALEPU (1999) sowie KHANNA (2000).



## **IV INSTITUTIONELLE, WIRTSCHAFTS- UND AGRARPOLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN DER RUSSISCHEN AGRAR- UND ERNÄHRUNGSWIRTSCHAFT SEIT 1991**

Die Analyse der institutionellen und agrarpolitischen Rahmenbedingungen konzentriert sich auf die Institutionen und Politikbereiche, die bei der Diskussion der theoretischen Erklärungsansätze als besonders relevant für die Entscheidung identifiziert worden sind, mit welchem institutionellen Arrangement individuelle Wirtschaftssubjekte ihre Handlungen koordinieren sollen, weil sie einen starken Einfluß auf die Ausprägung des Faktors Unsicherheit und damit auf Transaktions- und Agency-Kosten haben. Dazu gehört in erster Linie der rechtlich-institutionelle Rahmen, der Verfügungs- oder Eigentumsrechte und Vertragsfreiheit gewähren und sichern soll. Verfügungsrechte legen die Verwendungsmöglichkeiten und damit den Wert von Gütern fest und ziehen je nach Ausgestaltung unterschiedlich hohe Transaktionskosten nach sich (vgl. DEMSETZ, 1967, S. 31; FELDMANN, 1999a, S. 109). Herauszuarbeiten ist, wie durch den Privatisierungsprozeß Verfügungsrechte im russischen Agrar- und Ernährungssektor zugeordnet und gesichert sind und inwieweit sie z. B. zur Absicherung von spezifischen Investitionen verwendet werden können. Längerfristige spezifische Investitionen bedürfen darüber hinaus einer relativen Verlässlichkeit des allgemeinen Wirtschafts- und Vertragsrechts, denn dadurch wird maßgeblich der Barwert der Investition beeinflusst (vgl. ERLEI et al., 1999, S. 279). In diesem Zusammenhang ist neben dem allgemeinen Wirtschaftsrecht auch auf das Konkursrecht als zentralem Sanktionsmechanismus in marktwirtschaftlichen Ordnungen einzugehen. Außerdem muß untersucht werden, ob und inwieweit konfligierende innere (informale) Institutionen auf die Rechtssicherheit wirken. Je nach dem wie diese Institutionen im Einzelnen ausgestaltet sind, stabilisieren oder destabilisieren sie die Erwartungen der Wirtschaftssubjekte über das Verhalten ihrer Mitmenschen.

Die gesamtwirtschaftlichen rechtlich-institutionellen Rahmenbedingungen beeinflussen maßgeblich wiederum die Entwicklung einer weiteren Institution, die in empirischen Studien häufig als der entscheidende Auslöser für Integrationsprozesse identifiziert wurde – das Banken- und Finanzsystem (vgl. Tabelle 16 Abschnitt III.8 sowie auch LA PORTA et al., 1997, 1998, 2000a; SCHROOTE, 2000, S. 61 und 122 f.; TOMPSON, 2004, S. 12; BECK und LEVINE, 2005, S. 251). Für dessen Entwicklung spielen darüber hinaus auch bankenspezifische institutionelle Rahmenbedingungen eine Rolle, wie z. B. die rechtlichen Voraussetzungen zur Gründung von Banken oder Regelungen zur Bankenaufsicht sowie das makroökonomische Umfeld. So verkürzen hohe Inflationsraten die Planungshorizonte der wirtschaftlichen

Akteure mit der Folge, dass die Investitionstätigkeit beeinträchtigt wird, weil sich für Kreditgeber die Unsicherheit über den Wert zukünftiger Zins- und Tilgungszahlungen sowie über die Wertentwicklung von Sicherungsleistungen erhöht. Ebenfalls sektorspezifische Integrationsanreize können schließlich von der konkreten Ausgestaltung der Agrarpolitik ausgehen. In diesem Zusammenhang wird analysiert, inwieweit mögliche binnen- und außenwirtschaftliche Regulierungen der Agrarmärkte, steuerpolitische Maßnahmen oder gar eine gezielte Förderung bestimmter Unternehmensstrukturen Integrationsprozesse motivieren könnten.

Da ein Teil der institutionellen und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen unmittelbar nach Transformationsbeginn an verschiedenen anderen Stellen hinlänglich dargestellt und diskutiert worden ist (vgl. z. B. WANDEL, 2001, S. 63 ff.), werden im Folgenden hiervon nur die wichtigsten Ergebnisse referiert, sofern sie für das bessere Verständnis und für unsere Fragestellung von Bedeutung sind. Ansonsten konzentriert sich die Analyse auf die Entwicklungen seit der Augustkrise 1998 und der Präsidentschaft Putins, weil gerade in dieser Zeit die nunmehr dominierenden komplexeren integrierten Strukturen, die unter der Bezeichnung "Agroholdings" subsumiert werden, stark an Bedeutung gewonnen haben.

## **1 PRIVATE VERFÜGUNGSRECHTE**

Noch zu Sowjetzeiten wurde mit dem Gesetz der UdSSR "Über das Eigentum" vom 06.03.1990 und dem Gesetz der Russischen Föderation "Über das Eigentum in der RSFSR" das Recht auf und die Gleichrangigkeit von Privateigentum gegenüber verschiedenen Formen des Gemeineigentums anerkannt (vgl. BORNSTEIN, 1994b, S. 420 f.). Nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion Ende 1991 wurde in der Russischen Föderation relativ rasch die Übertragung staatlichen Eigentums in private Hände im Agrar- und Ernährungssektor sowie in den meisten anderen Sektoren der russischen Volkswirtschaft in Angriff genommen. Die Besonderheit der Privatisierung im landwirtschaftlichen Produktionsbereich lag darin, dass zwischen der Schaffung privater Verfügungsrechte an den Vermögensgegenständen (Gebäude, Maschinen usw.) und dem für die landwirtschaftliche Produktion entscheidenden Produktionsfaktor Boden unterschieden wurde.

### **1.1 Verfügungsrechte im landwirtschaftlichen Produktionsbereich**

Die Schaffung privater Verfügungsrechte in der Landwirtschaft erfolgte in drei Schritten. Die ehemaligen Kolchosen und Sowchosen wurden in selbständige privatrechtliche Unternehmen umgewandelt, die eigenverantwortlich wirtschaften sollten. Dann wurde das Anlagevermögen und die Betriebsmittel der Kolchosen und Sowchosen in das individuelle Eigentum der einzelnen Belegschaftsmitglieder

übertragen und unter ihnen aufgeteilt<sup>87</sup>. Als letzter Schritt folgten die Entstaatlichung des landwirtschaftlich genutzten Bodens und seine Übereignung an die in den Betrieben beschäftigten Mitarbeiter einschließlich der Pensionäre und Beschäftigten im Sozialbereich. Erlaubt war außerdem die Neugründung von sogenannten privaten Bauernwirtschaften (*fermerskie bzw. krest'janskje chozjajstva*), also bäuerlichen Familienbetrieben.

### 1.1.1 Reorganisation der landwirtschaftlichen Betriebe

Rechtliche Grundlage für die Reorganisation der ehemaligen Kollektiv- und Staatsbetriebe sowie der Privatisierung des Betriebsvermögens außer dem Boden bildeten der Erlaß des Präsidenten Nr. 323 vom 27.12.1991 "Über unaufschiebbare Maßnahmen zur Verwirklichung der Bodenreform in der RSFSR" und die Verfügung der Regierung der Russischen Föderation vom 29.12.1991 "Über die Reorganisation der Kolchosen und Sowchosen".<sup>88</sup> Möglich nach geltendem Recht war die Umwandlung der Betriebe in landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaften (SPK = *Sel'skochozjajstvennyj proizvodstvennyj kooperativ*), GmbHs (TOO bzw. OOO = *Tovariščestvo bzw. Obščestvo s ograničenoj otvetstvennost'ju*), offene und geschlossene Aktiengesellschaften (OAO = *Otkrytoe akcionerное obščestvo*; ZAO = *Zakrytoe akcionerное obščestvo*)<sup>89</sup>, sogenannte *Tovariščestvo na vere* (Gesellschaft auf Treu und Glauben, entspricht einer Kommanditgesellschaft) und Assoziationen von Bauernwirtschaften (AKCh = *Associacija krest'janskich chozjajstv*). Möglich war außerdem die Beibehaltung des Status als Kolchose oder Sowchose, allerdings jetzt als eigenverantwortliche Wirtschaftssubjekte.

Diese Umwandlung der bisherigen Staats- und Kollektivbetriebe in neue privatwirtschaftliche Rechtsformen vollzog sich relativ schnell. Bereits Anfang 1994 war die Reorganisation der alten Großbetriebe und die Entstaatlichung des Betriebsvermögens abgeschlossen (vgl. WEGREN, 1998, S. 14; FÜLLSACK, 2000, S. 85). Die Wahl der Rechtsform wurde in dieser Phase mangels Erfahrungen und Kenntnisse der mit den jeweiligen Rechtsformen verbundenen Rechte und Pflichten oftmals zufällig getroffen. Nach 1994 änderten viele Betriebe allmählich ihre Rechtsform in solche, die sie für zweckmäßiger hielten (vgl. BEZLEPKINA, 2004, S. 446). Tabelle 17 zeigt für den Zeitraum 1995-2007, dass zwischen 2001 und 2004 die landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft die häufigste Rechtsform darstellte, gefolgt von der GmbH (OOO) und geschlossenen Aktiengesellschaft

<sup>87</sup> In den Kolchosen war das Betriebsvermögen auch zu Sowjetzeiten schon immer formal Eigentum der Beschäftigten.

<sup>88</sup> Die wichtigsten Passagen dieser Gesetzestexte sind in deutscher Sprache in der Anlage zu EVERS (1993, S. 178 ff.) veröffentlicht.

<sup>89</sup> Bei der offenen Aktiengesellschaft haben die Gesellschafter das Recht, die ihnen gehörenden Aktien ohne Zustimmung anderer Gesellschafter an Außenstehende zu veräußern. Die geschlossene Aktiengesellschaft unterscheidet sich vom offenen Typ dadurch, dass die Aktien nicht oder nur an einen von vornherein bestimmten Personenkreis veräußert werden dürfen. Die Aktien der ZAO dürfen also nicht frei gehandelt werden (vgl. RIVINIUS, 1996, S. 17).

(ZAO). Im Jahr 2007 war die GmbH die am meisten verwendete Rechtsform, knapp vor der Produktionsgenossenschaft.

**Tabelle 17: Rechtsformen landwirtschaftlicher Unternehmen  
(in % der Gesamtzahl, zu Beginn des Jahres), 1995-2007**

| Rechtsform   | 1995   | 2001   | 2003   | 2004   | 2007   |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Zahl der Unternehmen   | 29.993 | 23.536 | 33.125 | 22.300 | 23.969 |
| in %   | 100    | 100    | 100    | 100    | 100    |
| OAD  | 1      | 4      | 5      | 5,1    | 6,5    |
| ZAO  | 17     | 13     | 11     | 10,8   | 8,1    |
| OOO  | 26     | 10     | 13     | 15,3   | 37,8   |
| Tovariščestvo na vere<br>(Gesellschaft auf Treu und Glauben) | 0      | 1      | 1      | 0,7    | 0      |
| Lw. Produktionsgenossenschaften                              | 7      | 43     | 46     | 48,7   | 35,4   |
| Assoziationen von Bauernwirtschaften                         | 3      | 2      | 1      | 0,8    | 0      |
| Kollektivbetriebe  | 7      | 2      | 2      | 1,8    | 1,9    |
| Staatsbetriebe   | 0      | 7      | 5      | 4,9    | 4,2    |
| Kommunale Betriebe   | 0      | 0      | 2      | 3,0    | 0      |
| Sowchosen  | 12     | 3      | 1      | 0,6    | 0      |
| Kolchosen  | 20     | 11     | 9      | 5,4    | 0      |
| Sonstige (Versuchsfelder, Saatuchtstationen)                 | 6      | 5      | 4      | 2,8    | 6,1    |

Quelle: BEZLEPKINA et al. (2004, S. 446) für die Jahre 1995-2003; LYSENKO (2005, S. 91) für 2004, MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII (2008, S. 21).

Wie aus Tabelle 18 hervorgeht, ist die Zahl und Bedeutung der privaten Bauernwirtschaft in der russischen Landwirtschaft gering. Die Zahl der Bauerwirtschaften erreichte ihren Höhepunkt im Jahr 1995 mit 280 100 Betrieben. Seither nahm sie bis 2006 leicht aber kontinuierlich auf 255.000 Betriebe ab.<sup>90</sup> Die durchschnittliche Größe der Betriebe betrug zu Beginn des Transformationsprozesses 43 Hektar und hat sich seither auf 81 Hektar fast verdoppelt. Insgesamt entfielen auf diese Betriebsform 2006 aber nur knapp 13 % der landwirtschaftlichen Nutzfläche und lediglich 6,5 % der gesamten landwirtschaftlichen Produktion (vgl. ROSTAT, 2007a, S. 445 f.).

<sup>90</sup> Genaue und konsistente Zahlen zur Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe in Russland insgesamt und deren Aufteilung auf einzelne landwirtschaftliche Betriebsformen gibt es nach Kenntnis des Verfassers nicht. Das russische Statistikamt GOSKOMSTAT (2003, S. 396 f.) unterscheidet zwar drei Kategorien von Betriebsformen: landwirtschaftliche Organisationen, private Bauernwirtschaften und persönliche Nebenwirtschaften. Zu den landwirtschaftlichen Organisationen werden Unternehmen in der Rechtsform juristischer Personen gezählt, inklusive Versuchsstationen. Erfasst werden jedoch nur große und mittelgroße, nicht jedoch kleine landwirtschaftliche Unternehmen, wobei eine genaue Größenabgrenzung im Statistischen Jahrbuch nicht vorgenommen wird.

**Tabelle 18: Entwicklung privater Bauernwirtschaften, 1992-2006**

|   | 1992    | 1995    | 2000    | 2001    | 2002    | 2003    | 2004    | 2005    | 2006    |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Anzahl registrierter Betriebe           | 182.800 | 280.100 | 261.700 | 265.500 | 264.000 | 263.900 | 261.400 | 257.400 | 255.000 |
| Durchschnittliche Betriebsgröße (in ha) | 43      | 43      | 58      | 62      | 67      | 69      | 73      | 75      | 81      |

Quelle: LYSENKO (2005, S. 92); ROSSTAT (2007b).

### 1.1.2 Privatisierung landwirtschaftlich genutzten Bodens

Ebenfalls verhältnismäßig schnell gelang es, zumindest formal das Privateigentum an Grund und Boden einzuführen. Noch vor dem Zerfall der Sowjetunion wurde in der Russischen Sozialistischen Föderalen Sowjetrepublik (RSFSR) mit den Gesetzen "Über die Bauernwirtschaft (Ferm)" vom 22.11.1990 (Art.1, Abs. 1), "Über die Bodenreform" vom 23.11.1990 (Art. 2, Abs. 2 und Art. 4, Abs. 1) sowie dem "Bodengesetzbuch der RSFSR" vom 25.04.1991 (Art. 3, Abs. 4) privates Bodeneigentum prinzipiell anerkannt (vgl. EVERS, 1993, S. 167; GERASIN, 2004, S. 61). Nach dem Ende der Sowjetunion wurde das Privateigentum an Boden in der Russischen Föderation im Erlaß des Präsidenten Nr. 1767 "Über die Regulierung der Bodenverhältnisse und die Entwicklung der Agrarreform in Russland" vom 27.10.1993 (Sobranie aktov prezidenta i Pravitel'stva Rossijskoj Federacii, Nr. 44, 1993, Pos. 4191), in der am 12. Dezember 1993 verabschiedeten Verfassung und im Zivilkodex von 1994 verankert (Art. 209 ff.) (vgl. WEGREN, 1998, S. 24). In Artikel 36 der Verfassung heißt es: *"Die Bürger und deren Vereinigungen sind berechtigt, den Boden als Privateigentum zu besitzen."*

Bei der Überführung des bislang staatlichen Eigentums an Grund und Boden in Privateigentum wurde wie folgt vorgegangen: Zunächst wurde der Boden, der von den ehemaligen Kolchosen und Sowchosen bewirtschaftet wurde, den im Zuge der Reorganisation entstandenen neu registrierten Betrieben übertragen, mit der Maßgabe, ihn anteilig auf die in den Unternehmen Beschäftigten einschließlich Pensionäre und im Sozialbereich Tätige als Eigentum weiterzugeben. In den Betrieben wurde dann jedem Betriebsmitglied ein prozentualer Anteil am Gesamtgrundstücksbestand zugewiesen und ein Zertifikat (svidetel'stvo) darüber ausgestellt. Allerdings war diesem Papier kein konkretes Grundstück in natura zugeordnet (vgl. GERASIN, 2004, S. 61). Erst wenn das betreffende Mitglied aus dem Kollektivbetrieb ausscheiden wollte, wurde ein entsprechendes Grundstück zugeteilt. Das kam aber nicht oft vor. Bis zum Jahr 2000 haben 70,8 % aller Besitzer eines Bodenanteils diesen demjenigen Betrieb verpachtet, in dem sie arbeiten, und 25,5 % haben ihn ins Grund- bzw. Stammkapital des entsprechenden Betriebes eingebracht. Lediglich 3,8 % haben ihren Anteil gegen ein reales Stück Land eingelöst, um entweder ihre private Nebenwirtschaft oder ihren Bauernbetrieb zu vergrößern (vgl. PACIORKOVSKIJ,

2003, S. 24). Alle diejenigen, die ihren Bodenanteil im alten Betrieb gelassen haben, hatten kein konkretes physisches Stück Land als Gegenwert für ihr Zertifikat (vgl. WEGREN, 1998, S. 8 u. 12 f.). Wichtig in diesem Zusammenhang ist es, darauf hinzuweisen, dass die umorganisierten ehemaligen Kolchosen und Sowchozen formal-juristisch kein eigenes Land besaßen. Sie mußten daher Land zur Bewirtschaftung entweder von den Inhabern der Bodenanteile pachten oder diese dazu bewegen, ihr Land in das Stamm- oder Grundkapital des Unternehmens einzubringen (vgl. LERMAN und SHAGAIDA, 2005, S. 277 f.).

Diese Entwicklung zeigt, dass in Russland Privateigentum an landwirtschaftlich genutztem Grund und Boden nicht notwendigerweise gleichbedeutend ist mit individuellem Eigentum (vgl. WEGREN, 1998, S. 4). Tatsächlich sind verschiedene Formen der Landnutzung entstanden: individuelle private Nutzung durch private Bauernwirtschaften und/oder Nebenwirtschaften, lebenslanger vererbbarer Besitz, ständige Nutzungsrechte und Pacht. Wie Tabelle 19 zeigt, ist ein besonderes Ergebnis der russischen Bodenreform, dass nach der Entstaatlichung des Grund und Bodens der Großteil des landwirtschaftlich genutzten Landes nach wie vor von Groß- und Mittelbetrieben auf der Basis kollektiven Miteigentums bewirtschaftet wird, auch wenn der Anteil von 90 % 1991 auf 64 % 2006 gesunken ist. Der Anteil individuell genutzten Bodens an der gesamten russischen landwirtschaftlichen Nutzfläche (private Bauernwirtschaften und Nebenwirtschaften) belief sich 2006 auf gut 20 % nach nur etwas mehr als 3 % 1991.

**Tabelle 19: Landnutzung nach Betriebsarten  
(in % der landwirtschaftlichen Nutzfläche)**

| Betriebsart   | 1990 | 1991 | 1995 | 2000 | 2001 | 2003 | 2006 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|
| Groß- und Mittelbetriebe                                  | 98,1 | 91,2 | 81,7 | 80,0 | 78,7 | 68,1 | 64,1 |
| Private Bauernwirtschaften                                | –    | 0,6  | 5,4  | 7,9  | 8,8  | 7,7  | 12,9 |
| Nebenwirtschaften   | 1,8  | 2,8  | 3,4  | 3,7  | 3,9  | 12,3 | 7,5  |
| Sonstige (u. a. Spezialfonds der Umverteilung des Bodens) | 0,1  | 5,4  | 9,5  | 8,4  | 8,6  | 11,9 | 1,7  |

Quelle: GOSKOMSTAT (2002a, S. 203) für den Zeitraum 1990-2001; LERMAN und SHAGAIDA (2005, S. 271) für das Jahr 2003; ROSSTAT (2007a, S. 474) für 2006.

Ein wesentlicher Grund für die Dominanz landwirtschaftlicher Großbetriebe und damit kollektivem Miteigentums wird darin gesehen, dass die Verfügungsrechte über landwirtschaftlich genutzten Boden Beschränkungen<sup>91</sup> unterliegen (vgl. z. B. WEGREN, 1998, S. 18). Das gilt insbesondere für das Recht der Nutzung einer Sache (usus) und das Recht zur Veräußerung (Verschenkung, Vererbung)

<sup>91</sup> In der Property-Rights-Theorie spricht man in diesem Zusammenhang auch von der "Verdünnung" von Verfügungsrechten (vgl. PEJOVICH, 1971, S. 141 ff.).

(ius successionis). Das Privateigentum an landwirtschaftlich genutztem Grund und Boden ist an die Bedingung geknüpft, das entsprechende Land zur landwirtschaftlichen Produktion zu verwenden. Eine Umwidmung für andere, nicht-landwirtschaftliche Zwecke, wie z. B. als Baugrundstücke, ist nicht möglich. Diese Nutzungsbeschränkung gilt sowohl für ehemalige Kolchosbauern und Landarbeiter, die beschlossen haben, aus dem Kollektivbetrieb auszutreten und sich selbständig zu machen, als auch für die Kollektivbetriebe selbst. Wenn Boden nicht für landwirtschaftliche Zwecke genutzt wurde oder länger als ein Jahr brach lag, konnte er von der Kommune konfisziert werden, die diesen dann in den sogenannten Spezialfonds der Umverteilung des Bodens einbrachten (vgl. WEGREN, 1998, S. 18; FÜLLSACK, 2000, S. 93). Dieser Fonds besteht aus nicht oder schlecht genutztem Boden der ehemaligen Kolchosen und Sowchosen, der diesen deshalb entzogen wurde und von den Kommunen verwaltet wird.

Stark eingeschränkt ist auch das Verfügungsrecht, landwirtschaftlich genutzten Boden frei zu verkaufen und zu kaufen. Seit Beginn des Transformationsprozesses war die Zulassung und konkrete Ausgestaltung dieses Verfügungsrechtes ein Streitpunkt zwischen den verschiedenen politischen Gruppen in der russischen Regierung und im Parlament. Bereits 1990 war im vom Zweiten Kongreß der Volksdeputierten der RSFSR verabschiedeten Programm "Über die Erneuerung des ländlichen Raumes und Entwicklung des Agro-Industriellen Komplexes" ein zehnjähriges Moratorium für den Kauf und Verkauf von Land festgelegt worden. Nach der gewaltsamen Auflösung des Obersten Sowjets im September 1993 versuchte Präsident Jelzin den Stillstand in dieser Frage mit dem bereits erwähnten Dekret Nr. 1767 "Über die Regulierung der Bodenverhältnisse und Entwicklung der Agrarreform" vom Oktober 1993 zu überwinden. Darin wird das Moratorium beim Verkauf von Boden aufgehoben und den Eigentümern von Land das Recht eingeräumt, es zu verkaufen, zu verpachten, zu vererben, zu verschenken, zu verpfänden, zu tauschen oder in einen Kapitalfonds einzubringen (Punkt 2 des Dekrets, vgl. RINCK, 1993, S. 4 sowie ausführlicher VAN ATTA, 1993b). Bestehen blieben allerdings die Restriktionen bei der Nutzung des landwirtschaftlichen Bodens (vgl. WEGREN, 1998, S. 18). Tatsächlich wurde dieses Dekret nicht umgesetzt. Ein wesentlicher Grund war, dass das Dekret der im Dezember 1993 verabschiedeten Verfassung widersprach. Dort war festgelegt worden, dass die Frage des Kaufs und Verkaufs von Boden in einem eigenen Gesetz, das von der Staatsduma als der Legislative verabschiedet werden mußte, geregelt werden sollte (O' BRIEN et al., 1998, S. 36). Diese Bestimmung fand auch Eingang in das neue Zivilgesetzbuch der Russischen Föderation (Graždanskij kodeks = GK) vom 01.01.1995. Dort wird verfügt, dass die Regelung des Kaufs und Verkaufs von Grund und Boden in einem neu zu verfassenden Bodengesetzbuch (zemel'nyj kodeks) erfolgen sollte (vgl. Kap. 15, Ab. 129 und 29 GK, zitiert in: IKONICKAJA, 1997, S. 17).

Seit diesem Zeitpunkt bis zum Ende der Jelzin-Ära haben sich die politischen Parteien in Russland über diese Frage gestritten, ohne eine Einigung erzielen zu können. Während die reformorientierten Politiker der Jelzin-Regierung den freien Kauf und Verkauf von Grund und Boden befürworteten, trat die durch Kommunistische Partei und Agrarpartei im russischen Parlament vertretene konservative Agrarlobby für ein entsprechendes Verbot bzw. erhebliche Beschränkungen ein. Während die Kommunistische Partei selbst dem Privateigentum an Grund und Boden ablehnend gegenüberstand, wollte die Agrarpartei nur die Pacht und einen stark reglementierten Verkauf landwirtschaftlicher Flächen mit Höchstgrenzen und Moratorien zulassen (vgl. ausführlicher dazu WANDEL, 2005, S. 10 ff.). Die bis zum Rücktritt Präsident Jelzin Ende 1999 gemachten Vorschläge für den Grundstücksverkehr in der Landwirtschaft wurden stets von der jeweiligen politischen Gegenseite abgelehnt (vgl. ausführlicher dazu WEGREN, 1997, S. 963 f. und WEGREN, 1998, S. 7 ff.). Möglich war somit in den 1990er-Jahren lediglich die private Nutzung von Grund und Boden, die Pacht sowie der Verkauf und Kauf von individuellen Garten- und Nebenerwerbsgrundstücken, die i.d.R. nicht größer als ein Hektar waren (vgl. WEGREN, 1998, S. 18 f.). Außerdem konnten die *Bodenanteilsscheine* ge- und verkauft werden (vgl. LERMAN und SHAGAIDA, 2005, S. 274). Dies schuf die Möglichkeit, dass trotz des Verbotes des Kaufs und Verkaufs von Grund und Boden in physischer Form landwirtschaftliche Nutzflächen ihren Eigentümer wechseln konnten. Derjenige, der Anteilsscheine gekauft hatte, konnte nämlich den entsprechenden Betrieb bitten, ihm dafür physisch ein Stück Land zuzuweisen, wenn er damit aus dem Betrieb ausscheiden und eine Bauernwirtschaft oder persönliche Nebewirtschaft gründen wollte. Das Land für persönliche Nebewirtschaften konnte aber ganz legal verkauft und gekauft werden. Auf diese Weise sollen in manchen Gegenden<sup>92</sup> Nebewirtschaften entstanden sein, deren Größe der einer durchschnittlichen privaten Bauernwirtschaft entsprach, also 30-40 Hektar (vgl. LERMAN und SHAGAIDA, 2005, S. 275).

Eine weitere Möglichkeit an landwirtschaftlich nutzbaren Boden trotz des generellen Verkaufsverbots zu kommen, war der Weg über den Spezialfonds der Umverteilung des Bodens. Interessenten konnten zum Zwecke der Errichtung einer Bauernwirtschaft oder der Erweiterung der Nebewirtschaft bei der zuständigen Kommunalbehörde einen Antrag stellen, Land aus dem Fonds zur Verfügung gestellt zu bekommen, und zwar bis zu einer von der jeweiligen Kommunalregierung festgelegten Höchstgrenze kostenlos. Voraussetzung war, dass die Bewerber fundierte landwirtschaftliche Fachkenntnisse besaßen. Allerdings soll in der Praxis diese Bestimmung häufig ignoriert worden sein (vgl. WEGREN, 1998, S. 10 f.).

Erst unter Präsident Putin trat am 24.07.2002 nach gut zehnjähriger Diskussion das sogenannte Agrarlandverkehrsgesetz ("Ob oborote zemel' sel'skochozjastvennogo

---

<sup>92</sup> Ein Beispiel hierfür ist der Rayon Lodeinopol'skij im Oblast Leningrad (vgl. ausführlicher dazu LERMAN und SHAGAIDA, 2005, S. 280 f.).

naznačenija") in Kraft.<sup>93</sup> Danach sind der Kauf und Verkauf von Agrarland sowie die Beileihung des Bodens *grundsätzlich* erlaubt. Allerdings unterliegen die Transaktionen mit landwirtschaftlich genutztem Boden erheblichen Restriktionen. So haben die Regierungen der Föderationssubjekte bzw. bei entsprechender Regelung im jeweiligen Föderationssubjekt die Organe der örtlichen Selbstverwaltung beim Verkauf von Boden ein Vorkaufsrecht. Der Verkäufer ist verpflichtet, dem zuständigen Organ das Grundstück mit seinen Preisvorstellungen anzubieten. Erst wenn von dieser Seite kein Kaufinteresse bekundet wird, darf der landwirtschaftliche Boden dritten natürlichen oder juristischen Personen angeboten werden, wobei der Preis nicht niedriger sein darf als beim Angebot an die staatlichen Organe (Artikel 8). Beim Verkauf eines Bodenanteils an den kollektiven landwirtschaftlichen Großbetrieben ist das Prozedere ähnlich, mit dem Unterschied, dass in diesem Fall zunächst die anderen Betriebsangehörigen und Anteilsbesitzer von den Verkaufsabsichten zu unterrichten sind und ihnen der Anteil zum Kauf angeboten werden muß. Hierbei unterliegt der Verkäufer bei der Festlegung des Verkaufspreises keinen Restriktionen. Wenn die Betriebsangehörigen und Anteilseigner kein Interesse an dem Grundstück zeigen, muß der Verkäufer seinen Bodenanteil der Regierung des Föderationssubjektes bzw. dem Organ der örtlichen Selbstverwaltung anbieten. Erst wenn diese das Land auch nicht kaufen wollen, kann der Verkäufer den landwirtschaftlichen Boden dritten Personen verkaufen. In diesem Fall darf allerdings der Preis nicht niedriger sein als beim Angebot an die staatlichen Organe (Artikel 12). Die Regierungen der Föderationssubjekte haben außerdem das Recht, Höchstgrenzen für die Größe der landwirtschaftlichen Fläche festzusetzen, die sich in der Hand einer natürlichen oder juristischen Person befinden darf. Gleichzeitig ist jedoch eine Mindestgröße festgelegt, die bei der Festsetzung der Höchstgrenze nicht unterschritten werden darf. Diese Mindestgröße beträgt 10 % der landwirtschaftlichen Fläche in einer administrativ-territorialen Einheit (Rayon) (Artikel 4).

Mit den Restriktionen in Artikel 8 und 4 versucht die Regierung zum einen sicherzustellen, dass Agrarland bei der Veräußerung nicht zweckentfremdet wird, sondern weiter für landwirtschaftliche Zwecke genutzt wird. Vor dem Hintergrund der russischen Debatte über die Ernährungssicherheit wird die Kontrolle der Agrarlandnutzung als ein Mittel angesehen, den weiteren Rückgang der heimischen Agrarproduktion aufzuhalten. Zum anderen soll mit den Beschränkungen versucht werden, das Entstehen von Großgrundbesitz in Privathand zu verhindern und somit die Dominanz des staatlichen Einflusses auf die Struktur der Landwirtschaft zu sichern (vgl. WEGREN, 2002a, S. 652).

Problematisch an diesem Gesetz ist, dass durch das Einschalten einer dritten Partei – der Regionalregierungen – der direkte Kontakt zwischen Anbietern von und Nachfragern nach Agrarland verhindert und damit der Wettbewerb als Verfahren zur

---

<sup>93</sup> Federal'nyj Zakon vom 29.07.2002 Nr. 101 "Ob oborote zemel' sel'skochozjastvennogo naznačenija".

Entdeckung des produktivsten Landnutzers zunächst einmal ausgeschaltet ist. Stattdessen maßen sich staatliche Behörden an zu wissen, wer der am besten geeignete Bodenbesitzer ist. Sie entscheiden auch, wie viel Agrarland und welche konkreten Flächen der neue Landnutzer zu welchem Preis bekommen soll. Da außerdem keine Fristen festgelegt sind, innerhalb derer sich die übrigen Betriebsangehörigen und Anteilseigner und die staatlichen Organe über die Wahrnehmung ihres Vorkaufsrecht entscheiden müssen, kann die Realisierung der Verkaufsabsicht mitunter recht lange dauern. Somit kann von diesem langwierigen bürokratischen Prozedere eine generell abschreckende Wirkung auf Transaktionen mit landwirtschaftlich genutztem Boden ausgehen. Allerdings ist eine endgültige Einschätzung zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch verfrüht. Es kommt entscheidend darauf an, wie die Regional- und Kommunalregierungen ihre gesetzlichen Kompetenzen bei der Regelung des Grundstücksverkehrs (Ausübung des Vorkaufsrechtes, Festlegung von Höchstgrenzen für die Größe der landwirtschaftlichen Flächen, die erworben werden dürfen) in der Praxis tatsächlich handhaben.<sup>94</sup> Dies dürfte wiederum stark von der politischen Couleur der entsprechenden Regionalregierung sowie der Stärke und dem Einfluß der Interessengruppen auf die jeweiligen Regionalregierungen in dieser Frage abhängen. Ungeachtet der genannten Restriktionen ist das Gesetz insofern positiv zu bewerten, als zum einen das Privateigentum an landwirtschaftlich genutztem Boden grundsätzlich bestätigt und zum anderen eine rechtliche Grundlage für Transaktionen mit Agrarland geschaffen worden ist, die es seit der Oktoberrevolution von 1917 nicht mehr gab (vgl. WEGREN, 2002a, S. 653).

Inzwischen wurde eine weitere rechtliche Grundlage geschaffen, die die Verfügungsrechte an landwirtschaftlich genutztem Boden berührt und für die Absicherung von Krediten für spezifische Investitionen von Bedeutung sein kann. Das ist die Möglichkeit, landwirtschaftlich genutztes Land als Sicherheit für Kredite zu verwenden. Dies war im Gesetz "Über die Hypothek (Verpfändung von Immobilien)"<sup>95</sup> vom 10. Juni 1998 in Artikel 63 noch ausdrücklich verboten. Mit Inkrafttreten des Föderationsgesetzes Nr. 1 vom 05.02.2004 "Über die Einfügung von Änderungen in das Föderationsgesetz 'Über die Hypothek' (Verpfändung von Immobilien)" ist dies nun grundsätzlich erlaubt.<sup>96</sup> Ob dadurch aber auch in absehbarer Zeit tatsächlich vermehrt Land als Sicherheit benutzt werden kann, ist fraglich. Abgesehen davon, dass der Markt für landwirtschaftliche Nutzflächen erst im Entstehen begriffen ist und daher eine marktgerechte Bewertung und Verwertung von Grundstücken noch kaum möglich ist, kann nämlich nur physisch

---

<sup>94</sup> Vgl. hierzu auch die ersten ausführlicheren kritischen Diskussionen des Agrarlandverkehrsgesetzes bei SCHULZE und TILLACK (2002); WEGREN (2002a) und IET (2003b, S. 279 ff.).

<sup>95</sup> Vgl. die russische Fassung des Hypothekengesetzes von 1998 (Federal'nyj Zakon (Föderationsgesetz) vom 10.06.1998 "Ob Ipoteka (zaloge nedvizimosti).

<sup>96</sup> Der entsprechende Passus in Artikel 63 des Hypothekengesetzes wurde gestrichen. Vgl. dazu die revidierte Fassung des Hypothekengesetzes in russischer Sprache (Federal'nyj Zakon (Föderationsgesetz) vom 05.02.2004 Nr. 1 " O vnesenii izmenenij v federal'nyj zakon "Ob ipoteke" (zaloge nedvizimosti)".

verfügbares Land verpfändet werden, das sich im privaten Eigentum des entsprechenden Wirtschaftssubjektes befindet. Nicht verpfändet werden können dagegen Bodenanteilsscheine. Ebenso ist es nicht möglich, Land, das sich in staatlichen oder kommunalen Eigentum befindet und an private Wirtschaftssubjekte verpachtet wurde, als Sicherheit zu verwenden. Da aber bislang das meiste Land der landwirtschaftlichen Großbetriebe sich in kollektivem Miteigentum befindet, ohne dass die einzelnen Personen tatsächlich über ein physisches Stück Land verfügen, ist es fraglich, ob von der Gesetzesnovelle genügend Impulse ausgehen, dass landwirtschaftlich genutzter Grund und Boden zur Absicherung spezifischer Investitionen herangezogen wird (vgl. INTERFAX, 2004, S. 4; LERMAN und SHAGAJDA, 2005, S. 300).

## **1.2 Privatisierung der vor- und nachgelagerten Bereiche**

Relativ unproblematisch vollzog sich die Einführung privater Verfügungsrechte in den vor- und nachgelagerten Bereichen der Landwirtschaft. Die Privatisierung dieser Bereiche verlief grundsätzlich im Rahmen der allgemeinen Privatisierung staatlicher und kommunaler Unternehmen. In einer ersten Privatisierungsphase, die vom 01.01.1992 bis zum 01.07.1994 dauerte und auch als "unentgeltliche Massenprivatisierung" bezeichnet wird, erfolgte in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße die Privatisierung entweder durch den Verkauf des Betriebs auf Auktionen bzw. über Ausschreibungen, durch den Verkauf von bereits verpachteten Unternehmen an die Belegschaft<sup>97</sup> oder durch die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft und anschließenden Verkauf der Anteile. Bei letzterem Verfahren wurden den Belegschaften in drei Varianten Vergünstigungen bei der Aufteilung des Aktienkapitals eingeräumt. Die Anteile, die nicht von Unternehmensangehörigen übernommen wurden, wurden im Auktionsverfahren entweder gegen Voucher oder gegen Entgelt an die Bevölkerung übertragen (vgl. ausführlicher dazu WANDEL, 2001, S. 104 ff.). In der zweiten Phase, vom 01.07.1994 bis 1999, der sogenannten "Geldprivatisierung" (*deneznaja privatizacija*) (vgl. IET, 2005, S. 491), sollten die bis zu diesem Zeitpunkt noch in Staatshand verbliebenen Eigentumsanteile sowie die Aktien der Unternehmen, die bis dahin noch nicht an der Privatisierung teilgenommen haben, paketweise an sogenannte "strategische Investoren"<sup>98</sup> verkauft werden.<sup>99</sup>

<sup>97</sup> Die Möglichkeit, dass Manager und Belegschaften ihre Betriebe pachten können, stammt noch aus der Ära Gorbachev. Grundlage ist ein entsprechendes Dekret von 1989. Mit dem Gesetz "Über Eigentum in der UdSSR" vom 01.07.1990 wurde den Pächtern das Recht eingeräumt, den gepachteten Betrieb zu kaufen. Diese Bestimmung behielt auch in der nach dem Zerfall der Sowjetunion unabhängigen Russischen Föderation ihre Gültigkeit (vgl. BORNSTEIN, 1994b, S. 421 f.).

<sup>98</sup> Strategische Investoren sind persönliche oder institutionelle Anteilseigner, die eine signifikante Beteiligung an einem Unternehmen halten. Durch die Größe ihrer Beteiligung haben sie im Gegensatz zu Kleinaktionären nicht nur einen größeren Anreiz, die Geschäftsentwicklung des entsprechenden Unternehmens aufmerksam zu verfolgen und zu kontrollieren, sondern

Abweichend von diesen allgemeinen Privatisierungsbestimmungen vollzog sich die Privatisierung von Betrieben der Ernährungsindustrie, die der ersten Verarbeitungsstufe angehören, und von Unternehmen des vorgelagerten Bereichs der Landwirtschaft. In diesen Fällen sollten die nicht den Belegschaften übereigneten Aktien jenen landwirtschaftlichen Produzenten überlassen werden, die sich im Wirkungsbereich der betroffenen Unternehmen befinden. Der Hintergrund dieser Bestimmung ist, dass die Regierung unter dem Einfluß der Interessenvertreter der landwirtschaftlichen Erzeuger die vor- und nachgelagerten Bereiche als monopsonistisch in bezug auf die Primärproduzenten strukturiert erklärt hat (vgl. OECD, 1997, S. 2). Mit der Übertragung von Aktien an die landwirtschaftlichen Erzeuger sollte versucht werden, als monopolistisch betrachtete Verhaltensweisen zu begrenzen.<sup>100</sup>

Wie im landwirtschaftlichen Produktionsbereich war auch im vor- und nachgelagerten Bereich die Übertragung des ehemaligen staatlichen Eigentums in private Hände verhältnismäßig schnell abgeschlossen. Bis Ende 1996 waren fast alle Betriebe privatisiert worden (vgl. WANDEL, 2001, S. 115; SEROVA et al., 2002, S. 158). Allerdings ist hierbei zu bemerken, dass in Russland der Begriff "privat" recht weit gefaßt wird. Als privat werden auch solche Unternehmen bezeichnet, die zwar in Aktiengesellschaften umgewandelt worden sind, bei denen aber neben privaten Wirtschaftssubjekten auch der Staat in Form der Föderations-, Regional- oder Kommunalregierungen Aktien besitzt (vgl. DIW et al., 1996, S. 27; GOSKOMSTAT, 1996, S. 83; SIEHL, 1998, S. 177). Je nach dem, wie hoch der Stimmenanteil der Vertreter der staatlichen Organe in den entsprechenden Unternehmen ist, können sie die Geschäftspolitik des Unternehmens mehr oder weniger beeinflussen. Ansonsten gibt es aber keine Verdünnungen der Verfügungsrechte wie im Fall des landwirtschaftlich genutzten Bodens.

### **1.3 Fazit**

Insgesamt sind in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft in relativ kurzer Zeit private Verfügungsrechte über die Produktionsmittel eingeführt worden. Allerdings sind diese im landwirtschaftlichen Produktionsbereich für den Faktor Boden hinsichtlich der Nutzung und Veräußerung erheblich eingeschränkt. Dies könnte die Auflösung ineffizienter Betriebsstrukturen bremsen und die Entwicklung eines Bodenmarktes behindern. Gleichzeitig wird so die seit der Novelle

---

auch mehr Gewicht, um auf die Unternehmenspolitik spürbar Einfluß zu nehmen (vgl. ausführlicher hierzu SHLEIFER und VISHNY, 1997, S. 745 f.).

<sup>99</sup> Unter der Regierung Putin begann Ende 1999 die bis heute andauernde Privatisierungsphase, in der die noch in Staatshand befindlichen Unternehmen bzw. Unternehmensanteile privatisiert werden sollen, sofern sie nicht von "strategischer Bedeutung" sind (vgl. ausführlicher dazu IET, 2005, S. 446 ff.).

<sup>100</sup> Zu den Hintergründen und der Problematik der von russischen Agrarökonomen und -politikern vorgebrachten Argumente, mit denen im vor- und nachgelagerte Bereich der Mißbrauch von Marktmacht diagnostiziert wird, vgl. ausführlicher WANDEL (2001, S. 109 ff.) und WANDEL (2005, S.36).

des Hypothekengesetzes von Anfang 2004 mögliche Verwertbarkeit des Bodens als Sicherheit für Kredite für spezifische Investitionen erschwert. Dadurch kann sich der Anreiz für Wirtschaftssubjekte, in die Landwirtschaft zu investieren, mindern oder sie können dazu veranlaßt werden, andere Mechanismen zu suchen, um ihre Investitionen abzusichern, wie etwa die Eingliederung des gesamten Betriebes in eine Holdingstruktur.

In den Fällen, in denen die privaten Verfügungsrechte nicht verdünnt sind, wie etwa in den vor- und nachgelagerten Bereichen, stellt sich die Frage, wie zuverlässig sie geschützt sind. Obwohl in der Verfassung, im Zivilgesetzbuch und im Bodenkodex deren Unantastbarkeit prinzipiell verankert ist, zeigt der Fall des Vorstandsvorsitzenden und Mehrheitseigner des russischen Erdölkonzerns Jukos, Michail Chodorkovskij, dass Eigentumsrechte von der staatlichen Macht jederzeit wieder entzogen und damit in Frage gestellt werden können (vgl. auch IET, 2005, S. 477). Dies führt zu der Frage nach der generellen Rechtssicherheit in Russland.

## **2 ALLGEMEINE PRIVATRECHTSORDNUNG UND RECHTSSICHERHEIT**

Regeln des Rechts legen fest, was der einzelne darf (Rechte) und was er zu unterlassen hat (Verbote). Mit Hilfe rechtlicher Regeln können deshalb nicht nur aktuelle Interessenkonflikte geregelt, sondern auch potentielle Interessenkonflikte vermieden werden (vgl. FELDMANN, 1999a, S. 193). Auf diese Weise tragen sie zur Stabilisierung der Erwartungsbildung und damit zur Reduzierung von Unsicherheiten und Transaktionskosten bei den Wirtschaftssubjekten bei (vgl. auch HOMANN und PIES, 1996, S. 212). Von besonderer Bedeutung ist dabei das Rechtsinstitut der Vertragsfreiheit, das auch als das "planungs- oder handlungsrechtliche Pendant zum Privateigentum" bezeichnet wird (vgl. SCHÜLLER, 2002, S. 52 sowie auch STREIT, 1995, S. 26). Da in marktwirtschaftlichen Ordnungen die einzelnen Wirtschaftssubjekte zur Realisierung ihrer selbstgesetzten Ziele häufig auf die Zusammenarbeit mit anderen angewiesen sind, müssen die individuellen Wirtschaftspläne koordiniert werden. Dies kann nur durch freiwilligen Tausch nach zu vereinbarenden Konditionen geschehen, also durch das Aushandeln von Verträgen (vgl. STREIT, 1995, S. 23 u. 26). Deshalb muß Vertragsfreiheit gewährleistet sein, die es den Individuen erlaubt, die Konditionen ihrer Verträge frei vereinbaren zu können (vgl. FELDMANN, 1999a, S. 195; STREIT, 2000; S. 60). Neben der Gewährleistung der Vertragsfreiheit, kommt der Rechtsordnung zum einen die Aufgabe zu, zweckmäßige Rechtsregeln bereitzuhalten, die immer dann gelten, wenn die Vertragsparteien nichts abweichendes vereinbart haben, und zum anderen die Durchsetzbarkeit freiwillig vereinbarter Verträge mit Hilfe des Gerichtswesens sicherzustellen. Auf diese Weise sollen die mit freiwilligen

Verträgen verbundenen Transaktionskosten gesenkt werden (vgl. POSNER, 1973/92, S. 15 sowie Abschnitt III.3.3).

## **2.1 Vertragsfreiheit und Vertragserfüllung**

Vertragsfreiheit ist in Art. 412 des Zivilgesetzbuchs der Russischen Föderation (Graždanskij Kodeks Rossijskoj Federacii) verankert (vgl. SOBRANIE ZAKONODATEL'STVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, Nr. 40, 1994, Pos. 4570). Das Zivilgesetzbuch trat am 01.01.1995 in Kraft und bildet die formale privatrechtliche Grundlage für den Wirtschaftsablauf sowie für alle übrigen Beziehungen zwischen den Bürgern in der Russischen Föderation (vgl. STARILOW, 2002, S. 47). Das Zivilgesetzbuch wurde später viermal ergänzt und erweitert, zuletzt am 15. Mai 2001. Neben der Gewährleistung der Vertragsfreiheit regelt das Zivilgesetzbuch darüber hinaus die jeweiligen Rechte und Pflichten der Vertragsparteien und die zur Verfügung stehenden Sanktionsmechanismen für den Fall, dass Vertragsverpflichtungen nicht eingehalten werden (Vertragsstrafen) (Teil III. Art. 329-381).<sup>101</sup> Zuständig für wirtschaftsrechtliche Streitigkeiten sind die Arbitragegerichte (Wirtschaftsgerichte), die schon 1991 eingerichtet wurden.

In der Folgezeit wurden die im Zivilgesetzbuch enthaltenen Rechte und Pflichten der Wirtschaftssubjekte in anderen Gesetzen präzisiert, wie z. B. im Gesetz über Wertpapiere, über Hypotheken oder über Aktiengesellschaften und GmbHs (vgl. STARILOW, 2002, S. 44). Die Bestimmungen entsprechen weitestgehend denen in etablierten Marktwirtschaften (vgl. HENDLEY et al., 1999, S. 24). So hat beispielsweise das Aktiengesetz deutliche Anleihen beim US-amerikanischen Recht genommen, während das GmbH-Gesetz am Modell des deutschen Rechts orientiert ist (vgl. TRUNK, 2001, S. 275). Rein formal gesehen sind somit in Russland die rechtlich-institutionellen Voraussetzungen gegeben, die die Notwendigkeit der Wirtschaftssubjekte, eigene private institutionelle Absicherungen von Transaktionen entwickeln zu müssen, auf ein geringes Maß reduzieren. Tatsächlich läßt sich beobachten, dass die Zahl der Gerichtsverfahren seit Jahren kontinuierlich angestiegen ist. Zwischen 2000 und 2004 sollen sich die Klagen von Wirtschaftssubjekten, die bei den Schiedsgerichten eingegangen sind, um 20-25 % erhöht haben (vgl. VOLKOV, 2005, S. 75). Entsprechendes gilt für die Zahl der Einzelzwangsvollstreckungsverfahren. Dies scheint darauf hinzudeuten, dass die Wirtschaftssubjekte häufiger auf die formalen staatlichen Institutionen des Rechtsschutzes und sehr viel weniger auf private Sicherheitsfirmen oder mafiaähnliche Strukturen zurückgreifen als dies im westlichen Ausland vermutet wird (vgl. ASLUND, 2007a, S. 181 ff.; 2007b, S. 241 ff.; HENDLEY et al., 1999, S. 4 und S. 19; TRUNK, 2001, S. 269).

---

<sup>101</sup> Anders als etwa in Deutschland kennt das russische Recht kein gesondertes Handelsgesetzbuch, sondern ordnet die handelsrechtlichen Rechtsbeziehungen in das Zivilgesetzbuch ein (vgl. TRUNK, 2001, S. 272).

Trotz des zunehmenden Rückgriffs auf Gerichtsverfahren sind Unternehmensbefragungen von RADAEV (1999, S. 13) und HENDLEY et al. (1999, S. 13) zufolge direkte Verhandlungen mit dem Transaktionspartner, um ihn im persönlichen Gespräch zu überreden, seine Verpflichtungen einzuhalten, die bevorzugte Art und Weise, Vertragsstreitigkeiten beizulegen. Die formale Einbeziehung staatlicher Institutionen wird dagegen meist moralisch negativ bewertet und als Versuch gesehen, den Partner zu vernichten (vgl. RADAEV, 1999, S. 13). Des Weiteren greifen Unternehmen zu vorbeugenden Maßnahmen, um die Einhaltung von Verträgen sicherzustellen. In erster Linie handelt es sich dabei um die Forderung von Vorauszahlungen (vgl. HENDLEY et al., 1999, S. 16). Darüber hinaus versuchen sie, sich gegen opportunistische Handlungsweisen dadurch zu schützen, dass sie weitgehend geschlossene, auf persönlichen Beziehungen beruhende Netzwerke von Geschäftspartnern aufbauen. Nach GRANOVETTER (1985, S. 490) hat die Begrenzung der Geschäftsverbindungen auf einige wenige regelmäßige Geschäftspartner den Vorteil, aus der selbstgemachten Erfahrung zuverlässigere Informationen zu bekommen als wenn Informationen über Geschäftspartner von Außenstehenden eingeholt werden. Die selbst gesammelten Informationen sind in der Regel deshalb zuverlässiger, weil man seinen eigenen Informationen am meisten traut und Wirtschaftssubjekte, mit denen dauerhafte Beziehungen bestehen, daran interessiert sind, Verlässlichkeit unter Beweis zu stellen, um die Geschäftsbeziehung auch in Zukunft aufrechtzuerhalten. Außerdem werden in dauerhaften Geschäftsbeziehungen rein wirtschaftliche Motive oftmals von sozialen Motiven überlagert, die Vertrauen und nicht-opportunistisches Verhalten als Wert an sich betrachten.

## **2.2 Rechtsdurchsetzung und Rechtskultur**

Es stellt sich die Frage, inwieweit diese Verhaltensweise – die Beilegung von Streitigkeiten durch persönliche Verhandlungen und der Aufbau geschlossener Netzwerke von Geschäftspartnern – eine Reaktion auf eine nach wie vor unzureichende Rechtsdurchsetzung ist. HENDLEY et al. (1999, S. 1 und S. 8) weisen darauf hin, dass insbesondere die Praxis, Vertragsstreitigkeiten auf dem Wege persönlicher Gespräche beizulegen auch in etablierten Marktwirtschaften weit verbreitet ist. Die Bedeutung, die Gesetzen und dem gesamten Rechtssystem für die Durchsetzung vertraglicher Vereinbarungen in etablierten Marktwirtschaften in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur häufig zugeschrieben werde, werde ihrer Meinung nach überschätzt (vgl. HENDLEY et al., 1999, S. 1; ähnlich MORCK und STEIER, 2007, S. 37 ff.). In der Regel sind Gerichtsverfahren nicht nur kostspielig<sup>102</sup>, sondern sie bedeuten darüber hinaus oftmals das Ende einer Geschäftsbeziehung, weil das Vertrauen zwischen den Geschäftspartnern zerstört ist. Dies versuchen die Wirtschaftssubjekte auch in entwickelten marktwirtschaftlichen Volkswirtschaften so weit es geht zu vermeiden (vgl. MACAULAY, 1963, S. 64 ff.; HENDLEY et al., 1999, S. 13).

---

<sup>102</sup> In Russland beispielsweise belaufen sich die Kosten zwischen 1,5 und 5 % der Streitsummen (vgl. RADAEV, 1999, S. 13).

In etablierten Marktwirtschaften hat das Wirtschaftsrecht hauptsächlich eine Drohfunktion. Oftmals genügt die Ankündigung, ein Gerichtsverfahren eröffnen zu wollen, um Streitigkeiten in bilateralen Verhandlungen einvernehmlich beizulegen (vgl. HENDLEY et al., 1999, S. 23). Die gesetzlichen Vorgaben bilden somit den Rahmen, an dem sich die Wirtschaftssubjekte in ihren informellen Vereinbarungen ausrichten (vgl. RADAEV, 1999, S. 14). Entscheidend für das effiziente Funktionieren dieser Konfliktbeilegung ist jedoch, dass der formale gesetzliche Rahmen glaubhaft in dem Sinne ist, dass er im Notfall auch tatsächlich in der im Gesetz dargelegten Weise umgesetzt wird (vgl. LEIPOLD, 1997, S. 58 ff.; HEDLUND, 2005, S. 316 ff.). Gerade in diesem Punkt liegt trotz des vermehrten Rückgriffs auf gerichtliche Entscheidungen und der Ähnlichkeit zwischen West in Ost, was die Präferenz für außergerichtliche, persönliche Streitschlichtungen anbelangt, einer der größten Mängel des russischen Vertrags- und Wirtschaftsrechts (vgl. HENDLEY et al., 1999, S. 27; VOLKOV, 2005, S. 76 ff.).

Als eine Ursache für die mangelnde Rechtsdurchsetzung gilt die fehlende Normenklarheit. Charakteristisch für das russische Recht ist die Vielzahl gesetzlicher und sogenannter "untergesetzlicher" Rechtsnormen in allen Rechtsgebieten. Neben der Verfassung und sich häufig überlappenden Gesetze (z. B. Zivilgesetzbuch und Spezialgesetze) bestehen nicht nur Ukaze des Präsidenten, sondern auch Verordnungen der Regierung, einzelner Ministerien, Normativerlasse anderer föderaler Behörden, normähnliche Bekanntmachungen der Obersten Gerichtshöfe und, parallel dazu, Gesetze und Vorschriften der Föderationssubjekte. Diese Normenvielfalt ist häufig nur schwer zu durchschauen, zumal viele Vorschriften nur unvollkommen aufeinander abgestimmt sind. Das rechtsstaatliche Prinzip der Normenklarheit wird dadurch in Frage gestellt. Zwar ist nach der Verfassung theoretisch eine Normenhierarchie vorgegeben. Danach geht höherrangiges niederrangigem Recht vor. In der Praxis setzt sich allerdings doch häufig das niederrangigere "Recht" durch, da die Beteiligten den Aufwand einer gerichtlichen Klärung scheuen (vgl. TRUNK, 2001, S. 269).

Ein weiterer Grund für die mangelhafte Rechtsdurchsetzung in Russland ist die Überlastung der Juristen. Es herrscht ein Mangel an Juristen, die in der Lage sind, sich die vielen neuen zivilrechtlichen Regelungen, die es in der Sowjetunion nicht gab, anzueignen und in der Praxis ordnungsgemäß anzuwenden (vgl. ASLUND, 2007b, S. 245 f.). Dies gilt insbesondere für das Wirtschaftsrecht. Darüber hinaus sind Juristen unterbezahlt. Wegen der im Vergleich zum Privatsektor niedrigen Gehälter im staatlichen Sektor wandern die besten Mitarbeiter in die Privatwirtschaft ab. Gleichzeitig steigt die Korruptionsanfälligkeit der anderen im Dienst verbleibenden Personen (vgl. TRAUTMANN, 1995, S. 112). Noch problematischer als die Lage der Justiz ist die Lage der Verwaltung. Dort sind die Gehälter noch viel niedriger als etwa bei Richtern. Dies schafft auch dort erhebliche Anreize zur Korruption. Hinzu kommen die häufig unzureichende Ausbildung der

Verwaltungsmitarbeiter und fehlende klare rechtsstaatliche Regeln über das Verwaltungshandeln (vgl. TRUNK, 2001, S. 270).

Eine dritte Ursache der mangelnden Rechtsumsetzung ist die unterentwickelte Rechtskultur (vgl. K. WEBER, 1995, S. 49; LEIPOLD, 1997, S. 64; HEDLUND, 2005, 147 ff.). Wenn das Rechtsempfinden der Bevölkerung nicht mit den herrschenden Gesetzen übereinstimmt, ist die Durchsetzung von Gesetzen mit hohen Transaktionskosten verbunden. LEIPOLD (1997, S. 59 f.) spricht in diesem Zusammenhang mit Bezug auf HART (1973) von der Notwendigkeit der Kompatibilität von sogenannten primären und sekundären Rechtsregeln. Die primären Regeln legen fest, was Individuen tun dürfen und was nicht. Es sind Normen oder Verpflichtungsregeln. Die sekundären Rechtsregeln legen fest, wie man sich der primären Regeln vergewissert, wie sie ausgelegt und wie sie geschaffen und verändert werden. Sekundäre Regeln sind also Regeln über primäre Regeln. Dabei sind nach HART (1973, S. 135 ff.) folgende sekundäre Regeln zu unterscheiden:

1. Identifizierungsregeln, die angeben, welche Kriterien und Merkmale primäre Regeln erfüllen müssen.
2. Änderungsregeln, die angeben, wer berechtigt ist, primäre Regeln abzuschaffen, anzupassen und neue primäre Regeln zu erlassen.
3. Entscheidungsregeln, die festlegen, wer Recht auszulegen, also Recht zu sprechen hat.

Bis heute bestehen die größten Unterschiede in den Rechtssystemen einzelner Länder oder Kulturkreise in der unterschiedlichen Qualität der sekundären Regeln. Wie die westeuropäische Rechtstradition zeigt, haben sich diese Regeln über Generationen und Jahrhunderten hinweg im Gleichschritt mit den staatlichen Institutionen, und dabei in unterschiedlicher Weise, entwickelt.

Die Praxis in vielen Ländern zeigt, dass es nicht genügt, Gesetze zu beschließen, in Gesetzblättern zu bündeln und ihre Befolgung zu befehlen oder zu überwachen. Das Verständnis sowie die Befolgung und Anwendung des Rechts müssen in die Gesellschaft eingepflanzt, gelernt und eingeübt werden. Ein funktionsfähiges Rechtssystem hat deshalb zwei Minimalbedingungen zu erfüllen: Erstens müssen die primären Rechtsregeln allgemein, also von der großen Mehrheit der Gesellschaftsmitglieder angenommen und befolgt werden. Die Befolgung der rechtlichen Regeln verlangt moralische Tugenden wie Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Anstand oder Treue. Zweitens müssen die sekundären Rechtsregeln von den verantwortlichen, meist staatlichen Instanzen regelgerecht beachtet und durchgesetzt werden. Hierzu ist es notwendig, dass die legislative Gewalt an das Gesamtinteresse der Gesellschaft und die judikative Gewalt an das Gebot der Unparteilichkeit verlässlich gebunden sind. Ansonsten droht stets der Mißbrauch der sekundären Regeln zur Sicherung von Sondervorteilen. In dem Maße, in dem der Staat und die Justiz als Rechtssetzungs- und Rechtsschutzinstanzen parteiisch handeln, mindert sich auch das Rechtsbewußtsein der Bürger (vgl. LEIPOLD, 1997, S. 61). Gerade darin liegt in Russland das

größte Manko, dessen Wurzeln bis in die Moskowiter Zeit sich zurückverfolgen und sich in verschiedenen historischen Etappen der russischen Geschichte immer wieder finden läßt (vgl. dazu ausführlicher HEDLUND, 2005, 18 ff.). In Russland blieben die zu einem Rechtsstaat gehörende Gewaltenteilung, die lokale Selbstverwaltung und die Kontrolle des Staates durch unabhängige Verwaltungsgerichte fremde, westliche Einrichtungen. Vor allem blieb die systematische Entwicklung des Rechtssystems hinter der entsprechenden Entwicklung in Westeuropa zurück. Statt des Rechtsprinzips dominierte über Jahrhunderte das Macht- und Befehlsprinzip (vgl. z. B. SCHMIDT-HÄUER, 1993, S. 29 ff.; SIMON, 1995, S. 15 ff.). Die kommunistische Diktatur hat dieses Defizit nicht behoben, sondern eher verschärft (vgl. LEIPOLD, 1997, S. 64; HEDLUND, 2005, S. 191 ff.).

Stets trug das Herrschaftssystem in Russland stark patrimoniale Züge (vgl. HEDLUND, 2005, S. 20). Nach MAX WEBER (1921/72, S. 585) sind patrimoniale Herrschaftsgebilde dadurch gekennzeichnet, dass eine patriarchale, auf fester Erbregel beruhende und durch Tradition legitimierte Herrschaft vom familiären Hausverband auf politische Untertanen und erworbene Güter erweitert wird und es zur Herrschaftsausübung zwar eines persönlichen Verwaltungsstabes bedarf, diese jedoch prinzipiell genauso organisiert bleibt wie in der Ausübung der Hausgewalt. RICHARD PIPES (1977, S. 32) charakterisiert mit Blick auf Russland ein patrimoniales System als ein System, in dem der Herrscher es dem Land (Patronium) nicht erlaubt, ein eigenes Leben zu führen. *"Ein Despot verletzt die Eigentumsrechte seiner Untertanen; ein patrimonialer Herrscher erkennt nicht einmal ihre Existenz an. Infolgedessen kann es unter einem patrimonialen Regime keinen klaren Unterschied zwischen Staat und Gesellschaft geben; denn eine solche Entscheidung geht davon aus, dass neben dem Souverän auch andere Personen Kontrolle über Sachen...ausüben"* (PIPES, 1977, S. 200; vgl. auch SCHMIDT-HÄUER, 1993, S. 77 f. sowie HEDLUND, 2005, S. 20 und S. 125 ff.). Während in Westeuropa im Falle eines Streites zwischen Lehnherren und Vasall letzterer ein Recht auf einen öffentlichen Prozeß hatte und dies zum Entstehen eines unabhängigen Gerichtssystems beitrug, kannte Russland bis zur Justizreform von 1864, und teilweise auch noch danach, keine unabhängige Justiz. *"Im russischen Patrimonialstaat fehlt somit eine kalkulierbare Verwaltung und Rechtspflege"* (BUSS, 1989, S. 14 f.).

HEDLUND (2005, S. 147) bezeichnet deshalb das alte Russland als eine "Rule-by-law-" oder "Rule-of-men"-Gesellschaft im Gegensatz zu westlichen Ländern, die als "Rule-of-law-Gesellschaften" gelten. Im zaristischen Russland waren die Beziehungen zwischen Herrscher und Untertanen weniger durch Gesetze, als vielmehr durch ständische Privilegien und Verbote geregelt, die jederzeit aufgehoben werden konnten. Es gab somit also keine dauerhaft geltenden Rechte. Später unter der Sowjetherrschaft war das Recht der herrschenden kommunistischen Partei eindeutig untergeordnet. Wie früher der Zar konnte sich jetzt die Partei ungestraft über Gesetze und Verordnungen hinwegsetzen. In der Rechtspraxis spielten deshalb sowohl im zaristischen als auch im sowjetischen Russland die individuellen

Entscheidungen höhergestellter Hierarchiestufen stets eine wichtigere Rolle als die Gesetze (vgl. JENSEN, 1998). Aus diesem Grund spricht HEDLUND (2005, S. 301) auch von einer "Rule of men"-Gesellschaft. Das Gesetz hatte im alten Russland wie zu Sowjetzeiten letztendlich nur eine strafende Funktion und nicht wie im Westen die Funktion, berechenbare Regeln für alle Wirtschaftssubjekte zu schaffen, die zur Stabilisierung der Erwartungen und Reduktion von Unsicherheit und damit von Transaktions- und Agency-Kosten beitragen und auf diese Weise wiederum das Wachstum der Volkswirtschaft fördern. Gleichzeitig hatten diese strafenden Regeln zur Folge, dass sie bei den Wirtschaftssubjekten keine Legitimität erlangen konnten. Sie wurden nicht als in ihrem Interesse gesehen und verinnerlicht und damit auch freiwillig befolgt (vgl. HEDLUND, 2005, S. 184). Stattdessen sind die Gesetze, wenn möglich, umgangen worden. Eine Geschäftskultur, die auf dem Grundsatz von "Treu und Glauben" beruht, konnte sich nicht entwickeln. Persönliche Bindungen hatten hingegen große Bedeutung (vgl. WEBER, K., 1996, S. 50 f.; LEIPOLD, 2006, S. 226). Infolge dieser historischen Erblast werden im Sinne der Northschen Theorie der Pfadabhängigkeit auch heute Gesetze häufig immer noch nicht als bindend, sondern lediglich als Basis für individuelle Verhandlungen betrachtet.<sup>103</sup> Nach wie vor existiert eine Präferenz für Verhandlungen anstatt für transparente und durchsetzbare Regeln (vgl. HEDLUND, 2005, S. 273 sowie auch VOIGT und KIWIT, 1995, S. 11).

Präsident Putin hat seine Präsidentschaft Anfang 2000 u. a. mit der Ankündigung angetreten mit Hilfe einer Justiz- und Verwaltungsreform die Umsetzung der formalen Rechtsregeln zu fördern (vgl. TRUNK, 2001, S. 276; ASLUND, 2007a, S. 211 ff.). Die Notwendigkeit dazu wurde schon vor seinem Amtsantritt im langfristigen Reformprogramm "Die grundlegende Ausrichtung der sozio-ökonomischen Entwicklung der Russischen Föderation in langfristiger Perspektive"<sup>104</sup> unterstrichen, das im auf seine Anweisung im Herbst 1999 errichteten "Zentrum für strategische Analysen" (Gref-Zentrum) entwickelt wurde (vgl. GÖTZ, 2002, S. 68). Während des Präsidentschaftswahlkampf 2000 hat Putin in diesem Zusammenhang oft von der Herstellung der "Diktatur des Gesetzes" gesprochen. Im Jahr 2004 wurde in Kreisen der Politik und der Business-Elite erneut die Dringlichkeit einer Verwaltungs- und Justizreform angemahnt.

---

<sup>103</sup> Deutlich wird diese Haltung in einem im heutigen Russland verbreiteten Sprichwort: "Sein Recht bekommt man nicht von Institutionen, sondern nur von Personen" (vgl. SCHMIDT-HÄUER, 1993, S. 163).

<sup>104</sup> Russ.: "Osnovnye napravlenija social'no-ekonomičeskogo razvitija Rossijskoj Federacii na dolgosročnuju perspektivu. Dieses Programm wurde zu Beginn der Amtszeit Putins unter Leitung von Wirtschaftsminister *German Gref* und mit Beteiligung von Vertretern des Staatsrates der Russischen Föderation, des Ministerrates der Föderationssubjekte und der Akademie der Wissenschaften ausgearbeitet. Das Programm wird oft als "*Gref-Programm*" bezeichnet (CHERKASOV, 2002, S. 89), ist gesamtwirtschaftlich und gesellschaftspolitisch ausgerichtet und zeigt die Aufgaben auf, die in den kommenden 10 Jahren zur weiteren Umgestaltung der russischen Wirtschaft und Gesellschaft für notwendig gehalten wurden.

Die Verwaltungsreform zielt darauf ab, Kompetenzen zwischen Ministerien und nachfolgenden Verwaltungsbehörden abzugrenzen, um Interessenkonflikte zu verringern und die Korruption abzubauen. Die Ministerien sollen nur noch für die Festlegung der politischen Marschrichtung zuständig sein, während die Kontrolle der Umsetzung von Regierungsbeschlüssen allein Aufgabe der Verwaltungsbehörden (*vedomstva*) sein soll, die die Bezeichnung Agentur (*agentstvo*) oder Dienst (*služba*) tragen (vgl. IET, 2005, S. 18). Zwar ist geplant, die Zahl der Ministerien von bislang 23 auf 14 zu verringern, dafür soll aber die Zahl der Verwaltungsbehörden von 54 auf 73 steigen (vgl. IET, 2005, S. 18). Tatsächlich hat sich bislang die Unabhängigkeit der Verwaltungsbehörden jedoch nur in begrenztem Umfang erhöht. Die Föderationsministerien können für die in ihren Zuständigkeitsbereich fallenden Behörden Tätigkeitspläne aufstellen, die Statuten festlegen und die Finanzausstattung bestimmen. Außerdem schlagen die Ministerien die Kandidaten für die Leitung der Behörden vor, die vom Regierungschef bestätigt werden sollen. Die Umsetzung der geplanten Reform hat sich nicht zuletzt deshalb verzögert, weil die Verringerung der Ministerien auf Widerstand der Beteiligten stieß (vgl. IET, 2005, S. 18).

Wesentliches Ziel der Justizreform sollte es sein, die Gerichte völlig unabhängig vom Einfluß lokaler Behörden zu machen und die Korruption zu verringern (vgl. IET, 2005, S. 16 ff.). Tatsächlich standen die Gerichte bislang unter erheblichem Druck der lokalen Behörden, soweit die Gerichte von diesen finanziert wurden. Vorgesehen ist, die Gerichte nur noch von der föderalen Ebene zu finanzieren (vgl. GAVRILENKO, 2002, S. 120). Zwar hat die unter Putin betriebene sogenannte "Stärkung der Machtvertikalen" (*vertikal vlasti*)<sup>105</sup> zu einer Verringerung des Einflusses lokaler Behörden sowie krimineller und privater Strukturen auf Gerichtsentscheidungen geführt. Dafür hat sich aber nach sowjetischer und vorrevolutionärer Manier der Einfluß der Zentralregierung erhöht, was sich besonders deutlich im Fall von Michail Chodorkowskijs "Jukos" zeigt (vgl. IET, 2005, S. 19; ASLUND, 2007a, S. 211 ff. und 247 ff.).

Der Fall Chodorkovskij gilt dabei als vorläufiger Höhepunkt einer seit 2000 zu beobachtenden Entwicklung, die dadurch gekennzeichnet ist, dass der Staat versucht, seinen Einfluß auf die Wirtschaft zu verstärken, trotz der bekundeten Absicht, die Wirtschaft weiter deregulieren, eine wirtschaftsfreundliche Verwaltungsreform durchführen und weitere noch in Staatshand befindliche Unternehmen bzw. Beteiligungen im Laufe der Zeit privatisieren zu wollen. Einige Autoren sprechen in diesem Zusammenhang von einer Entwicklung in Richtung "Staatskapitalismus" (vgl. ASLUND, 2007a, S. 233 ff., insbes. S. 257 ff.; IET, 2005, S. 477; RADYGIN,

---

<sup>105</sup> Gemeint ist die Stärkung der föderalen Exekutive gegenüber den nachgeordneten Ebenen der Verwaltung sowohl auf föderaler als auch regionaler Ebene. Hervorgebracht hat sie ein Bild, das ähnlich wie beim Militär auf Befehl (Anordnung) und Kontrolle beruht, ohne dass viel Platz für die Teilnahme unterer Ebenen, sprich der Wirtschaftssubjekte geschaffen wurde (vgl. HEDLUND, 2005, S. 298 ff.).

2004, S. 42). Kennzeichen eines solchen Systems ist, dass die Kontrolle insbesondere über solche Unternehmen verstärkt wird, die als strategisch, d. h. für das nationale Interesse, verstanden als wirtschaftliche Unabhängigkeit vom Ausland, erachtet werden. Das ist in erster Linie der mit hohen potentiellen Exporteinkünften verbundene Rohstoffsektor und hier insbesondere die Erdöl- und Gaswirtschaft. Gleichzeitig werden für einen kleinen Kreis loyaler privater Unternehmen günstige wirtschaftliche Rahmenbedingungen, wie Steuervorteile, geschaffen. Unternehmen, die sich dieser Wirtschaftsordnung nicht einfügen wollen, werden mit repressiven Mitteln unter Rückgriff auf eine recht willkürliche Auslegung verwaltungs- und strafrechtlicher Bestimmungen dazu gezwungen (vgl. IET, 2005, S. 477). So wurden im Rahmen des Verfahrens gegen Chodorkovskij wie zu Sowjetzeiten Rechtsnormen und -begriffe, die bislang in der russischen Gesetzgebung fehlten, nachträglich eingeführt und darüber hinaus die Anwendung der existierenden Rechtsnormen für diesen konkreten Fall verweigert. Jukos ist dabei nicht der einzige Fall willkürlicher Rechtsanwendung. Beschuldigt, Steuervergehen begangen zu haben, wurden auch andere größere Unternehmen wie "Vypelkom" oder "Volgatanker". Ebenso dazuzurechnen ist die Verhinderung des Verkaufs des russischen Konzerns "Silovye mašiny" an Siemens.

Insgesamt lesen sich die beabsichtigten Maßnahmen zur Justiz- und Rechtsreform gut auf dem Papier. Die Erfahrungen in Russland zeigen, dass Divergenzen zwischen Ideen und ihrer Verwirklichung ein häufiges Problem darstellen (vgl. GAVRILENKO, 2002, S. 121). Dies gilt auch für die jüngste Vergangenheit unter Putin. So hat sich nach HEDLUND (2005, S. 301) durch die verabschiedeten Gesetze zur Stärkung der Machtvertikale nicht viel an der Rechtspraxis und -kultur verändert (ebenso IET, 2005, S. 16 ff.; ASLUND, 2007a, S. 259 ff.). Nach wie scheint das Primat der "rule of men" gegenüber der "rule of law" zu gelten. Ähnlich ist die Einschätzung von VOLKOV (2005, S. 82). Die Trennung von Wirtschaft und Politik sei nicht gelungen. Stattdessen würden die Gesetze und das Gerichtssystem als Mittel zur Eigentumsverteilung eingesetzt. Dabei würden zunehmend einzelne Gruppen von hohen Staatsbeamten eigene wirtschaftliche Interessen verfolgen. Da die Aufsicht über einzelne Unterabteilungen und Gruppen von Beamten, insbesondere derjenigen, die administrativen oder physischen Zwang ausüben können, als schwach gilt, würden diese ihre Autonomie dazu nutzen, um Gesetze nach ihren eigenen kommerziellen Interessen oder denen anderer interessierter Gruppen oder einzelner Wirtschaftssubjekte auszulegen und anzuwenden (vgl. VOLKOV, 2005, S. 80 f.). Vor diesem Hintergrund kann sich kein allzu großes Vertrauen der Wirtschaftssubjekte in die staatliche Rechtsprechung entwickeln, so dass wie im Fall der Verfügungsrechte aus institutionenökonomischer Sicht ein Anreiz gegeben sein könnte, Transaktionen bevorzugt in geschlossenen Netzwerken abzuwickeln (vgl. auch OLSON, 2002, S. 172 f.).

### **3 KONKURSRECHT**

Das Konkursrecht kann als eine "Regel zur Durchsetzung von Regeln" (LEIPOLD, 1999, S. 137) verstanden werden, weil es in einer marktwirtschaftlichen Ordnung die Institution ist, mit deren Hilfe die dauerhafte Nichterfüllung von vertraglich vereinbarten Zahlungsverpflichtungen sanktioniert wird. Dies geschieht dadurch, dass Verfügungsrechte an die Gemeinschaft der Gläubiger zwangsweise übertragen werden. Dabei soll vor Eintreten der Zahlungsunfähigkeit die glaubhafte Androhung des Entzugs der Verfügungsrechte den Vertragspartner dazu anhalten, Produktionsfaktoren so zu kombinieren, dass der Gegenwartswert der Nutzung möglichst maximiert und damit ein Gewinn erzielt wird, der es ihm erlaubt, seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Durch die Festlegung von Regeln, nach denen die Ansprüche der Gläubiger befriedigt werden, soll nach Eintreten der Zahlungsunfähigkeit ein unkoordinierter und unproduktiver Verteilungskampf um das Vermögen des Schuldners vermieden werden (vgl. EGER, 1997, S. 2 f.; IET, 2005, S. 507). Auf diese Weise trägt ein funktionierendes Konkursrecht dazu bei, die Möglichkeiten opportunistischen Verhaltens einzuschränken und damit Transaktionskosten, die nach Vertragsabschluß entstehen können, zu verringern. Inwieweit vom russischen Konkursrecht diese Wirkungen ausgehen, wird im Folgenden nun analysiert.

#### **3.1 Allgemeine Regelungen**

Schon kurz nach Einleitung des Transformationsprozesses wurde am 19. November 1992 ein Konkursgesetz, das Gesetz Nr. 3929-1 "Über die Insolvenz (den Bankrott) von Unternehmen", verabschiedet, das am 01.03.1993 in Kraft trat. Danach konnte ein Konkursverfahren vom Unternehmen selbst, von den Gläubigern oder von einem öffentlichen Ankläger eingeleitet werden. Staatliche Gläubiger des Staatshaushaltes oder der außerbudgetären Fonds hatten außerdem das Recht, die Bankkonten der Schuldner sperren zu lassen, sobald die ersten Zahlungsausfälle aufgetreten sind. Dies hat zur Folge, dass alle ab dem Zeitpunkt der Sperrung eingehenden Zahlungen an den Schuldner von der Bank direkt an die Gläubiger abgeführt werden müssen (vgl. ECORYS, 2002, S. 20; MILOSERDOV, 2002, S. 17 f.).

Zuständig für die Durchführung von Konkursverfahren ist das sachlich und örtlich zuständige Arbitragegericht. Gemäß dem Regierungsbeschluß vom Mai 1994 "Über einige Maßnahmen zur Durchführung der Gesetzgebung zur Insolvenz von Betrieben" (SOBRANIE ZAKONODATEL'STVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, Nr. 5, 1994, Pos. 764) sollte zu Beginn eines Konkursverfahrens mithilfe eines Bewertungssystems festgestellt werden, ob ein Unternehmen tatsächlich dauerhaft zahlungsunfähig ist und somit liquidiert werden sollte oder ob nicht die Möglichkeit besteht, die Zahlungsfähigkeit über eine Reorganisation wiederherzustellen. Fiel die

Entscheidung für die Restrukturierung, konnten zwei Varianten zur Anwendung kommen: die Sanierung (*sanacija*) durch das alte Management oder die Einsetzung eines Konkursverwalters.<sup>106</sup> Bestand ein Unternehmensplan, der die Wiederherstellung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sowie die Aufrechterhaltung der Produktion möglich erscheinen ließ, konnte das Unternehmen außerdem einen Antrag auf finanzielle Unterstützung durch die Regierung stellen.

In den ersten Jahren des russischen Reformprozesses wurde das Konkursrecht kaum umgesetzt (vgl. IET, 2005, S. 510). Erst Ende 1994 wurden die ersten gerichtlichen Konkursverfahren eröffnet. Bis Mitte 1995 erklärte die neu geschaffene Konkursbehörde (*Federal'noe upravlenie po delam o nesostojatel'nosti (bankrotstve)* = FUDN) ca. 5 000 Betriebe für illiquide. Davon wurden jedoch nur etwa 400 meist kleinere Unternehmen aufgelöst. Aus dem landwirtschaftlichen Produktionsbereich sind aus der ersten Hälfte der 1990er-Jahre lediglich 100 eröffnete Konkursverfahren bekannt (vgl. ECORYS, 2002, S. 24). In der Ernährungsindustrie haben bis 1995 nur zwei Unternehmen einen Konkursantrag beim zuständigen Arbitragegericht eingereicht und vier einen Sanierungsplan vorgelegt. Bei fast zwei Dritteln der zahlungsunfähigen Unternehmen wurden dagegen keine Maßnahmen ergriffen. Von Betriebsschließungen war nichts bekannt (vgl. MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZAJSTVA I PRODOVOL'STVIJA ROSSIJSKOJ FEDERACII, 1996, S. 28).

Neben dem fehlenden politischen Willen aus Angst vor einem Zusammenbruch weiter Teile der russischen Volkswirtschaft war ein weiterer Grund für die unzureichende Anwendung des Insolvenzgesetzes von 1992 die Passivität der Gläubiger. So wurde ein Insolvenzverfahren erst dann eingeleitet, wenn die Forderungen der Gläubiger mindestens das 500fache des monatlichen Mindestlohns betragen. Der Mindestlohn belief sich beispielsweise im Juli 1997 auf 83 500 Rubel (ca. 12 Euro, und die Untergrenze für die Einleitung eines Insolvenzverfahrens demnach auf 41,8 Mio. Rubel, ca. 6.350 Euro). Nach Erfahrung von Konkursexperten war diese Untergrenze in Einzelfällen prohibitiv hoch und bedeutete einen besonderen Bestandsschutz für Unternehmen (vgl. IET, 2005, S. 511). Zur Gläubigerpassivität trug darüber hinaus die im Insolvenzgesetz getroffene Regelung der Befriedigung der Gläubiger im Liquidationsfall bei. Die Anreize der verschiedenen Gläubiger, ihre Forderungen mithilfe eines Konkursverfahrens durchzusetzen, werden wesentlich durch die Reihenfolge der Befriedigung der Ansprüche im Liquidationsfall bestimmt. Während in Deutschland die am Schluss des Insolvenzverfahrens festgestellte Insolvenzmasse gleichmäßig entsprechend der jeweiligen Forderungshöhe auf die Gläubiger verteilt wird, erfolgte nach dem russischen Insolvenzgesetz von 1992 die Befriedigung der Forderungen nach Rangklassen. Die Forderungen jeder Rangklasse wurden erst nach der vollen Tilgung der Forderungen der vorausgehenden Rangklasse befriedigt. Dadurch schwand der Anreiz, ein Insolvenzverfahren zu beantragen, weil mit abnehmender Priorität der Forderungen

---

<sup>106</sup> Vgl. ausführlicher zum russischen Insolvenzrecht VERSCHININ und THURNER (1997a und b), WEDDE (2003) und IET (2005, S. 506 ff.).

eines Gläubigers die Tilgungserwartungen seiner Forderung sank (vgl. DIW et al., 1998, S. 12; IET, 2005, S. 511). Zuvorderst in den Rangklassen rangierten Entschädigungs- und Schadensersatzforderungen für Leib und Leben. Dann folgten die Lohnforderungen der Beschäftigten, die Forderungen pfandgesicherter Gläubiger und schließlich die Forderungen des Staates. Hinzu kam, dass viele Unternehmen sowohl Gläubiger als auch Schuldner waren. Als Gläubiger verzichteten sie auf einen Konkursantrag, weil sie eine Konkurswelle nach dem Dominoprinzip befürchteten, wenn jeder Gläubiger versuchte, seine Forderungen durchzusetzen (vgl. DIW et al., 1998, S. 12).

Trotz der nach wie vor bestehenden Angst vor den sozialen Kosten befürchteter massenhafter Firmenschließungen,<sup>107</sup> war sich die russische Regierung der Bedeutung bewußt, die einem effizienten Konkursrecht für die Schaffung einer wettbewerbsfähigen Wirtschaftsstruktur zukommt. Vor diesem Hintergrund hat sie in den folgenden Jahren, das geltende Insolvenzrecht zweimal reformiert. Die erste Reform führte zur Verabschiedung eines neuen Gesetzes "Über die Zahlungsunfähigkeit (den Bankrott)" (Gesetz Nr. 6-FS; SOBRANIE ZAKONODATEL'STVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, Nr. 2, 1998, Pos. 222; deutsche Fassung in JEHN und KNAUL, 1998, S. 340 ff.), das am 8. Januar 1998 in Kraft trat. Eine wesentliche Neuerung in dem Gesetz von 1998 ist die Neufassung des Begriffs und der Merkmale der Insolvenz (Zahlungsunfähigkeit) (vgl. WEDDE, 2003, S. 196; IET, 2005, S. 511). Nach alter Rechtslage wurde unter Insolvenz die Unfähigkeit des Schuldners verstanden, seinen Zahlungsverpflichtungen gegenüber seinen Gläubigern nachzukommen. Zur Annahme einer solchen Unfähigkeit kam es aber nicht allein darauf an, dass der Schuldner für die Zeit von drei Monaten seine Verpflichtungen gegenüber den Gläubigern nicht erfüllte, sondern es mußte zudem die Überschuldung des Schuldners durch das Arbitragegericht festgestellt werden, d. h. es mußte geprüft werden, ob die Schulden das Vermögen des Schuldners übersteigen. Eine solche gerichtliche Feststellung war oft langwierig und ging zu Lasten der zu befriedigenden Gläubiger (vgl. JEHN und KNAUL, 1998, S. 338). Im neuen Gesetz entfällt für juristische Personen die Überschuldung als äußeres Merkmal der Insolvenz. Eine juristische Person gilt jetzt bereits als zahlungsunfähig, wenn sie innerhalb von drei Monaten nicht in der Lage ist, ihre fälligen Verbindlichkeiten zu erfüllen (Art. 3 Pkt. 2 InsG). Damit wurde der Anreiz zur Einleitung von Insolvenzverfahren erhöht und die Position der Gläubiger gegenüber dem Schuldner gestärkt (vgl. IET, 2005, S. 511).

Eine weitere Neuerung war die Einführung eines neuen Konkursverfahrens, der sogenannten "Aufsicht" (nabljudenie) (vgl. Kapitel IV InsG). Sie dient dazu, das Vermögen des Schuldners solange zu sichern, bis das Arbitragegericht entschieden

---

<sup>107</sup> Zu befürchteten Unternehmensschließungen im großen Stil durch eine konsequente Anwendung der Konkursgesetzgebung vgl. WANDEL (2001, S. 245) und die dort angegebene Literatur.

hat, ob für das betreffende Unternehmen eine Fremdverwaltung eingesetzt<sup>108</sup> oder aber der Bankrott erklärt und das Konkursverfahren eröffnet werden soll. Weiterhin gab es nach Art. 27 InsG die Möglichkeit einer "vorgerichtlichen Sanierung" zur Vermeidung eines Bankrotts.

Ein Vergleich kann in jedem Stadium des Insolvenzverfahrens durch die Gläubigerversammlung auf Gläubigerseite und durch den Schuldner, den Fremdverwalter oder den Konkursverwalter auf Schuldnerseite abgeschlossen werden, wodurch das Insolvenzverfahren beendet wird. Im Unterschied zur alten Rechtslage besteht in der Fassung von 1998 nicht mehr die strikte Anforderung, dass mindestens 35 % der Gläubigerforderungen innerhalb von zwei Wochen nach Bestätigung des Vergleichs durch das Arbitragegericht befriedigt werden müssen. Insofern war das neue Gesetz gegenüber früher auch "vergleichsfreundlicher" (vgl. JEHN und KNAUL, 1998, S. 339). Nicht verbessert hatte sich die Stellung pfandgesicherter Forderungen von Gläubigern, die nach wie vor erst im dritten Rang befriedigt werden. Damit wurde nach wie vor die Bedeutung dinglicher Kreditsicherungen für die Verbesserung der wirtschaftlichen Lage der Unternehmen verkannt (vgl. JEHN und KNAUL, 1998, S. 339).<sup>109</sup>

Ungeachtet dieses Mangels hat die im Gesetz verankerte niedrigere Hürde bei der Eröffnung eines Insolvenzverfahrens dazu geführt, dass in der Folgezeit die Zahl der Konkursverfahren stark zugenommen hat (vgl. IET, 2005, S. 511). Bis zum Jahre 2001 gingen insgesamt 55 394 Anträge bei den Arbitragegerichten ein, von denen 47 762 angenommen wurden.<sup>110</sup> Im Agrarsektor wurde bis Ende 2001 für 2.100 landwirtschaftliche Betriebe das Insolvenzverfahren eröffnet. Davon wurde jeweils ein Drittel der Fälle von den staatlichen Haushalten, den außerbudgetären Fonds und den Energielieferanten beantragt (vgl. ECORYS, 2002, S. 24 f.; IET, 2005, S. 514). In knapp 90 % der Fälle endete das Insolvenzverfahren mit der Liquidation.

Nach Einschätzung des IET (2005, S. 513) und von VOLKOV (2005, S. 77 ff.) wurde nach der Finanzkrise 1998 das Konkursrecht mit seinen jetzt niedrigeren Hürden, ein Verfahren zu eröffnen, jedoch vermehrt auch dazu benutzt, um angesichts des kaum noch funktionierenden Wertpapiermarktes leichter an das Vermögen von Konkurrenten zu gelangen und feindliche Übernahmen durchzuführen.

---

<sup>108</sup> Bei der in Kap. V Art. 2 Unterpkt 9 InsG geregelten Fremdverwaltung handelt es sich um eine Sanierungsmöglichkeit, deren Ziel die Wiederherstellung der Zahlungsfähigkeit des Schuldnerunternehmens ist. Sie wird auf Antrag der Gläubigerversammlung oder in Sonderfällen auf Anordnung des Arbitragegerichts (vgl. Art. 67 Pkt. 3 InsG) eingeführt.

<sup>109</sup> Eine ausführliche Darstellung der wesentlichen Veränderungen im Insolvenzgesetz von 1998 gegenüber dem von 1992 findet sich bei JEHN und KNAUL (1998, S. 337-340).

<sup>110</sup> Vgl. den Tätigkeitsbericht des obersten Arbitragegerichts der Russischen Föderation (Vysšij arbitražnyj sud Rossijskoj Federacii, 2001). In den Jahren 2007 und 2008 belief sich die entsprechende Zahl der Anträge auf 44.255 bzw. 34 367. (VYSSĪJ ARBITRAŽNYJ SUD ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2009, S. 15).

Untersuchungen der Föderalen Behörde Russlands für die Sanierung und den Konkurs (FSFO = Federal'naja služba Rossii po finansovomu ozdorovleniju i bankrotstvu), die 1999 zur Beaufsichtigung der Konkursverfahren gegründet wurde, haben ergeben, dass zwischen 1999 und 2002 von 388 untersuchten Fällen 156 unberechtigterweise eröffnet worden sind, weil keine dauerhafte Zahlungsunfähigkeit gegeben gewesen sei (vgl. IET, 2005, S. 513). Eine aktuellere Berechnung der FSFO siedelt den Anteil dieser Konkursverfahren auf "Bestellung" für das Jahr 2001 bei 30 % an (vgl. VOLKOV, 2005, S. 79). Die Konkursverfahren sollen häufig unter aktiver Mithilfe von Vertretern der regionalen oder lokalen Verwaltung eingeleitet und vollzogen worden sein. Diese hatten im Zuge der Kompetenzverlagerung vom Föderationszentrum auf die Regionen, die in den Jelzin-Jahren stattgefunden hat, ausreichend Macht gewonnen, die nicht selten dazu eingesetzt wurde, Gerichte und die lokale Miliz als Instrumente zur Regelung wirtschaftlicher Angelegenheiten einzusetzen (vgl. VOLKOV, 2005, S. 77). Der Anreiz, das Insolvenzgesetz zum gezielten Bankrott mit dem Ziel der Übernahme einzusetzen, wurde noch dadurch verstärkt, dass viele Unternehmen die Rechtsform einer geschlossenen Aktiengesellschaft haben, deren Aktien ohnehin nicht an Außenstehende verkauft werden können. In dieser Situation war das Konkursverfahren im Grunde genommen das einzige Mittel der Eigentumsverteilung (vgl. VOLKOV, 2005, S. 78).

Die vom Gesetz angebotenen Verfahren zur Sanierung (Fremdverwaltung und Vergleich) wurden weder im Agrarsektor noch in den anderen Sektoren der russischen Volkswirtschaft häufig genutzt (vgl. WEDDE, 2003, S. 196; KOŽEVINA, 2003, S. 57; IET, 2005, S. 512). Oftmals hatten die vom Arbitragegericht bestellten Fremdverwalter nicht die notwendigen Sachkenntnisse für eine erfolgreiche Sanierung (vgl. KOŽEVINA, 2003, S. 57). Das gilt nicht zuletzt für den Agrarsektor (vgl. ECORYS, 2002, S. 25; KOŽEVINA, 2003, S. 59).

Der Gesetzgeber hat sich vor dem Hintergrund ungerechtfertigter Insolvenzverfahren im Zusammenhang mit der Krise von 1998 sowie weiterer aus der praktischen Erfahrung zu Tage getretener Mängel<sup>111</sup> veranlaßt gesehen, umfangreiche Änderungen und Präzisierungen im Konkursrecht vorzunehmen (vgl. WEDDE, 2003, S. 196). Diese führten zur Verabschiedung eines neuen bzw. überarbeiteten Insolvenzgesetzes, dem Föderationsgesetz Nr. 127 "Über die Zahlungsunfähigkeit (Bankrott)" am 26.10.2002, das am 2. Dezember 2002 in Kraft getreten ist und seither nicht mehr novelliert wurde. Das neue Gesetz lehnt sich im Aufbau an das von 1998 an, ist allerdings im Umfang auf mehr als das Doppelte angewachsen. Nach der novellierten Regelung können die Gläubiger dann die Eröffnung eines Konkursverfahrens beantragen, wenn die fälligen Schulden mehr als 100.000 Rubel (ca. 3.226 \$) betragen. Um jedoch den Mißbrauch des Insolvenzverfahrens durch die Gläubiger wie nach der Finanzkrise einzudämmen, muß nun der Gläubiger eine Vollstreckungsurkunde vorweisen, die beweist, dass der Gläubiger den erfolglosen Versuch unternommen hat, die Schulden im Rahmen eines Vollstreckungsverfahrens

---

<sup>111</sup> Vgl. ausführlicher dazu WEDDE (2003) sowie die dort angegebene Literatur.

einzutreiben. Die für diese Arbeit wichtigste Änderung des neuen Insolvenzgesetzes<sup>112</sup> ist die Erweiterung der Sanierungsmöglichkeiten um die Form der sogenannten finanziellen Sanierung (finansovoe ozdorovlenie) (vgl. Kapitel V Föderationsgesetz Nr. 127). Dieses Sanierungsverfahren kann während des Aufsichtsverfahrens von der Gläubigerversammlung beantragt werden und hat wie die Fremdverwaltung das Ziel, die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens wiederherzustellen, und zwar innerhalb einer Frist von zwei Jahren. Bei der Beantragung muß u. a. ein Sanierungsplan sowie ein Plan zur Tilgung der Schulden vorgelegt werden. Im Unterschied zur Fremdverwaltung können bei der finanziellen Sanierung die Verwaltungsorgane des Schuldnerunternehmens ihre Arbeit unter Aufsicht eines sog. administrativen Verwalters fortsetzen. Umfassend novelliert wurden die Regeln zur Tätigkeit der Insolvenzverwalter (vgl. Art 20-26 Föderationsgesetz Nr. 127). Um dem Problem der in der Praxis oft beobachteten mangelnden Fachkenntnis vorzubeugen, wurde das Berufsrecht der Verwalter einschneidend geändert. Sie müssen über eine Universitätsausbildung verfügen und mindestens zwei Jahre Berufspraxis in leitender Funktion vorweisen können (vgl. Art. 20 Pkt. 1). Außerdem wurden die Haftungstatbestände der Verwalter ausgedehnt (vgl. Art. 20 Pkt. 8), um gesetzwidrigen Handlungen, wie sie in skandalösen Verfahren nach der Finanzkrise von manchen Verwaltern begangen wurden, vorzubeugen (vgl. WEDDE, 2003, S. 196, FN 7 und S. 197).

Tatsächlich trug die erneute Revision des Konkursgesetzes dazu bei, dass schon im Jahr 2003 die Zahl der Insolvenzverfahren wieder stark zurückging. Die Anträge auf Feststellung der Zahlungsunfähigkeit der Schuldner reduzierten sich gegenüber dem Vorjahr um das 7,5fache von 106.647 auf 14.277. Noch deutlicher fiel der Rückgang der bewilligten Anträge aus. Hier war ein Rückgang von 94.531 auf nur noch 9.695 Anträge zu verzeichnen (vgl. IET, 2005, S. 520).

### 3.2 Sonderbehandlung der Landwirtschaft

Für die Landwirtschaft gibt es sowohl innerhalb als auch außerhalb des allgemeinen Konkursrechtes besondere Bestimmungen, die das Ziel haben, die Anwendung der allgemeinen Regelungen abzumildern. Diese Sonderregelungen werden damit begründet, dass es sich bei der Agrar- und Ernährungswirtschaft um einen für die russische Volkswirtschaft strategisch wichtigen Sektor handelt.<sup>113</sup>

---

<sup>112</sup> Zu den sonstigen wichtigsten Änderungen vgl. WEDDE (2003); KOŽEVINA (2003), IET (2003b, S. 490 ff.) und IET (2005, S. 516 ff.).

<sup>113</sup> Vgl. hierzu auch das langfristige Reformprogramm der Regierung Putin von 1999 "Die grundlegende Ausrichtung der sozio-ökonomischen Entwicklung der Russischen Föderation in langfristiger Perspektive" ("Osnovnye napravlenija social'no-ekonomičeskogo razvítija Rossijskoj Federacii na dolgosročnuju perspektivu"), das auch als "Gref-Programm" bezeichnet wird. Weitere Sektoren von strategischer Bedeutung sind die Brennstoffindustrie, die Energieversorgung und der Militär-Industrielle Komplex (vgl. auch WANDEL, 2005, S. 25 ff.).

### **3.2.1 Sonderregelungen im Konkursrecht**

Spezielle Regelungen für die Landwirtschaft im allgemeinen Konkursrecht gab es schon im Gesetz von 1998. Allerdings galten diese nur für die landwirtschaftlichen (Groß-)Betriebe (Kapitel VIII). Diese Bestimmungen wurden nahezu unverändert in die Novelle von 2002 übernommen (Kapitel VIII, § 3 des Gesetzes von 1998; Kapitel IX, § 3 im Gesetz von 2002), aber jetzt in vollem Umfang auf die privaten Bauernwirtschaften ausgedehnt (Kapitel IX, § 3 des Gesetzes von 1998, Kapitel X, § 3 im Gesetz von 2002). Auf diese Weise wurde eine rechtliche Gleichstellung beider landwirtschaftlicher Betriebsformen hergestellt (vgl. auch KOŽEVINA, 2003, S. 57).

Die Besonderheiten der rechtlichen Regelungen liegen in beiden Fassungen des Konkursgesetzes zum einen darin, dass bei der Anwendung der einzelnen Bankrottverfahren die speziellen Produktionsbedingungen in der Landwirtschaft, insbesondere die Saisonalität und die Abhängigkeit von den klimatischen und natürlichen Bedingungen, berücksichtigt werden sollen. Treten unvorhergesehene exogene Ereignisse ein, wie etwa Naturkatastrophen, können die Sanierungsverfahren der Fremdverwaltung und der neu geschaffenen Möglichkeit der finanziellen Sanierung um ein Jahr verlängert werden. Zum anderen wird bei der Veräußerung von Vermögensgegenständen anderen landwirtschaftlichen Erzeugern ein Vorkaufsrecht eingeräumt. Dies soll im Falle von Immobilien denjenigen landwirtschaftlichen Unternehmen zukommen, die sich in der entsprechenden Region des Schuldnerunternehmens befinden. Bei den übrigen Vermögensgegenständen wird das Vorkaufsrecht denjenigen Betrieben eingeräumt, die unmittelbar an das zahlungsunfähige Unternehmen grenzen. Damit soll offenbar der auch im Bodenkodex von 2002 zum Ausdruck kommenden Befürchtung einer Zweckentfremdung landwirtschaftlicher Vermögensgegenstände entgegengewirkt werden. Eine weitere Änderung in der Neufassung von 2002 betrifft schließlich noch die Dauer des Sanierungsverfahrens der Fremdverwaltung bei landwirtschaftlichen Betrieben. Sie wurde von bislang maximal 24 auf höchstens 27 Monate ausgedehnt (vgl. Art. 178 Pkt. 3).

### **3.2.2 Umschuldungsmaßnahmen**

Neben diesen Sonderregelungen im allgemeinen Konkursrecht versucht die russische Regierung mit Umschuldungsmaßnahmen darauf hinzuwirken, dass das Konkursrecht für landwirtschaftliche Betriebe nur im äußersten Notfall angewandt wird. Hintergrund ist die hohe Zahl an landwirtschaftlichen Betrieben mit Verlusten und einem hohen Schuldenstand.

#### *3.2.2.1 Die finanzielle Lage der landwirtschaftlichen Unternehmen*

Ein hoher Schuldenstand und eine geringe Rentabilität sind kennzeichnend für die finanzielle Lage der landwirtschaftlichen Betriebe seit Beginn des Transformationsprozesses, aber auch schon für die Zeit davor. Nach Angaben des Russischen

Statistikamtes, die in Tabelle 20 wiedergegeben sind, hatte sich bis 1998 der Anteil landwirtschaftlicher Unternehmen mit Verlusten an der gesamten Zahl aller landwirtschaftlichen Unternehmen auf 88 % erhöht. Die Rentabilität des Sektors, berechnet als das Verhältnis von Bruttogewinn zu den Selbstkosten der Produktion (vgl. GOSKOMSTAT, 2002a, S. 573), war auf -28 % gesunken.<sup>114</sup> Der Anteil der fälligen Schulden an den gesamten Schulden in der Landwirtschaft war bis 1998 auf 40 % gestiegen. Dieser erhöhte sich im Zuge der Augustkrise 1998 in den Jahren 1998-1999 weiter auf 70 % (vgl. YASTREBOVA, 2005, S. 168). Die Verbindlichkeiten der landwirtschaftlichen Betriebe überstiegen nach Angaben des Landwirtschaftsministerium bis zum Jahr 2000 die Forderungen um das Siebenfache (vgl. AGRA-EUROPE, 31/00, 31.07.2000, Länderberichte 20).

Der größte Teil der fälligen Schulden bestand und besteht noch gegenüber den Sozialfonds. Im Jahr 2002 entfielen hierauf 40 % aller fälligen Verbindlichkeiten (vgl. GOSKOMSTAT, 2003, S. 583). Danach folgen die Schulden gegenüber Lieferanten mit einem Anteil von 33 %, wobei Goskomstat diese Gruppe nicht weiter spezifiziert. Unter anderem gehören dazu die staatlichen Monopole der Strom- und Gasversorgung. Allerdings weist Goskomstat nicht aus, wie groß deren Anteil ist. Die drittgrößte Gläubigergruppe ist der Staatshaushalt. Gegenüber ihm beliefen sich die fälligen Schulden auf 16 %. Der Rest besteht unter anderem aus nicht gezahlten Löhnen und Kreditschulden (vgl. GOSKOMSTAT, 2003, S. 583 sowie BEZLEPKINA, 2004, S. 452). Die Schulden gegenüber dem Staatshaushalt, den Sozialfonds und den Strom- und Gasversorgern sind für die landwirtschaftlichen Betriebe deshalb entstanden, weil sie fällige Steuern und Abgaben nicht gezahlt haben. Angewachsen sind diese Schulden hauptsächlich während der allgemeinen Zahlungskrise Anfang und Mitte der 1990er-Jahre, die große Teile der russischen Volkswirtschaft erfaßte. Viele Betriebe haben nach der Verschlechterung ihrer finanziellen Lage, die im Zuge der eingeleiteten Reformmaßnahmen eingetreten war, einen Teil ihrer Steuerschulden gegenüber dem Staat nicht mehr beglichen (vgl. GERASIN und NIKITIN 2002, S. 1035).<sup>115</sup>

<sup>114</sup> Die in russischen Statistiken ausgewiesene Kennziffer der Rentabilität eines gesamten Sektors ist nur sehr bedingt aussagekräftig, weil Subventionen mit eingerechnet sind. Damit wird eine höhere Rentabilität ausgewiesen als sie es ohne Subventionen wäre (vgl. IET, 2005, S. 306 f. sowie ausführlicher zur Subventionierung des Agrarsektors in den 1990er-Jahren WANDEL, 2005, S. 23 f.). Nach Berechnungen des IET (2005, S. 306 f.) sollen 2003 die Subventionen den Reinerlös (*čisty resul'tat*) um das 1,6fache überstiegen haben. Ungeachtet dessen bleibt die allgemeine Tendenz vorhanden, dass während der gesamten 1990er-Jahre die Landwirtschaft unrentabel war und erst nach der Augustkrise 1998 leichte Verbesserungen erkennbar sind.

<sup>115</sup> Wenn landwirtschaftliche Unternehmen bei der Bedienung ihre Verbindlichkeiten gegenüber dem Staat in Verzug geraten, treten automatisch Geldstrafen in Kraft, die zu den bestehenden Verbindlichkeiten hinzuaddiert werden. Die Höhe der Geldstrafen belief sich bis 1996 auf 1 % der fälligen Summe pro Tag, was auf das Jahr bezogen ca. 3600 % gleichkam. Im Jahr 1997 wurde die Strafe gesenkt. Seither sind 0,3 % der fälligen Summe pro Tag zu bezahlen, was ungefähr 200 % im Jahr entspricht. Die Geldstrafen müssen in bar beglichen werden, ansonsten wachsen sie um 0,3 % pro Tag weiter an. Darüber hinaus

Nach der Rubelkrise im August 1998 setzte in der russischen Agrar- und Ernährungsindustrie wie in der gesamten Volkswirtschaft eine Stabilisierung und schließlich ein Aufschwung der Wirtschaftslage ein mit einer durchschnittlichen gesamtwirtschaftlichen Wachstumsrate von knapp 7 % zwischen 1999 und 2007 (vgl. SUTELA, 2008, S. 6). Ausgelöst wurde diese Wende in der wirtschaftlichen Entwicklung zum einen durch die abwertungsbedingte<sup>116</sup> Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit russischer Unternehmen und zum anderen durch steigende Weltmarktpreise für Rohstoffe wie Eröl und -gas sowie Metalle (OECD, 2006, S. 11). Die dadurch erzielten Realeinkommenssteigerungen der Bevölkerung und die Veränderung der Terms of Trade induzierten eine steigende Nachfrage nach heimischen Nahrungsmitteln und anderen Konsumgütern. In der Landwirtschaft kam es in der Folge zu einem Anstieg der landwirtschaftlichen Bruttoproduktion zwischen 1999 und 2007 um 39 %, nach dem sie zwischen 1990 und 1998 um 44 % gefallen war (vgl. BARSUKOWA, 2009, S. 21).<sup>117</sup> Gleichzeitig ging mit der Steigerung der Produktion eine Verbesserung der Rentabilität der Landwirtschaft einher. Sie erreichte ein Jahr nach der Rubelkrise 9 % und stieg 2001 sogar auf 10 % (vgl. Tabelle 20). Allerdings verlangsamte sich das Wachstum seit 2002, was darauf hindeutet, dass die Wettbewerbsvorteile nach der drastischen Abwertung des Rubel 1998 sich langsam aufgebraucht haben (vgl. OECD, 2006, S. 72; IET, 2008, S. 337). Nach Einschätzung des IET (2008, S. 338) soll sich darüber hinaus in den sinkenden Erfolgsindikatoren der an Intensität zugenommene Prozeß struktureller Bereinigung in der russischen Landwirtschaft widerspiegeln. Während einige Unternehmen sich dynamisch entwickelten, würden andere zunehmend aus dem Markt ausscheiden. Allerdings belegt das IET diese Aussage nicht mit konkreten Zahlen.

Noch dynamischer als die Landwirtschaft entwickelt sich seit der Rubelkrise die Ernährungsindustrie. Ihre Produktion stieg zwischen 1999 und 2007 jährlich im Durchschnitt um ca. 6 %, wobei im Jahr 2000 mit einer Rate von 14 % gegenüber dem Vorjahr der höchste Zuwachs zu verzeichnen war (vgl. ebd. sowie AGOPRESS, 2004; IET, 2003a, S. 31; IET, 2003b, S. 253; IET, 2008, S. 346; SERJOGIN und ARUTJUNJAN, 2008, S. 7; UŠAČEV, 2008, S. 1). Wie in der Landwirtschaft ist aber auch hier seit 2002 eine Verlangsamung des Wachstums eingetreten (vgl. KAJŠEV

---

haben die staatlichen Gläubiger das Recht, die Bankkonten ihrer Schuldner sperren zu lassen und alle Einzahlungen automatisch konfiszieren zu lassen (vgl. YASTREBOVA, 2005, S. 169 f.). Nach Angaben des russischen Landwirtschaftsministeriums soll der Anteil der Geldstrafen an den ausstehenden Verbindlichkeiten Ende 2002 25 % betragen haben (vgl. YASTREBOVA, 2005, S. 169). Vor diesem Hintergrund versuchten landwirtschaftliche Produzenten in der Vergangenheit, den Zahlungsverkehr mit Lieferanten und Abnehmern unter Umgehung des Bankensystems abzuwickeln, z. B. über Bartergeschäfte (vgl. YASTREBOVA, 2005, S. 170).

<sup>116</sup> Der russische Rubels wertete von 5,8 Rubel pro Dollar im Durchschnitt des Jahres 1997 auf 24,6 Rubel pro Dollar im Jahr 1999 ab.

<sup>117</sup> Im Durchschnitt wuchs die Bruttoagrarpromktion jährlich im Zeitraum von 1999 bis 2007 um 3,5 %, wobei die höchsten Zuwachsraten 2000 und 2001 mit 7,7 % bzw. 7,5 % erzielt wurden (vgl. OECD, 2006, S. 72; IET, 2003a, S. 31; IET, 2008, S. 357).

und SERJOGIN, 2005, S. 9). Die Rentabilität der Landwirtschaft belief sich zwischen 1999 und 2006 durchschnittlich auf ca. 6 % und die der Ernährungsindustrie auf 12 % (vgl. Tabelle 20).

**Tabelle 20: Die finanzielle Lage von Unternehmen der Landwirtschaft und Ernährungsindustrie, 1990-2007**

|  | 1990 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Anteil landwirtschaftlicher Unternehmen mit Verlusten (in % aller landwirtschaftlichen Betriebe) | 3    | 57   | 79   | 82   | 88   | 54   | 51   | 46   | 55   | 50   | 37   | 42,3 | 36   | 2,5  |
| Rentabilität der Gesamtzahl landwirtschaftlicher Unternehmen (in %)                              | 37   | 2,3  | -21  | -24  | -28  | 9    | 7    | 10   | 1    | 3    | 5,8  | 6,7  | 8,2  | 8,1  |
| Anteil von Unternehmen der Ernährungsindustrie mit Verlusten (in % aller Betriebe)               | k.A. | 19   | 38   | 42   | 44   | 38   | 43   | 38   | 42   | 41   | 40   | 39,1 | 37,5 | 28,3 |
| Rentabilität der Gesamtzahl der Unternehmen der Ernährungsindustrie (in %)                       | k.A. | 16,3 | 5,5  | 8,4  | 16   | 15   | 14   | 14,5 | 14   | 11,5 | 10   | 7,9  | 8,8  | k.A. |

Quelle: GOSKOMSTAT (2002a, S. 555); GOSKOMSTAT (2002b, S. 96); GOSKOMSTAT (2003, S. 406); MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSISKOJ FEDERACII (2005a und b); MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSISKOJ FEDERACII (2008, S. 22 und S. 462); USAČEV (2005, S. 85), ROSSTAT (2007, S. 676).

Anm. In den russischen Quellen werden nur große und mittlere Unternehmen erfaßt. Seit 2005 weist Rosstat die Landwirtschaft nicht mehr gesondert aus, sondern fasst sie mit der Forstwirtschaft und Jagd statistisch zusammen.

Diese positive Entwicklung ist in fast allen Branchen der Ernährungsindustrie zu beobachten. Dies gilt auch für die Fleischindustrie, insbesondere die Geflügel- und Schweinefleischproduktion, sowie mit Abstand für die Milchindustrie (vgl. IET, 2008, S. 341 f.), die besonders stark von der Transformationskrise der 1990er-Jahre betroffen war (vgl. WANDEL, 2001, S. 204 ff.). Nach Schwierigkeiten im ersten Jahr nach der Krise, als aufgrund der Rubelabwertung der Import von tierischen Rohprodukten stark einbrach, konnte sie in den folgenden Jahren nicht zuletzt bedingt durch eine höhere Nachfrage aufgrund steigender Realeinkommen der Bevölkerung eine starke Zunahme der Produktion mit Wachstumsraten in den Jahren 2001 und 2002 von 10 bzw. 12 % und 2003 von 8 % verzeichnen.<sup>118</sup> Allerdings konnten von dieser Entwicklung die einheimischen landwirtschaftlichen Erzeuger nur bedingt profitieren, weil sie der raschen Steigerung der Verarbeitungskapazitäten nicht gewachsen waren. Sie konnten die Inlandsnachfrage nach landwirtschaftlichen Rohstoffen nicht nur mengenmäßig, sondern auch in qualitativer Hinsicht nicht befriedigen. Deshalb griffen die Verarbeitungsbetriebe wieder vermehrt auf importierte Rohstoffe zurück (vgl. IET, 2002; IET-APE, 2002, S. 1). Ebenfalls schnell wachsenden Branchen der zweiten Verarbeitungsstufe, vor allem die Bier-, Tabak-, Teigwaren- und Süßwarenindustrie sowie die Industrie für nicht-alkoholische Getränke. In diesen Branchen werden jährliche Wachstumsraten zwischen 8 und 14 % verzeichnet (vgl. AGROPRESS, 2004; KAJŠEV und SERJOGIN, 2005, S. 8 und 11; KOMMERSANT, 2004).

Trotz dieser positiven Entwicklung der Produktionszahlen und der allgemeinen Rentabilität ist die finanzielle Lage vieler Betriebe des Sektors nach wie vor prekär. Wie Tabelle 20 zeigt, gilt dies in besonderem Maße für den landwirtschaftlichen Produktionsbereich. Dort haben die Verbindlichkeiten zwischen 1999 und Ende 2002 sogar weiter zugenommen und einen Umfang von 340 Mrd. Rubel (10,03 Mrd. €)<sup>119</sup> erreicht. Ein Großteil der Verbindlichkeiten, ca. 280 Mrd. Rubel (8,7 Mrd. €),<sup>120</sup> bestand weiterhin gegenüber dem Staat und den außerbudgetären Sozialfonds. Davon waren etwa 60 % bereits fällige Schulden. Neben Lohnschulden in Höhe von 10,6 Mrd. Rubel (312,7 Mio. €)<sup>121</sup> bestand eine nicht näher bezifferte hohe Verschuldung gegenüber den Strom- und Gaslieferanten "RAO EËS" ("Vereinigte Energiesysteme Russlands") und "Gazprom" (vgl. AGRA-EUROPE, 47/02, 18.11.2002, Länderberichte 28; 9/03, 03.03.03, Länderberichte 24). Ein wesentlicher Grund für die eingetretene Verschlechterung der finanziellen

---

<sup>118</sup> Vgl. IET-APE (1999, S. 7 f.); IET-APE (2001, S. 4 f.); IET-APE (2002, S. 3); AGRA-EUROPE, 8/02, 18.02.2002, MARKT + MEINUNG 10; 6/03, 10.02.2003, MARKT + MEINUNG 15; IET-APE, 2003, S. 3.

<sup>119</sup> Für die Umrechnung wurde ein Wechselkurs von 1 Rubel = 0,0295 Euro zugrundegelegt (vgl. AGRA-EUROPE, 9/03, 03.03.03, Länderberichte 24).

<sup>120</sup> Für die Umrechnung wurde ein Wechselkurs von 1 Rubel = 0,0310 Euro zugrundegelegt (vgl. AGRA-EUROPE, 47/02, 18.11.2002, Länderberichte 28).

<sup>121</sup> Für die Umrechnung wurde ein Wechselkurs von 1 Rubel = 0,0295 Euro zugrundegelegt (vgl. AGRA-EUROPE, 9/03, 03.03.03, Länderberichte 24).

Lage des Jahres 2002 war der Rückgang der Erzeugerpreise um real 2 % gegenüber 2001 wegen des gestiegenen Angebots an landwirtschaftlichen Erzeugnissen, vor allem bei Getreide, aber auch bei Rohmilch. Gleichzeitig erhöhten sich die Betriebsmittelpreise, insbesondere für Energieträger zwischen 25 % und 35 % (vgl. IET, 2003, S. 257). Außerdem begann der Rubel aufgrund der hohen Inflation weiter real aufzuwerten und erreichte das Niveau vor 1998 (vgl. WORLD BANK, 2005, S. 4). Infolgedessen hatten die Agrarimporte wieder zugenommen.<sup>122</sup> Bis 2003 arbeitete immer noch gut die Hälfte aller landwirtschaftlichen Betriebe mit Verlust. Im Jahr 2004 hat sich die finanzielle Lage der landwirtschaftlichen Betriebe gegenüber den Vorjahren verbessert, was mit dem im nächsten Abschnitt dargestellten Umschuldungsprogramm in Verbindung gebracht wird. Ein spürbarer Rückgang der Verschuldung war aber erst seit 2006 zu verzeichnen (vgl. Tabelle 20). Nach BARSUKOWA (2009, S. 23) und dem IET (2008, S. 337) ist dies neben einer für Produzenten günstigen Marktlage infolge gestiegener Weltmarktpreise vor allem für Getreide sowie guter Ernten nicht zuletzt auf die verstärkte Subventionierung des Sektors im Rahmen des Nationalen Vorrangprojektes von 2005 zurückzuführen (vgl. dazu Abschnitt IV.5.2).

### *3.2.2.2 Staatliches Umschuldungsprogramm*

Würden die Bestimmungen des Konkursrechtes konsequent auf die Landwirtschaft angewendet werden, hätte im Jahr 2002 gegenüber 82 % aller landwirtschaftlichen Betriebe das Konkursverfahren eröffnet werden können. So viele Betriebe lagen oberhalb der in Abschnitt 3.1 erwähnten Grenze von mehr als 100.000 Rubel überfälliger Schulden (vgl. YASTREBOVA, 2005, S. 170). Angesichts dieser hohen Zahl von konkursreifen Betrieben schreckte die Regierung unter Putin wie schon unter Jelzin aus Angst vor den sozialen Kosten im ländlichen Raum vor einer konsequenten Anwendung des Konkursrechtes zurück (vgl. YASTREBOVA, 2005, S. 170 f.). In der Jelzin-Ära wurden daher die Schulden der landwirtschaftlichen Betriebe drei Mal abgeschrieben, in den Jahren 1994, 1997 und 1998 (vgl. SEROVA und JANBYCH, 1998, S. 181; IOFFE und NEFEDOVA, 2001, S.396; WEGREN, 2002b, S. 32). Dieser Weg sollte unter Putin zwar nicht mehr beschritten werden; allerdings sollte mit Hilfe von Umschuldungsmaßnahmen versucht werden, den Konkurs überschuldeter landwirtschaftlicher Betriebe so gut es geht hinauszuschieben und nur als allerletzte Option für hoffnungslose Fälle anzuwenden, die keinerlei Potential haben, ihre Schulden jemals zurückzahlen zu können (vgl. AGRA-EUROPE 29/03, 21.07.03, Länderberichte 24; YASTREBOVA, 2005, S. 170f.). Als solche wurden 27 % aller Betriebe eingestuft (vgl. WEGREN, 2002b, S. 35). Für sie riet das Landwirtschaftsministerium, sich von benachbarten rentablen Betrieben übernehmen

<sup>122</sup> Im Jahr 2001 wuchsen die Importe von Produkten der Landwirtschaft und der Ernährungsindustrie um ein Viertel auf über 8,7 Mrd. US-\$. Im darauffolgenden Jahr 2002 betrug der Zuwachs gegenüber dem Vorjahr 12 % und in den Jahren 2003 und 2004 jeweils knapp 14 %. Damit sollen die Importe fast ebenfalls das Niveau vor der Rubelkrise wieder erreicht haben (vgl. IET, 2003, S. 253; IET, 2005, S. 320; UŠAČEV, 2005a, S. 28).

zu lassen (vgl. WEGREN, 2002b, S. 35). Für die übrigen Unternehmen, die als sanierungsfähig betrachtet wurden, wurde im Juli 2002 ein Umschuldungsprogramm aufgelegt. Rechtliche Grundlage bildet das Gesetz vom 09.07.02 "Über die finanzielle Sanierung der landwirtschaftlichen Warenerzeuger"<sup>123</sup>. Es ermöglicht und regelt die Umschuldung sowohl gegenüber dem Staatshaushalt und den Sozialfonds<sup>124</sup> als auch gegenüber den staatlichen Strom- und Gasversorgern. Danach können die Schulden der landwirtschaftlichen Betriebe auf höchstens sieben Jahre gestundet werden. Sie sind dann innerhalb einer mit den Gläubigern abgestimmten Frist von ca. vier Jahre zu begleichen (vgl. AGRA-EUROPE, 47/02, 18.11.2002, Länderberichte 28). Dieses Moratorium richtet sich nicht nur an die kollektiven Großbetriebe, die nach wie vor in der russischen Landwirtschaft dominieren, sondern auch an private Bauernwirtschaften (Artikel II).

Voraussetzung für die Teilnahme an diesem Umschuldungsprogramm ist, dass die Betriebe einen Antrag bei der zuständigen Kommission zur Sanierung der landwirtschaftlichen Betriebe<sup>125</sup> stellen, die eigens für die Umsetzung des Programms von der Zentralregierung gegründet worden ist. Der Antrag muß einen betrieblichen Sanierungsplan und weitere Dokumente enthalten, die vom Gesetzgeber festgelegt worden sind (Artikel IV, Absatz 13 ff.). Laut Landwirtschaftsminister Aleksej Gordeev soll hierzu der Nachweis gehören, dass gegen den Betrieb noch kein Insolvenzverfahren läuft und der Betrieb pünktlich seinen laufenden Steuerzahlungen nachgekommen ist (vgl. AGRA-EUROPE 29/03, 21.07.03, Länderberichte 24). Wird der Antrag angenommen, arbeitet die Kommission zur Sanierung der landwirtschaftlichen Betriebe einen Umschuldungsplan für das entsprechende Unternehmen aus, der dann den Gläubigern zur Zustimmung vorgelegt wird. In diesem Umschuldungsplan wird festgelegt, auf wieviel Jahre konkret die Schulden gestundet werden und wie die Zins- und Tilgungszahlungen für das betreffende Unternehmen zu erfolgen haben (Artikel XVI).

In der Zwischenzeit wurde mit dem Erlaß des Präsidenten Nr. 784 "Über zusätzliche Maßnahmen zur Verbesserung der finanziellen Lage der landwirtschaftlichen

---

<sup>123</sup> Federal'nyj Zakon vom 09.07.2002 Nr. 83 "O finansovom ozdorovlenii sel'skochozjastvennyh tovaroproizvodeitej". Vor der Verabschiedung dieses Gesetzes gab es schon 1999 und 2001 auf der Grundlage von Regierungsverordnungen erste Versuche zur Umstrukturierung der Schulden gegenüber den staatlichen Gläubigern (vgl. KOŠOLKINA, 2003, S. 12). So wurde im Jahr 2001 die Rückzahlung der Schulden von ca. 8.500 landwirtschaftlichen Betrieben gegenüber dem Staatshaushalt gestundet, allerdings liegen keine Angaben vor, auf wieviel Jahre (vgl. AGRA-EUROPE 7/02, 11.02.02, Länderberichte 30).

<sup>124</sup> In die Sozialfonds führen die landwirtschaftlichen Betriebe die Sozialabgaben für ihre Angestellten ab. Zu den Sozialfonds gehören der Rentenfonds, der Sozialversicherungsfonds, der Arbeitsfonds und der Gesundheitsfonds (GERASIN und NIKITIN 2002, S. 1030).

<sup>125</sup> Diese Kommissionen gibt es sowohl auf föderaler als auch regionaler Ebene. Sie setzen sich jeweils aus Vertretern der föderalen Exekutivorgane, der außerbudgetären Fonds (Sozialfonds), der regionalen Exekutivorgane sowie Vertretern der Versorgungsunternehmen zusammen (Artikel III).

Warenerzeuger" ("O dopolnitel'nych merach po ulučšeniu finansogo sostojanija sel'skochozjajstvennych tovaroproizvoditelej") vom 16.07.2003 ein weiterer Gesetzesakt geschaffen, der eine zusätzliche Reduktion der Schuldenlast der landwirtschaftlichen Betriebe ermöglichen soll. Der Erlaß sieht vor, die Verzugszinsen und Vertragsstrafen für laufende Kredite bis April 2004 denjenigen Unternehmen vollständig zu erlassen, die an dem auf dem Gesetz vom 09.07.02 basierenden Umschuldungsprogramm beteiligt sind. Allerdings hatte sich Präsident Putin 2003 in einer Pressekonferenz, in der der Erlaß vorgestellt wurde, erneut entschieden gegen einen vollständigen Schuldenerlaß ausgesprochen (vgl. AGRA-EUROPE 29/03, 21.07.03, Länderberichte 24).

Möglicherweise ist der Erlaß vor dem Hintergrund zu sehen, dass im ersten Jahr seit Inkrafttreten des Umschuldungsprogramms noch relativ wenig Unternehmen daran teilgenommen haben (vgl. KOŠOLKINA, 2003, S. 12). Über die genauen Zahlen gibt es unterschiedliche Meldungen. Einer ersten Erhebung des russischen Landwirtschaftsministeriums zufolge, die insgesamt 17.819 landwirtschaftliche Betriebe aus 58 Föderationssubjekten umfaßte, hätten sich nur 40 % der Unternehmen für das Umschuldungsprogramm qualifiziert. Bei 1899 Betrieben wurde das Konkursverfahren eröffnet (vgl. KOŠOLKINA, 2003, S. 12). Dies würde darauf hindeuten, dass es der russischen Regierung bislang tatsächlich gelungen ist, einer allzu lockeren Anwendung des Gesetzes entgegenzuwirken. Nach Untersuchungen des IET-APE (2004, S. 16) hätten 2003 etwas mehr als 3.500 Unternehmen einen Antrag auf Umschuldung gestellt. Das seien lediglich 17,5 % aller in Frage kommenden Betriebe. Als ein Hauptgrund dafür wird der langwierige bürokratische Prozeß der Antragstellung genannt, der für viele Betriebe offenbar abschreckend wirkt (vgl. ebd.). Tatsächlich ins Programm aufgenommen wurden nur 1.644 Anträge, also auch nur knapp 46 %. Nach Angaben des Landwirtschaftsministeriums hätte sich das Bild 2004 schon gebessert. Danach sollen sich inzwischen 12.100 von insgesamt 22.300 mit fälligen Verbindlichkeiten belasteten Agrarbetriebe am föderalen Umschuldungsprogramm beteiligt haben. Davon seien etwa 8.600 Betrieben Schulden im Wert von 27,6 Mrd. Rbl. (753 Mio. €) erlassen worden. Dadurch habe sich die Summe der fälligen Schulden der landwirtschaftlichen Betriebe erstmals seit Anfang der 1990er-Jahre verringert. Der Anteil der Betriebe mit überfälligen Schulden an den Gesamtschulden in der Landwirtschaft sei gegenüber dem Höchststand auf 77,9 % (vgl. AGRA-EUROPE, 11/05, 14.03.2005, Länderberichte 7), nach Angaben von UŠAČEV (2005b, S. 86) auf 70 % gesunken.

Das Umschuldungsprogramm hat nach Informationen des regierungsnahen Forschungszentrums für Wirtschaftskonjunktur auch dazu geführt, dass der Anteil mit Verlust arbeitender Unternehmen von 50 % im Jahr 2003 auf 34 % im Jahr 2004 gesunken sei (vgl. AGRA-EUROPE, 33/05, 15.08.2005, Markt+Meinung 3).<sup>126</sup>

---

<sup>126</sup> Wie der Vergleich mit Tabelle 20 zeigt, die Daten von Goskomstat und vom Allrussischen Forschungsinstitut für Agrarökonomie von Ušačev enthält, gibt es je nach Quelle teilweise

Trotz dieser rückläufigen Tendenzen bei der Verschuldung gilt die Verschuldung der landwirtschaftlichen Betriebe aber immer noch als außerordentlich hoch, so dass das Umschuldungsprogramm von russischen Agrarökonomen insgesamt als noch wenig wirksam beurteilt wird (vgl. UŠAČEV, 2005b, S. 86; SELEZNEV, 2005, S. 79; YASTREBOVA, 2005, S. 168). Allerdings soll es nach KOŠOLKINA (2003, S. 13) regionale Unterschiede geben. In den Föderationssubjekten, in denen die Gouverneure bzw. Präsidenten relativ einflußreich sind und sich stark für die Belange der landwirtschaftlichen Erzeuger ihrer Region einsetzen, soll der Umschuldungsprozeß größere Fortschritte erzielt haben, ohne dass dies allerdings mit Zahlen konkretisiert wird. Beispiele solcher Föderationssubjekte sind die Oblaste Kirov, Kurgan, Novosibirsk sowie die Republik Baškortostan. Andere Föderationssubjekte haben schon vor der zweiten Novelle des Konkursrechtes und der Verabschiedung des Umschuldungsprogramms eigene Wege versucht, um landwirtschaftliche Betriebe zu sanieren. Eine führende Rolle spielt dabei der Oblast Belgorod im Süden Russlands unter dem Gouverneur Savčenko (vgl. BESPLACHOTNYJ, 2002, S. 33; PACIORKOVSKIJ, 2003, S. 43 und 64). Dort wurde im Dezember 1999 ein eigenes Gesetz zur Sanierung landwirtschaftlicher Betriebe verabschiedet (vgl. Abschnitt V.3.3.2), in dessen Folge verstärkt die Bildung von Agroholdings zu beobachten war (vgl. Abschnitt V.3.3.3). Ähnliche Versuche wurden in der Stadt und im Gebiet Moskau sowie im Oblast Orel unternommen (vgl. BESPLACHOTNYJ, 2002, S. 33). Seit 2003 wird aus dem Oblast Penza von ähnlichen eigenständigen Versuchen zur Sanierung landwirtschaftlicher Betriebe berichtet (vgl. BARYŠNIKOV, 2005, S. 87). Vor diesem Hintergrund lassen die Entwicklungen in den Oblasten Orel und Belgorod, in denen integrierte Strukturen besonders verbreitet sind (vgl. Abschnitt II. 6.3), vermuten, dass sie nicht unwesentlich durch die regionale Wirtschafts- und Agrarpolitik bedingt sein könnten. Ob und inwieweit dies der Fall ist, wird in Abschnitt V.3.3 und Abschnitt V.3.2 ausführlich analysiert.

### **3.2.3 Steuerliche Entlastungen**

Die Föderationsregierung versucht, parallel zum Umschuldungsprogramm die Landwirtschaftsbetriebe auch mit steuerpolitischen Maßnahmen weiter finanziell zu entlasten. Bereits Ende 2001 wurde die Einführung einer einheitlichen Landwirtschaftssteuer beschlossen, die anstelle der bisherigen Gewinn-, Mehrwert-, Vermögens-, Grund- und Sozialsteuer erhoben werden sollte. Nach einer fast zwei Jahre dauernden Überarbeitung des ursprünglichen Gesetzentwurfes aufgrund von Einwänden von Interessenvertretern und Agrarökonomen bezüglich Höhe, Bemessungsgrundlage und Zahlungsmodus der Steuer sowie des Kreises der

---

abweichende Zahlen für die einzelnen Indikatoren zur finanziellen Lage der Landwirtschaftsbetriebe.

Anspruchberechtigten (vgl. ausführlicher dazu SEROVA, 2002), trat sie jedoch erst zum 1. Januar 2004 in Kraft.<sup>127</sup>

Die eine einheitliche Landwirtschaftssteuer wurde auf 6 % des erzielten Gewinns festgesetzt (Kapitel 26.1., Art. 346.8 Steuerkodex) und kann von Betrieben in Anspruch genommen werden, deren Einnahmen mindestens zu 70 % aus der landwirtschaftlichen Produktion oder der Erstverarbeitung landwirtschaftlicher Erzeugnisse stammt (vgl. Kapitel 26.1., Art. 346.1. Steuerkodex, vgl. auch AGRA-EUROPE, 15/05, 11.04.2005, Länderberichte 26). Abgeschafft wurde der bisherige prinzipielle Ausschluß von Betrieben "industriellen Typs", wie Geflügelfabriken, Gewächshauskombinate oder Tierzuchtbetriebe (vgl. Art. 346.2 Steuerkodex in der Fassung von 2001). Welche Betriebe im Einzelnen als "industriell" einzustufen waren, sollten dabei die Legislativorgane der Föderationssubjekte entscheiden. Die Fassung von 2004 erlaubt darüber hinaus die Anwendung der einheitlichen Landwirtschaftssteuer für Unternehmen der zweiten Verarbeitungsstufe, sofern mindestens 70 % der Einnahmen aus dem Verkauf von Gütern stammt, bei denen eigene landwirtschaftliche Rohstoffe verwendet wurden. Auf welche Art und Weise dieser Anteil festgestellt werden soll, soll in einem eigenen Gesetz geregelt werden. Keinen Anspruch auf die einheitliche Landwirtschaftssteuer haben dagegen Betriebe, die Nahrungsmittel erzeugen, auf die Verbrauchsteuern (Akzisen) zu zahlen sind und Unternehmen, die Filialen und Repräsentanzen haben (Art. 346.3, Abs. 3). Von diesen Bestimmungen könnten Anreize für die Bildung von Agroholdings und anderen integrierten Strukturen ausgehen, um Steuern zu sparen. Die betreffenden Unternehmer könnten freilich nur dann in den Genuß der einheitlichen Landwirtschaftssteuer gelangen, wenn sie unter die Definition eines landwirtschaftlichen Unternehmens fallen oder wenn die landwirtschaftlichen Tochterunternehmen juristisch selbständig sind und damit über eine eigene Bilanz verfügen.

Zu betonen ist außerdem, dass die einheitliche Landwirtschaftssteuer eine freiwillige Steuer ist, d. h. die berechtigten Betriebe können sich auch dafür entscheiden, das bisherige Steuerregime beizubehalten. Auch hier genießt die Landwirtschaft zahlreiche Privilegien. So zahlen landwirtschaftliche Unternehmen Gewinnsteuer nur vom Gewinn aus nicht landwirtschaftlicher Tätigkeit, nicht jedoch vom Gewinn aus dem Verkauf selbst hergestellter sowie verarbeiteter landwirtschaftlicher Produkte. Darüber hinaus ist ein großer Teil der landwirtschaftlichen Produkte von der Verkaufssteuer befreit, die von den Föderationssubjekten erhoben wird. Außerdem unterliegen landwirtschaftliche Erzeugnisse einem

---

<sup>127</sup> Die Steuer ist in Kapitel 26.1 des Teils 2 des russischen Steuerkodexes geregelt (Nalogovyj kodeks Rossijskoj Federacij (NK RF) (s izmenenijami i dopolnenijami)). Der jetzt gültigen Version waren Änderungen und Ergänzungen vorausgegangen, die in einem eigenen Föderationsgesetz vom 11.11.2003 niedergelegt worden waren (Federal'nyj Zakon (Föderationsgesetz) vom 11.11.2003 Nr. 147). Die verschiedenen Novellierungen des Steuerkodexes können unter Spravka o nalogovom kodekse Rossijskoj Federacii (časti I und II) nachverfolgt werden (<http://money.rin.ru/content/?id=1084>).

reduzierten Mehrwertsteuersatz von 10 % gegenüber dem allgemeinen Satz von 20 % (vgl. GERASIN und NIKITIN, 2002, S. 1030 ff.). Insgesamt gilt auch ohne einheitliche Landwirtschaftsteuer die Steuerlast der Landwirtschaft als die geringste in der gesamten russischen Volkswirtschaft (vgl. INTERFAX, 2005, S. 4).

Ersten Informationen zufolge erfreut sich die einheitliche Landwirtschaftsteuer keiner großen Beliebtheit. Als ein Grund gilt, dass die Verarbeitungsbetriebe, die i.d.R. nicht berechtigt sind, die einheitliche Landwirtschaftsteuer anzuwenden, nur noch wenig Interesse zeigen, landwirtschaftliche Rohprodukte von Landwirtschaftsunternehmen abzunehmen, die das neue Besteuerungsverfahren gewählt haben, weil sie dann nicht mehr die Verrechnung der Mehrwertsteuer gegenüber den Steuerbehörden geltend machen können (vgl. WEGREN, 2005, S. 232; D'JAČENKO, 2005, S. 15 f.; ENGEL', 2005, S. 46). So hat beispielsweise das Verarbeitungsunternehmen ZOA "Kalorija" seit Einführung der Einheitssteuer doppelt soviel Mehrwertsteuern abgeführt als vor der Einführung, weil die Landwirtschaftsbetriebe, die die einheitliche Landwirtschaftsteuer zahlen, von der Mehrwertsteuer befreit sind und diese daher vom Verarbeitungsunternehmen mit seinen abgeführten Mehrwertsteuern aus den Verkäufen nicht mehr verrechnet werden kann (vgl. D'JAČENKO, 2005, S. 16).<sup>128</sup>

Eine weitere Ursache für die geringe Verbreitung der Einheitssteuer liegt nach ENGEL' (2005, S. 45) darin, dass es vielen Betrieben schwer fällt nachzuweisen, dass 70 % der Einnahmen aus dem Verkauf der eigenen landwirtschaftlichen Produktion stammen. Informationen des russischen Landwirtschaftsministeriums zufolge spielen außerdem Probleme mit den lokalen Steuerbehörden bei der Anmeldung der einheitlichen Steuer eine Rolle, wobei diese Probleme nicht näher erläutert werden (vgl. Ministerstvo sel'skogo chozjajstva, 2005). Nach Angaben des Landwirtschaftsministeriums sollen sich bislang 54 % aller landwirtschaftlichen

---

<sup>128</sup> Die Zahllast, die bei der Mehrwertsteuer an die Steuerbehörde abzuführen ist, wird errechnet als Differenz zwischen den Mehrwertsteuern, die ein Unternehmen von seinen Kunden für die verkauften Güter erhalten hat, und der Summe der Mehrwertsteuern, die das Unternehmen selber tatsächlich an seine Zulieferer gezahlt hat. Wenn beispielsweise der Mehrwertsteuersatz für landwirtschaftliche Erzeugnisse 10 % beträgt und für Lieferungen von Landtechnik an landwirtschaftliche Unternehmen 20 %, zahlt ein landwirtschaftliches Unternehmen seinen Zulieferern mehr Mehrwertsteuern, als es von seinen Kunden erhält. In diesem Fall kann die Differenz mit der Steuerschuld des Unternehmens verrechnet oder der Betrag innerhalb von zehn Tagen nach dem entsprechenden Steuerabgabetermin von den Steuerbehörden erstattet werden (vgl. GERASIN und NIKITIN, 2002, S. 1030). Die Verarbeiter haben in ihren Verkaufspreis den Mehrwertsteuersatz für Lebensmittel in Höhe von 10 % einbezogen und konnten davon die gezahlte Mehrwertsteuer für landwirtschaftliche Rohstoffe von ebenfalls 10 % verrechnen, so dass sie in diesem einfachen Beispiel tatsächlich einen Betrag von Null an die Steuerbehörden abführen mußte, sofern die Verarbeiter dem landwirtschaftlichen Rohprodukt keinerlei Mehrwert hinzugefügt haben. Fällt nun die Mehrwertsteuer auf die landwirtschaftlichen Rohstoffe wegen der Einheitssteuer weg, können die Verarbeiter diesen nicht mehr mit den von ihren Kunden gezahlten Mehrwertsteuer verrechnen und würden deshalb jetzt den vollen Betrag von 10 % an die Steuerbehörden abführen müssen.

Unternehmen für die neue Besteuerungsart entschieden haben. Allerdings handelt es sich dabei überwiegend um kleinere und mittelgroße Betriebe (vgl. AGRA-EUROPE, 11/05, 14.03.05, Länderberichte 7).

## **4 BANKENWESEN**

Die bisher analysierten rechtlich-institutionellen Rahmenbedingungen, die private Verfügungsrechte und Vertragsfreiheit garantieren und die Durchsetzung vertraglicher Regelung ermöglichen sollen, gelten als eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass sich eine andere Institution entwickeln kann, die in modernen Marktwirtschaften von großer Bedeutung ist, weil sie erst produktivitäts- und wohlstandssteigernde, längerfristige und spezifische Investitionen ermöglichen. Das ist die Institution des Finanzintermediärs (vgl. LA PORTA et al., 1997, 1998, 2000a; SCHROOTE, 2000, S. 61 und 122 f.; TOMPSON, 2004, S. 12; BECK und LEVINE, 2005, S. 251).

Moderne Marktwirtschaften sind Geldwirtschaften, in denen Transaktionen unter Verwendung des Tauschmediums Geld stattfindet. In der Regel suchen Unternehmer nach Finanzierungsquellen, um Produktionsanlagen zu erwerben oder zu erweitern. Da Geld bzw. Kapital nicht gleichmäßig über die Wirtschaftssubjekte verteilt sind, fallen Kapitalbedarf und Kapitalverfügbarkeit meistens nicht zusammen. Deshalb hat sich in der wirtschaftlichen Entwicklung die Institution des Finanzintermediärs herausgebildet, die diese Friktion im monetären Bereich einer Volkswirtschaft überbrücken. Dies wird dadurch erreicht, dass sie Anbieter von und Nachfrager nach Kapital auf indirekte Weise zusammenführen und damit räumliche Unterschiede ausgleichen sowie Beträge hinsichtlich Laufzeit, Volumen und Risiko transformieren. Gleichzeitig reduzieren sie Informationsasymmetrien zwischen Kapitalgebern und Kapitalnehmern. So verfügen auf der Aktivseite der Banktätigkeit die Kapitalnehmer über die besseren Informationen über ihre Investitionsprojekte und der Erfolgswahrscheinlichkeit. Auf der Passivseite hingegen liegen die Informationen über das Auftreten individueller Liquiditätsrisiken einseitig bei den Einlegern. Darüber hinaus übernehmen Finanzintermediäre für den Kapitalgeber die Kontrolle der Kreditnehmer und deren Investitionsprojekte und gewährleisten damit eine insgesamt höhere Verwendungssicherheit der Einlagen. Da durch diese Tätigkeiten der Finanzintermediäre die Kosten für die Anbahnung, den Abschluß, die Durchführung und die Kontrolle von Verträgen sowohl für die Anbieter als auch die Nachfrager nach Kapital vermindert werden, tragen sie zur Reduktion von Agency- und Transaktionskosten bei, wodurch spezifische Investitionen lohnend werden und gesamtwirtschaftlich die allokative Effizienz und damit das Wachstum einer Volkswirtschaft erhöht wird (vgl. BUCH et al., 1994, S. 82; KEILINGHAUS, 1998, S. 45; SCHROOTEN, 2000, S. 60; VINCENTZ, 2002, S. 43).

Im Folgenden werden nun allgemeine Entwicklungen und Probleme des russischen Bankenwesens seit Transformationsbeginn dargestellt. Dabei wird nicht nur auf bankenspezifische institutionelle Rahmenbedingungen eingegangen, sondern auch auf die Hauptprobleme der Kreditvergabe für den Agrar- und Ernährungssektor und herausgearbeitet, inwieweit diese die Bildung integrierter Strukturen hervorrufen könnten.

#### **4.1 Die Liberalisierung des Bankensektors**

Erste Reformen des in der ehemaligen Sowjetunion herrschenden Mono-Bankensystem (vgl. JOHNSON, 1994, S. 976; WEBER, 1996, S. 77; SCHROOTEN, 2000, S. 99) fanden bereits in der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre unter dem damaligen Staats- und Parteichef Michail Gorbatschov statt. Im Jahr 1987 wurden mit der Ausgliederung des Geschäftsbankenbereichs der Gosbank die ersten Schritte zur Einführung eines zweistufigen Bankensystems getätigt, in dem Zentralbank- und Geschäftsbanktätigkeiten streng voneinander getrennt sind. Nach sektoralen Gesichtspunkten wurden aus der sowjetischen Gosbank Bereiche ausgegliedert. Daraus entstanden fünf staatliche, aber rechtlich selbständige Banken (vgl. BUCH, 1993, S. 72; JOHNSON, 1994, S. 978; SCHROOTEN, 2000, S. 104 f.):

1. Die Sberbank, früher Sberkassy. Sie war bislang schon die einzige Bank, bei der private Haushalte Konten unterhalten konnten.
2. Die Promstrojbank (Investitionsbank): Ihre Aufgabe war die Finanzierung der Investitionen in der Industrie sowie im Bausektor.
3. Die Žilsočbank: Ihr wurde die Verantwortung für den Wohnungsbau, den Einzelhandel und die kommunalen sozialen Dienstleistungen übertragen.
4. Die Agroprombank (seit 1999 Rossel'chozbank): Sie übernahm die Finanzierung des Agro-Industriellen Komplexes.
5. Die Vneštorgbank (vor 1992 Vnešekonombank): Über sie wurden nach wie vor Außenhandelsgeschäfte finanziert und abgewickelt.

Die sektorale Aufteilung der Banken hatte das Ziel, eine branchenspezifische Betreuung der Firmenkunden zu ermöglichen. Dabei fungierte die Gosbank zusammen mit diesen Branchenbanken als monopolistischer Kreditgeber. Dieses Monopol wurde durch das konsequente Verbot der Kreditvergabe der Unternehmen untereinander gestärkt. Bei der Allokation der Finanzmittel spielten Rentabilitätskriterien und Zinssätze keine Rolle. Welches Unternehmen Kredite erhielt, hing allein von den Vorgaben des zentralen Planes und vom Verhandlungsgeschick der Manager ab. Den Unternehmen wurden weiterhin weiche Budgetrestriktionen gewährt, denn Ausgabenüberschüsse wurden durch die Zuteilung von Finanzmitteln abgedeckt (vgl. BUCH, 1993, S. 71; SCHROOTEN, 2000, S. 105).

Ein weiterer Schritt zur Reformierung des Bankenwesens noch vor Transformationsbeginn 1992 war die Zulassung privater Geschäftsbanken, die unabhängig

von der Gosbank über die Vergabe von Krediten und die Festsetzung der Zinsen entscheiden konnten (vgl. BUCH, 1993, S. 72). Die Grundlage hierfür bildete das Gesetz über die Kooperativen von 1988 (Zakon SSSR "O kooperacii", in: Pravda vom 8. Juni 1988). Bei den Banken, die auf dieses Gesetz hin gegründet worden waren, handelte es sich in der Regel um ausgegliederte Finanzabteilungen großer Staatsunternehmen (vgl. SCHROOTEN, 2000, S. 105). Die Staatsunternehmen als wichtigste Anteilseigner, Einleger und Kreditnehmer haben sich durch die Gründung dieser Banken eine Möglichkeit geschaffen, über den Zugang zur Refinanzierung durch die Zentralbank günstige Kredite zu erhalten (vgl. SCHROOTEN, 2000, S. 106).

Obwohl sich der Sektor der Geschäftsbanken, die im Zuge des Gesetzes über die Kooperativen neugegründet worden waren, dynamisch entwickelte<sup>129</sup>, blieb der Anteil der Kredite, der über diese Banken bis zum Zusammenbruch der Sowjetunion ausgereicht wurde, gering. Gegen Ende 1990 hatte dieses Segment des Finanzsektors erst etwa 6 % an der gesamtwirtschaftlichen Kreditvergabe erreicht (vgl. SCHROOTEN, 2000, S. 106).

Die eigentliche Liberalisierung des Bankenwesens begann Ende 1990. Mit dem Gesetz vom Dezember 1990 "Über die Zentralbank der Russischen Föderation" wurde die Zentralbank dem Einflüßbereich der Regierung entzogen und offiziell von den Weisungen der Regierung und des Parlamentes unabhängig. Es wurde allerdings eine Rechenschaftspflicht der Zentralbank gegenüber dem Parlament eingeführt. Darüber hinaus sah das Zentralbankgesetz die Möglichkeit zur Finanzierung des staatlichen Budgetdefizits durch die russische Zentralbank vor, wenn deren Höhe zuvor vom Parlament genehmigt wurde.<sup>130</sup> Die vollständige Unabhängigkeit der Zentralbank von staatlichen Organen wurde erst mit der im Januar 1995 verabschiedeten Novellierung des Zentralbankgesetzes "O vnesenii izmenenij i dopolnenij v Zakon RSFSR 'O central'nom banke RSFSR (Banke Rossij)" (vgl. Sobranie zakonodatel'stva Rossijskij Federicii, Nr. 18, 1995, Pos. 2879) hergestellt (vgl. WEBER, 1996, S. 85).

Wie in entwickelten Marktwirtschaften ist die zentrale Aufgabe der russischen Zentralbank die Geldemission und die Sicherstellung der Geldwertstabilität. Zudem fungiert sie als Geldgeber der letzten Instanz für die Kreditinstitute. Weitere

---

<sup>129</sup> Eine eigenständige Bankengesetzgebung, die sich z. B. mit Fragen der Bankenregulierung beschäftigt, wurde nicht erlassen. Dies erleichterte die Gründung von Banken, da dabei keine regulierenden Vorschriften beachtet werden mußten (vgl. JOHNSON, 1994, S. 978 f.; WEBER, 1996, S. 79).

<sup>130</sup> Die Vergabe von Zentralbankkrediten an die Regierung war an die Bedingung geknüpft, dass geeignete Sicherheiten hinterlegt werden sollten, die Laufzeit der Kredite nicht mehr als sechs Monate beträgt und das Volumen der Kredite 5 % des gesamten Haushaltsdefizits nicht übersteigt. Bis November 1992 wurden jedoch von der Zentralbank an die Regierung Kredite vergeben, deren Wert in Höhe von 1,36 Bio. Rubel das für 1992 geplante Budgetdefizit von 1 Bio. Rubel überstiegen (vgl. BUCH, 1993, S. 74).

Aufgaben sind der Schutz der Interessen der Einleger, die Organisation des Zahlungsverkehrs, die Ausgabe und Tilgung von Staatsanleihen und die Kontoführung für den Staat. Zusätzlich ist die russische Zentralbank für die Bankenregulierung und -aufsicht zuständig. Sie vergibt die Lizenzen für die Aufnahme der Bankentätigkeit, kontrolliert die Tätigkeit der Geschäftsbanken und entzieht ggf. wieder die Lizenzen (vgl. WEBER, 1996, S. 85; SCHROOTEN, 2000, S. 131).

Grundlage für die Liberalisierung des Geschäftsbankensektors bildete das ebenfalls im Dezember 1990 verabschiedete Gesetz über Banken und Banktätigkeiten in der Russischen Föderation. Banken konnten seitdem in verschiedenen Eigentumsformen, auch unter Beteiligung von Ausländern, gegründet werden. Gleichzeitig wurde den Wirtschaftssubjekten die freie Wahl der Bank erlaubt und somit die verbindliche Zuweisung zu der jeweiligen Spezialbank aufgehoben. Auflagen für die Bankgründungen, wie z. B. an die Höhe des Eigenkapitals, bestanden nur in sehr geringem Umfang (vgl. WEBER, 1996, S. 79).

Die Privatisierung der existierenden staatlichen Banken wurde 1991 eingeleitet. Sie wurden zunächst in Aktiengesellschaften umgewandelt und ein Teil der Anteile an staatliche Unternehmen übertragen, die diesen Banken als Kunden zugeteilt waren. Erst im Zuge der Privatisierung dieser Unternehmen ab 1992 wurden auch die Banken im entsprechenden Umfang privatisiert. Allerdings behielt der Staat aufgrund der strategischen Bedeutung des Bankensektors weiterhin Anteile an Banken, um sich Einflußmöglichkeiten zu sichern (vgl. WEBER, 1996, S. 82).

Die Liberalisierung des Bankensektors erstreckte sich nur eingeschränkt auch auf die Tätigkeit ausländischer Banken in Russland. So wurde zu Beginn des Transformationsprozesses festgelegt, dass das Kapital ausländischer Banken 12 % des gesamten Kapitals der russischen Banken nicht übersteigen darf. Gleichzeitig wurde das Mindestkapital für Auslandsbanken deutlich über dem russischer Banken festgesetzt. Im Juli 1993 wurde darüber hinaus der Tätigkeitsbereich ausländischer Banken auf Geschäfte mit ausländischen Kunden beschränkt. Durch Präsidentenerlasse vom November 1993 und Juni 1994 wurde schließlich verfügt, dass nur noch ausländische Banken, die bis November 1993 eine Lizenz erhalten hatten, weiterhin in Russland tätig sein durften. Bis Januar 1996 durften keine neuen Lizenzen an Auslandsbanken ausgegeben werden (vgl. WEBER, 1996, S. 80). Mit diesen Restriktionen sollte der junge russische Bankensektors gegen ausländische Konkurrenz geschützt werden. Allerdings kam es zu keinem Zeitpunkt zu dem befürchteten Ansturm ausländischer Banken, so dass die vom Gesetz festgelegte Obergrenze nicht erreicht wurde. Neben mangelndem Vertrauen in das russische Rechtssystem wirkten als entscheidende Eintrittsbarrieren die ungünstigen makroökonomischen Rahmenbedingungen, die angesichts einer raschen Geldentwertung und des daraus resultierenden massiven Kaufkraft- und Investitionsrückgangs einem seriösen Bankgeschäft wenig Spielraum ließen (vgl. HISHOW, 2004, S. 177).

Unter Putin setzt sich die russische Regierung verstärkt für eine Öffnung des Bankensektors für ausländische Wettbewerber ein. Im Jahr 2002 wurde die gesetzliche Grundlage dafür geschaffen, indem die seit den frühen 1990er-Jahren festgeschriebene Begrenzung von höchstens 12 % des Auslandskapitals am Gesamtkapital des Bankensystems aufgehoben wurde (vgl. HISHOW, 2004, S. 177).

## **4.2 Struktur des liberalisierten Bankensektors**

Begünstigt durch die geringen Anforderungen an das Mindestkapital von nur 5 Mio. Rubel laut Gesetz aus dem Jahr 1992 sind relativ schnell viele Banken gegründet worden (vgl. JOHNSON, 1994, S. 976). Auf dem Höhepunkt der Bankengründungswelle im Jahr 1994 existierten 2.457 Geschäftsbanken. Seitdem hat sich die Zahl der Banken bis zum Jahr 2004 fast halbiert (vgl. Tabelle 21). Dies ist fast ausnahmslos auf die Zwangsschließungen kleiner unterkapitalisierter Banken durch die Zentralbank nach der Augustkrise von 1998 zurückzuführen (vgl. HISHOW, 2004, S. 147). Trotz dieses Rückganges gilt Russland nach wie vor als die Volkswirtschaft mit den meisten Banken pro Kopf der Bevölkerung hat (vgl. HISHOW, 2004, S. 147).<sup>131</sup> Nur die USA haben mit etwa 9.000 noch mehr Banken als Russland. Allerdings sind die Bankensysteme beider Länder nur bedingt vergleichbar, weil anders als in Russland viele Banken in den USA keine Universalbanken sind, sondern beratend im Investment- und im Fusions- und Akquisition-Geschäft tätig sind. (vgl. IMF, 2002, S. 39).

Von den 1.299 Kreditinstituten des Jahres 2004 werden 21 als staatliche Banken klassifiziert. Als staatlich gelten Banken in Russland, wenn sie entweder ganz in staatlichem Besitz sind oder wenn der Staat mehr als 50 % der Aktienanteile besitzt (vgl. CENTRAL'NYJ BANK ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2005, S. 18). Die in diesem Sinne staatlichen Banken machen zwar insgesamt nur 1,6 % aller russischen Banken aus. Allerdings befinden sich darunter zwei der größten Banken Russlands, die Sberbank und die Vneštorgbank.<sup>132</sup> Diese beiden Banken vereinen auf sich allein insgesamt 35 % der Gesamtaktiva und 34 % des gesamten Kapitals des Bankensystems Russlands. Der Anteil aller staatlichen Banken an den gesamten Aktiva des Bankensektors belief sich dagegen auf 38,1 % und am gesamten Bankkapital auf 28 % (vgl. CENTRAL'NYJ BANK ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2005, S. 19).

---

<sup>131</sup> Schon weiter fortgeschrittene mittel- und osteuropäische Transformationsländer haben deutlich weniger Banken. Laut Angaben für das Jahr 2000 gab es in Polen 74, in Tschechien 40, in Ungarn 38 und in der Slowakei 3 Banken (vgl. VINCENTZ, 2002, S. 25).

<sup>132</sup> Die Mehrheit der Aktien der Sberbank im Umfang von 58,7 % wird von der russischen Zentralbank gehalten. Der Rest verteilt sich auf Investmentgesellschaften (21,4 %), sonstige Unternehmen (8 %) und Einzelpersonen (11,9 %) (vgl. LANE, 2003, S. 20). Die Vneštorgbank gehörte bis 2006 zu 100 % der Regierung der Russischen Föderation (vgl. MAMAKIN und SCHRÖDER, 2003, S. 9). Nachdem im Mai 2007 der erste Börsengang stattgefunden hatte, verringerte sich der Anteil des Staates am Grundkapital auf 85,5 % (vgl. Homepage der Außenhandelsbank, <http://www.vtb.ru/about/today/>).

**Tabelle 21: Anzahl der Kreditinstitute in Russland, 1992-2007  
(ausgewählte Jahre)**

|  | 1992  | 1994  | 1996  | 1998  | 1999  | 2000  | 2001  | 2002  | 2003  | 2004  | 2007  |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Aktive Kreditinstitute mit Recht auf Bankoperationen               | 1.150 | 2.457 | 2.029 | 1.697 | 1.476 | 1.349 | 1.311 | 1.319 | 1.329 | 1.299 | 1.136 |
| Kreditinstitute mit 100%iger ausländischer Beteiligung             | k.A.  | k.A.  | k.A.  | k.A.  | 18    | 20    | 22    | 23    | 27    | 33    | k.A.  |
| Kreditinstitute mit ausländischer Beteiligung zwischen 50 und 99 % | k.A.  | k.A.  | k.A.  | k.A.  | 12    | 12    | 11    | 12    | 10    | 42    | k.A.  |

Quelle: IMF (2002, S. 39); HUMMEL und PLAKITINA (2003, S. 9 und S. 84); HINNER (2004, S. 6); CENTRAL'NYJ BANK ROSSIJSKOJ FEDERACII (2005, S. 16), CENTRAL'NYJ BANK ROSSIJSKOJ FEDERACII (2008, S. 14).

Eine dominante Stellung nicht nur im staatlichen Segment, sondern im gesamten russischen Bankensektor besitzt die Sberbank. Sie verfügt über etwa drei Viertel aller Bankeinlagen der Bevölkerung sowie über knapp ein Drittel der Gesamtaktiva des Bankensystems und nahezu ein Fünftel des Bankkapitals (vgl. HINNER, 2004, S. 2; HISHOW, 2004, S. 157; CENTRAL'NYJ BANK ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2005, S. 17). Schon weit abgeschlagen folgt die Vneštorgbank. Sie bedient hauptsächlich die Auslandsschulden Russlands und tritt als finanzieller Vertreter der russischen Regierung im Ausland auf (vgl. RussiaToday.Info, 2002; HINNER, 2004, S. 2). Die Außenhandelsbank hält lediglich 2,6 % aller Bankeinlagen der Bevölkerung und ihr Anteil an den Gesamtaktiva des Bankensektors sowie am gesamten Bankkapital beträgt jeweils 6 % (vgl. CENTRAL'NYJ BANK ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2005, S. 19).

Als größte private Geschäftsbanken gelten die Gazprombank des Erdgaskonzerns Gazprom und die Alfa-Bank der Alfa-Gruppe Moskau.<sup>133</sup> Die Gazprombank besitzt

<sup>133</sup> Da der Staat noch 38,37 % der Anteile an Gazprom hält und damit Hauptaktionär ist (vgl. Homepage der OAO "Gazprom"; <http://www.gazprom.ru/articles/about.shtml>), ist es fragwürdig, die Gazprombank als private Geschäftsbank zu bezeichnen, da der Staat auch die Geschäftspolitik der Bank beeinflussen kann. Aber nach der oben erwähnten in der russischen

Aktiva im Wert von 5,8 Mrd. US-\$, was jedoch nur 15 % der Aktiva der Sberbank entspricht (vgl. HINNER, 2004, S. 2). Die Alfabank verfügt sogar nur über Aktiva im Umfang von 12 % der Aktiva der Sberbank (vgl. HISHOW, 2004, S. 157 f.). Bei den großen privaten Banken kann man unterscheiden zwischen solchen, die zu großen Rohstoffunternehmensgruppen gehören, und solchen, die zwar nicht direkt an Unternehmen aus dem Rohstoffsektor gebunden sind, ihr Hauptgeschäft aber ebenfalls häufig auf eine Unternehmensgruppe konzentrieren (vgl. RussiaToday.Info, 2002; MAMAKIN und SCHRÖDER, 2003; S. 8; HISHOW, 2004, S. 173). Zur ersten Gruppe gehören neben der bereits genannten Gazprombank u. a. die Surgutneftegazbank, die Petrokommerzbank (gehört zu Lukoil) oder Menatep SPB (bedient Jukos). Sie sollen knapp 10 % der Aktiva des Bankensystems kontrollieren und sind hauptsächlich damit beschäftigt, Gelder für die Geschäfte ihrer Muttergesellschaften zu akquirieren und zu plazieren. Die andere Gruppe privater Großbanken, zu der u. a. die erwähnte Alfa-Bank oder die Rosbank (bedient bevorzugt die Interros-Holding) gehört, verfügen über knapp 20 % der Aktiva des russischen Bankensystems. Neben den Großbanken gibt es eine Vielzahl kleinerer und mittlerer Banken, die ca. 30 % der Aktiva auf sich vereinigen. Viele von ihnen gelten jedoch eher als interne Verrechnungszentren von Industriegruppen ("Pocketbanks") und weniger als richtige Banken, die den Finanzbedarf der Wirtschaft decken (vgl. MAMAKIN und SCHRÖDER, 2003, S. 8).

### **4.3 Probleme des Bankensektors**

Eines der Hauptprobleme des russischen Bankensystems ist die Unterkapitalisierung des größten Teils der Banken.<sup>134</sup> Diese zeigt sich z. B. daran, dass im Jahr 2004 die fünf größten Banken Russlands zusammen 45,1 % des gesamten Bankkapitals kontrollierten und die 200 stärksten Banken 89 % (vgl. CENTRAL'NYJ BANK ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2005, S. 16 f.). Demzufolge entfiel auf die übrigen 1099 Banken zusammen nur ein Anteil von 11 % an den Gesamtaktiva (vgl. auch HINNER, 2004, S. 2). Aber selbst die Aktiva der größeren privaten Geschäftsbanken sind im internationalen Vergleich gering. So lag im Jahr 2002 der Umfang der Aktiva der größten Moskauer Privatbanken bei ca. 5 Mrd. US-\$ gegenüber etwa 1000 Mrd. US-\$ der Deutschen-Bank-Gruppe oder der Citi-Gruppe. Deutlich wird die Unterkapitalisierung auch, wenn man den Anteil der Aktiva des Bankensektors am Bruttoinlandsprodukt betrachtet. Dieser belief sich zu Beginn 2004 in Russland auf 42 %, während er in fortgeschritteneren Ländern Mittel- und Osteuropas rund 100 % beträgt. Im März 2004 betragen die Aktiva des russischen Bankensystems insgesamt 206 Mrd. US-\$. Dies entspricht nur 2,6 % der deutschen

---

Statistik üblichen Abgrenzung zwischen privat und staatlich ist die Zuordnung der Gazprombank zum privaten Sektor nachvollziehbar.

<sup>134</sup> Auf die Relevanz und Dringlichkeit dieses Problems auch im Jahr 2005 hat der Präsident der Vneštorgbank Andrej Kostin hingewiesen (vgl. RUSSIA WEEKLY INFO, 24.10.05, S. 7).

Bankaktiva (vgl. HINNER, 2004, S. 2; CENTRAL'NYJ BANK ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2005, S. 15).

Ursachen für die Unterkapitalisierung sind zum einen eine geringe Ausstattung mit Eigenkapital und zum anderen ein hoher Bestand an notleidenden Krediten am Gesamtkreditbestand bis zur Finanzkrise 1998. Zu Beginn 1999 galten 17 % der Kredite als uneinbringlich (vgl. HUMMEL und PLAKITINA, 2003, S. 14). Für die hohe Zahl notleidender Kredite in den 1990er-Jahren gibt es folgende Gründe (vgl. BUCH, 1993, S. 86; JOHNSON, 1994, S. 983):

- Die ehemals spezialisierten Staatsbanken haben bei ihrer Ausgliederung aus der Zentralbank stark konzentrierte Kreditportfolios übernommen, ohne dass die Banken mit dem nötigen Eigenkapital ausgestattet wurden. Die Kredite damals stammten meist noch aus sozialistischer Zeit und waren ohne eine hinreichende Wirtschaftlichkeitsprüfung vergeben worden. Die Banken wurden daher in erheblichem Maße dem spezifischen Risiko eines Wirtschaftszweiges oder einer Region ausgesetzt. Die russische Landwirtschaftsbank "Agroprombank" wurde sogar im September 1991 aufgrund der schlechten Qualität ihrer Forderungen vorübergehend geschlossen.
- Vor allem in der ersten Hälfte der 1990er-Jahre wurden hoch verschuldete Unternehmen durch Bankkredite finanziell über Wasser gehalten. Viele dieser Kredite wurden aber nicht zurückgezahlt, so dass die Geschäftsbanken notleidende Kredite in ihren Bilanzen führten.
- Kredite wurden an alte Geschäftspartner oder an Staatsbetriebe als Eigentümer der Banken vergeben, ohne dass eine Wirtschaftlichkeitsprüfung vorgenommen wurde.

Nach 1999 hat sich der Anteil der notleidenden Kredite bis zum Jahr 2002 deutlich reduziert und belief sich zu diesem Zeitpunkt auf 6,5 % (vgl. HUMMEL und PLAKITINA, 2003, S. 14); für 2004 berichtet die russische Zentralbank sogar nur noch von 1,4 % (vgl. CENTRAL'NYJ BANK ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2005, S. 34). Der Rückgang notleidender Kredite ist zum einen darauf zurückzuführen, dass einer ganzen Reihe von Banken die Lizenzen entzogen und größere Banken von der Zentralbank rekapitalisiert worden waren. Zum anderen hatte sich im Zuge des 1999 einsetzenden Wachstumsprozesses die finanzielle Lage vieler kreditnehmenden Unternehmen verbessert, was sie wieder in die Lage versetzt hatte, Zins- und Tilgungszahlungen zu leisten, und schließlich sind Banken mit der Kreditvergabe vorsichtiger geworden (vgl. MIZOBATA, 2003, S. 41 und S. 45 f.).

Auf der Passivseite liegen im russischen Bankensektor neben einem geringen Eigenkapitalanteil weitere Defizite vor. Während beispielsweise in der Tschechischen Republik die Einlagen im Bankensystem zwei Drittel des BIP betragen, liegen sie in Russland nur bei 16 %. Diese niedrige Einlagenquote läßt darauf schließen, dass private Haushalte und Unternehmen Geld außerhalb des Bankensystems halten, da die nationale Sparquote mit ca. 25 % deutlich darüber liegt

(vgl. HISHOW, 2004, S. 148). Die Neigung, Ersparnisse nicht dem Bankensystem anzuvertrauen, ist auf das mangelnde Vertrauen der Wirtschaftssubjekte in die Banken zurückzuführen. Hier wirken die Erfahrungen der hohen Inflation am Anfang der 1990er-Jahre, als große Teile der Ersparnisse verloren gingen, sowie der Bankenzusammenbrüche im Zuge der krisenhaften Entwicklung des "schwarzen Dienstag" vom 11.10.1994 als der Rubelkurs um 27 % gefallen war, und der Augustkrise von 1998. Beide Banken Krisen waren ebenfalls mit dem Verlust der Einlagen verbunden (vgl. VINCENTZ, 2002, S. 30; HISHOW, 2004, S. 152).

Die geringe Höhe der Bankeinlagen ist ein wesentlicher Grund dafür, dass der russische Bankensektor seiner eigentlichen Funktion als Finanzintermediär bislang kaum gerecht geworden ist (vgl. VINCENTZ, 2002, S. 29). Wie aus Tabelle 22 hervorgeht, die Daten von 1997 und 2001 aufführt, waren im Durchschnitt aller Sektoren nur 3 % der Anlageinvestitionen bankfinanziert. Dabei handelt es sich meistens um Kredite mit einer Laufzeit von nicht mehr als einem Jahr (vgl. WIEGERT, 2003, S. 221; HISHOW, 2004, S. 182). Der größte Teil der Investitionen wurde aus eigenen Mitteln des Unternehmenssektors und vom Staat finanziert (vgl. HISHOW, 2004, S. 151 f.; Tabelle 22). Allerdings spielt auch bei den bankfinanzierten Investitionen der staatliche Sektor eine bedeutende Rolle, denn von den staatlichen Banken stammten im Jahr 2004 42,2 % aller Kredite (vgl. CENTRAL'NYJ BANK ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2005, S. 19).

**Tabelle 22: Finanzierung von Anlage-Investitionen in Russland nach Quellen (im Durchschnitt der Volkswirtschaft, in %)**

|                             | 1997 | 2001 |
|-----------------------------|------|------|
| Eigenmittel der Unternehmen | 60,8 | 43,2 |
| Öffentliche Mittel          | 25,3 | 18,1 |
| Bankkredite                 | 0,9  | 3,0  |
| Sonstige Quellen            | 13,0 | 35,7 |
| Gesamt                      | 100  | 100  |

Quelle: HISHOW (2004, S. 152).

Diese Dominanz staatlicher Banken könnte einerseits darauf hindeuten, dass die Zunahme der Kreditvergabe nicht ausschließlich ökonomische Ursachen hat, sondern auf Druck bzw. Anweisung staatlicher Stellen erfolgt ist, um Betriebe finanziell über Wasser zu halten (so MIZOBATA, 2003, S. 51 f.). Andererseits haben die staatlichen Banken gegenüber den privaten Banken entscheidende Wettbewerbsvorteile. Zum einen besitzen sie eine unbegrenzte und kostenlose staatliche Garantie der Einlagen, weshalb ihr Anteil an Spareinlagen von Privatpersonen bei über 70 % liegt (vgl. IMF, 2002, S. 52; MAMAKIN und SCHRÖDER, 2003, S. 9). Zum anderen verfügen sie über ein ausgebautes Netz an Filialen, das es ihnen relativ leicht macht, viele Haushalte im ganzen Land zu erreichen. Dies trifft in erster Linie für die Sberbank zu, die 28.000 Zweigstellen im ganzen Land unterhält (vgl. HISHOW, 2004, S. 157 f.). Über ein ähnlich ausgebautes Filialnetz verfügt

nur noch die Landwirtschaftsbank, wenn auch mit großem Abstand. Sie unterhält in ganz Russland 62 Filialen und 200 Ausstellen, wobei sie insbesondere in manchen ländlichen Regionen eine dominierende Stellung einnimmt (vgl. MOODY'S INTERFAX RATING AGENCY, 2004, S. 3).

Ein weiterer Grund, warum russische Banken sich kaum der Finanzintermediation gewidmet haben, ist, dass sie dazu zumindest vor der Finanzkrise 1998 kaum einen Anreiz hatten. Vielmehr boten sich lukrativere Einnahmequellen (vgl. WIEGERT, 2003, S. 222 f.). So waren in der Frühphase der Transformation zahlreiche Banken in der Lage, hohe Gewinne aus dem Handel mit Zentralbankkrediten und mit Devisenspekulationen zu realisieren. Nach dem Übergang der russischen Regierung zu einem restriktiveren makroökonomischen Stabilisierungskurs konnten die Banken aus dem Handel mit staatlichen Wertpapieren (GKO- und OFZ-Papiere)<sup>135</sup>, die zur Finanzierung des hohen Haushaltsdefizit emittiert worden waren, leicht hohe Einnahmen erzielen.<sup>136</sup> Mit der Finanzkrise 1998 und dem Zusammenbruch des Marktes für staatliche Wertpapiere sowie der anschließend raschen fiskalischen Stabilisierung und wirtschaftlichen Erholung änderten sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Banken. Der Staat nimmt seither weniger Anleihen auf und die faktische Bindung des Rubel an den Dollar schließt einträgliche Geschäfte mit Wechselkurspekulationen aus. Vor diesem Hintergrund gibt es für viele Banken kaum noch Alternativen zur Kreditvergabe an Kunden. Noch attraktiver wurde das Kreditgeschäft, als im Jahr 2004 die Zentralbank angesichts des stabilen makroökonomischen Umfeldes die Refinanzierungszinssätze von 16 auf 13 % und die Mindestreservesätze von 7 auf 3,5 % reduziert hatte. Infolgedessen sank im Geschäftsbankensektor der durchschnittliche gewogene Zinssatz für Kredite von 12 auf 10 % (vgl. CENTRAL'NYJ BANK ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2005, S. 26). Tatsächlich zeigt sich an der Aktivastruktur des Bankensystems, dass die Kreditvergabe mittlerweile an erster Stelle der Geschäftstätigkeit der meisten russischen Banken steht (vgl. HISHOW, 2004, S. 161; CENTRAL'NYJ BANK ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2005, S. 25).

Trotz dieser positiven Entwicklung erfüllen die russischen Banken immer noch nicht in ausreichendem Maße ihre Rolle als Finanzvermittler zwischen Sparern und Investoren (vgl. IMF, 2002, S. 49 f.; MIZOBATA, 2003, S. 51; HINNER, 2004, S. 2). Der Anteil der Kredite an Unternehmen des realen Sektors an den gesamten Aktiva des Bankensektors belief sich Ende 2004 nur auf 6 % (vgl. CENTRAL'NYJ BANK ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2005, S. 25). Nach wie vor werden hauptsächlich

<sup>135</sup> Die kurzfristigen Staatsanleihen werden in Russland als GKO (= Gosudarstvennye kratkosročnye obligacii) bezeichnet und haben eine Laufzeit bis zu einem Jahr. Die Abkürzung OFZ steht für Obligacii federal'nogo zajma. Das sind die staatlichen Wertpapiere von mittlerer Laufzeit (bis 3 Jahre).

<sup>136</sup> Vgl. ausführlicher zur makroökonomischen Stabilisierungspolitik der russischen Regierung vom Transformationsbeginn bis zur Finanzkrise im August 1998 und ihren Auswirkungen ASLUND (1998, S. 309 ff.), ASLUND (2007a, S. 111 ff. und 190 ff.) und WANDEL (2001, S. 84 ff.).

kurzfristige Kredite vergeben (vgl. HISHOW, 2004, S. 182). Ursache für die weiterhin geringe Kreditvergabe des Bankensektors sind zum einen nicht ausreichende Ressourcen, um langfristige Kredite vergeben zu können, weil trotz positiver Tendenzen bei den Einlagen die Sparer nach den Bankenzusammenbrüchen der Augustkrise von 1998 nur langsam die Skepsis überwinden, ob ihr Geld bei der Bank sicher ist (vgl. CENTRAL'NYJ BANK ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2005, S. 25). Lediglich kurzfristige Sparverträge sind die Folge, was noch dadurch gefördert wird, dass der Gesetzgeber bislang keine Kündigungsfristen bei Sparverträgen vorschreibt (vgl. HISHOW, 2004, S. 182). Diese Regelung erhöht die Wahrscheinlichkeit unvorhersehbarer massenhafter Geldabhebungen von privaten Konten in Krisenzeiten. Mit diesem Punkt ist eine weitere Ursache für die geringe Kreditstätigkeit angesprochen: Mängel in den institutionellen Rahmenbedingungen wie dem Konkursrecht und dem Gläubigerschutz (vgl. Abschnitt IV.3.) mit entsprechend hoher Unsicherheit und hohen Transaktionskosten bei der Einschätzung von Kreditrisiken und der Durchsetzung von Ansprüchen (vgl. TOMPSON, 2003, S. 65 ff.; WIEGERT, 2003, S. 207).

Von der geringen Kreditvergabe sind vor allem kleine und mittelständische Unternehmen sowie Neugründungen negativ betroffen. Sie weisen i.d.R. geringe Kapitalreserven auf und sind daher viel mehr auf Fremdfinanzierung angewiesen als große Unternehmen. Diese können ihre Investitionen oftmals aus den laufenden Einnahmen finanzieren. Ebenfalls gering ist die Kreditvergabe an als unrentabel geltende Wirtschaftsbereiche, wie die Landwirtschaft, weil die Kredite von vornherein als verloren gelten (vgl. HISHOW, 2004, S. 170). Schwierigkeiten, ihren externen Finanzierungsbedarf zu decken, haben aber zum Teil auch die großen russischen Blue Chips-Unternehmen (russ.: golubye fiški), freilich aus anderen Gründen. Hier ist es nicht die mangelnde Kreditwürdigkeit, sondern die bereits erwähnte geringe Ressourcenausstattung vieler russischer Banken, die es diesen nicht ermöglicht, den Kapitalbedarf der großen Unternehmen, was den Umfang und die Laufzeit anbelangt, zu befriedigen. Deshalb greifen diese russischen Unternehmen auf den internationalen Finanzmarkt zurück, indem sie dort Schuldverschreibungen platzieren (vgl. CENTRAL'NYJ BANK ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2005, S. 25).<sup>137</sup>

Eine andere Strategie, der Kreditrationierung zu begegnen, die nach der Augustkrise von 1998 verstärkt zu beobachten ist, besteht darin, dass Unternehmen bzw. Unternehmenskonglomerate vor allem aus dem Rohstoff- und Energiesektor, die auf lukrativen Exportmärkten agieren und deshalb über viel Liquidität verfügen, entweder eigene Banken gründen oder Kreditinstitute erwerben. Diese Banken agieren dann als deren hauseigene Geldverleiher. Das Gesamtkapital der Banken,

---

<sup>137</sup> Weitere Gründe sind nach Einschätzung der russischen Zentralbank, dass die Kreditaufnahme auf den internationalen Finanzmärkten billiger ist und die Beziehungen zwischen den russischen Banken schlecht entwickelt sind, was die Möglichkeiten gemeinsamer Kreditvergabe (Syndikat) einschränkt (vgl. CENTRAL'NYJ BANK ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2005, S. 25).

die Konglomeraten angehören, wird für das Jahr 2002 auf ca. ein Drittel des Gesamtkapitals des Bankensystems ohne Sber- und Vnežtorgbank beziffert (vgl. HISHOW, 2004, S. 171). Die Banken der Konglomerate halten überdurchschnittlich große Einlagen in Fremdwährung auf Auslandskonten und beschränken ihre Aktivitäten noch weitgehend auf das eigene Konglomerat (vgl. IMF, 2002, S. 50). Dies macht sie risikogefährdet, weil sie durch den Ausfall eines einzigen Großkunden insolvent werden können. Diese Gefahr würde in dem Maße reduziert werden, indem sie sich zu Kreditinstituten mit sektorübergreifendem Geschäft entwickeln (vgl. HISHOW, 2004, S. 183). Dazu ist es aber notwendig, dass der vorhandene rechtlich-institutionelle Rahmen durch weitere Institutionen ergänzt wird, die eine kostengünstige Risikobeurteilung erlauben (vgl. IMF, 2002, S. 50; WIEGERT, 2003, S. 205). Erste Schritte dazu wurden unter der Regierung Putin mit dem Programm vom 30.12.2001 "Strategie zur Entwicklung des Bankensektors" (Strategija razvitija bankovskogo sektora Rossijskoj Federacii, Pravitel'stvo Rossijskoj Federacii, Central'nyj Bank Rossijskoj Federacii, 2001) eingeleitet, das am 05.04.2005 novelliert und dessen Planungshorizont bis zum Jahr 2008 ausgedehnt wurde (Strategija razvitija bankovskogo sektora Rossijskoj Federacii na period do 2008 goda, Pravitel'stvo Rossijskoj Federacii, Central'nyj Bank Rossijskoj Federacii, 2005). Geplant sind die Einführung eines Systems zum Schutz privater Einlagen, die Schaffung von Auskunftfeien und Kreditbüros vergleichbar mit der deutschen Schufa und die Einführung des Internationalen Buchführungs- und Rechnungslegungsstandards (IAS). Darüber hinaus soll das Zivilgesetzbuch dahingehend geändert werden, dass es Anlegern verwehrt wird, ohne Einhaltung einer vereinbarten Kündigungsfrist Einlagen abzuziehen (vgl. MAMAKIN und SCHRÖDER, 2003, S. 14).

Beim Einlagensicherungssystem ist geplant, dass der Staat zunächst einen Grundstock an Kapital in Höhe von drei Milliarden Rubel beisteuert. Die weitere Finanzierung soll dann aus den Beiträgen der Kreditinstitute in Höhe von 0,15 % der Quartalssumme der privaten Einlagen erfolgen. Dies schließt die Sberbank mit ein. Der Aufbau des Einlagensicherungssystems wurde Ende 2003 mit der Verabschiedung entsprechender gesetzlicher Regelungen in Angriff genommen (vgl. ausführlicher dazu TOMPSON, 2004, S. 26 ff.; STANDARD&POOR'S, 2005; CENTRAL'NYJ BANK ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2005, S. 60 ff.). Die wichtigste rechtliche Grundlage dazu bildet das Föderale Gesetz Nr. 177 vom 23.12.2003 "Über die Versicherung der Einlagen natürlicher Personen in Banken der Russischen Föderation" (O strachovanii vkladov fizičeskich lic v bankach Rossijskoj Federacii). Dabei soll sich die 100 %ige Einlagensicherung allerdings vorerst nur auf die Einlagen natürlicher Personen erstrecken. Selbst diese ist nur auf die ersten 100.000 Rubel begrenzt. Daneben gibt es einen Entschädigungsanspruch in Höhe von 90% der Einlagen bei darüber hinausgehenden Beträgen, insgesamt jedoch maximal 400.000 Rubel (Art. 11). Diese Summe gilt als verhältnismäßig niedrig. In den USA beispielsweise deckt das dortige Einlagensicherungssystem 100.000 US-\$ und in der EU bewegen sich die Zahlen je nach Mitgliedsland

zwischen 20.000 und 103.000 Euro (vgl. TOMPSON, 2004, S. 27). Es ist fraglich, ob in Russland das Einlagensicherungssystem so die Sparneigung der Bevölkerung entscheidend stimulieren kann. Hinzu kommt, dass zwischen der Einführung und der Wahrnehmung der Bevölkerung, dass die Einlagen bei jeder Bank garantiert sind und das System funktioniert, eine gewisse Zeit vergehen wird. Da die Bevölkerung weiß, dass Pläne und Taten in Russland erfahrungsgemäß häufig auseinanderklaffen, könnte sich in der Einführungsphase ihr Vertrauen in das Gesamtsystem nur langsam erhöhen (vgl. MAMAKIN und SCHRÖDER, 2003, S. 16).

Noch langsamer als das Einlagensicherungssystem geht die Einführung der Internationalen Buchführungs- und Rechnungslegungsstandards (IAS) vonstatten. Sie war ursprünglich für den 01.01.2004 vorgesehen, wurde dann allerdings auf das Jahr 2007 verschoben, da die Unterschiede zwischen den russischen und den internationalen Standards auf dem Gebiet der Buchführung und Rechnungslegung und damit der Anpassungsbedarf größer als erwartet sind (vgl. TOMPSON, 2003, S. 68 f.; HINNER, 2004, S. 3).<sup>138</sup> Auch 2007 war das IAS immer noch nicht vollständig eingeführt.

Vor dem Hintergrund der nur langsamen Fortschritte beim Aufbau finanzmarkt-spezifischer Institutionen bleibt die Suche nach alternativen institutionellen Arrangements, mit deren Hilfe finanzielle Mittel dorthin geleitet werden können, wo sie höchste Erträge erzielen, wie z. B. über die Bildung von Konglomeraten und die Etablierung eigener Banken, weiterhin eine rationale einzelwirtschaftliche Entscheidung. Gleichzeitig ist aber auch die Tendenz zu beobachten, dass der Staat entgegen den im Strategiepapier von 2001 geäußerten Absichten sein Engagement im Bankensektor weiter ausbauen will. Darauf deutet die Gründung weiterer staatlicher Banken hin, wie die der Russischen Entwicklungsbank, der Allrussischen Bank für regionale Entwicklung und der Landwirtschaftsbank (vgl. TOMPSON, 2003, S. 71). Die Gefahr eines starken staatlichen Bankensektors ist, dass dort eher nach politischen als nach Rentabilitäts Gesichtspunkten Entscheidungen getroffen werden. Dies kann gesamtwirtschaftlich nicht nur zu einer suboptimalen Kapitalallokation führen, sondern auch zu einem Anstieg der Korruption (vgl. TOMPSON, 2003, S. 71). Überdies gelten Banken, die wie die Landwirtschaftsbank auf einen Sektor spezialisiert sind, als langfristig wenig wettbewerbsfähig, weil sie wegen ihres gering differenzierten Kreditportfolios einem hohen

---

<sup>138</sup> So kann eine Bank nach russischen Standards noch schwarze Zahlen schreiben, während sie nach IAS-Standards bereits insolvent wäre. Ende 2003 sind 180 russische Banken dazu übergegangen, ihre Bücher parallel nach russischen und IAS-Standards zu führen. Im Ergebnis waren die Eigenmittel von fast einem Drittel der Banken geringer als das Grundkapital. Nach russischem Recht stellt dies ein Grund zum Entzug der Lizenz dar (vgl. HINNER, 2004, S. 3, sowie ausführlicher zu den Unterschieden beider Buchführungs- und Rechnungslegungsstandards IMF, 2002, S. 49).

Ausfallrisiko ausgesetzt sind, sobald sich die wirtschaftliche Lage in dem betreffenden Sektor verschlechtert (vgl. OECD, 2001, S. 9).

#### 4.4 Finanzintermediation in der Agrar- und Ernährungswirtschaft

Die Agrar- und Ernährungswirtschaft, und hierbei in erster Linie der landwirtschaftliche Produktionsbereich, gehört seit Beginn des Transformationsprozesses zu den Sektoren der russischen Volkswirtschaft mit den größten Schwierigkeiten, mit Krediten versorgt zu werden (vgl. WEGREN, 2002b, S. 37).<sup>139</sup> Wenn Geschäftsbanken überhaupt bereit waren, Kredite zu vergeben, dann nur kurzfristig und zu hohen Realzinsen. Neben den lange Zeit ungünstigen institutionellen und makroökonomischen Rahmenbedingungen, die die Entwicklung eines funktionierenden Bankensektors erschwerten und generell wenig Anreize zur Kreditvergabe an den realen Sektor schufen, kommt für die Landwirtschaft als entscheidender Grund hinzu, dass dieser Wirtschaftszweig von potentiellen kommerziellen Kreditgebern als außerordentlich risikoreich eingeschätzt wurde und wird. Diese Einschätzung gründet sich zum einen auf die im Vergleich zu anderen Volkswirtschaftssektoren stärker ausgeprägte Saisonalität und Witterungsanfälligkeit der landwirtschaftlichen Produktion (vgl. z. B. POPOV, 2002; MOODY'S INTERFAX RATING AGENCY, 2004, S. 1). Die entscheidende Rolle spielt zum anderen jedoch die hohe Zahl an Betrieben, die Verluste und einen hohen Schuldenstand aufweisen (vgl. Abschnitt IV.3.2.2.1). Damit verbunden ist die bis in planwirtschaftliche Zeiten zurückreichende Erfahrung, dass Kredite kaum zurückbezahlt, sondern in regelmäßigen Abständen von der Regierung abgeschrieben wurden (vgl. ausführlicher dazu OECD, 1991, S. 47 ff. sowie PIS'MENNAJA, 2002, S. 43; ŠIK, 2002, S. 28; YASTREBOVA, 2005, S. 167). Vor diesem Hintergrund versucht der Staat seit Transformationsbeginn mit verschiedenen Maßnahmen und Programmen, die Versorgung vor allem der landwirtschaftlichen Betriebe mit finanziellen Mitteln zu fördern. Dazu gehören die Subventionierung von Kreditzinsen und der Aufbau eines Leasingystems.

---

<sup>139</sup> Weniger Probleme mit der Kreditversorgung haben dagegen Unternehmen der Ernährungsindustrie. Deren finanzielle Lage war während des gesamten Transformationsprozesses trotz eines starken Produktionsrückgangs besser als die der Landwirtschaft. Dazu haben folgende Faktoren beigetragen: (1) Die Nachfrage nach Nahrungsmitteln sank weniger stark als die für andere Konsumgüter, weil sie zur Befriedigung der physiologischen Grundbedürfnisse des Menschen unverzichtbar sind. (2) Für Nahrungsmittel zahlen die Endverbraucher in der Regel sofort und mit Bargeld und nicht mit Geldsurrogaten, so dass das Problem ausstehender Zahlungen und Liquiditätsengpässe weniger ausgeprägt ist. (3) Die Produktionszyklen sind kürzer und der Kapitalumschlag ist dynamischer. Dies trägt zu überschaubaren Planungshorizonten und damit einem verminderten Kreditausfallrisiko bei (vgl. IOFFE und NEFEDOVA, 2001, S. 402 ff.). Nach der Augustkrise von 1998 hat sich die finanzielle Situation der Verarbeitungsbetriebe im Zuge der Importsubstitution weiter verbessert.

#### **4.4.1 Subventionierung der Kreditzinsen**

Erste Bemühungen, den Zugang für landwirtschaftliche Betriebe zu finanziellen Mitteln mit Hilfe von Zinssubventionen zu erleichtern, gab es schon unmittelbar nach Transformationsbeginn im Jahr 1992. Damals hatte die Föderationsregierung die staatliche Landwirtschaftsbank "Agroprombank" beauftragt, Gelder aus dem Föderationshaushalt als Kredite zu von der Regierung festgesetzten niedrigen Zinsen, die unter dem Diskontsatz der Zentralbank lagen, an die Landwirtschaft weiterzuleiten. Dabei fungierte die Landwirtschaftsbank jedoch nicht als Finanzintermediär im herkömmlichen Sinne, sondern lediglich als Durchlauf- und Verteilungsinstanz staatlicher Gelder. Sie hatte weder die Möglichkeit, die Zinssätze der Kredite selbst festzulegen noch die Laufzeit und andere Kreditbedingungen. Auch hatte sie keinen Einfluss auf die Auswahl der Kreditnehmer, da die Kreditvergabe nicht Wirtschaftlichkeitserwägungen, sondern politischen Vorgaben folgte, die das Ziel hatten, die laufende Produktion so gut es ging aufrechtzuerhalten und Betriebsschließungen zu vermeiden. Deshalb hatte die Bank kein großes Interesse daran, die effiziente Verwendung und Rückzahlung der Kredite sicherzustellen. Für die landwirtschaftlichen Betriebe bestanden somit ebenfalls wenig Anreize, die Mittel effizient einzusetzen und zurückzuzahlen, zumal sie es aus der noch jungen Vergangenheit gewohnt waren, dass die Kreditschulden früher oder später abgeschrieben wurden. Eine Reihe von Betrieben verkauften in dieser Situation sogar die Vorzugskredite an Wirtschaftssubjekte außerhalb des Agrarsektors weiter. Faktisch handelte es sich bei diesen Krediten also um nichts anderes als Subventionen. Eine Stabilisierung der wirtschaftlichen Lage der Landwirtschaft wurde auf diese Weise nicht erreicht (vgl. ŠIK, 2002, S. 28).

Ende 1993 wurde das Verfahren leicht abgewandelt. Es wurde ein mit staatlichen Geldern ausgestatteter Agrarkreditfonds gegründet, aus dem Kredite nun zum Diskontsatz der Zentralbank ausgegeben wurden. Allerdings bedeutete dies für die Landwirtschaftsbetriebe bei der zu diesem Zeitpunkt herrschenden Hyperinflation, daß nach wie vor negative Realzinsen vorherrschten. Beibehalten wurde die Vorzugsbindung hinsichtlich der Laufzeit. Kredite konnten mit einer Laufzeit bis zu einem Jahr vergeben, was angesichts des inflationären Umfelds recht lange ist. In anderen Sektoren betrug zu der Zeit die übliche Laufzeit der Kredite zwischen einem und drei Monaten. Außerdem beauftragte die Regierung neben der Agroprombank zusätzlich die Sberbank sowie private Geschäftsbanken wie die Alfa-Bank mit der Kreditvergabe an die Landwirtschaft. Dabei konnten die Banken nun eine eingehende Kreditwürdigkeitsprüfung durchführen und zahlungsunfähige Antragsteller ablehnen sowie Landtechnik und Vieh als Sicherheiten fordern. Da die Banken jedoch wie schon 1992 nicht ihr eigenes Geld, sondern Mittel der Föderationsregierung verliehen, hatten sie trotz dieser erweiterten Befugnisse nach wie vor wenig Anreize, für eine effiziente Kreditvergabe und die Rückzahlung der Kredite zu sorgen (vgl. ŠIK, 2002, S. 28 f.). Die Folge dieser Kreditpolitik war, dass sich bei den landwirtschaftlichen Betrieben die Schulden bis 1994

auf fast 30 Tsd. Rubel anhäufen und bei den Banken die Zahl der notleidenden Kredite stieg. Besonders stark davon betroffen war die Agroprombank, die den Löwenanteil dieser Kredite an die Landwirtschaft vergab. Sie war Anfang 1996 bankrott und wurde deshalb gegen Ende des Jahres mit einer der damals größten privaten Geschäftsbanken, der SBS (= Stoličnyj bank sbereženij), zur SBS-Agro verschmolzen.<sup>140</sup>

Vor dem Hintergrund der weitverbreiteten Zahlungsschwierigkeiten wurde im Jahre 1995 das System subventionierter Kredite durch das System der Warenkredite ergänzt. Unternehmen aus der Erdölbranche sollten der Landwirtschaft Brenn- und Treibstoff bereitstellen und dafür mit landwirtschaftlichen Produkten, in erster Linie Getreide, bezahlt werden. Als es 1995 zu einer schlechten Getreideernte kam, konnten die landwirtschaftlichen Erzeuger auch die Warenkredite nicht bedienen. Die ausstehenden Schulden wurden zusammen mit den angehäuften Schulden der Jahre 1992-1994 zunächst gestundet und dann abgeschrieben (vgl. ШИК, 2002, S. 29).

Mit der Augustkrise 1998 brach das bisherige System der subventionierten Kredite zusammen. Um eine effizientere Mittelvergabe als in der Vergangenheit zu erreichen und die Rückzahlung der Kredite zu gewährleisten, wurde Ende 2000 ein von Grund auf neues Verfahren zur Kreditförderung des Agrar- und Ernährungsektors eingeführt. Die Banken sollten von nun an nur noch aus ihren eigenen Mitteln Kredite an die Landwirtschaft vergeben. Die Regierung war jedoch bereit, die Kreditzinsen zu subventionieren und zwar in Höhe von bis zu zwei Drittel des Refinanzierungzinssatzes der russischen Zentralbank, der zum Zeitpunkt der Kreditgewährung herrschte. Die Zinssubventionen wurden zunächst nur für kurzfristige Kredite mit einer maximalen Laufzeit von einem Jahr vergeben. Im Juli 2002 wurden sie auf mittelfristige (bis zu 3 Jahren Laufzeit) und Anfang 2003 auf längerfristige Kredite (bis zu 5 Jahren) ausgedehnt (vgl. KREST'JANSKIE VEDOMOSTI, 2002a; BENDINA, 2003).

Für die Subventionierung der Kreditzinsen stellt der Föderationshaushalt jedes Jahr eine bestimmte Summe zur Verfügung, die das Landwirtschaftsministerium auf die Föderationssubjekte verteilt. Die Regierungen der Föderationssubjekte zahlen die Subventionen dann monatlich direkt an diejenigen Banken aus, die Kredite im Rahmen dieses Programms vergeben. In den Genuß zinsverbilligter Kredite können grundsätzlich alle landwirtschaftlichen Produzenten unabhängig von der Rechtsform kommen sowie Betriebe der Ernährungsindustrie der ersten Verarbeitungsstufe, sofern sie eine Reihe von Bedingungen erfüllen. Diese sind in Tabelle 23 zusammengefaßt.

---

<sup>140</sup> Vgl. ausführlicher zu den Hintergründen der Vereinigung von SBS und Agroprombank Fond "CENTR POLITIČESKICH TECHNOLOGIJ" (1998).

**Tabelle 23: Charakteristika des Programms zinsverbilligter Kredite**

| <b>Charakteristikum</b>               | <b>Inhalt</b>  |
|---------------------------------------|--|
| Teilnehmerkreis                       | Alle landwirtschaftlichen Erzeuger und Betriebe der Ernährungsindustrie der ersten Verarbeitungsstufe, sofern sie keine fälligen Steuerschulden und Schulden gegenüber den Sozialversicherungen haben. |
| Höhe der Subvention                   | Zwei Drittel des aktuellen Refinanzierungssatzes der Zentralbank   |
| Art der Subventionsauszahlungen       | Monatlich an die Banken  |
| Verwendungszweck des Kredites         | Kauf von landwirtschaftlichen Vorleistungen und Betriebsmitteln sowie Verarbeitungsanlagen aus einer vom Landwirtschaftsministerium genehmigten Liste  |
| Erforderliche Unterlagen              | Kreditvereinbarung; Zinskalkulation; Nachweis der Verwendung des Kredits für die genehmigten Zwecke; Nachweis monatlicher Zinszahlungen; Tilgungsplan (nur für mittel- und längerfristige Kredite)     |
| Rolle des Landwirtschaftsministeriums | Verteilung der Fördermittel auf die Regionen; Organisation der Auszahlung über die lokalen Behörden; Festlegung einer Liste von Maschinen und Ausrüstung, die mit den Krediten gekauft werden können   |
| Rolle der regionalen Behörden         | Entgegennahme der Anträge zur Teilnahme am Programm zinsverbilligter Kredite; Auszahlung der Subventionen; Berichte an das Landwirtschaftsministerium  |

Quelle: YASTREBOVA (2005, S. 174).

So können an diesem Programm nur diejenigen landwirtschaftlichen Produzenten und Verarbeitungsbetriebe teilnehmen, die keine fälligen Steuerschulden und Schulden bei den Sozialversicherungsfonds haben. Diese Voraussetzung schränkt angesichts der weit verbreiteten Verschuldung vor allem der landwirtschaftlichen Unternehmen gegenüber diesen Gläubigern den Kreis der in Frage kommenden Kreditnehmer ein (vgl. YASTREBOVA, 2005, S. 174). Die Kredite, die vergeben werden, sind außerdem zweckgebunden. Sie dürfen nur für den Kauf von Landtechnik, Verarbeitungsanlagen sowie Saatgut und Zuchttieren verwendet werden (vgl. IET, 2003b, S. 279). Dabei ist die Wahlfreiheit der Kreditnehmer erheblich eingeschränkt, denn sie können nur solche Gegenstände erwerben, die in einer Liste aufgeführt sind, die das Landwirtschaftsministerium zusammengestellt hat. In der Regel handelt es sich um Waren aus russischer und weißrussischer Produktion.<sup>141</sup>

<sup>141</sup> Die Einbeziehung weißrussischer Waren ist vor dem Hintergrund der Unionsbestrebungen beider Staaten zu sehen. Danach werden Russland und Weißrussland jetzt schon als ein gemeinsamer Binnenmarkt betrachtet (vgl. ausführlicher TIMMERMANN, 2002, insbes. S. 14 ff.).

Auf diese Weise wird zum einen versucht, die heimische Landmaschinenindustrie zu fördern und zum anderen Produktionslenkung zu betreiben. So wurden für die Subventionierung der Zinsen von Fünfjahreskrediten im Jahr 2003 600 Mio. Rubel der dafür zur Verfügung gestellten Föderationsmittel für die Modernisierung der Geflügelabriken zweckgebunden (vgl. BENDINA, 2003).

Eine aktive Rolle bei der Anbahnung der Kreditverträge und der Auszahlung der Zinssubventionen ist den Regionalregierungen zugeordnet (vgl. POPOV, 2002). Zunächst muß der Kreditnehmer sich bei der Regionalregierung um die Teilnahme am Programm zinsverbilligter Kredite bewerben. Dazu sind folgende Dokumente einzureichen:

- Ein ausgefüllter Antrag auf Gewährung von Zinssubventionen.
- Eine Kopie der Entscheidung der Bank, einen Kredit gewähren zu wollen.
- Ein Plan über Zins- und Tilgungszahlungen, der von der Bank bestätigt ist.
- Eine Bescheinigung der Steuerbehörde, dass der Kreditnehmer keine fälligen Verbindlichkeiten gegenüber dem Föderationshaushalt und den außerbudgetären Fonds hat.

**Tabelle 24: Von den Banken geforderte Voraussetzungen**

| Art der Voraussetzung                                  | Inhalt  |
|--|---|
| Allgemeine Voraussetzungen                             | Gute Kreditgeschichte; keine fälligen Schulden bzw. Teilnahme am Umschuldungsprogramm |
| Zusätzliche Voraussetzungen für mittelfristige Kredite | Businessplan;<br>Garantien der lokalen Verwaltung                                     |
| Zinszahlung  | Monatlich   |
| Wert der Sicherheiten                                  | 1,3-2 fach der Kreditsumme  |
| Art der Sicherheiten                                   | Vieh, Maschinen, gelagerte Waren, Immobilien  |

Quelle: YASTREBOVA (2005, S. 174).

Um die Zustimmung der Geschäftsbanken für einen Kredit zu bekommen, müssen die interessierten Betriebe weitere, strenge Voraussetzungen erfüllen, die in Tabelle 24 wiedergegeben sind. Dazu gehören der Nachweis einer guten Kreditvergangenheit und dass keine fälligen Schulden bestehen. Ist letzteres nicht der Fall, kann ersatzweise eine Bescheinigung vorgelegt werden, die die Teilnahme des Betriebes am staatlichen Umschuldungsprogramm bestätigt. Außerdem müssen die potentiellen Kreditnehmer Sicherheiten bis zum zweifachen Wert der Kreditsumme hinterlegen und nachweisen, dass sie die monatlichen Zinszahlungen leisten können. Für mittelfristige Kredite muß darüber hinaus ein Businessplan und eine Garantie der Lokalverwaltung vorgelegt werden.

Bewilligt die Regionalregierung auf Grundlage der vorgelegten Unterlagen die Zinssubventionen, muß der Kreditnehmer innerhalb von zwei Monaten nach Registrierung seines Antrags auf Zinssubventionen der Regionalregierung eine

beglaubigte Kopie des abgeschlossenen Kreditvertrages samt Zins- und Tilgungsplan vorlegen (vgl. POPOV, 2002). Nachdem der Kredit gewährt und ausbezahlt wurde, ist der Kreditnehmer verpflichtet jeden Monat Rechenschaft über die ordnungsgemäße Verwendung und Tilgung abzulegen. Dazu sind folgende Dokumente der Regionalregierung einzureichen:

- Auszug aus dem Darlehenskonto und Unterlagen, die die rechtzeitigen Zinszahlungen bestätigen.
- Kopien von Dokumenten, die die zweckmäßige Verwendung des Kredites beweisen.
- Eine Bescheinigung der Steuerbehörde, dass der Kreditnehmer keine fälligen Verbindlichkeiten hat.

Nachdem die SBS-Agro im Zuge der Augustkrise in Konkurs gegangen war, wurde im März 2000 an ihrer Stelle eine neue staatliche Landwirtschaftsbank, die Rossel'chozbank, gegründet. Sie soll als Agent der Föderationsregierung zusammen mit anderen Geschäftsbanken das Programm zinsverbilligter Kredite umsetzen (vgl. MOODY'S INTERFAX RATING AGENCY, 2004, S. 4).<sup>142</sup> Insgesamt nahmen im ersten Jahr an der Vergabe zinsverbilligter Kredite 212 Banken teil. Dabei spielte allerdings nicht die Landwirtschaftsbank, sondern die Sberbank die größte Rolle. Sie allein vergab 53 % aller Kredite. Erst danach folgten mit großem Abstand die Landwirtschaftsbank mit 7 % sowie die private Alfa-Bank mit 4 % und die Bank Vozroždenie mit 3,2 %. Der Rest verteilte sich auf die übrigen Banken, die dementsprechend nur einen verschwindend geringen Anteil zinsverbilligter Kredite an den Agrarsektor aufweisen. Einzig die Rossel'chozbank vergab die Kredite aus Mitteln, die ihr vom Föderationshaushalt zur Verfügung gestellt wurden. Die anderen Banken vergaben die Kredite aus ihren eigenen Mitteln (vgl. ŠIK, 2002, S. 31; IET, 2003b, S. 279).

Im ersten Jahr des Programms kam es angesichts des geringen Ausgangsniveaus zu einem starken Anstieg der Kreditvergabe an den Agrar- und Ernährungssektor. Gegenüber 2000 wurden sechsmal mehr Kredite vergeben. Die im Föderationshaushalt vorgesehenen Mittel für 2001 in Höhe von 1,3 Mrd. Rubel (33,8 Mio. €) für die Zinssubventionen wurden vollständig aufgebraucht. In den darauffolgenden Jahren wurden für 2002 2,2 Mrd. Rubel, für 2003 3,2 Mrd. Rubel und im Jahr 2004 2,5 Mrd. Rubel (71,5 Mio. Euro bei Umrechnungskurs 1 Rbl = 0,0286 €) zur Verfügung gestellt (vgl. AGRA-EUROPE, 12/04, 22.03.2004, Länderberichte 22;

---

<sup>142</sup> Das Grundkapital der Landwirtschaftsbank betrug zu Beginn 2004 4,65 Mrd. Rubel, das Eigenkapital 4,9 Mrd. Rubel. Die Bank verfügt über Filialen in den Hauptstädten von 64 Föderationssubjekten und weitere 150 Büros ("oficy") in verschiedenen Rayonzentren. Die Hauptfunktion von Rossel'chozbank ist es, verschiedene staatliche Förderprogramme für die Landwirtschaft umzusetzen. Dazu gehört u. a. auch das Programm zur Sanierung zahlungsunfähiger landwirtschaftlicher Unternehmen, in dem sie als Verrechnungsbank auftritt (vgl. MOODY'S INTERFAX RATING AGENCY, 2004, S. 4).

YASTREBOVA, 2005, S. 174). Aufgrund der begrenzten Mittel, die der Föderationshaushalt für die Zinssubventionen zur Verfügung stellt<sup>143</sup> und der geschilderten strengen Teilnahmebedingungen kamen bis Ende 2003 nur knapp 25 % aller landwirtschaftlichen Unternehmen in den Genuß zinsverbilligter Kredite. Dabei handelte es sich hauptsächlich um aus den ehemaligen Kolchosen und Sowchosen hervorgegangene Großbetriebe (vgl. YASTREBOVA, 2005, S. 175). Vor diesem Hintergrund haben einige Regionen zahlungsunfähige Landwirtschaftsunternehmen, die im Rahmen des Programms von den Geschäftsbanken keine Kredite bekommen haben, mit zinslosen Darlehen aus den regionalen Haushalten unterstützt (vgl. AGRA-EUROPE, 12/04, 22. März 2004, Länderberichte 22).

Was die Laufzeit der vergebenen zinsverbilligten Kredite anbelangt, so war diese vorwiegend kurzfristiger Natur. Selbst bei der staatlichen Landwirtschaftsbank hatten 90 % aller vergebenen Kredite eine Laufzeit von unter einem Jahr (vgl. MOODY'S INTERFAX RATING AGENCY, 2004, S. 7). Mittel- und langfristige Kredite wurden, wenn überhaupt, nur großen Agroholdings oder Geflügelfabriken gewährt (vgl. BEDNINA, 2003; YASTREBOVA, 2005, S. 174). Dies deutet darauf hin, dass trotz der staatlichen Unterstützung der Agrarsektor von den Banken nach wie vor als relativ risikoreich angesehen wird. Gleichzeitig kommt damit ein aus volkswirtschaftlicher Sicht positiver Aspekt des geltenden Programms zinsverbilligter Kredite zum Vorschein. Offenbar tragen die relativ strengen Teilnahmebedingungen und die Abwicklung der Kreditgewährung über Geschäftsbanken, die mit Ausnahme der staatlichen Landwirtschaftsbank eigene Mittel vergeben, zu einer effizienteren, vornehmlich an Rentabilitäts Gesichtspunkten ausgerichteten Kreditallokation bei. Problematisch ist jedoch, dass die Inanspruchnahme zinsverbilligter Kredite ein langwieriger und bürokratischer Prozeß ist. In der Regel vergehen zwischen Kreditbeantragung und -gewährung im Durchschnitt 2 bis 5 Monate, während Kredite, die nicht im Rahmen des Programms der Zinsverbilligung gewährt werden, in der Regel innerhalb von drei Wochen bewilligt werden (vgl. POPOV, 2002; BEDNINA, 2003; OSIPOV, 2005). Bedenklich ist außerdem die aktive Rolle, die staatliche Stellen, insbesondere die Regionalregierungen, bei der Anbahnung von Kreditverträgen im Rahmen dieses Programms spielen. Da die letztendliche Entscheidung über die Gewährung der Zinssubventionen in ihren Händen liegt, können sie die Bewilligung von der Erfüllung verschiedener Auflagen abhängig machen, mit denen eigene Vorstellungen z. B. über wünschenswerte Wirtschafts- und Unternehmensstrukturen oder Produktionsschwerpunkte im regionalen Agrar- und Ernährungssektor verwirklicht werden sollen. Damit öffnen sich außerdem vielfältige Möglichkeiten zu Korruption und Begünstigungen (vgl. YASTREBOVA, 2005, S. 174). Tatsächlich soll nach Untersuchungen von UZUN (2003) die Entscheidung, an welche Betriebe die zinsverbilligten Kredite zu vergeben sind, häufig von der Oblastregierung maßgeblich getroffen

---

<sup>143</sup> Landwirtschaftsminister Aleksej Gordeev betrachtete die zur Verfügung gestellten Mittel stets als zu gering und trat immer wieder für eine Erhöhung ein (vgl. OSIPOV, 2005).

werden.<sup>144</sup> Gleichzeitig stellt die Aussicht, zinsverbilligte Kredite für zahlungsunfähige landwirtschaftliche Betriebe zu bekommen, auch für die finanziell gesunden Unternehmen einen Anreiz dar, diese zu übernehmen und Sanierungsmaßnahmen durchzuführen.

#### **4.4.2 Staatliches Leasingprogramm**

Außer durch Gewährung von Zinssubventionen versucht der Staat, den Investitionsprozeß im Agrarsektor mit Hilfe eines staatlichen Leasingprogramms zu unterstützen. Damit sollen vor allem mittelfristige Investitionen gefördert werden (vgl. IET, 2003b, S. 279). Beim Leasing sind drei Parteien beteiligt: der Hersteller bzw. Lieferant der Betriebsmittel, die Leasinggesellschaft und der Leasingnehmer. Die Leasinggesellschaft fungiert dabei als Vermittler. Sie kauft Maschinen und Saatgut beim Hersteller und stellt sie dem landwirtschaftlichen Betrieb als Leasingnehmer gegen die Zahlung monatlicher Raten zur Verfügung. Die Betriebsmittel verbleiben während der Nutzungsdauer im Eigentum der Leasinggesellschaft. Der Leasingnehmer kann jedoch am Ende der Laufzeit des Leasingvertrages den geleasteten Gegenstand kaufen oder aber wieder zurückgeben (vgl. YASTREBOVA, 2005, S. 176).

Das staatliche Leasingprogramm wurde bereits 1994 ins Leben gerufen. Die russische Regierung richtete einen Leasingfonds ein, der mit Mitteln aus dem Föderationshaushalt ausgestattet wurde und beauftragte mit dem Kauf und Leasing der Betriebsmittel das Unternehmen OAO "Rosagrosnab". Rosagrosnab ist der Rechtsnachfolger der 1961 gegründeten staatlichen Organisation zur Beschaffung und Verteilung von Betriebsmitteln für die Landwirtschaft "Sojuzsel'choztekhnika".<sup>145</sup> Da außer Rosagrosnab keine anderen Unternehmen zum Leasingprogramm zugelassen wurden, bestand im Prinzip das zentralisierte Verteilungssystem, wie es aus Sowjetzeiten bekannt war, in leicht veränderter Form fort mit allerdings den gleichen Mängeln. So entsprachen insbesondere die von Rosagrosnab gekauften Maschinen und Anlagen nicht immer den tatsächlichen Erfordernissen der landwirtschaftlichen Erzeuger (vgl. ŠIK, 2002, S. 32). Darüber hinaus wurden die Leasingraten nur zögerlich bezahlt. Bis zum Jahr 1999 war lediglich ein Drittel der fälligen Zahlungen eingegangen. Außerdem nutzte Rosgarosnab seine staatlich garantierte Monopolstellung aus, um hohe Aufschläge auf die Herstellerpreise vorzunehmen und von den Maschinenbaubetrieben eine Gebühr für Vermarktungsdienstleistungen in Höhe von 5 % des Produktionswertes zu verlangen (vgl. ŠIK, 2002, S. 32). Dies verteuerte die Leasingobjekte derart, dass der

---

<sup>144</sup> Aus dem Oblast Tomsk wird berichtet, dass 97 % der Mittel, die der Oblastregierung aus dem Föderationshaushalt für die Zinssubventionen zur Verfügung gestellt wurden, an ein einziges Unternehmen vergeben wurden (vgl. OSIPV, 2005).

<sup>145</sup> Eigentümer der daraus hervorgegangen privatrechtlichen Leasinggesellschaft sind Lieferanten von landwirtschaftlichen Betriebsmitteln auf regionaler Ebene in Form juristischer Personen, wobei keine Informationen vorliegen, inwieweit es sich dabei um private, staatliche oder halbstaatliche Organisationen handelt (vgl. OAO "ROSAGROSNAB", 2006a).

Bezug von Betriebsmitteln auf dem Wege des Leasings für viele landwirtschaftliche Betriebe nicht attraktiv war (vgl. SEMEJKIN et al., 2004).

Um diesen unbefriedigenden Entwicklungen entgegenzusteuern, wurde in der ersten Hälfte des Jahres 2001 auf Grundlage der Regierungsverordnung Nr. 404 "Über die Vervollkommnung des Leasings im Agro-Industriellen Komplex" (О совершенствовании лизинговой деятельности в агропромышленном комплексе) vom 22.05.2001 einem weiteren, nun vollkommen staatlichen Unternehmen die Durchführung von Leasingoperationen im Agrar- und Ernährungssektor übertragen: der OAO "Rosagroleasing", die bereits im Februar 2001 gegründet worden war (vgl. ŠIK, 2002, S. 32). Hauptaktionär von "Rosagroleasing" ist der Staat in Gestalt des Ministeriums für Vermögensbeziehungen. Aufsichtsratsvorsitzender ist der erste stellvertretende Premierminister der Russischen Föderation und sein Stellvertreter der russische Landwirtschaftsminister (vgl. OAO "ROSAGROLEASING", 2006). Die Rolle von Rosagroleasing ist vergleichbar mit der einer Zentralbank. Sie leitet die vom Föderationshaushalt zugeteilten Mittel an regionale Leasinggesellschaften zu einem jährlichen Zinssatz (2003 von 7%, 2004 von 4 %) weiter, die dann im Auftrag von Rosagroleasing die Leasingoperationen mit den landwirtschaftlichen Betrieben ausführen. Vor der Gründung von Rosagroleasing wurden die Mittel zinslos weitergegeben (vgl. SEMEJKIN et al., 2004). Die Laufzeit der Leasingverträge beträgt in der Regel 5-7 Jahre. Die Leasingraten sind dabei vierteljährlich zu bezahlen. Zusätzlich muß der Leasingnehmer eine jährliche Gebühr in Höhe von 1,5 % des Restwertes des geliehenen Vermögensgegenstandes an Rosagroleasing abführen und nochmals den gleichen Betrag an die regionale Leasinggesellschaft bezahlen. Darüber hinaus muß eine Anzahlung in Höhe von 7-15 % der Anschaffungskosten der Maschinen geleistet werden (vgl. YASTREBOVA, 2005, S. 177).

Bei der Anbahnung von Leasinggeschäften spielen die Regierungen der Föderationssubjekte eine ähnliche Rolle wie im Programm zinsverbilligter Kredite. Gegebenenfalls noch zusammen mit den Kommunalverwaltungen wählen sie die Betriebe aus, die für Leasinggeschäfte in Frage kommen. Ebenso wie bei den zinsverbilligten Krediten können nur solche Ausrüstungsgegenstände geleast werden, die aus einer vom russischen Landwirtschaftsministerium zusammengestellten Liste stammen. Auch sie enthält wiederum fast ausschließlich Maschinen aus russischer oder weißrussischer Produktion, selten aus dem sogenannten fernen Ausland (vgl. YASTREBOVA, 2005, S. 176). Etwas einfacher als bei den Kreditsubventionen ist es für landwirtschaftliche Betriebe, sich für das Leasingprogramm zu qualifizieren. So müssen die Interessenten keine positive Kreditwürdigkeitsgeschichte nachweisen. Auch wird die Zustimmung nicht von bestimmten Sicherheiten, sondern von der erwarteten Entwicklung des Cash Flow abhängig gemacht. Kommt es dann zu einem Leasingvertrag, werden die geleasten Ausrüstungsgegenstände in die Bilanz der landwirtschaftlichen Betriebe aufgenommen,

verbleiben aber rechtlich im Eigentum des Staates in Gestalt von Rosagroleasing und unterliegen daher nicht der Vermögensteuer (vgl. SEMEJKIN et al., 2004).

Trotz des vergleichsweise leichteren Zugangs zum Leasingprogramm, hat es für die landwirtschaftlichen Betriebe kaum an Attraktivität gewonnen, denn die vor der Verordnung von 2001 beschriebenen Probleme, insbesondere das der Verteuerung der Landtechnik<sup>146</sup> und der damit verbundenen hohen Leasingraten bestehen nach wie vor (vgl. YASTREBOVA, 2005, S. 178; BARYŠNIKOV, 2005, S. 85). Der Grund ist, dass Rosgarosnab und Rosagroleasing nicht in Konkurrenz zu einander stehen. Vielmehr besitzt nun Rosagroleasing de facto eine Monopolstellung, weil ihm die gesamten Mittel aus dem Föderationshaushalt für die Unterstützung der Leasingoperationen ins Stammkapital übertragen wurden (vgl. ŠIK, 2002, S. 33; SEMEJKIN et al., 2004). Demgegenüber muß Rosgarosnab Mittel zur Durchführung von Leasingoperationen selbst akquirieren, z. B. von Geschäftsbanken oder regionalen Haushalten (vgl. OAO "ROSAGROSAB", 2006b). Gleichwohl hat Rosgosnab nach wie vor den Status als Agent des Staates. Dieser wurde zuletzt durch das Föderale Gesetz vom 23.12. 2004 Nr. 173-FZ "Über den Föderationshaushalt für das Jahr 2005" erneuert (vgl. ROSGROSAB, 2006c). Allerdings ist dieser Status sehr allgemein gehalten<sup>147</sup> und beschränkt sich konkret eigentlich nur auf die Aufgabe, Schulden juristischer Personen aus Leasinggeschäften, die mit föderalen Mitteln getätigt worden waren, zurückzuführen (vgl. Artikel 69).

Zur Verteuerung des Leasing trägt auch bei, dass zusätzlich zu den Leasingraten Gebühren an die Vermittler auf föderaler und regionaler Ebene sowie eine einmalige Anzahlung zu zahlen sind (vgl. YASTREBOVA, 2005, S. 178). Nach SEMEJKIN et al. (2004) sollen Betriebsmittel, die auf dem Wege des Leasing erworben wurden 1,5 bis zweimal teurer sein als beim Kauf. Um vor diesem Hintergrund die Versorgung der Betriebe mit dringend benötigten Betriebsmitteln zu verbessern, haben eine Reihe von Oblastregierungen, wie z. B. von Vologda, Kursk, Ivanovo Perm oder Penza eigene Leasingprogramme eingeführt. Diese zielen darauf ab, mehrere Leasingagenten zuzulassen und die Begrenzung der Betriebsmittel, die geleast werden können, aufzuheben. Sie stellen stattdessen Kredite aus den regionalen Haushalten zur Verfügung, mit denen die Betriebe selbst entscheiden können, welche Gegenstände sie kaufen wollen und von wem (vgl. YASTREBOVA, 2005, S. 179). Beispielsweise wird im Oblast Penza aus dem regionalen Haushalt ein Teil der Leasingraten subventioniert (vgl. BARYŠNIKOV, 2005, S. 85).

---

<sup>146</sup> Nach SEMEJKIN (2004) hatte Rosagroleasing mit 39 % noch viel höhere Aufschläge auf die Herstellerpreise vorgenommen als früher Rosagrosnab mit 14 %.

<sup>147</sup> So heißt es in Art. 71: " ... die Interesse der Russischen Föderation vertreten, wenn sie dazu von der Regierung beauftragt wird".

## 4.5 Fazit

Die Analyse des russischen Banken- und Finanzsystems hat gezeigt, dass die Banken ihrer Rolle als Finanzvermittler zwischen Sparern und Investoren bislang nur unzureichend nachgekommen sind. Die Ursachen für diese Entwicklung liegen zum einen in den lange Zeit ungünstigen makroökonomischen Rahmenbedingungen in den 1990er-Jahren mit hohen Haushaltsdefiziten und hoher Inflation, zum anderen vor allem aber in unzureichenden rechtlich-institutionellen Rahmenbedingungen, wie der schwachen Durchsetzung rechtlicher Regelungen, einem unterentwickelten Gläubigerschutz und kaum vorhandenen Informationssystem zur kostengünstigen Einschätzung der Kreditrisiken. Da dadurch Kreditgeschäfte mit hohen Transaktions- und Agency-Kosten verbunden sind, ist es ökonomisch rational, wenn die Banken nur wenig Kredite an den realen Sektor für spezifische Investitionen vergeben. Besonders negativ von der zurückhaltenden Kreditvergabe ist die Agrar- und Ernährungswirtschaft betroffen. Hier kommt als weiteres Problem hinzu, dass insbesondere der landwirtschaftliche Produktionsbereich wegen seiner hohen Verschuldung von potentiellen Kapitalgebern als wenig kreditwürdig eingeschätzt wird.

Vor dem Hintergrund der theoretischen Ausführungen in Abschnitt III.4.4.2 und der Erfahrungen aus anderen Volkswirtschaften mit ähnlich unterentwickelten Banken- und Finanzsystemen, ist es verständlich, daß sich in dieser Situation die Anreize für die Wirtschaftssubjekte verstärken, alternative institutionelle Arrangements zu entwickeln, um Kapital bereitzustellen und um Zugang zu Kapital zu bekommen. Dazu gehört die Bildung von integrierten Strukturen (vgl. Abschnitt III.4.4.3).

Parallel zu dieser Entwicklung versucht in Russland der Staat, sich stark im Bankensektor zu engagieren, um auf die Kreditversorgung der Branchen außerhalb des Rohstoffbereichs aktiv einzuwirken (vgl. TOMPSON, 2003, S. 70 f.). Dies zeigt sich in der Gründung weiterer staatlicher Banken wie etwa der Landwirtschaftsbank. Im Agrar- und Ernährungssektor kommt die aktive Rolle des Staates in der Finanzintermediation zusätzlich noch durch die geschilderten Kreditsubventions- und Leasingprogramme zum Ausdruck. Dabei spielen insbesondere die staatlichen Akteure auf regionaler Ebene eine wichtige Rolle, da sie die endgültige Entscheidung fällen, ob Unternehmen Zinssubventionen bekommen oder am staatlichen Leasingprogramm teilnehmen können. Aufgrund der traditionell engen Verflechtung zwischen Unternehmen und Regionalverwaltung (vgl. ASLUND, 1998, S. 309 f.) eröffnen sich hierbei vielfältige Spielräume der politischen Einflusnahme auf Entscheidungen der einzelnen Wirtschaftssubjekte. So können Banken angewiesen werden, der Kreditgewährung zuzustimmen, obgleich dies aus Rentabilitäts Gesichtspunkten nicht angemessen wäre. Diese Möglichkeit ist insbesondere bei staatlichen oder halbstaatlichen Banken gegeben. Gegenüber landwirtschaftlichen Unternehmen kann die Regionalregierung die Bewilligung von

Zinssubventionen an die Erfüllung verschiedener Bedingungen knüpfen, wie dem Beitritt zu integrierten Strukturen. Ebenfalls denkbar ist jedoch, dass einflußreiche Wirtschaftssubjekte auf politische Entscheidungsträger Einfluß nehmen, um z. B. durch die Übernahme zahlungsunfähiger Landwirtschaftsbetriebe relativ einfach und kostengünstig in das Geschäft mit Nahrungsmitteln einzusteigen, das nach der Augustkrise an Attraktivität gewonnen hat (vgl. auch YASTREBOVA, 2005, S. 171).

## **5 AGRARPOLITISCHE MAßNAHMEN**

Zum Abschluß der Analyse der institutionellen und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen der russischen Volkswirtschaft wird untersucht, inwieweit neben den in den vorausgegangenen Kapiteln behandelten sektorspezifischen Umschuldungs- und Kreditförderungsprogrammen, die im weiteren Sinne auch schon der Agrarpolitik zugerechnet werden können, aus anderen Maßnahmen der Sektorpolitik für die Agrar- und Ernährungswirtschaft Anreize zur Schaffung integrierter Unternehmensstrukturen erwachsen könnten. Zum besseren Verständnis und zur besseren Einordnung der jüngsten agrarpolitischen Entwicklungen unter Präsident Putin erfolgt zunächst ein kurzer Überblick über die Grundzüge der russischen Agrarpolitik in der Jelzin-Ära.

### **5.1 Grundzüge der Agrarpolitik der Jelzin-Ära**

In der Amtszeit des ersten Präsidenten der Russischen Föderation, Boris Jelzin, wurde mit Einleitung des Transformationsprozesses im Jahre 1992 die Unterstützung des Agrar- und Ernährungssektors durch die Föderationsregierung stark reduziert. Im Zuge der allgemeinen Liberalisierungs- und Stabilisierungspolitik wurden die Preise freigegeben und der Außenhandel teilweise liberalisiert, die direkten Subventionen aus dem Staatshaushalt drastisch abgebaut. Der Anteil der Ausgaben für die Landwirtschaft an den Gesamtausgaben des konsolidierten Budgets der Russischen Föderation (= Zusammenfassung des Haushalts der Zentralregierung und der Haushalte der Regionen) sank in der Jelzin-Ära kontinuierlich von 13 % im Jahre 1992 über 3,8 % 1995 bis auf 2,7 % 1999 (ŠIK 2002, S. 12). Ein Teil von diesen Ausgaben (zwischen 20 bis 50 %) war dabei für die Verwaltung, die für die Umsetzung agrarpolitischer Maßnahmen auf lokaler Ebene verantwortlich ist, und für Maßnahmen zur Bodenerhaltung und -melioration vorgesehen. Der Rest diente der direkten finanziellen Unterstützung der landwirtschaftlichen Erzeuger. Dabei handelte es sich in erster Linie um Beihilfen zum Erwerb landwirtschaftlicher Produktionsmittel und Vorleistungen wie Düngemittel, Futtermittel, Schmier- und Brennstoffe sowie für Saatgut und Zuchttiere.

Ein geringerer Teil der Haushaltsmittel diente der Unterstützung von Leasingausgaben für die Landtechnik sowie für die Subventionierung von Kreditzinsen (vgl. Abschnitt IV.4.5.1 und 4.5.2).

Die russische Regierung griff allerdings schon nach 1993, als mit der außenwirtschaftlichen Öffnung die heimischen Agrarerzeuger unter Wettbewerbsdruck des Auslands gerieten, wieder verstärkt zum Protektionismus. So wurden für die wichtigsten Agrarerzeugnisse Importzölle eingeführt, die sich zwischen 5 % (z. B. für Getreide) bis 30 % (z. B. für Weißzucker) bewegten. Für Zucker wurden später Importquoten festgelegt (LIEFERT, 2001, S. 285). Im internationalen Vergleich war der russische Außenschutz im Durchschnitt aber immer noch gering. Er belief sich gerade einmal auf die Hälfte des Niveaus der OECD-Länder, so dass der Agrar- und Ernährungssektor in dieser Zeit als vergleichsweise offen angesehen werden kann (WEGREN, 2002b, S. 29; HISHOW, 2003, S. 19).

Ein Charakteristikum der Agrarpolitik der Jelzin-Ära war, dass agrarpolitische Kompetenzen zunehmend vom Zentrum auf die Regionen verlagert wurden.<sup>148</sup> Dies betraf insbesondere die Subventionszahlungen (vgl. SEROVA, 2001, S. 295 ff.). Seit 1993/94 wurden die Subventionen für die Landwirtschaft vom Haushalt der Moskauer Zentralregierung und von den Haushalten der Regionen gemeinsam finanziert. Allerdings hat die föderale Regierung im Laufe des Transformationsprozesses die Subventionszahlungen aus dem föderalen Agrarhaushalt kontinuierlich verringert. Zu Beginn der Transformation stammten noch fast 40 % aller Subventionen für den Agrarsektor aus dem Föderationshaushalt. Dieser Anteil hat sich bis 1999 auf 20 % verringert.<sup>149</sup> Wie stark die Regionalregierungen den Agrarsektor des betreffenden Föderationssubjektes mit Subventionen aus dem eigenen Haushalt unterstützten und wie stark sie regulierend eingriffen, unterschied sich von Region zu Region mitunter sehr erheblich (vgl. SEROVA, 2001, S. 294). Während Regionen mit vergleichsweise liberalen Regierungen versuchten, marktwirtschaftliche Elemente in der Landwirtschaft zu stärken<sup>150</sup>, waren starke staatliche Eingriffe insbesondere in den Föderationssubjekten mit Regierungen anzutreffen, die der protektionistischen Agrarlobby nahestanden oder von dieser mitgetragen wurden. Zu dieser Gruppe gehörten vor allem die Regionen mit bedeutender Landwirtschaft. Die Regionalregierungen subventionierten, sofern es die regionalen Haushaltsmittel erlaubten, nicht nur Inputgüter, sondern auch die Produktion, vor allem die Tierproduktion. Darüber hinaus beschränkten die Regierungen dieser Regionen den interregionalen Handel für landwirtschaftliche Produkte,

<sup>148</sup> Vgl. SEROVA (2001, S. 294 ff.); PLEINES (2003, S. 276 f.); ŠIK (2002, S. 13).

<sup>149</sup> Vgl. YANBYKH und SEROVA (2000, S. 11) sowie auch PLEINES (2003, S. 283); ŠIK (2002, S. 13).

<sup>150</sup> So liberalisierte beispielsweise der Oblast Saratow als erste Region den Handel mit landwirtschaftlich genutztem Boden, als es auf föderaler Ebene noch kein entsprechendes Gesetz gab (SEROVA, 2001, S. 297).

z. B. durch die Verhängung von Ausfuhrverboten,<sup>151</sup> obwohl solche interregionalen Handelsbeschränkungen durch die russische Verfassung verboten sind und führten eigene Preisregulierungen ein. Andere Föderationssubjekte, wie z. B. die Republik Baškortostan, haben, der Verfassung widersprechend, sogar den privaten Landbesitz verboten.<sup>152</sup>

Während also in den Regionen mitunter stark reglementierend in die Agrar- und Ernährungswirtschaft eingegriffen wurde, hielt sich auf föderaler Ebene die Regierung mit Stützungsmaßnahmen zurück. Wie wenig Bedeutung die russische Föderationsregierung der Unterstützung der Landwirtschaft beigemessen hat, kommt auch dadurch zum Ausdruck, dass bis 1999 selbst die im föderalen Haushalt vorgesehenen Subventionen für die Landwirtschaft nie vollständig ausgezahlt wurden (vgl. GERASIN und NIKTIN 2002, S. 1034 f.). Dies zeigt, dass sich der Einfluß der Agrarlobby auf die Föderationsregierung in der Jelzin-Ära offenbar in Grenzen hielt. Zwar stellte die Agrarpartei Russlands (APR), die zusammen mit der Kommunistischen Partei (KPRF) die Interessen der konservativen Agrarlobby<sup>153</sup> in der Duma vertrat, fast immer den Landwirtschaftsminister. Allerdings gelang es diesem nicht, die an ihn herangetragenen Forderungen nach stärkerer finanzieller Unterstützung des Sektors gegenüber den Akteuren in der Regierung durchzusetzen, bei denen die Kontrolle über die finanziellen Mittel lag. Das waren der Finanzminister und zu einem gewissen Grad auch der Haushaltsausschuß der Duma, die alle nicht in das Netzwerk der konservativen Agrarlobby eingebunden waren. Im Ergebnis gelang es der russischen Agrarlobby nicht, die staatliche Subventionierung auf das in OECD-Staaten übliche Niveau<sup>154</sup> zu heben (vgl. PLEINES, 2003, S. 285).

## **5.2 Entwicklungen unter Putin: Zunehmender Protektionismus**

Zu Beginn der Amtszeit von Präsident Vladimir Putin wurden die agrarpolitischen Ziele und die beabsichtigten Maßnahmen für die kommenden Jahre in verschiedenen Regierungsprogrammen dargelegt. Die grundsätzliche Ausrichtung der Agrarpolitik der russischen Regierung unter Präsident Putin ist im langfristigen Reformprogramm "Die grundlegende Ausrichtung der sozio-ökonomischen Entwicklung der Russischen Föderation in langfristiger Perspektive", dem sogenannten

---

<sup>151</sup> Ende 1999 existierten in 20 Föderationssubjekten Handelshemmnisse für den interregionalen Handel (SEROVA, 2001, S. 297).

<sup>152</sup> Vgl. GUSMANOV (2002; S. 118); SEROVA (2001, S. 297 f.) sowie auch PLEINES (2003, S. 282 ff.).

<sup>153</sup> Vgl. ausführlicher zu den Interessenvertretern der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft WANDEL (2005, S. 10 ff.).

<sup>154</sup> In der Jelzin-Ära lag das Subventionsniveau, das mit der Kennzahl des Producer Subsidy Equivalents (PSE) gemessen wurde, bei den OECD-Staaten bei 35 % und in Russland zwischen 20 und 30 % (OECD, 1998, S. 27 ff.). Das PSE gibt an, welcher Teil der Einnahmen landwirtschaftlicher Betriebe durch staatliche Maßnahmen (etwa in Form von Subventionen oder Preisstützungen) finanziert wurde.

"Gref-Programm" dargelegt.<sup>155</sup> Dessen agrarpolitischer Teil wurde später nochmals in eigenen Dokumenten zusammengefaßt, die sich hinsichtlich der zeitlichen Verwirklichung unterscheiden. Ganz in sowjetischer Tradition wird dabei zwischen einer langfristigen Perspektive mit einem Zeitraum von zehn Jahren und einer mittelfristigen Perspektive von fünf Jahren unterschieden. Das längerfristige Reformprogramm hat den Titel "Die grundlegende Ausrichtung der Agrar- und Ernährungspolitik für die Jahre 2001-2010"<sup>156</sup> (im Weiteren kurz "Langfristiges Entwicklungsprogramm" genannt) und das mittelfristige Reformprogramm "Programm der sozio-ökonomischen Entwicklung der Russischen Föderation in mittelfristiger Perspektive (2003-2005)"<sup>157</sup> (im Weiteren kurz "Mittelfristiges Entwicklungsprogramm" genannt).

Beim Vergleich der drei Dokumente stellt man fest, dass sich ungeachtet der unterschiedlichen zeitlichen Perspektiven, die in den Titeln der Programme zum Ausdruck kommen, tatsächlich die Ziele und Maßnahmen der Agrarpolitik kaum unterscheiden. Weiter fällt auf, dass konkrete Vorschläge für die tatsächliche Umsetzung der Ziele und Maßnahmen in den Dokumenten fast völlig fehlen (vgl. auch KNABE, 2000, S. 5).<sup>158</sup> In den Programmen sind zwei Stoßrichtungen zu erkennen. Zum einen sollen die institutionellen Rahmenbedingungen und die Versorgung des Agrar- und Ernährungssektors mit öffentlichen Gütern verbessert werden. Dazu zählen insbesondere die folgenden Maßnahmen:

- die Beseitigung inländischer Handelsbarrieren zwischen den Regionen, um einen einheitlichen Binnenmarkt für Agrarprodukte zu schaffen und damit den interregionalen Wettbewerb zu stärken,
- die bessere Kontrolle der Einhaltung von Qualitätsstandards aus Gründen der Lebensmittelsicherheit sowie zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der heimischen Agrarprodukte gegenüber ausländischen Konkurrenten,
- der Auf- und Ausbau von Marktinformationssystemen, in denen marktrelevante Informationen, insbesondere Produktions- und Preisentwicklungen von Agrarprodukten in verschiedenen Regionen, gesammelt werden sollen, vergleichbar mit der Zentralen Markt- und Preisberichtsstelle für Erzeugnisse der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft in Deutschland, sowie
- die Förderung der Aus- und Weiterbildung von Fachleuten für den Agrar- und Ernährungssektor zur Verbesserung der Qualifikation und

---

<sup>155</sup>Russisch: "Osovnje napravlenija social'no-ekonomičeskogo razvitija Rossijskoj Federacii na dolgosročnuju perspektivu".

<sup>156</sup>Russisch: "Osovnje napravlenija agroproduvol'stvennoj politiki na 2001-2010 gody".

<sup>157</sup>Russisch: "Programma social'no-ekonomičeskogo razvitija Rossijskoj Federacii na srednosročnuju perspektivu" (2003-2005 gody).

<sup>158</sup>Eine ausführliche Analyse der agrarpolitischen Programme findet sich in WANDEL (2005).

- die Unterstützung des Aufbaus weiterer Institutionen wie Warenterminkmärkte und andere Systeme der Risikoabsicherung durch die Schaffung entsprechender gesetzlicher Grundlagen.

Zum anderen soll gestaltend in den Wirtschaftsprozess und die Struktur des Agrarsektors eingegriffen werden, um ihn wie auch andere für die russische Volkswirtschaft als lebenswichtig erachtete Wirtschaftssektoren<sup>159</sup> beschleunigt zu modernisieren. Betrachtet man die bislang unter Putin tatsächlich betriebene Agrarpolitik, dann zeigt sich, dass die Verbesserung der aufgeführten institutionellen Rahmenbedingung und Bereitstellung der genannten öffentlichen Güter relativ langsam vonstatten geht und stattdessen eine Tendenz zunehmender Regulierung der Agrarmärkte zu beobachten ist. Mit Zöllen und nicht-tarifären Handelshemmnissen (Importquoten und verschärfte Qualitätskontrollen bei importierten Nahrungsmitteln) wird versucht, die heimischen Produzenten von Nahrungsmitteln vor ausländischer Konkurrenz zu schützen. Schon unter Jelzin wurde der Agrarsektor in Russland durch Importzölle geschützt, allerdings nur in geringem Maße. Darüber hinaus gab es Importkontingente für Zucker.<sup>160</sup> Diese wurden Ende 2003 abgeschafft und durch ein System variabler Zölle ersetzt, also einer Art Abschöpfung nach Vorbild der EU-Agrarpolitik. Die Zölle sollen sich je nach Weltmarktpreis zwischen 140 und 270 US-\$ pro Tonne Roh- und Weißzucker bewegen. Je niedriger der Weltmarktpreis, desto höher die Zollbelastung und umgekehrt. Auf diese Weise soll ein Mindestpreis bei der heimischen Zuckerrübenproduktion garantiert werden, der sich zwischen 380 und 470 US-\$ pro Tonne bewegt (vgl. IVANOV, 2003; GAZPROMBANK, 2007, S. 26). Im April 2003 wurden nun zusätzlich Importkontingente für Rind-, Schweine- und Geflügelfleisch eingeführt<sup>161</sup> sowie im Juli 2003 ein Mischzoll auf die Einfuhren von Reis in Höhe von 10 % aber nicht weniger als 30 € pro Tonne. Zwei Jahre später erhöhte die Regierung den Mindestbetrag des Importzolls auf Reis auf 70 € pro Tonne (vgl. GAZPROMBANK, 2007, S. 26).

Neben einem verstärkten Außenschutz wurden im Sommer 2001 Binnenmarktinterventionen eingeführt, um allzu große Preisschwankungen und eine wesentliche

---

<sup>159</sup> Als "strategisch" wichtige Sektoren gelten neben der Agrar- und Ernährungswirtschaft die Brennstoffindustrie, die Energieversorgung und der Militärisch-Industrielle Komplex.

<sup>160</sup> Vgl. ausführlicher zur außenwirtschaftlichen Regulierung des Zuckermarktes KHRAMOVA (2002b, S. 27 ff.).

<sup>161</sup> Bei Rind- und Schweinefleisch wurden Zollkontingente beschlossen, die sich jährlich auf 420.000 t bzw. 450.000 t belaufen sollen. So wurde für 2003 der Zollsatz für die Einfuhren im Rahmen der Zollkontingente 15 % bei Mindestbeträgen von 0,25 €/kg bzw. 0,15 €/kg festgesetzt. Für über die Kontingente hinausgehende Lieferungen werden Abgaben von 60 %, mindestens jedoch 0,60 €/kg für Rindfleisch und 80 % bei einem Mindestsatz von 1,06 €/kg für Schweinefleisch erhoben. Bei Geflügelfleisch wurde ein Mengenkontingent eingeführt, das für den Rest des Jahres 2003 auf 744.000 t und für die Jahre 2004 und 2005 auf jeweils 1,05 Mio. t festgesetzt wurde (AGRA-EUROPE 5/03, 03.02.03, Europa-Nachrichten 12). Laut WEGREN (2009) soll dieses Protektionsniveau bis Ende 2009 beibehalten werden.

Verschlechterung der Einkommen, vor allem der landwirtschaftlichen Erzeuger, zu vermeiden. Im Jahr 2001 stellte der Staat 2 Mrd. Rubel und im Jahr 2002 6 Mrd. Rubel aus dem Föderationshaushalt für Interventionskäufe auf dem Getreidemarkt zur Verfügung, um den Preis nicht unter 2.300 Rubel pro Tonne fallen zu lassen (vgl. IET, 2002, S. 21; IET 2003b, S. 264). Im Jahr 2003 wurden wegen des vor allem witterungsbedingten starken Rückgangs der Getreideproduktion gegenüber dem Vorjahr um mehr als ein Fünftel auf 67,9 Mio. t keine Interventionen durchgeführt (vgl. AGRA-EUROPE 15/04, 13.04.2004, Länderberichte 12). In den Folgejahren fanden aber wieder Interventionen statt. Im Jahr 2007 wurden sie erstmals durchgeführt, um Preissteigerungen einzudämmen. Dazu verkaufte der Staat 325.000 t Getreide aus Interventionsbeständen (vgl. IET, 2008, S. 373).

Noch weiter wurde die Tür für binnenwirtschaftliche Regulierungen des Agrarsektors mit dem Föderationsgesetz Nr. 95 vom 04.07.2003 "O vnesenii izmene-nij i dopolnenij v Federal'nyj zakon 'Ob obščich principach organizacii zakonodatel'nych (predstavitel'nych) i ispolnitel'nych organov gosudarstvennoj vlasti Rossijskoj Federacii'" geöffnet. Darin wird nun den Regionen das alleinige Recht übertragen, weitergehende binnenwirtschaftliche Regulierungsmaßnahmen zu ergreifen. Allerdings müssen sie diese selbst aus dem eigenen Regionalhaushalt finanzieren. Damit setzte Putin eine Tendenz aus der Jelzin-Ära fort, nämlich die Verlagerung agrarpolitischer Kompetenzen auf die Föderationssubjekte. Dadurch öffnen sich den Föderationssubjekten weitere Handlungsspielräume, um auf die Strukturen der Agrar- und Ernährungswirtschaft ihrer Region nach den wirtschafts- und agrarpolitischen Leitbildern der relevanten Akteure Einfluß zu nehmen. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass das von der Föderationsregierung verfolgte Ziel, inländische Handelsbarrieren zwischen den Regionen zu beseitigen, unterlaufen wird, falls es Moskau nicht verhindern kann, dass die Regionen zur Absicherung interventionistischer Maßnahmen, wie z. B. Preisregulierungen, versuchen, Arbitragebewegungen zu verhindern, indem sie die Ein- und Ausfuhr von Agrargütern begrenzen (vgl. IET, 2005, S. 311 f.). Ansonsten wäre diese Kompetenzverlagerung relativ unproblematisch, da bei gegebener freier Faktormobilität ein Systemwettbewerb stattfinden würde, bei dem der Wettbewerb in seiner Funktion als Entdeckungsverfahren nicht nur ökonomischer, sondern auch institutioneller Sachverhalte dafür sorgen würde, dass die beste Form der Agrarpolitik generiert und gleichzeitig die Qualität der Regierungsarbeit auf regionaler Ebene kontrolliert wird (vgl. KASPER, 1996, S. 15; MUSSLER und WOHLGEMUTH, 1994, S. 18).

Die bislang letzten Schritte in Richtung zunehmender gestalterischer Eingriffe in die russische Agrar- und Ernährungswirtschaft erfolgten im September 2005 mit der Verabschiedung des sogenannten "Nationalen Vorrangprojektes 'Entwicklung des Agro-Industriellen Komplexes'" (russ.: *Prioritetnyj nacional'nyj proekt "Razvitie APK"*) und im Juli 2007 mit dem "Staatlichen Programm zur Entwicklung der

Landwirtschaft und Regulierung der Märkte für landwirtschaftliche Produkte, Rohstoffe und Nahrungsmittel 2008-2012" (russ.: Gosudarstvennaja programma "Razvitie sel'skogo chozjajstva i regulirovanija rynkov sel'skochozjajstvennoj produkcii, syr'ja i prodovol'stvija na 2008-2012 gody")<sup>162</sup>. Ziel des Nationalen Vorrangprojektes ist es, bis zum Jahr 2015 die Bereiche Tierproduktion, private Bauernwirtschaften und persönliche Hauswirtschaften (ličnye podsobnye chozjajstva) sowie den ländlichen Wohnungsbau für junge Agrarfachkräfte entwickeln zu helfen. Gemäß den Zielvorgaben zur Tierproduktion sollen die russische Milch-erzeugung bis 2008 um 4,5 % und die Fleischproduktion um 7 % zunehmen. Dabei soll der Tierbestand nicht unter das Niveau von 2005 sinken (vgl. auch AGRA-EUROPE 50/05, 12.12.2005, Länderberichte 25). Dafür ist beabsichtigt, 14,63 Mrd. Rubel (ca. 430 Mio. €) bis Ende 2008 bereitzustellen. Etwa 45 % dieser Mittel sind für die Erstattung der Zinssätze für Darlehen mit einer Laufzeit bis 8 Jahren zum Bau und zur Neuausrüstung von Viehzuchtanlagen vorgesehen. Wie im Programm zinsverbilligter Kredite werden auch hier zwei Drittel der Zinssätze erstattet. Die Regionalregierungen können das restliche Drittel subventionieren, sofern entsprechende Mittel im regionalen Haushalt vorhanden sind. Die Regierung rechnet damit, dass die Zinssubventionen den Betrieben eine Kreditaufnahme in Höhe von insgesamt 40 Mrd. Rubel (1,12 Mrd. €) ermöglichen. Daneben wird das Grundkapital des staatlichen Leasingunternehmens OAO "Rosagroleasing" um 8 Mrd. Rubel aufgestockt mit dem Ziel, den Erwerb hochwertiger Viehbestände und moderner Tierhaltungstechnik zu subventionieren.<sup>163</sup>

Die Unterstützung der kleinen Agrarproduzenten begründet der Vorsitzende des Duma-Agrarausschusses, Gennadij Kulik, damit, dass sie gut die Hälfte der gesamten landwirtschaftlichen Produktion beisteuern (vgl. AGRA-EUROPE 50/05, 12.12.2005, Länderberichte 25). Anvisiert ist, deren Verkaufsvolumen bis 2008 um 6 % zu erhöhen. Für die Umsetzung dieses Teils des Entwicklungsprojektes sind über zwei Jahre 15,97 Mrd. Rubel (470 Mio. €) eingeplant. Davon sollen 6,57 Mrd. Rubel (193 Mio. €) in Form von Zinszuschüssen für Kredite den privaten Bauernwirtschaften und Hauswirtschaften zu gute kommen. Laut Kulik könnten die Kleinproduzenten die Darlehen bis zu einer bestimmten Obergrenze<sup>164</sup>

---

<sup>162</sup> Die Maßnahmen im Rahmen des Nationalen Vorrangprojektes sind in dem Dokument "Osnovnye meroprijatija i parametry prioritetnogo nacional'nogo proekta „Razvitie APK“" veröffentlicht. Vgl. SEROVA und ŠIK (2006, S. 35 ff.) mit einer kritischen Analyse des Projekts. Der Inhalt des "Staatlichen Programms der Entwicklung der Landwirtschaft" ist ebenfalls auf der Homepage des russischen Landwirtschaftsministeriums veröffentlicht.

<sup>163</sup> Die Regierung nennt in diesem Zusammenhang auch konkrete Zahlen. So sollen 130 000 neue Stallplätze und etwa 100 000 hochleistungsfähige Zuchttiere bereitgestellt werden (vgl. AGRA-EUROPE 50/05, 12.12.2005, Länderberichte 25; SEROVA und ŠIK, 2006, S. 37).

<sup>164</sup> Die Obergrenze beträgt für private Bauernwirtschaften 3 Mio. Rubel (88.200 €), für Assoziationen von Bauernwirtschaften 10 Mio. Rubel (294.000 €) und für Hauswirtschaften 300.000 Rubel (8.820 €) (vgl. AGRA-EUROPE 50/05, 12.12.2005, Länderberichte 25).

praktisch gratis in Anspruch nehmen, da vorgesehen sei, ihnen 95 % der anfallenden Zinsen aus dem föderalen Budget zu erstatten. Für die restlichen 5 % wird den Föderationssubjekten empfohlen, diese aus den regionalen Haushalten zu begleichen.

Um die Hauswirtschaften der Bevölkerung stärker in die Marktproduktion zu integrieren, soll gleichzeitig ein Netz an ländlichen Versorgungs- und Absatzgenossenschaften mit finanzieller Hilfe des Staates aufgebaut werden. Diesem Ziel dient die 2006 und 2007 durchgeführte Anhebung des Grundkapitals der staatlichen Landwirtschaftsbank (Rossel'chozbank) um 9,4 Mrd. Rubel (276 Mio. €). Darüber hinaus sollen bestehende Kapazitäten für die Verarbeitung von Agrarprodukten, die von Kleinproduzenten erzeugt werden, ausgebaut bzw. neue Produktionsstätten dafür errichtet werden.

Mit dem dritten Ziel des Projektes, der Verbesserung des ländlichen Wohnungsbaus, soll die Attraktivität des ländlichen Raumes für junge Fach- und Führungskräfte erhöht werden. Auch hier sollen Subventionen fließen, und zwar in erster Linie an die Arbeitgeber im ländlichen Raum. Das sind in der Regel landwirtschaftliche Unternehmen oder Verarbeitungsbetriebe. Von ihnen wird erwartet, dass sie den Bau der Wohnungen organisieren. Höchstens 30 % der Baukosten sollen aus dem Föderationshaushalt und mindestens 40 % aus dem Haushalt des entsprechenden Föderationsprojektes erstattet werden. Die restlichen gut 30 % der Mittel soll der Bauherr selber aufbringen. Insgesamt sind zur Umsetzung dieses Teilprojektes 4 Mrd. Rubel (ca. 133 Mio. €) veranschlagt.

Die Verwirklichung des Nationalen Vorrangprojektes verschlingt beträchtliche finanzielle Mittel. Im Jahr 2006 sind dies fast 20 % der gesamten Ausgaben des Föderationshaushaltes für den Agrarsektor (vgl. SEROVA und ŠIK, 2006, S. 35). Vor dem Hintergrund hoher Haushaltsüberschüsse ergaben sich daraus zwar kaum stabilitätspolitischen Probleme.<sup>165</sup> Aus ordnungs- und alloktionstheoretischer Sicht ist die Förderung eines ganz bestimmten Produktionszweiges und bestimmter Betriebsformen aber bedenklich. Hier maßt sich der Staat im Sinne HAYEKS (1974/96) Wissen an, das er nicht haben kann. Welche Produkte produziert werden sollen und welche Branchen rentabel sind, sollten in einer Marktwirtschaft, für die das Prinzip der Konsumentensouveränität charakteristisch ist, nicht irgendwelche zentralen Behörden entscheiden, die aufgrund ernährungsphysiologischer

---

<sup>165</sup> Der russische Föderationshaushalt weist nicht zuletzt bedingt durch hohe Einnahmen aus dem Erdölgeschäft und einer seit 1999 wachsenden Wirtschaft bei gleichzeitig verfolgter Ausgabendisziplin seit 2000 Überschüsse (Profizite) aus. Diese beliefen sich zwischen 2000 und 2003 auf durchschnittlich pro Jahr auf 2 % des BIP (vgl. CENTR RAZVITIA, 2005, S. 1; IET, 2005, S. 216). In den Jahren 2004, 2005, 2006 und 2007 fielen die Profizite des Föderationshaushaltes mit 4,3 %, 7,5 %, 7,4 % und 5,4 % des BIP sogar noch höher aus (vgl. CENTRAL'NYJ BANK ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2008, S. 97).

Notwendigkeiten einen Bedarf errechnen<sup>166</sup>, sondern einzig und allein die Konsumenten. Problematisch ist außerdem, dass sich die russische Regierung zur Umsetzung des Programms Maßnahmen bedient, die sich bisher schon als wenig effektiv erwiesen haben (vgl. SEROVA und ŠIK, 2006, S. 35 f.). Dies gilt z. B. für das Leasing von Tierbeständen und Technik über die staatliche Leasinggesellschaft "Rosagroleasing". Aus den in Abschnitt IV.4.7.2 dargelegten Gründen war deren Tätigkeit bislang wenig effizient. Eine Verbesserung ist auch von dem im Projekt vorgesehenen Verfahren nicht zu erwarten. Durch die Übertragung von Haushaltsmitteln in das Grundkapital kann nämlich nicht nachvollzogen werden, ob und wie Rosagroleasing die Kapitalerhöhung tatsächlich für Leasingoperationen einsetzt. Außerdem garantiert allein die Bereitstellung moderner Technik und hochwertiger Tierrassen noch keine Produktivitäts- und Erlössteigerungen. Vielmehr kommt es entscheidend darauf an, dass in den Betrieben ein effizientes Management betrieben wird und die Mittel sachgerecht eingesetzt werden (vgl. SEROVA und ŠIK, 2006, S. 36). Das IET (2008, S. 364) weist außerdem darauf hin, dass durch die Übergabe von Haushaltsmitteln in das Grundkapital der staatlichen Finanzinstitutionen "Rossel'chozbank" und "Rosagroleasing" deren dominierende Marktstellung in der Bereitstellung von materiell-technischen Vorleistungen und Finanzdienstleistungen noch weiter zulasten (potentieller) privatwirtschaftlicher Anbieter gestärkt wird.

Das "Staatliche Programm zur Entwicklung der Landwirtschaft 2008-2012" ist inhaltlich eine Fortsetzung des Nationalen Vorrangprojektes, das offiziell Ende 2007 ausgelaufen ist (vgl. IET, 2008, S. 360). Der einzige Unterschied besteht in der längeren Laufzeit von nunmehr fünf statt den bisher zwei Jahren der staatlichen Fördermaßnahmen (vgl. UŠAČEV, 2008, S. 1). Allerdings fehlen wie bei den zu Beginn des Abschnitt IV.5.2 erwähnten Entwicklungsprogrammen im neuen Fünfjahresprogramm konkrete Maßnahmen für die Realisierung der Ziele, z. B. wie viel Subventionen zur Förderung der Tierproduktion gezahlt werden oder welche flankierenden außenhandelspolitischen Maßnahmen ergriffen werden (vgl. auch IET, 2008, S. 366 ff.).

---

<sup>166</sup> Ein Beispiel hierfür ist das geplante Programm der Regierung zur Förderung der Sojaproduktion. Ausgehend von einer Studie des Ernährungsinstituts der Russischen Akademie der Wissenschaften, nach dem die Proteinversorgung in Russland um 40 % unter der empfohlenen Norm liegt, plante die Regierung die Ausweitung der Sojaproduktion auf jährlich 150 000 t und eine entsprechende Erweiterung der Verarbeitungskapazitäten um 18 Betriebe (AGRA-EUROPE 43/03, 27.10.2003, Kurzmeldungen 11).

## **6 HYPOTHESEN ÜBER DIE ENTSTEHUNGSGRÜNDE INTEGRIERTER STRUKTUREN IN DER RUSSISCHEN AGRAR- UND ERNÄHRUNGSWIRTSCHAFT**

Nachdem diejenigen rechtlich-institutionellen und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen analysiert worden sind, die die Theorie als relevant für die Entscheidung der Wirtschaftssubjekte ansieht, mit welchen institutionellen Arrangements sie ihre Handlungen koordinieren sollen, können nun zusammen mit den Ergebnissen der Diskussion der theoretischen Erklärungsansätze aus Teil III endgültig Hypothesen über die Entstehungsgründe und Entwicklungsperspektiven integrierter Strukturen in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft formuliert werden.

In der Russischen Föderation sind in den zurückliegenden fünfzehn Jahren des Transformationsprozesses in verhältnismäßig kurzer Zeit viele formale Institutionen geschaffen worden, die für das Funktionieren einer marktwirtschaftlichen Ordnung von zentraler Bedeutung sind. Dazu gehört die prinzipielle Gewährung privater Verfügungsrechte und der Vertragsfreiheit ebenso wie die Verankerung des Haftungsprinzips durch die Etablierung eines Insolvenzrechtes. Wie in der vorausgegangenen Analyse herausgearbeitet wurde, weist die konkrete Ausgestaltung und die Anwendung dieser Institutionen aber mitunter Mängel auf, die nach den in Abschnitt III erläuterten theoretischen Erklärungsansätzen Integrationsprozesse begünstigen können. Das gilt einmal für die privaten Verfügungsrechte und hier in erster Linie für denjenigen Produktionsfaktor, der in der Agrar- und Ernährungswirtschaft eine große Bedeutung hat: den Boden. Hier sind zwei Verfügungsrechte verdünnt, erstens das Nutzungsrecht, weil der Boden nur für landwirtschaftliche Zwecke genutzt werden darf, und zweitens das Recht auf Veräußerung, das auch nach Verabschiedung des Agrarlandverkehrsgesetzes, das den Kauf und Verkauf von landwirtschaftlich genutztem Boden grundsätzlich erlaubt, noch erheblichen Restriktionen unterliegt. Dies könnte die Verwertbarkeit des Bodens als Sicherheit zur Finanzierung spezifischer Investitionen erschweren.

Bei der Institution der Vertragsfreiheit und anderen wirtschaftsrechtlichen Institutionen liegt das Hauptproblem weniger in der mangelhaften Ausgestaltung einzelner Regeln als vielmehr in der inkonsequenten Anwendung und im zögerlichen Vollzug. Es konnte gezeigt werden, dass sich trotz vermehrten Rückgriffs auf gerichtliche Instanzen und ersten Versuchen einer weitergehenden Justiz- und Verwaltungsreform an der Rechtspraxis und -kultur auch unter Putin wenig verändert hat. Nach wie vor dominiert das Prinzip der "rule of men" gegenüber der "rule of law". Dies verhindert die Entwicklung eines stärkeren Vertrauens der Wirtschaftssubjekte

in die staatliche Rechtsprechung, weil keine unparteiische Durchsetzung von Verträgen gewährleistet ist. Damit bleiben längerfristige Transaktionen immer mit einem hohen Maß an Unsicherheit und hohen Transaktionskosten verbunden. Folglich besteht stets ein grundsätzlicher Anreiz, entweder nach alternativen institutionellen Arrangement zu suchen, um die Transaktionen abzusichern, sie etwa nur auf enge sozialen Gruppen zu begrenzen, oder sie erst gar nicht zu unternehmen (vgl. auch OLSON, 2002, S. 172 und 177).

In die gleiche Richtung wirken Mängel im und in der Anwendung des Konkursrechts, weil dadurch ein wesentlicher transaktionskostensenkender Mechanismus zur Sanktionierung nicht erfüllter vertraglicher Zahlungsverpflichtungen und zur Absicherung spezifischer Investitionen ausfällt. Dies trifft in Russland in besonderem Maße für den landwirtschaftlichen Produktionsbereich zu. Zwar wird mittlerweile das Konkursrecht öfter angewandt als noch zu Beginn der Transformation. Gleichzeitig gibt es jedoch innerhalb und außerhalb des existierenden Konkursrechtes Sonderregelungen für den Agrarsektor, die deutlich das Bemühen der Politik erkennen lassen, den Konkurs landwirtschaftlicher Betriebe möglichst nicht eintreten zu lassen. Hierzu gehören das Umschuldungsprogramm und steuerliche Vorteile, die eine finanzielle Sanierung der Unternehmen unterstützen sollen.

All diese Mängel im allgemeinen Rechtssystem, im Konkursrecht und im System der privaten Verfügungsrechte sind maßgeblich mit verantwortlich dafür, dass in Russland eine weitere Institution unterentwickelt ist, die in entwickelten Marktwirtschaften entscheidend dazu beiträgt, Unsicherheit und Transaktionskosten in Form von Informations- und Durchsetzungskosten zu reduzieren und damit produktivitätssteigernde, komplexe, längerfristige spezifische Investitionen zu ermöglichen: das Banken- und Finanzsystem in seiner Funktion als Finanzintermediär. Da aufgrund der lange Zeit unzureichenden rechtlich-institutionellen Rahmenbedingungen die Unsicherheit hoch und die Verwertbarkeit von Sicherheiten schwierig war, war der Bankensektor bei der Vergabe von Krediten für spezifische Investitionen an die Landwirtschaft zurückhaltend. Abschreckend wirkten zudem die hohen Verschuldung der landwirtschaftlichen Betriebe, die sich negativ auf deren Kreditwürdigkeit niederschlug.

Angesichts dieses rechtlich-institutionellen Umfelds ist es nach den institutionenökonomischen Erklärungsansätzen einzelwirtschaftlich rational, wenn die Wirtschaftssubjekte für ihre Transaktionen eher auf hierarchische institutionelle Arrangements zurückgreifen als auf Märkte, so lange sie von der Durchführung der Transaktion immer noch Tauschgewinne erwarten. Somit kann die Ende Teil III formulierte Hypothese zur Entstehung integrierter Strukturen in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft und deren Entwicklungsperspektiven aufrecht erhalten werden:

- H 1: *Integrierte Strukturen in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft sind das Ergebnis rationaler einzelwirtschaftlicher Entscheidungen der Wirtschaftssubjekte bei der Wahrnehmung von Gewinngelegenheiten unter unzureichend funktionierenden institutionellen Rahmenbedingungen, die hohe Transaktions- und Agency-Kosten bedingen. Es ist zu erwarten, dass in dem Maße, in dem die institutionellen Defekte beseitigt werden, ein Trend zur Desintegration einsetzen wird.*

Die Analyse der rechtlich-institutionellen und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen läßt jedoch noch eine andere, zweite Hypothese zu, die aber nicht unbedingt im Widerspruch zur ersten stehen muß. Anknüpfungspunkt ist das staatliche Engagement vor allem in Gestalt der Regionalregierungen im Agrar- und Ernährungssektor. Eine besonders aktive Rolle kommt ihnen im staatlichen Kredit-subsventions- und Leasingprogramm zu. Dort sind sie es, die die letztendliche Entscheidung treffen, welche Betriebe in den Genuß der Vergünstigungen kommen können und zu welchen Bedingungen. Darüber hinaus können sie aufgrund der vollzogenen agrarpolitischen Kompetenzübertragung von der Föderationsregierung auf die Föderationssubjekte regulierend und gestalterisch auf den Wirtschaftsablauf und die Struktur "ihres" Agrar- und Ernährungssektors nach den vorherrschenden wirtschafts- und agrarpolitischen Leitbildern und Interessen Einfluß nehmen. Aus der Tatsache, dass die komplexeren Agroholdingstrukturen gerade in Föderationssubjekten konzentriert sind, in denen die jeweilige Regionalregierung eine aktiv gestalterische Rolle zu spielen scheint (vgl. Abschnitt IV.3.2.2.2), sowie den Erfahrungen mit den FIGs, bei denen zumindest in den Anfangsjahren der Transformation der Staat auf föderaler und regionaler Ebene versuchte, den ursprünglich spontanen Prozess der Verbreitung von FIGs zu steuern und zu fördern (vgl. Abschnitt II.5.2 und 5.3), läßt sich deshalb eine zweite Hypothese ableiten:

- H 2: *Integrierte Strukturen in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft sind das Resultat politischer Einflußnahme von Regierungen einzelner Föderationssubjekte, in denen sich Pfadabhängigkeiten im wirtschafts- und agrarpolitischen Denken aus der sowjetischen Vergangenheit der politischen Akteure und ihrer Berater manifestieren. Es ist zu erwarten, dass dort vertikal und diagonal integrierte Strukturen längerfristig das Bild des regionalen Agrar- und Ernährungssektor prägen werden.*

Im Folgenden werden nun diese beiden Hypothesen anhand von Fallstudien näher überprüft.



- Vol. 1 **The importance of institutions for the transition in Central and Eastern Europe with emphasis on agricultural and food industry**  
ed. by Klaus Froberg and Witold-Roger Pogonietz  
1998, 137 pages, ISBN 3-8175-0258-3
- Vol. 2 **The significance of politics and institutions for the design and formation of agricultural Policies**  
ed. by Klaus Froberg and Peter Weingarten  
1999, 254 pages, ISBN 3-8175-0289-3
- Vol. 3 **Food processing and distribution in transition countries. Problems and perspectives**  
ed. by Monika Hartmann and Jürgen Wandel  
1999, 349 pages, ISBN 3-8175-0293-1
- Vol. 4 **Die private Nachfrage nach Nahrungsmitteln im Transformationsprozeß Tschechiens und Polens**  
Stephan Brosig (PhD)  
2000, 171 Seiten, ISBN 3-8175-0319-9
- Vol. 5 **Integrating Estonia into the EU: Quantitative analysis of the agricultural and food sector**  
Achim Fock (PhD)  
2000, 286 pages, ISBN 3-8175-0320-2
- Vol. 6 **Competitiveness of agricultural enterprises and farm activities in transition countries**  
ed. by Peter Tillack and Frauke Pirscher  
2000, 216 pages, ISBN 3-8175-0322-9
- Vol. 7 **Конкурентоспособность сельскохозяйственных предприятий и фермерской деятельности в странах переходного периода**  
под редакцией Петера Тиллака и Фрауке Пиршер  
2000, 253 страницы, ISBN 3-8175-0324-5
- Vol. 8 **Perspectives on agriculture in transition: Analytical issues, modelling approaches, and case study results**  
ed. by Witold-Roger Pogonietz, Alberto Zezza, Klaus Froberg and Kostas G. Stamoulis  
2000, 433 pages, ISBN 3-8175-0323-7

- Vol. 9 **Land ownership, land markets and their influence on the efficiency of agricultural production in Central and Eastern Europe**  
ed. by Peter Tillack and Eberhard Schulze  
2000, 485 pages, ISBN 3-8175-0325-3
- Vol. 10 **Landwirtschaft und Industrie in Russland – Der Transformationsprozeß in der Ernährungsindustrie**  
Jürgen Wandel (PhD)  
2000, 361 Seiten, ISBN 3-8175-0334-2
- Vol. 11 **Food consumption in Russia. An econometric analysis based on household data**  
Karin Elsner (PhD)  
2001, 256 pages, ISBN 3-8175-0335-0
- Vol. 12 **Alexander Wasiljewitsch Tschajanow – Die Tragödie eines großen Agrarökonomen**  
hrsg. u. übers. von Eberhard Schulze  
2001, 192 Seiten, ISBN 3-8175-0342-3
- Vol. 13 **Analysis of food consumption in Central and Eastern Europe: Relevance and empirical methods**  
ed. by Stephan Brosig and Monika Hartmann  
2001, 253 pages, ISBN 3-8175-0349-0
- Vol. 14 **Wettbewerbsprozesse und Firmenwachstum in der Transformation am Beispiel der polnischen Fleischindustrie**  
Agata Pieniadz (PhD)  
2002, 291 Seiten, ISBN 3-8175-0360-1
- Vol. 15 **Agricultural enterprises in transition: Parallels and divergences in Eastern Germany, Poland and Hungary**  
ed. by Ludger Hinners-Tobrägel and Jürgen Heinrich  
2002, 455 pages, ISBN 3-8175-0366-0
- Vol. 16 **Agricultural technology and economic development of Central and Eastern Europe. Results of the workshop in Halle, 2<sup>nd</sup>-3<sup>rd</sup> July 2001**  
ed. by Peter Tillack and Ulrich Fiege  
2002, 160 pages, ISBN 3-86037-199-1
- Vol. 17 **Региональные аспекты аграрных преобразований: Политика, реструктуризация, рыночная адаптация**  
под редакцией Петера Тиллака и Виталия Зиновчука  
2003, 236 страницы, ISBN 3-928466-55-0

- Vol. 18 **Alexander Vasilievich Chayanov – The tragedy of an outstanding agricultural economist**  
ed. by Eberhard Schulze  
2003, 188 pages, ISBN 3-86037-201-7
- Vol. 19 **Development of agricultural market and trade policies in the CEE Candidate Countries**  
by the Network of Independent Agricultural Experts in the CEE Candidate Countries  
2003, 72 pages, ISBN 3-86037-212-2
- Vol. 20 **Large farm management**  
ed. by Alfons Balmann and Alexej Lissitsa  
2003, 396 pages, ISBN 3-86037-213-0
- Vol. 21 **Success and failures of transition – The Russian agriculture between fall and resurrection**  
ed. by Eberhard Schulze, Elke Knappe, Eugenia Serova, Peter Wehrheim  
2003, 521 pages, ISBN 3-9809270-1-6
- Vol. 22 **Subsistence agriculture in Central and Eastern Europe: How to break the vicious circle?**  
ed. by Steffen Abele and Klaus Froberg  
2003, 233 pages, ISBN 3-9809270-2-4
- Vol. 23 **Pfadabhängigkeiten und Effizienz der Betriebsstrukturen in der ukrainischen Landwirtschaft – Eine theoretische und empirische Analyse**  
Andriy Nedoborovskyy (PhD)  
2004, 197 Seiten, ISBN 3-86037-216-5
- Vol. 24 **Nichtmonetäre Transaktionen in der ukrainischen Landwirtschaft: Determinanten, Spezifika und Folgen**  
Olena Dolud (PhD)  
2004, 190 Seiten, ISBN 3-9809270-3-2
- Vol. 25 **The role of agriculture in Central and Eastern European rural development: Engine of change or social buffer?**  
ed. by Martin Petrick and Peter Weingarten  
2004, 426 pages, ISBN 3-9809270-4-0
- Vol. 26 **Credit rationing of Polish farm households – A theoretical and empirical analysis**  
Martin Petrick (PhD)  
2004, 254 pages, ISBN 3-9809270-6-7

- Vol. 27 **Drei Jahrhunderte Agrarwissenschaft in Russland: Von 1700 bis zur Gegenwart**  
Alexander Alexandrowitsch Nikonow und Eberhard Schulze  
2004, 232 Seiten, ISBN 3-9809270-8-3
- Vol. 28 **Russlands Weg vom Plan zum Markt: Sektorale Trends und regionale Spezifika**  
Peter Voigt (PhD)  
2004, 270 Seiten, ISBN 3-9809270-9-1
- Vol. 29 **Auswirkungen des Transformationsprozesses auf die sozio-ökonomischen Funktionen ukrainischer Landwirtschaftsunternehmen**  
Helga Biesold (PhD)  
2004 182 Seiten, ISBN 3-938584-00-9
- Vol. 30 **Agricultural policies and farm structures – Agent-based modelling and application to EU-policy reform**  
Kathrin Happe (PhD)  
2004, 291 pages, ISBN 3-938584-01-7
- Vol. 31 **How effective is the invisible hand? Agricultural and food markets in Central and Eastern Europe**  
ed. by Stephan Brosig and Heinrich Hockmann  
2005, 361 pages, ISBN 3-938584-03-3
- Vol. 32 **Erfolgsfaktoren von landwirtschaftlichen Unternehmen mit Marktfruchtanbau in Sachsen-Anhalt**  
Kirsti Dautzenberg (PhD)  
2005, 161 Seiten, ISBN 3-938584-06-8
- Vol. 33 **Agriculture in the face of changing markets, institutions and policies: Challenges and strategies**  
ed. by Jarmila Curtiss, Alfons Balmann, Kirsti Dautzenberg, Kathrin Happe  
2006, 544 pages, ISBN 3-938584-10-6
- Vol. 34 **Making rural households' livelihoods more resilient – The importance of social capital and the underlying social networks**  
ed. by Gertrud Buchenrieder and Thomas Dufhues  
2006, 106 pages, ISBN 3-938584-13-0
- Vol. 35 **Außerlandwirtschaftliche Diversifikation im Transformationsprozess. Diversifikationsentscheidungen und -strategien ländlicher Haushalte in Slowenien und Mazedonien**  
Judith Möllers (PhD)  
2006, 323 Seiten, ISBN 3-938584-14-9

- Vol. 36 **Accessing rural finance – The rural financial market in Northern Vietnam**  
Thomas Dufhues (PhD)  
2007, 166 Seiten, ISBN 3-938584-16-5
- Vol. 37 **Страхование посевов в Казахстане: Анализ возможностей эффективного управления рисками**  
Раушан Бокушева, Олаф Хайдельбах, Талгат Кусайынов  
2007, 82 Seiten, ISBN 3-938584-17-3
- Vol. 38 **Rethinking agricultural reform in Ukraine**  
Zvi Lerman, David Sedik, Nikolai Pugachov, Aleksandr Goncharuk  
2007, 167 Seiten, ISBN 3-938584-18-1
- Vol. 39 **Sustainable rural development: What is the role of the agri-food sector?**  
ed. by Martin Petrick, Gertrud Buchenrieder  
2007, 293 pages, ISBN 3-938584-22-X
- Vol. 40 **Efficiency of selected risk management instruments – An empirical analysis of risk reduction in Kazakhstani crop production**  
Olaf Heidelberg (PhD)  
2007, 223 Seiten, ISBN 3-938584-19-X
- Vol. 41 **Marktstruktur und Preisbildung auf dem ukrainischen Markt für Rohmilch**  
Oleksandr Perekhozhuk (PhD)  
2007, 274 Seiten, ISBN 978-3-938584-24-8
- Vol. 42 **Labor market behavior of Chinese rural households during transition**  
Xiaobing Wang (PhD)  
2007, 140 Seiten, ISBN 978-3-938584-25-5
- Vol. 43 **Continuity and change: Land and water use reforms in rural Uzbekistan. Socio-economic and legal analyses for the region Khorezm**  
ed. by Peter Wehrheim, Anja Schoeller-Schletter, Christopher Martius  
2008, 211 Seiten, ISBN 978-3-938584-27-9
- Vol. 44 **Agricultural economics and transition: What was expected, what we observed, the lessons learned (Vol I and II)**  
ed. by Csaba Csáki, Csaba Forgács  
2008, 634 Seiten, ISBN 978-3-938584-31-6

- Vol. 45 **Theoretical and methodological topics in the institutional economics of European agriculture. With applications to farm organisation and rural credit arrangement**  
Martin Petrick  
2008, 223 Seiten, ISBN 978-3-938584-31-6
- Vol. 46 **Agri-food business: Global challenges – Innovative solutions**  
ed. by Thomas Glauben, Jon H. Hanf, Michael Kopsidis, Agata Pieniadz, Klaus Reinsberg  
2008, 152 pages, ISBN 978-3-938584-33-0
- Vol. 47 **Eine Analyse der Transformationsberatung für die "kollektive Landwirtschaft" während der ersten Transformationsphase (1989-1991) am Beispiel Ostdeutschlands: Lehren für Korea**  
Jeong Nam Choi (PhD)  
2009, 225 Seiten, ISBN 978-3-938584-36-1
- Vol. 48 **Croatia's EU accession. Socio-economic assessment of farm households and policy recommendations**  
Judith Möllers, Patrick Zier, Klaus Frohberg, Gertrud Buchenrieder and Štefan Bojnec  
2009, 196 Seiten, ISBN 978-3-938584-35-4
- Vol. 49 **Structural change in Europe's rural regions. Farm livelihoods between subsistence orientation, modernisation and non-farm diversification**  
ed. by Gertrud Buchenrieder Judith Möllers  
2009, 166 Seiten, ISBN 978-3-938584-39-2
- Vol. 50 **Motive beim Weinkonsum – Unterschiede zwischen deutschen und ukrainischen Konsumenten**  
Astrid Lucie Rewerts (PhD)  
2009, 267 Seiten, ISBN 978-3-938584-40-8
- Vol. 51 **Rural development as provision of local public goods: Theory and evidence from Poland**  
Andreas Gramzow (PhD)  
2009, 203 Seiten, ISBN 978-3-938584-41-5
- Vol. 52 **Multi-level Processes of Integration and Disintegration. Proceedings of the Third Green Week Scientific Conference**  
ed. by Franziska Schaft, Alfons Balmann  
2009, 216 Seiten, ISBN 978-3-938584-42-2

- Vol. 53 **Zur Bestimmung der Wettbewerbsfähigkeit des weißrussischen Milchsektors: Aussagefähigkeit von Wettbewerbsindikatoren und Entwicklung eines kohärenten Messungskonzepts**  
Mikhail Ramanovich (PhD)  
2010, 202 Seiten, ISBN 978-3-938584-44-6
- Vol. 54 **Die Internationalisierung landwirtschaftlicher Unternehmen. Das Beispiel deutscher, dänischer und niederländischer Direktinvestitionen in den ukrainischen Agrarsektor**  
Henriette Stange (PhD)  
2010, 296 Seiten, ISBN 978-3-938584-45-3
- Vol. 55 **Verhandlungsverhalten und Anpassung im internationalen Verhandlungsprozess: Die WTO-Agrarverhandlungen zum Abbau exportwettbewerbsfördernder Maßnahmen**  
Ildiko Lajtos (PhD)  
2010, 195 Seiten, ISBN 978-3-938584-48-4
- Vol. 56 **Challenges of education and innovation. Proceedings of the Fourth Green Week Scientific Conference**  
ed. by Kelly Labar, Martin Petrick, Gertrud Buchenrieder  
2010, 155 Seiten, ISBN 978-3-938584-49-1
- Vol. 57 **Agriculture in the Western Balkan Countries**  
ed. by Tina Volk  
2010, 249 Seiten, ISBN 978-3-938584-51-4
- Vol. 58 **Perspectives on Institutional Change – Water Management in Europe**  
ed. by Insa Theesfeld, Frauke Pirscher  
2011, 127 Seiten, ISBN 978-3-938584-52-1
- Vol. 59 **Der ukrainische Außenhandel mit Produkten der Agrar- und Ernährungswirtschaft: Eine quantitative Analyse aus Sicht traditioneller und neuer Außenhandelstheorien**  
Inna Levkovych (PhD)  
2011, 232 Seiten, ISBN 978-3-938584-53-8
- Vol. 60 **Regional structural change in European agriculture: Effects of decoupling and EU accession**  
Christoph Sahrbacher (PhD)  
2011, 244 Seiten, ISBN 978-3-938584-58-3

- Vol. 61 **Structural Change in Agriculture and Rural Livelihoods: Policy Implications for the New Member States of the European Union**  
ed. by Judith Möllers, Gertrud Buchenrieder, Csaba Csáki  
2011, 247 Seiten, ISBN 978-3-938584-59-0
- Vol. 62 **Improving the functioning of the rural financial markets of Armenia**  
Milada Kasarjyan (PhD)  
2011, 121 Seiten, ISBN 978-3-938584-60-6
- Vol. 63 **Integrierte Strukturen im Agrar- und Ernährungssektor Russlands: Entstehungsgründe, Funktionsweise, Entwicklungsperspektiven und volkswirtschaftliche Auswirkungen**  
Jürgen Wandel  
2011, 758 Seiten, ISBN 978-3-938584-61-3



In der Schriftenreihe *Studies on the Agricultural and Food Sector in Central and Eastern Europe* werden durch das IAMO Monographien und Tagungsberichte herausgegeben, die sich mit agrarökonomischen Fragestellungen zu Mittel- und Osteuropa beschäftigen. Wissenschaftlern, die in diesem Bereich forschen, steht die Schriftenreihe als Diskussionsforum offen.

In its series *Studies on the Agricultural and Food Sector in Central and Eastern Europe* IAMO publishes monographs and proceedings focusing on agricultural economic issues specific to Central and Eastern Europe. This series offers a forum to researchers studying this area.

**Studies on the Agricultural and Food Sector  
in Central and Eastern Europe**

**Jürgen Wandel**

**Integrierte Strukturen im Agrar- und  
Ernährungssektor Russlands**

**Entstehungsgründe, Funktionsweise, Entwicklungsperspektiven  
und volkswirtschaftliche Auswirkungen**

**(Band II)**



**LEIBNIZ-INSTITUT FÜR AGRARENTWICKLUNG  
IN MITTEL- UND OSTEUROPA**



# Integrierte Strukturen im Agrar- und Ernährungssektor Russlands

Entstehungsgründe, Funktionsweise, Entwicklungsperspektiven  
und volkswirtschaftliche Auswirkungen

Studies on the Agricultural and Food Sector  
in Central and Eastern Europe

Edited by  
Leibniz Institute of Agricultural Development  
in Central and Eastern Europe  
IAMO

Volume 63

# **Integrierte Strukturen im Agrar- und Ernährungssektor Russlands**

**Entstehungsgründe, Funktionsweise, Entwicklungsperspektiven  
und volkswirtschaftliche Auswirkungen**

**Band II**

**von  
Jürgen Wandel**

IAMO

2011

## **Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

## **Bibliographic information published by Die Deutsche Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek lists the publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the internet at: <http://dnb.ddb.de>.

Diese Monographie wurde als Habilitationsschrift zur Erlangung des Grades "Dr.agr.habil." von der Naturwissenschaftlichen Fakultät III der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg angenommen.

|                         |                                  |
|-------------------------|----------------------------------|
| Datum der Habilitation: | 14.06.2011                       |
| Gutachter 1:            | Prof. Dr. Michael Grings         |
| Gutachter 2:            | Prof. Dr. Thomas Glauben         |
| Gutachter 3:            | Prof. Dr. David Epstein          |
| Gutachter 4:            | Prof. Dr. Dr.h.c. Ulrich Koester |

Diese Veröffentlichung kann kostenfrei im Internet unter [www.iamo.de/dok/sr\\_vol63.pdf](http://www.iamo.de/dok/sr_vol63.pdf) heruntergeladen werden.

This publication can be downloaded free from the website [www.iamo.de/dok/sr\\_vol63.pdf](http://www.iamo.de/dok/sr_vol63.pdf).

© 2011

Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Mittel- und Osteuropa (IAMO)

Theodor-Lieser-Straße 2

06120 Halle (Saale)

Tel.: 49 (345) 2928-0

Fax: 49 (345) 2928-199

e-mail: [iamo@iamo.de](mailto:iamo@iamo.de)

<http://www.iamo.de>

ISSN 1436-221X

ISBN 978-3-938584-61-3

## DANKSAGUNG

Die vorliegende Arbeit entstand im Wesentlichen neben meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Assistent an der Professur für Landwirtschaftliche Marktlehre des Instituts für Agrar- und Ernährungswissenschaften an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Mein besonderer Dank gilt dem Inhaber der Professur, Herrn Prof. Dr. Michael Grings. Er förderte die Bearbeitung von Beginn an durch sein großes Interesse an diesem Thema sowie durch konstruktive Diskussionen und Kommentare.

Darüber hinaus möchte ich besonders dem Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Mittel- und Osteuropa (IAMO) danken, das die Fertigstellung der Arbeit ermöglichte sowie der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) für die dazu notwendige finanzielle Unterstützung. Dank schulde ich insbesondere Prof. Dr. Heinrich Hockmann für seine kontinuierliche Hilfsbereitschaft und seine vielfältigen fachlichen Ratschläge, Prof. Dr. Thomas Glauben für die Übernahme der Zweitbegutachtung und die freundliche Aufnahme der Arbeit in die vorliegende Schriftenreihe sowie Antje Ebenhan für die Akribie und Geduld bei der Redigierung der Arbeit.

Großen Dank schulde ich schließlich den Kollegen und Freunden in Russland, ohne deren Unterstützung diese Arbeit nicht möglich gewesen wären, allen voran Prof. Dr. David Epstein vom Nord-West-Institut für Ökonomie und Organisation in der Landwirtschaft in St. Petersburg, der auch das Drittgutachten übernommen hat, Prof. Dr. Ivan G. Ušačev und Dr. Andrej V. Kolesnikov vom Allrussischen Forschungsinstitut für Agrarökonomie der Russischen Akademie der Landwirtschaftswissenschaften in Moskau und Belgorod sowie Dr. Vladimir V. Shaikin von der Moskauer Timirjasev-Akademie.

Jürgen Wandel

Halle (Saale), im August 2011



# INHALT

## Band I

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Danksagung .....</b>  | <b>i</b>    |
| <b>Tabellenverzeichnis .....</b>   | <b>xi</b>   |
| <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>   | <b>xvii</b> |
| <b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>   | <b>ixx</b>  |
| <b>Thesen der Arbeit .....</b>   | <b>1</b>    |
| <b>I Einleitung .....</b>  | <b>9</b>    |
| <b>1 Problemstellung .....</b>   | <b>9</b>    |
| <b>2 Zielsetzung .....</b>   | <b>12</b>   |
| <b>3 Vorgehensweise .....</b>  | <b>13</b>   |
| <b>4 Forschungsmethode und Datenlage .....</b>   | <b>14</b>   |
| <b>II Dynamik und Ausmaß der Integrationsprozesse in der russischen<br/>Agrar- und Ernährungswirtschaft seit Transformationsbeginn .....</b> | <b>19</b>   |
| <b>1 Grundlegende Begriffe zur Charakterisierung von Integrationsprozessen<br/>    auf Unternehmensebene .....</b>                           | <b>19</b>   |
| 1.1 Richtung der Integration .....   | 20          |
| 1.2 Intensität der Bindung .....   | 24          |
| 1.3 Markt <i>versus</i> Hierarchie oder Markt <i>und</i> Hierarchie? .....   | 27          |
| <b>2 Integration vor der Transformation .....</b>  | <b>32</b>   |
| 2.1 Vertikale Desintegration: Die Zeit von 1917 bis 1960 .....   | 32          |
| 2.2 Erste Integrationsversuche (1961-1976) .....   | 33          |
| 2.3 Weiterentwicklung der Agro-Industriellen Vereinigungen und Gründung<br>der RAPO .....  | 34          |
| 2.4 Der Höhepunkt der Integrationsbemühungen: Agrokombinate und<br>Agrofirmen .....  | 36          |
| <b>3 Vorwärtsintegration landwirtschaftlicher Erzeuger nach 1992 .....</b>   | <b>40</b>   |
| <b>4 Kooperationsbemühungen von Verarbeitungsbetrieben .....</b>   | <b>44</b>   |
| <b>5 Agro-Finanz-Industrielle Gruppen .....</b>  | <b>45</b>   |
| 5.1 Begriff und Arten .....  | 46          |
| 5.2 Hintergrund der Entstehung .....   | 47          |

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| 5.3        | Staatliche Reglementierung und Förderung .....   | 51         |
| 5.3.1      | Reglementierung .....  | 52         |
| 5.3.2      | Förderung .....  | 55         |
| 5.4        | Verbreitung .....  | 58         |
| <b>6</b>   | <b>Agroholdings .....</b>  | <b>62</b>  |
| 6.1        | Definition .....   | 62         |
| 6.2        | Abgrenzung zu Agro-Finanz-Industriellen Gruppen .....  | 64         |
| 6.3        | Verbreitung .....  | 66         |
| <b>7</b>   | <b>Integrierte Strukturen in der russischen Volkswirtschaft allgemein .....</b>  | <b>72</b>  |
| <b>8</b>   | <b>Integrierte Strukturen in anderen Ländern.....</b>  | <b>73</b>  |
| 8.1        | Unternehmensgruppen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft .....   | 73         |
| 8.1.1      | Aufstieg und Niedergang des Bonanza-Farming in den USA .....   | 74         |
| 8.1.2      | Corporate Farms .....  | 79         |
| 8.1.2.1    | Ordnungspolitische Diskriminierung in den USA .....  | 79         |
| 8.1.2.2    | Corporate Farms in anderen Ländern.....  | 83         |
| 8.2        | Unternehmensgruppen in den Volkswirtschaften allgemein .....   | 85         |
| <b>9</b>   | <b>Zwischenfazit.....</b>  | <b>89</b>  |
| <b>III</b> | <b>Motive für Integration: Theoretische Erklärungsansätze.....</b>   | <b>91</b>  |
| <b>1</b>   | <b>Produktionstechnische Gründe .....</b>  | <b>93</b>  |
| 1.1        | Technologische Interdependenzen .....  | 93         |
| 1.2        | Größen- und Verbundvorteile .....  | 94         |
| 1.3        | Stiglers Lebenszyklus-Hypothese der Firma .....  | 95         |
| 1.4        | Bewertung .....  | 97         |
| <b>2</b>   | <b>Marktmachtmotive (Strategische Motive).....</b>   | <b>99</b>  |
| 2.1        | Das Faktorsubstitutionsproblem.....  | 100        |
| 2.2        | Preisdiskriminierung .....   | 103        |
| 2.3        | Vermeidung eines doppelten Preisaufschlags bei aufeinanderfolgenden monopolistischen Märkten ("Successive monopoly") ..... | 105        |
| 2.4        | Beseitigung von bestehender Marktmacht .....   | 106        |
| 2.5        | Errichtung von Markteintrittsbarrieren und Anwendung von Verdrängungsstrategien.....                                       | 106        |
| 2.6        | Bewertung .....  | 107        |
| <b>3</b>   | <b>Einsparung von Transaktionskosten .....</b>   | <b>110</b> |
| 3.1        | Transaktionen und Transaktionskosten.....  | 111        |
| 3.2        | Ursachen von Transaktionskosten.....   | 114        |
| 3.2.1      | Begrenzte Rationalität und Opportunismus .....   | 114        |
| 3.2.2      | Eigenschaften der Transaktionen .....  | 115        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 3.3       | Beherrungsstrukturen .....  | 119        |
| 3.4       | Typische Beherrungsstrukturen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft<br>entwickelter Volkswirtschaften .....                                      | 123        |
| 3.5       | Verfügungsrechtliche Aspekte des Hold-up Problems .....   | 129        |
| 3.5.1     | Verfügungsrechte, Integration und Markt .....   | 130        |
| 3.5.2     | Verteilung der Verfügungsrechte und Investitionsanreize .....   | 131        |
| 3.6       | Bewertung .....   | 134        |
| <b>4</b>  | <b>Lösung von Principal-Agent-Problemen .....</b>   | <b>140</b> |
| 4.1       | Ursachen und Ausprägungen des Agency-Problems .....   | 141        |
| 4.2       | Grundsätzliche Lösungsmöglichkeiten für Agency-Probleme .....   | 144        |
| 4.3       | Integration zum Abbau von Qualitätsunsicherheiten .....   | 146        |
| 4.4       | Integration zur Verringerung der Agency-Probleme bei der Finanzierung .....   | 152        |
| 4.4.1     | Charakteristika der Agency-Probleme zwischen Kapitalgeber<br>und Kapitalnehmer .....  | 152        |
| 4.4.2     | Integration als Voraussetzung für Zugang zu Kapital .....   | 156        |
| 4.4.3     | Integration von Finanzdienstleistungen .....  | 157        |
| 4.5       | Bewertung .....   | 160        |
| <b>5</b>  | <b>Reaktion auf ordnungspolitische Rahmenbedingungen .....</b>  | <b>163</b> |
| <b>6</b>  | <b>Integration als Resultat kultureller Werte und Pfadabhängigkeiten .....</b>  | <b>166</b> |
| <b>7</b>  | <b>Weitere Motive .....</b>   | <b>170</b> |
| <b>8</b>  | <b>Fazit .....</b>  | <b>171</b> |
| <b>IV</b> | <b>Institutionelle, wirtschafts- und agrarpolitische<br/>Rahmenbedingungen der russischen Agrar- und<br/>Ernährungswirtschaft seit 1991 .....</b> | <b>177</b> |
| <b>1</b>  | <b>Private Verfügungsrechte .....</b>   | <b>178</b> |
| 1.1       | Verfügungsrechte im landwirtschaftlichen Produktionsbereich .....   | 178        |
| 1.1.1     | Reorganisation der landwirtschaftlichen Betriebe .....  | 179        |
| 1.1.2     | Privatisierung landwirtschaftlich genutzten Bodens .....  | 181        |
| 1.2       | Privatisierung der vor- und nachgelagerten Bereiche .....   | 187        |
| 1.3       | Fazit .....   | 188        |
| <b>2</b>  | <b>Allgemeine Privatrechtsordnung und Rechtssicherheit .....</b>  | <b>189</b> |
| 2.1       | Vertragsfreiheit und Vertragserfüllung .....  | 190        |
| 2.2       | Rechtsdurchsetzung und Rechtskultur .....   | 191        |
| <b>3</b>  | <b>Konkursrecht .....</b>   | <b>198</b> |
| 3.1       | Allgemeine Regelungen .....   | 198        |
| 3.2       | Sonderbehandlung der Landwirtschaft .....   | 203        |
| 3.2.1     | Sonderregelungen im Konkursrecht .....  | 204        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 3.2.2    | Umschuldungsmaßnahmen .....  | 204        |
| 3.2.2.1  | Die finanzielle Lage der landwirtschaftlichen Unternehmen .....  | 204        |
| 3.2.2.2  | Staatliches Umschuldungsprogramm .....   | 210        |
| 3.2.3    | Steuerliche Entlastungen .....   | 213        |
| <b>4</b> | <b>Bankenwesen .....</b>   | <b>216</b> |
| 4.1      | Die Liberalisierung des Bankensektors .....  | 217        |
| 4.2      | Struktur des liberalisierten Bankensektors .....   | 220        |
| 4.3      | Probleme des Bankensektors .....   | 222        |
| 4.4      | Finanzintermediation in der Agrar- und Ernährungswirtschaft .....  | 229        |
| 4.4.1    | Subventionierung der Kreditzinsen .....  | 230        |
| 4.4.2    | Staatliches Leasingprogramm .....  | 236        |
| 4.5      | Fazit .....  | 239        |
| <b>5</b> | <b>Agrarpolitische Maßnahmen .....</b>   | <b>240</b> |
| 5.1      | Grundzüge der Agrarpolitik der Jelzin-Ära .....  | 240        |
| 5.2      | Entwicklungen unter Putin: Zunehmender Protektionismus .....   | 242        |
| <b>6</b> | <b>Hypothesen über die Entstehungsgründe integrierter<br/>Strukturen in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft .....</b> | <b>249</b> |

## Band II

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>V</b> | <b>Empirische Analyse der integrierten Strukturen: Fallstudien .....</b>   | <b>253</b> |
| <b>1</b> | <b>Vorgehensweise bei der Fallstudienanalyse .....</b>   | <b>253</b> |
| 1.1      | Auswahl der Fälle .....  | 253        |
| 1.2      | Datenerhebung .....  | 254        |
| 1.3      | Datenanalyse innerhalb des Falles .....  | 256        |
| 1.4      | Fallübergreifende Analyse .....  | 256        |
| <b>2</b> | <b>Von unten entstandene integrierte Strukturen .....</b>  | <b>257</b> |
| 2.1      | Von vertraglichen Kooperationsbeziehungen zur Agroholding:<br>Die OAO "Wimm-Bill-Dann-Nahrungsmittel" .....                                | 257        |
| 2.1.1    | Entwicklungsgeschichte und Firmenprofil .....  | 258        |
| 2.1.2    | Aufbaustruktur .....   | 263        |
| 2.1.3    | Die Beziehungen zu Lieferanten .....   | 265        |
| 2.1.4    | Beziehungen zu den Abnehmern .....   | 269        |
| 2.1.5    | Finanzierung .....   | 270        |
| 2.1.6    | Wirtschaftliche Lage .....   | 273        |
| 2.1.7    | Theoretische Bewertung .....   | 277        |
| 2.2      | Investitionen aus dem Handel mit Futtermittelkomponenten und<br>Principal-Agent-Probleme auf der Abnehmerseite: Die GK "Agroholding" ..... | 280        |
| 2.2.1    | Entstehungsgeschichte und Firmenprofil .....   | 280        |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 2.2.2 | Art und Weise der Eingliederung und Umstrukturierung der Tochterunternehmen.....   | 285 |
| 2.2.3 | Aufbau- und Ablauforganisation.....  | 288 |
| 2.2.4 | Beziehung zu Lieferanten und Abnehmern.....  | 293 |
| 2.2.5 | Finanzierung.....  | 295 |
| 2.2.6 | Beziehung zur Oblastregierung.....   | 298 |
| 2.2.7 | Wirtschaftliche Entwicklung.....   | 299 |
| 2.2.8 | Theoretische Bewertung.....  | 304 |
| 2.3   | Investitionen aus dem Getreidehandel und Principal-Agent-Probleme auf der Abnehmerseite: Die OAO "APK OGO".....  | 306 |
| 2.3.1 | Entwicklungsgeschichte und Firmenprofil.....   | 306 |
| 2.3.2 | Aufbau- und Ablauforganisation.....  | 311 |
| 2.3.3 | Beziehungen zu Lieferanten und Abnehmern.....  | 316 |
| 2.3.4 | Finanzierung.....  | 317 |
| 2.3.5 | Wirtschaftliche Entwicklung.....   | 320 |
| 2.3.6 | Theoretische Bewertung.....  | 323 |
| 2.4   | Investitionen aus dem Zucker- und Getreidehandel und die Lösung von Principal-Agent-Problemen auf der Lieferantenseite: Die Gruppe "Razgul'aj".....        | 324 |
| 2.4.1 | Entwicklungsgeschichte und Firmenprofil.....   | 324 |
| 2.4.2 | Aufbau- und Ablauforganisation.....  | 332 |
| 2.4.3 | Beziehungen zu den landwirtschaftlichen Erzeugern.....   | 339 |
| 2.4.4 | Finanzierung.....  | 343 |
| 2.4.5 | Wirtschaftliche Entwicklung.....   | 347 |
| 2.4.6 | Beziehung zur Politik.....   | 350 |
| 2.4.7 | Theoretische Bewertung.....  | 353 |
| 2.5   | Vertikale Rückwärtsintegration in der Fleischindustrie zur Rohstoffsicherung und Outsourcing: Die OAO "Gruppa Čerkizovo" (ehemals APK "Čerkizovskij")..... | 357 |
| 2.5.1 | Entwicklungsgeschichte und Firmenprofil.....   | 357 |
| 2.5.2 | Aufbau- und Ablauforganisation.....  | 362 |
| 2.5.3 | Beziehungen zu Lieferanten und Abnehmern.....  | 369 |
| 2.5.4 | Finanzierung.....  | 373 |
| 2.5.5 | Wirtschaftliche Lage.....  | 377 |
| 2.5.6 | Beziehung zur Politik.....   | 383 |
| 2.5.7 | Theoretische Bewertung.....  | 384 |
| 2.6   | Branchenfremder Investor: Die Gruppe "Agros".....  | 387 |
| 2.6.1 | Entwicklungsgeschichte und Firmenprofil.....   | 387 |
| 2.6.2 | Aufbau- und Ablauforganisation.....  | 391 |
| 2.6.3 | Beziehungen zu den Lieferanten und Abnehmern.....  | 393 |
| 2.6.4 | Finanzierung von Investitionen.....  | 395 |
| 2.6.5 | Wirtschaftliche Lage.....  | 397 |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 2.6.6    | Beziehung zur Politik .....  | 399        |
| 2.6.7    | Theoretische Bewertung.....  | 400        |
| <b>3</b> | <b>Von oben initiierte integrierte Strukturen .....</b>  | <b>402</b> |
| 3.1      | Der Versuch der Wiederherstellung alter Wirtschaftsbeziehungen:<br>Die Agro-Finanz-Industrielle Gruppe "Kamenskaja".....     | 402        |
| 3.1.1    | Entstehungsgeschichte und Zweck der Gründung .....   | 402        |
| 3.1.2    | Firmenprofil .....   | 405        |
| 3.1.3    | Aufbau- und Ablauforganisation.....  | 406        |
| 3.1.4    | Wirtschaftliche Entwicklung.....   | 409        |
| 3.1.5    | Probleme.....  | 410        |
| 3.1.6    | Vergleich mit der allgemeinen Entwicklung anderer FIGs.....  | 411        |
| 3.1.7    | Bewertung .....  | 414        |
| 3.2      | Agroholdings als Instrument der staatlichen Regulierung des regionalen<br>Agrar- und Ernährungssektors: Der Oblast Orel..... | 416        |
| 3.2.1    | Charakterisierung des Oblastes Orel .....  | 416        |
| 3.2.1.1  | Geographische Lage und Wirtschaftsstruktur .....   | 416        |
| 3.2.1.2  | Die politische Orientierung des Oblastes .....   | 417        |
| 3.2.1.3  | Wirtschafts- und Agrarpolitik in Orel .....  | 419        |
| 3.2.2    | Das Organisationsprinzip der Agroholdings im Oblast Orel .....   | 424        |
| 3.2.3    | Die OAO APK "Orlovskaja Niva".....   | 431        |
| 3.2.4    | Die OAO "Orlovskij agrokombinat".....  | 436        |
| 3.2.5    | Weitere Agroholdings .....   | 441        |
| 3.2.6    | Wirtschaftliche Entwicklung der integrierten Strukturen .....  | 442        |
| 3.2.7    | Bewertung der Integrationsprozesse: Pfadabhängigkeiten.....  | 448        |
| 3.3      | Integration als Mittel zur Sanierung zahlungsunfähiger landwirtschaftlicher<br>Betriebe: Der Oblast Belgorod.....            | 454        |
| 3.3.1    | Charakterisierung des Oblastes Belgorod .....  | 454        |
| 3.3.1.1  | Geographische Lage und Wirtschaftsstruktur .....   | 454        |
| 3.3.1.2  | Die politische Orientierung des Oblastes .....   | 456        |
| 3.3.1.3  | Wirtschafts- und Agrarpolitik in Belgorod .....  | 459        |
| 3.3.2    | Die Verordnung Nr. 710.....  | 466        |
| 3.3.2.1  | Grundkonzeption.....   | 466        |
| 3.3.2.2  | Wichtigste Bestimmungen .....  | 467        |
| 3.3.2.3  | Die Umsetzung der Verordnung in der Praxis .....   | 470        |
| 3.3.3    | Verbreitung von Agroholdings.....  | 473        |
| 3.3.3.1  | Zahl der Agroholdings .....  | 473        |
| 3.3.3.2  | Herkunft der Integratoren.....   | 476        |
| 3.3.3.3  | Integration der landwirtschaftlichen Betriebe .....  | 479        |
| 3.3.3.4  | Finanzierungsquellen der Agroholdings .....  | 482        |
| 3.3.4    | Die Assoziation "Agropromšlennaja Korporacija (APK)<br>"Stojlenskaja Niva" .....   | 484        |
| 3.3.4.1  | Entwicklungsgeschichte und Firmenprofil.....   | 485        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 3.3.4.2  | Aufbau- und Ablauforganisation.....   | 489        |
| 3.3.4.3  | Beziehung zu Lieferanten und Abnehmern.....   | 491        |
| 3.3.4.4  | Finanzierung und Investitionen.....   | 493        |
| 3.3.4.5  | Wirtschaftliche Entwicklung.....  | 494        |
| 3.3.4.6  | Beziehung zur Politik.....  | 494        |
| 3.3.5    | OOO "BEZRK Belgrankorm".....  | 496        |
| 3.3.5.1  | Entwicklungsgeschichte und Firmenprofil.....  | 496        |
| 3.3.5.2  | Aufbau- und Ablauforganisation.....   | 500        |
| 3.3.5.3  | Beziehung zu Lieferanten und Abnehmern.....   | 504        |
| 3.3.5.4  | Finanzierung.....   | 505        |
| 3.3.5.5  | Wirtschaftliche Entwicklung.....  | 506        |
| 3.3.5.6  | Beziehung zur Politik.....  | 508        |
| 3.3.6    | Die Gruppe Kompanij "Efko".....   | 508        |
| 3.3.6.1  | Entwicklungsgeschichte und Firmenprofil.....  | 508        |
| 3.3.6.2  | Aufbau- und Ablauforganisation.....   | 512        |
| 3.3.6.3  | Beziehungen zu Lieferanten und Abnehmern.....   | 516        |
| 3.3.6.4  | Finanzierung.....   | 517        |
| 3.3.6.5  | Wirtschaftliche Entwicklung.....  | 519        |
| 3.3.6.6  | Beziehung zur Politik.....  | 523        |
| 3.3.7    | Die OOO "Gruppe Kompanij Rusagro".....  | 524        |
| 3.3.7.1  | Entwicklungsgeschichte und Firmenprofil.....  | 524        |
| 3.3.7.2  | Aufbau- und Ablauforganisation.....   | 529        |
| 3.3.7.3  | Beziehung zu Lieferanten und Abnehmern.....   | 533        |
| 3.3.7.4  | Finanzierung.....   | 534        |
| 3.3.7.5  | Wirtschaftliche Entwicklung.....  | 535        |
| 3.3.7.6  | Beziehung zur Politik.....  | 538        |
| 3.3.8    | Exkurs: Der Konflikt um die OOO "Inteko-Agro".....  | 541        |
| 3.3.9    | Wirtschaftliche Entwicklung der integrierten Strukturen.....  | 545        |
| 3.3.10   | Bewertung.....  | 553        |
| <b>4</b> | <b>Fallübergreifende Analyse.....</b>   | <b>559</b> |
| 4.1      | Entstehung der integrierten Strukturen.....   | 559        |
| 4.2      | Umfang und Intensität der Integration.....  | 563        |
| 4.3      | Motive.....   | 569        |
| 4.4      | Beziehung zur Politik.....  | 575        |
| 4.5      | Wirtschaftliche Entwicklung.....  | 583        |
| 4.6      | Fazit.....  | 589        |
| 4.7      | Konfrontation der Fallstudienresultate mit der empirischen<br>Literatur zu Unternehmensgruppen..... | 592        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>VI Volkswirtschaftliche Beurteilung der Integrationsprozesse.....</b>  | <b>599</b> |
| <b>1 Wohlfahrtsökonomische Aspekte.....</b>   | <b>600</b> |
| <b>2 Wettbewerbspolitische Aspekte.....</b>   | <b>603</b> |
| 2.1 Neoklassisch inspirierte Beurteilungen.....   | 604        |
| 2.2 Die Sichtweise der Österreichischen Schule.....   | 608        |
| 2.2.1 Wettbewerb als dynamischer Marktprozeß.....   | 608        |
| 2.2.2 Das Wissensproblem.....   | 609        |
| 2.2.3 Wettbewerb als Entdeckungsverfahren.....  | 611        |
| 2.2.4 Die Rolle des findigen Unternehmers.....  | 612        |
| 2.2.5 Die institutionellen Voraussetzungen für den Wettbewerb als<br>Entdeckungsverfahren.....                                      | 615        |
| 2.2.6 Markteintrittsbarrieren und Marktmacht.....   | 618        |
| 2.2.7 Konsequenzen für die Beurteilung von Integrationsprozessen.....   | 623        |
| 2.2.8 Wettbewerbswirkungen der integrierten Strukturen in Russlands<br>Agrar-und Ernährungssektor aus "Österreichischer" Sicht..... | 624        |
| <b>3 Politökonomische Aspekte.....</b>  | <b>631</b> |
| 3.1 Rentensuche einflussreicher Interessengruppen.....  | 631        |
| 3.2 Mögliche volkswirtschaftliche Folgen.....   | 636        |
| 3.3 Mögliche Auswege.....   | 639        |
| <b>VII Schlussbetrachtung: Sind "Agroholdings" tatsächlich ein<br/>    außergewöhnliches Phänomen?.....</b>                         | <b>641</b> |
| <b>Literatur.....</b>   | <b>649</b> |

## TABELLENVERZEICHNIS

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| Tabelle 1:  | Holding-Arten im Vergleich .....   | 24  |
| Tabelle 2:  | Formen und Anzahl der agro-industriellen Vereinigungen<br>in der zweiten Hälfte der 80er Jahre .....                           | 38  |
| Tabelle 3:  | Industrielle Milchverarbeitung in den landwirtschaftlichen<br>Betrieben des Oblastes Moskau 1993 .....                         | 43  |
| Tabelle 4:  | Industrielle Milchverarbeitung in den landwirtschaftlichen<br>Betrieben des Oblastes Moskau 2000 .....                         | 44  |
| Tabelle 5:  | Indikatoren zur Entwicklung von FIGs in Russland .....   | 59  |
| Tabelle 6:  | Verbreitung von FIGs nach der Richtung der Integration .....   | 59  |
| Tabelle 7:  | Verbreitung von FIGs nach Branchen .....   | 60  |
| Tabelle 8:  | Anzahl von Agroholdings in Russland im Jahr 2001 .....   | 67  |
| Tabelle 9:  | Indikatoren zur Bedeutung von Agroholdings in Russland<br>im Jahr 2006 .....   | 69  |
| Tabelle 10: | Agroholdings im Vergleich zu den landwirtschaftlichen<br>Betrieben aller Kategorien .....                                      | 70  |
| Tabelle 11: | Dynamik der Verbreitung von Agroholdings 2001-2006 .....   | 71  |
| Tabelle 12: | Kennzeichen von Bonanzas .....   | 76  |
| Tabelle 13: | Kennzahlen zur Bedeutung verschiedener landwirtschaftlicher<br>Betriebsformen in den USA .....                                 | 80  |
| Tabelle 14: | Typische Beherrschungsstrukturen zwischen Landwirtschaft<br>und Verarbeitungsindustrie in entwickelten Marktwirtschaften ..... | 126 |
| Tabelle 15: | Mögliche Motive für Integrationsentscheidungen im Überblick .....  | 172 |
| Tabelle 16: | Ursachen für die Entstehung von Unternehmensgruppen im<br>Literaturvergleich .....   | 174 |
| Tabelle 17: | Rechtsformen landwirtschaftlicher Unternehmen .....  | 180 |
| Tabelle 18: | Entwicklung privater Bauernwirtschaften .....  | 181 |
| Tabelle 19: | Landnutzung nach Betriebsarten .....   | 182 |
| Tabelle 20: | Die finanzielle Lage von Unternehmen der Landwirtschaft und<br>Ernährungsindustrie .....                                       | 208 |
| Tabelle 21: | Anzahl der Kreditinstitute in Russland .....   | 221 |
| Tabelle 22: | Finanzierung von Anlage-Investitionen in Russland nach Quellen .....   | 224 |
| Tabelle 23: | Charakteristika des Programms zinsverbilligter Kredite .....   | 232 |
| Tabelle 24: | Von den Banken geforderte Voraussetzungen .....  | 233 |
| Tabelle 25: | Entwicklungsetappen der OAO "Wimm-Bill-Dann Nahrungsmittel" .....  | 261 |

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| Tabelle 26: | Tochterunternehmen der OAO Wimm-Bill-Dann<br>Nahrungsmittel.....   | 262 |
| Tabelle 27: | Absatzkanäle von WBD in 2004.....  | 269 |
| Tabelle 28: | Investitionen von WBD in die Modernisierung und Erweiterung<br>von Anlagen und in die Akquisition von Betrieben..... | 271 |
| Tabelle 29: | Fremdfinanzierungsquellen von WBD 2003 und 2004 .....  | 272 |
| Tabelle 30: | Finanzielle Indikatoren der Geschäftstätigkeit der<br>OAO WBD Nahrungsmittel.....                                    | 274 |
| Tabelle 31: | Zusammensetzung der Umsatzkosten.....  | 275 |
| Tabelle 32: | Zusammensetzung der Vertriebskosten .....  | 276 |
| Tabelle 33: | Entwicklungsetappen der GK "Agroholding".....  | 284 |
| Tabelle 34: | Koeffizienten zur finanziellen Nachhaltigkeit der Gruppe .....   | 295 |
| Tabelle 35: | Kennziffern zur Schuldendeckung.....   | 296 |
| Tabelle 36: | Erfolgskennziffern des Bereichs "Geflügelfleisch und Futtermittel"<br>der GK "Agroholding" .....                     | 300 |
| Tabelle 37: | Rentabilitätskennziffern des Bereichs "Geflügelfleisch und<br>Futtermittel" der GK "Agroholding".....                | 301 |
| Tabelle 38: | Gewinn- und Verlustrechnung der OAO "Krasnaja poljana+" .....  | 301 |
| Tabelle 39: | Gewinn- und Verlustrechnung der OOO "Železnogorskij<br>kombikormovij zavod".....                                     | 302 |
| Tabelle 40: | Entwicklungsetappen der OAO APK "OGO".....   | 310 |
| Tabelle 41: | Kennziffern zur Kreditschuldenlast .....   | 319 |
| Tabelle 42: | Erfolgskennziffern der OAO APK "OGO" .....   | 321 |
| Tabelle 43: | Marktanteile von "OGO" auf dem gesamtrussischen Markt .....  | 321 |
| Tabelle 44: | Marktanteile von "OGO" auf regionalen Märkten.....   | 322 |
| Tabelle 45: | Entwicklungsetappen der Gruppe "Razgul'jaj".....   | 326 |
| Tabelle 46: | Tochterunternehmen der Getreideholding der Gruppe "Razgul'jaj".....  | 327 |
| Tabelle 47: | Tochterunternehmen der Zuckerholding der Gruppe "Razgul'jaj".....  | 329 |
| Tabelle 48: | Geographische Verteilung der Tochterunternehmen<br>(Anzahl der Unternehmen pro Region und Geschäftspartner).....     | 332 |
| Tabelle 49: | Eigentümerstruktur der Gruppe Razgulyai .....  | 333 |
| Tabelle 50: | Vor- und Nachteile der institutionellen Regelungen des<br>Bezugs von Zuckerrüben .....                               | 343 |
| Tabelle 51: | Indikatoren zum Schuldenstand der Gruppe "Razgul'jaj" .....  | 344 |
| Tabelle 52: | Die wichtigsten Fremdkapitalgeber der Gruppe "Razgul'jaj"<br>2005 und 1. Halbjahr 2006.....                          | 346 |
| Tabelle 53: | Ausgewählte wirtschaftliche Indikatoren der "Gruppe Razgul'jaj" .....  | 349 |
| Tabelle 54: | Entwicklungsetappen der Gruppe "Čerkizovo" .....   | 361 |

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| Tabelle 55: | Eigenumsstruktur der Hauptgesellschaft OAO "Gruppa Cherkizovo".....   | 364 |
| Tabelle 56: | Höhe der Beteiligungen der Subholding OOO APK "Čerkizovskij" .....  | 365 |
| Tabelle 57: | Höhe der Beteiligungen der Subholding OOO APK "Michajlovskij".....  | 366 |
| Tabelle 58: | Bezugsquellen von Rohfleisch.....   | 370 |
| Tabelle 59: | Absatzkanäle für die Fleischerzeugnisse ohne Geflügel.....  | 371 |
| Tabelle 60: | Abnehmer für Geflügelerzeugnisse .....  | 371 |
| Tabelle 61: | Wichtigste Kreditgeber der Gruppe .....   | 374 |
| Tabelle 62: | Ausgewählte finanzielle Indikatoren der Gruppe "Čerkizovo" .....  | 378 |
| Tabelle 63: | Ausgewählte finanzielle Indikatoren des Geschäftsbereichs "Fleischverarbeitung".....  | 379 |
| Tabelle 64: | Ausgewählte finanzielle Indikatoren des Geschäftsbereichs "Geflügelproduktion".....   | 380 |
| Tabelle 65: | Ausgewählte finanzielle Indikatoren des Geschäftsbereichs "Schweinproduktion" .....   | 380 |
| Tabelle 66: | Wert der Aktiva von Interros .....  | 388 |
| Tabelle 67: | Entwicklungsetappen der Gruppe "Agros" .....  | 390 |
| Tabelle 68: | Erwartete Einnahmen und Ausgaben für das erste Halbjahr 2005 im Vergleich zum zweiten Halbjahr 2004 .....                             | 398 |
| Tabelle 69: | Struktur des Verkaufserlöses von Roschleboprodukt.....  | 399 |
| Tabelle 70: | Gewinn und Verlust von Roschleboprodukt im 3. Quartal 2005 .....  | 399 |
| Tabelle 71: | Ausgewählte Erfolgsindikatoren der Dienstleistungs- und Verarbeitungsunternehmen der OAO "Kamenskaja AFIG" .....                      | 410 |
| Tabelle 72: | Ausgewählte Indikatoren zur wirtschaftlichen Entwicklung von FIGs.....  | 413 |
| Tabelle 73: | Merkmale der drei Gründungsunternehmen der Agrofirma "Verchovskaja Niva" im Jahr 1996.....  | 433 |
| Tabelle 74: | Ausgewählte Merkmale des OAO "Agrokombinat".....  | 439 |
| Tabelle 75: | Bewirtschaftete Ackerfläche und Beschäftigte in Agroholdings und unabhängigen landwirtschaftlichen Betrieben im Oblast Belgorod ..... | 475 |
| Tabelle 76: | Herkunft der Investoren der größten Agroholdings im Oblast Belgorod 2002 .....  | 477 |
| Tabelle 77: | Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe in den größten Agroholdings im Oblast Belgorod, 2001-2006.....                               | 480 |
| Tabelle 78: | Finanzierungsquellen ausgewählter Agroholdings im Oblast Belgorod im Jahr 2001 .....  | 482 |
| Tabelle 79: | Die Tochterunternehmen der APK "Stojlenskaja Niva".....   | 487 |

|              |  |     |
|--------------|--|-----|
| Tabelle 80:  | Entwicklungsstapen der OAO "BEZRK-Belgrankorm".....  | 497 |
| Tabelle 81:  | Struktureinheiten der Agroholding "BEZRK-Belgrankorm".....   | 499 |
| Tabelle 82:  | Gewinn- und Verlustrechnung der OAO "Belgrankorm".....   | 506 |
| Tabelle 83:  | Entwicklungsstapen der OAO "Efko".....   | 512 |
| Tabelle 84:  | Gruppeninterne Kreditvergabe der OAO "Efko".....   | 518 |
| Tabelle 85:  | Kennzahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der OAO "EFKO".....  | 519 |
| Tabelle 86:  | Indikatoren zum Schuldenstand der OAO "EFKO".....  | 520 |
| Tabelle 87:  | Liquiditätskennziffern der OAO "Efko".....   | 521 |
| Tabelle 88:  | Entwicklungsstapen der Gruppe "Rusagro".....   | 526 |
| Tabelle 89:  | Regionale Verteilung der Tochterunternehmen gegliedert<br>nach Branchen.....   | 528 |
| Tabelle 90:  | Kreditgeber der Gruppe "Rusagro" nach Geschäftssparten.....  | 534 |
| Tabelle 91:  | Konsolidierte Gewinn- und Gewinnrechnung der gesamten<br>Gruppe "Rusagro" 2003.....  | 536 |
| Tabelle 92:  | Vergleich ausgewählter wirtschaftlicher Kennziffern der<br>landwirtschaftlichen Betriebe von "Rusagro" vor und nach<br>dem Beitritt.....             | 537 |
| Tabelle 93:  | Entwicklung des Bruttoproduktionswertes der<br>19 größten Agroholdings.....  | 546 |
| Tabelle 94:  | Finanzielle Ergebnisse der größten Agroholdings.....   | 547 |
| Tabelle 95:  | Klassifizierung der Belgoroder Agroholdings durch den<br>Gouverneur nach dem wirtschaftlichen Erfolg.....  | 549 |
| Tabelle 96:  | Entwicklung der Investitionen der 19 größten Agroholdings.....   | 550 |
| Tabelle 97:  | Vergleich der finanziellen Ergebnisse von integrierten und<br>nicht integrierten Strukturen in der Landwirtschaft des<br>Oblastes Belgorod.....      | 551 |
| Tabelle 98:  | Daten zur Entstehung ausgewählter integrierter Strukturen.....   | 561 |
| Tabelle 99:  | Umfang und Intensität der Integration der integrierten Strukturen<br>im Überblick.....   | 565 |
| Tabelle 100: | Kompetenzen von Dach- und Tochtergesellschaften im Überblick.....  | 568 |
| Tabelle 101: | Motive für die Gründung integrierter Strukturen im Vergleich:<br>Neoklassische Motive.....   | 569 |
| Tabelle 102: | Motive für die Gründung integrierter Strukturen im Vergleich:<br>Institutionenökonomische und sonstige Motive (Teil I).....                          | 570 |
| Tabelle 103: | Motive für die Gründung integrierter Strukturen im Vergleich:<br>Institutionenökonomische und sonstige Motive (Teil II).....                         | 571 |
| Tabelle 104: | Gegenüberstellung der Zeitpunkte des Einstiegs der<br>Agroholding in verschiedene Agrarmärkte und der Einführung<br>staatlicher Schutzmaßnahmen..... | 578 |

---

|              |  |     |
|--------------|--|-----|
| Tabelle 105: | Interaktions- und Kräfteverhältnis Agroholding-Staat im Überblick ....   | 580 |
| Tabelle 106: | Die Art der politischen Einflussnahme der Agroholdings<br>im Überblick .....                                       | 581 |
| Tabelle 107: | Die Gewinnentwicklung der integrierten Strukturen im Vergleich .....   | 584 |
| Tabelle 108: | Agroholdings und Nutzung des Wertpapiermarktes im Überblick.....   | 585 |
| Tabelle 109: | Finanzielle Indikatoren ausgewählter Agroholdings<br>im Vergleich .....  | 585 |
| Tabelle 110: | Rating ausgewählter Agroholdings nach Ëkonomika<br>sel' skochozajstvennych i pererabatyvajuščich predprijatij..... | 586 |
| Tabelle 111: | Rating ausgewählter Agroholding nach "AgroInvestor" .....  | 588 |
| Tabelle 112: | Die zukünftigen Unternehmensstrategien im Vergleich .....  | 588 |



## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

|               |   |     |
|---------------|---|-----|
| Abbildung 1:  | Die Grundstrukturen eines Stammhauskonzerns und eines Holdingkonzerns im Vergleich.....     | 22  |
| Abbildung 2:  | Intensität marktlicher und hierarchischer Koordination.....                                 | 26  |
| Abbildung 3:  | Stiglers Lebenszyklus-Hypothese: Kostenverläufe.....  | 96  |
| Abbildung 4:  | Integrationsentscheidung bei limitationalen Produktionsfaktoren.....                        | 101 |
| Abbildung 5:  | Integrationsentscheidung bei substitutiven Produktionsfaktoren.....                         | 102 |
| Abbildung 6:  | Beherrschungsstrukturen in Abhängigkeit der Transaktionseigenschaft.....                    | 120 |
| Abbildung 7:  | Zeitliche Abfolge bei der Modellierung des Hold-up Problems.....                            | 133 |
| Abbildung 8:  | Aufbauorganisation der OAO WBD Nahrungsmittel.....  | 264 |
| Abbildung 9:  | Aufbauorganisation der GK "Agroholding".....  | 289 |
| Abbildung 10: | Beteiligungsverflechtung der Tochtergesellschaften im Bereich "Geflügelfleisch".....        | 290 |
| Abbildung 11: | Beziehungsgeflecht zwischen Lieferanten und Abnehmern.....                                  | 294 |
| Abbildung 12: | Aufbauorganisation der "Gruppa Kompanij OGO" 2003.....                                      | 311 |
| Abbildung 13: | Aufbauorganisation der OAO "APK OGO" 2005.....  | 314 |
| Abbildung 14: | Beziehungsgeflecht zwischen Lieferanten und Abnehmern.....                                  | 317 |
| Abbildung 15: | Aufbauorganisation der Gruppe "Razgul'jaj".....   | 334 |
| Abbildung 16: | Ablauforganisation im Bereich der Getreideholding ZAO "Zernovaja kompanija Razgul'jaj"..... | 337 |
| Abbildung 17: | Ablauforganisation im Bereich der Zuckerholding ZAO "Sacharnaja kompanija Razgul'jaj".....  | 338 |
| Abbildung 18: | Aufbauorganisation der OAO "Gruppa Čerkizovo".....  | 363 |
| Abbildung 19: | Aufbauorganisation der OAO "Gruppa Čerkizovo" nach dem Objektprinzip.....                   | 367 |
| Abbildung 20: | Aufbauorganisation der Gruppe "Agros".....  | 392 |
| Abbildung 21: | Vertikale Integration in der Gruppe Agros.....  | 394 |
| Abbildung 22: | Aufbauorganisation der OAO AFIG "Kamenskaja".....   | 407 |
| Abbildung 23: | Organisationsstruktur des Agrar- und Ernährungssektors im Oblast Orel.....                  | 426 |
| Abbildung 24: | Geplante Ablauforganisation der Agrofirma OAO "Verchoskaja Niva".....                       | 435 |
| Abbildung 25: | Produktionsstruktur des Bereichs Landwirtschaft: Pflanzenbau.....                           | 489 |
| Abbildung 26: | Aufbauorganisation der APK "Stojlenskaja Niva".....   | 492 |

|   |     |
|---|-----|
| Abbildung 27: Aufbau- und Ablauforganisation der Agroholding<br>"BEZRK-Belgrankorm" ..... | 502 |
| Abbildung 28: Aufbauorganisation der Gruppe "EFKO" .....                                  | 514 |
| Abbildung 29: Aufbauorganisation der Gruppe Rusagro.....                                  | 532 |
| Abbildung 30: Das Williamson Tradeoff-Modell .....  | 606 |

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

|            |  |
|------------|--|
| AO         | Akcionernoe obščestvo (= Aktiengesellschaft)   |
| AIK        | Agro-Industrieller Komplex   |
| AFIG       | Agro-Finanz-Industrielle Gruppe (russ.: agro-finansovo-promyšlennaja gruppа = AFPK)  |
| APK        | 1. Agropromyšlennyj kompleks (= Agro-Industrieller Komplex)<br>2. APK:Ekonomika, upravlenie (Zeitschrift)<br>3. Agropromyšlennaja kompanija (= Agro-Industrielle Gesellschaft)<br>4. Agropromyšlennaja korporacija (= Agro-Industrielle Corporation) |
| APP        | Agropromyšlennoe predprijatie (= Agro-Industrielles Unternehmen)   |
| BIOst      | Bundesinstitut für ostwissenschaftliche und internationale Studien   |
| DIW        | Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung  |
| EU         | Europäische Union  |
| FAO        | Food and Agricultural Organization of the United Nations   |
| FDI        | Foreign Direct Investment  |
| FIG        | Finanz-Industrielle Gruppe (russ.: finansovo-promyšlennaja gruppа)   |
| GK         | 1. Graždanskij kodeks (= Bürgerkodex)<br>2. Gruppа kompanii (= Unternehmensgruppe)   |
| GKO        | Gosudarstvennye kratkosročnye obligacii (= kurzfristige Staatsanleihen)  |
| GmbH       | Gesellschaft mit beschränkter Haftung  |
| Goskomstat | Gosudarstvennyj komitet po statistike (= Staatliches Komitee für Statistik)  |
| GUS        | Gemeinschaft Unabhängiger Staaten  |
| IAMO       | Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Mittel- und Osteuropa   |
| IdW        | Institut der Deutschen Wirtschaft  |

|        |   |
|--------|---|
| IfW    | Institut für Weltwirtschaft   |
| InsG   | Insolvenzgesetz   |
| IWH    | Institut für Wirtschaftsforschung Halle   |
| IMF    | International Monetary Fund (dt.: IWF)  |
| k.A.   | keine Angaben   |
| kg     | Kilogramm   |
| KPdSU  | Kommunistische Partei der Sowjetunion   |
| Mio.   | Millionen   |
| MOEL   | Mittel- und osteuropäische Länder   |
| Mrd.   | Milliarden  |
| n.v.   | nicht verfügbar   |
| OAD    | Otkrytoe akcionerhoe obščestvo (offene Aktiengesellschaft)  |
| OECD   | Organisation for Economic Co-operation and Development  |
| OOO    | Obščestvo s ograničenoj otvetstvennost'ju (= Gesellschaft mit beschränkter Haftung)                     |
| Rbl.   | Rubel   |
| RFE/RL | Radio Free Europe/Radio Liberty   |
| RSFSR  | Russische Sozialistische Föderative Sowjetrepublik  |
| ROW    | Recht in Ost und West (Zeitschrift)   |
| t      | Tonne   |
| TOO    | Tovariščestvo s ograničenoj otvetstvennost'ju (= Gesellschaft mit beschränkter Haftung)                 |
| UdSSR  | Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken  |
| USDA   | United States Department of Agriculture   |
| WiRO   | Wirtschaft und Recht in Osteuropa (Zeitschrift)   |
| WiSt   | Wirtschaftswissenschaftliches Studium (Zeitschrift)   |
| WISU   | Das Wirtschaftsstudium (Zeitschrift)  |
| WTO    | World Trade Organization  |
| ZMP    | Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle für Erzeugnisse der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft GmbH |

# V EMPIRISCHE ANALYSE DER INTEGRIERTEN STRUKTUREN: FALLSTUDIEN

Bevor die Einzelfallstudien vorgestellt werden, wird einleitend zunächst die bei dieser Arbeit angewandte Vorgehensweise der Fallstudienanalyse erläutert.

## 1 VORGEHENSWEISE BEI DER FALLSTUDIENANALYSE

Die Fallstudienanalyse in dieser Untersuchung wurde in Anlehnung an YIN (2003a, S. 20 f.) in den folgenden vier Schritten durchgeführt: (1) Auswahl der Fälle ausgehend von der bestehenden Theorie (Vorbereitungsphase), (2) Datenerhebung, (3) Datenanalyse innerhalb eines Falles und (4) fallübergreifende Analyse.<sup>167</sup>

### 1.1 Auswahl der Fälle

Das Ziel der Fallauswahl besteht im Unterschied zum quantitativen Hypothesentest nicht darin, eine möglichst hohe Repräsentativität zu erzielen und genaue statistische Aussagen über die Verteilung der Variablen in der Grundgesamtheit zu erhalten, denn die Generalisierbarkeit der Schlußfolgerungen hängt nach YIN (2003a, S. 38 f.) und HAMEL et al. (1993, S. 18 ff.) nicht von einer möglichst hohen Repräsentativität ab. Entscheidend ist vielmehr, inwieweit die Verbindung mit der Theorie gelingt und die ausgewählten Fälle in der Lage sind, eine möglichst große Zahl von Aspekten abzubilden, die für die gestellte Fragestellung wichtig sind, um dadurch der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes bestmöglich gerecht zu werden (vgl. FLICK, 1998, S. 68; BERG, 2005, S. 362). Fallstudien können daher aus einem oder mehreren Fällen bestehen.<sup>168</sup> GHOURI (2004, S. 114) empfiehlt, die Zahl der Fälle um so geringer zu halten, je komplexer und neuartiger die untersuchte Fragestellung ist. Auf diese Weise wird zum einen eine möglichst

---

<sup>167</sup> EISENHARDT (1989, S. 553) unterscheidet 8 Schritte. Sie betrachtet die Fallstudienmethode jedoch hauptsächlich unter der Zielsetzung, (neue) Theorien zu entwickeln und weniger, um vorhandene zu testen. Ungeachtet des etwas unterschiedlichen Blickwinkels, lassen sich die Schritte von Eisenhardt ohne weiteres ebenfalls zu 4 Schritten zusammenfassen, da es sich bei den übrigen eigentlich um Zwischenschritte handelt.

<sup>168</sup> Studien, die auf einem Fall basieren, werden nach YIN (2003a, S. 39 ff.) häufig verwendet, um zum einen Einzel- oder Extremfälle darzustellen und zum anderen, um ein bislang unzugängliches Phänomen zu behandeln.

heterogene Auswahl von Fällen gewährleistet und andererseits deren ausführliche Analyse ermöglicht (vgl. auch BERG, 2005, S. 362). EISENHARDT (1989, S. 545) nennt dazu als Faustzahlen vier bis zehn Fälle. Allerdings betrachtet sie die Fallstudienmethode weniger unter der Zielsetzung, theoretische Hypothesen zu überprüfen, als vielmehr Theorien zu entwickeln. Daher sieht sie es bei weniger als vier Fällen als schwierig an, theoretisch gehaltvolle Schlußfolgerungen machen zu können. Werden mehr als zehn Fälle analysiert, kann dagegen die Datenanalyse zu komplex werden. LAMNEK (1995, S. 113; 2005, S. 303) schlägt vor, die Fälle nach dem Prinzip der maximalen Kontrastierung so auszuwählen, das sie als typische Repräsentanten bestimmter Gruppen von Fällen gelten und somit Beispielcharakter besitzen. Diese Vorgehensweise wurde hier angewandt. Wie aus der Systematisierung der Integrationsprozesse und -formen in Teil II hervorgegangen ist, stammen die Initiatoren der integrierten Strukturen in der Regel aus verschiedenen nicht-landwirtschaftlichen Bereichen der russischen Volkswirtschaft. Außerdem scheint in manchen Föderationssubjekten der Staat in Gestalt der Regionalregierung eine wesentliche Rolle zu spielen (vgl. Abschnitt IV.3.2.2.3). Um Unterschiede in den Beweggründen in Abhängigkeit vom Initiator herauszufiltern, wurden für die wichtigsten Kategorien von möglichen Initiatoren (Verarbeiter, Händler, branchenfremder Investor und Regierung) von Integrations- bzw. Kooperationsprozessen, solche Fälle untersucht, die typische Repräsentanten der jeweiligen Kategorie sind.

Um mögliche regionale Besonderheiten bei den Entstehungsgründen, den Ablauf- und Aufbauorganisationen und den Entwicklungstendenzen der Integrationsbestrebungen herausarbeiten zu können, wurden die beiden Regionen näher beleuchtet, in denen integrierte Strukturen in Form von Agroholdings von besonders großer Bedeutung sind. Die eine Region ist der Oblast Belgorod, der mit Abstand die größte Zahl von Agroholdings aufweist, die andere der Oblast Orel, in dem Agroholdings gemessen an der bewirtschafteten landwirtschaftlichen Nutzfläche einen großen Stellenwert haben. Die Analyse einzelner integrierter Strukturen ist für diese beiden Regionen jeweils in den Rahmen einer Fallstudie des Oblastes eingebettet, in der die jeweiligen regionalspezifischen natürlichen, wirtschaftlichen und politischen Bedingungen beleuchtet werden. Hierbei handelt es sich also nach YIN (2003a, S. 43) um sogenannte "embedded case studies", während die übrigen Fallstudien, in denen das integrierte Unternehmen die alleinige Analyseeinheit bildet, holistischen Charakter haben.

## **1.2 Datenerhebung**

Der zweite Schritt bei der Erstellung der Fallstudien ist die Datenerhebung. Üblicherweise werden dazu verschiedene Erhebungstechniken gleichzeitig angewendet, weil so zum einen gewährleistet wird, dass möglichst alle bedeutsamen Aspekte eines Untersuchungsgegenstandes erfaßt werden und zum anderen die Schwächen der jeweiligen Einzeltechnik gegenseitig kompensiert werden können.

Die qualitative Sozialforschung bezeichnet dies mit dem aus der amerikanischen Soziologie kommenden Begriff der Triangulation (vgl. LAMNEK, 2005, S. 317).

In der Regel werden die Daten mithilfe der Quellenanalyse, d. h. Auswertung von Presseveröffentlichungen, Dokumenten und Berichten, und verschiedenen kommunikativen Erhebungstechniken wie offene und narrative Interviews oder teilnehmende (verdeckte, unentdeckte) Beobachtungen erhoben (vgl. EISENHARDT, 1989, S. 537 f.; LAMNEK, 2005, S. 316). Welche dieser Methoden im Einzelnen angewandt wird, hängt wesentlich von der Zugänglichkeit der einzelnen Arten von Daten ab. In dieser Arbeit wurden in erster Linie russischsprachige Quellen aus Fachzeitschriften, Zeitungen und dem Internet ausgewertet und zwar sowohl zur allgemeinen Entwicklung von Agroholdings als auch zu konkreten Unternehmen. Dazu gehören auch Geschäftsberichte. Einige sehr große Agroholdings haben diese zum Teil auf ihrer Homepage im Internet veröffentlicht. Darüber hinaus wurde für einige ausgewählte integrierten Unternehmenstrukturen ergänzende Informationen mithilfe persönlicher Experteninterviews und teilnehmender Beobachtung vor Ort in Russland erhoben. Diese Techniken wurden bei den Unternehmen OAO "Wimm-Bill-Dann Nahrungsmittel", der GK "Agroholding" aus Kursk und der OAO "BEZRK" aus Belgorod angewandt. In Belgorod fanden darüber hinaus eine Expertenbefragung des Leiters des regionalen Landwirtschaftsministeriums statt. Eine größere Anzahl an Expertenbefragungen und teilnehmenden Beobachtungen war nicht möglich, weil, wie in der Einleitung bereits erwähnt, viele der neuen integrierten Unternehmen mit dem Verweis auf das Geschäftsgeheimnis nicht bereit waren, überhaupt Informationen an Außenstehende preiszugeben. Ausländische Wissenschaftler benötigen stets russische Partner, die entsprechende Kontakte haben. In manchen Regionen muß darüber hinaus vorher noch die Erlaubnis der Oblast- oder Rayonsverwaltung eingeholt werden, so in den Oblasten Orel und Belgorod. Eine breiter angelegte Expertenbefragung vor Ort ist daher ein recht zeit- und aufgrund der damit verbundenen ausgeprägten Reisetätigkeit auch ein kostenintensives Unterfangen. Im Rahmen dieser Arbeit konnte zum einen auf Mitarbeiter der Timirjasev-Universität aus Moskau zurückgegriffen werden, die über Kontakte zu Wimm-Bill-Dann verfügten, und zum anderen auf die Unterstützung des Allrussischen Forschungsinstitut für Agrarökonomie (VNIIESCh = Vserossijskij naučno-issledovatel'skij institut ekonomiki sel'skogo chozjajstva), das sich ebenfalls in Moskau befindet. Dieses Institut arbeitet eng mit dem Oblast Belgorod zusammen und hatte Expertengespräche mit Vertretern der Oblastregierung sowie integrierten Unternehmen und nicht-integrierten Unternehmen organisiert. Außerdem stellte es den in Abschnitt I.4 erwähnten selbstzusammengestellten Datensatz zur wirtschaftlichen Lage der größten Agroholdings des Oblasts Belgorod zur Verfügung. Darüber hinaus konnte mit einem ehemaligen Mitarbeiter der GK "Agroholding" aus Kursk eine Expertenbefragung durchgeführt werden. Der Empfehlung EISENHARDTS (1989, S. 538) folgend, wurde die Expertenbefragung in Belgorod mithilfe wissenschaftlicher Mitarbeiter

des russischen Partnerinstituts durchgeführt.<sup>169</sup> Der gleichzeitige Einsatz mehrerer Wissenschaftler bei persönlichen Experteninterviews hat zum einen den Vorteil, dass die Verlässlichkeit der Daten erhöht wird, weil mehrere Forscher häufig auf verschiedene Details achten. Zum anderen kann im Anschluß an die Datenerhebung bereits eine erste kommunikative Bewertung erfolgen. Die Gespräche wurden durch Mitschriften aufgezeichnet. Tonbandaufnahmen wurden von den Gesprächspartnern abgelehnt.

### 1.3 Datenanalyse innerhalb des Falles

Im dritten Schritt der Fallstudienerstellung, der Datenanalyse *innerhalb* eines Falles, geht es darum, das Spezifische und Einzigartige eines jeden Falles aufzuzeigen, bevor Verallgemeinerungen und Interpretationen vorgenommen werden. In Anlehnung an YIN (2003a, S. 67 f.) wurde jeder einzelne Fall mit einem Bericht abgeschlossen, der in dieser Arbeit auch als Einzelfallstudie bezeichnet wird und der auf wichtige Muster und Fakten sowie deren Implikationen hinweist. Die Einzelfallstudien sind in der Regel wie folgt aufgebaut: (1) Entwicklungsgeschichte und Geschäftsfelder (Unternehmensprofil), (2) Aufbau- und Ablauforganisation: Dazu gehört nach Möglichkeit die Erstellung eines Organigramms, die Darstellung der Kompetenzen von Haupt- und Tochtergesellschaften sowie der verwendeten institutionellen Arrangements zur vertikalen Koordination von Transaktionen innerhalb der Gruppe und ggf. zu außenstehenden Unternehmen. (3) Finanzierungsquellen und -mechanismen, (4) Wirtschaftliche Entwicklung. Vorgesehen war, diese nach Möglichkeit sowohl für die Agroholding insgesamt als auch der einzelnen Tochterunternehmen oder zumindest der Teilbereiche (Verarbeitung, Handel, Landwirtschaft) sowie der einzelnen Geschäftsfelder zu analysieren. In nahezu allen Fällen standen die entsprechenden Daten jedoch nicht zur Verfügung, so dass meistens nur sehr allgemeine und mitunter anekdotenhafte Aussagen möglich waren. (5) Beziehung zu politischen Akteuren und (6) eine erste ökonomische Bewertung des Einzelfalles unter Bezugnahme auf die theoretisch abgeleiteten Hypothesen. Das Ergebnis dieses Teils der Fallstudienanalyse wird in den nachfolgenden Kapiteln ausführlich vorgestellt ebenso wie die sich daran anschließende fallübergreifende Analyse

### 1.4 Fallübergreifende Analyse

Die fallübergreifende Analyse (cross-case-analysis) ist der abschließende Schritt einer Fallstudienanalyse. Sie dient der strukturierten Auswertung der Daten, um Muster *zwischen* den Fällen und neue bisher unvermutete Zusammenhänge aufzudecken (vgl. EISENHARDT, 1989, S. 540). YIN (2003a, S. 116) bzw. (2003b, S. 21) bezeichnet dies auch als "pattern matching". In dieser Arbeit sollen konkret die folgenden Aspekte herausgearbeitet werden: (1) die Entstehung der integrierten

---

<sup>169</sup> Die Mitarbeiter der jeweiligen Institute und der GK "Agroholding" haben gebeten, ihre Namen nicht zu veröffentlichen.

Strukturen, (2) die Charakteristika der Aufbau- und Ablauforganisation: Wie weit erstreckt sich die Integration und Kooperation? Gibt es innerhalb einer integrierten Struktur in Abhängigkeit der Produktgruppe Unterschiede? Wie sind die Beziehungen gestaltet (a) zwischen den Tochterunternehmen, (b) zwischen Tochterunternehmen und der Dachgesellschaft und (c) zu außenstehenden Lieferanten und Abnehmern. Existieren möglicherweise mehrere institutionelle Arrangements der Koordination von Transaktionen parallel nebeneinander? (3) die wichtigsten Motive für die gewählte Integrations- bzw. Kooperationsform, (4) die Beziehung zur Politik und (5) Muster in der einzelbetrieblichen wirtschaftlichen Entwicklung.

Die Identifikation der Muster erfolgte aufgrund der Lückenhaftigkeit und Inkonsistenzen der Daten, insbesondere was die wirtschaftliche und finanzielle Entwicklung der Agroholdings anbelangt, lediglich mithilfe einer einfachen vergleichenden Analyse der genannten Aspekte und einzelner Kennziffern wie der Gewinn- und Verlustentwicklung, der Rentabilität oder Investitionsaktivitäten in Form von Tabellen (vgl. hierzu auch YIN, 2003a, 133 ff.). Abschließend wurden die im Rahmen der fallübergreifenden Analyse ermittelnden empirischen Befunde mit der vorliegenden theoretischen und empirischen Literatur zu integrierten Unternehmensstrukturen im Allgemeinen und zu den russischen Integrationsprozessen im Agrar- und Ernährungssektor im besonderen konfrontiert. Übereinstimmungen mit bisherigen Studien erhöhen zumeist die Generalisierbarkeit und den theoretischen Gehalt der Ergebnisse. Widersprüchliche Ergebnisse bilden dagegen den Ausgangspunkt dafür, nach neuen Erklärungen zu suchen und die Vorgehensweise der eigenen Studie oder früherer Untersuchungen kritisch zu hinterfragen (vgl. BERG, 2006, S. 366 f.).

## **2 VON UNTEN ENTSTANDENE INTEGRIERTE STRUKTUREN**

Die nachfolgenden sechs Fällen beleuchten "von unten initiierte" integrierte Strukturen, um die Hypothese zu überprüfen, dass integrierte Strukturen einzelwirtschaftlich rationale Reaktionen der Wirtschaftssubjekte auf die im vorangegangenen Teil analysierten institutionellen und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen sind.

### **2.1 Von vertraglichen Kooperationsbeziehungen zur Agroholding: Die OAO "Wimm-Bill-Dann-Nahrungsmittel"**

Die OAO "Wimm-Bill-Dann Nahrungsmittel" (WBD) (russ.: OAO "Wimm-Bill-Dann Produkty Pitanija", engl.: "WBD Foods Open Joint Stock Company") ist ein Beispiel für eine integrierte Unternehmensstruktur, die mit ihren Transaktionspartner in den vor- und nachgelagerten Stufe lange Zeit nur hauptsächlich längerfristige vertragliche Kooperationsbeziehung unterhielt. Integration fand nur auf horizontaler

Ebene in den Kernbereichen der Nahrungsmittelverarbeitung sowie in diagonalen Richtung statt. Erst in der jüngsten Vergangenheit wurden auch einige Landwirtschaftsbetriebe integriert, was darauf hindeutet, dass sich WBD von einem relativ eng spezialisierten Nahrungsmittelkonzern zur einer vertikal integrierten Agroholding entwickeln könnte.

### **2.1.1 Entwicklungsgeschichte und Firmenprofil**

Die Firma Wimm-Bill-Dann wurde bereits zu Transformationsbeginn im Jahre 1992 von Pavel Dudnikov und vier weiteren Mitstreitern gegründet. Dudnikov wurde schon Ende der 1980er-Jahre nach der Verabschiedung des Gesetzes der UdSSR "Über die Kooperativen (Genossenschaften)", das erste privatwirtschaftliche Unternehmungen erlaubte, mit einer Kooperative unternehmerisch tätig. Im Jahr 1992 pachtete er eine Produktionslinie vom Moskauer Milchkombinat "Lianozovo" (Lianozovskij molochnyj kombinat = LMK) mit dem Ziel, Fruchtsäfte zu produzieren. Die Saftkonzentrate wurden von dem aus den USA stammenden internationalen Lebensmittelkonzern Cargill Inc. und das Verpackungsmaterial von Tetra Pak, dem aus Schweden stammenden Weltmarktführer auf dem Gebiet aseptischer Verpackung für Flüssignahrung, gekauft. Mit beiden Unternehmen unterhält WBD nach wie vor eine strategische Partnerschaft (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2006a).

Am 25. November 1992 ging der erste Karton mit Saft mit dem Markennamen "Wimm-Bill-Dann" vom Band. Der englische Firmen- und Markenname wurde ganz bewußt gewählt, nach dem eine Marktanalyse ergeben hatte, dass zu der damaligen Zeit die meisten russischen Verbraucher kein Vertrauen in einheimische Erzeuger und Produkte hatten. Um die Konsumenten zu gewinnen, entschloß sich die Unternehmensleitung daher, sich einen nicht-russischen Firmennamen zu geben (vgl. IOFFE und NEFEDOVA, 2001, S. 349 und WIMM-BILL-DANN – WBD, 2006b). Als Mitte 1992 die Privatisierung der ehemals staatlichen Unternehmen in Russland begann, kauften die Gründer von WBD nach und nach Aktien des Milchkombinates "Lianozovo". 1995 hatten sie die Aktienmehrheit erreicht. Die Saftproduktion wurde ausgeweitet und gleichzeitig die Abfüll- und Verpackungstechnik auch für die Produktion von pasteurisierter Milch verwendet, was die Ausnutzung von Verbundvorteilen ermöglichte. Allmählich entwickelte sich die Herstellung von Milchprodukten zur wichtigsten Geschäftssparte des Unternehmens. Neben pasteurisierter Milch und Kindernahrung bilden dabei höherwertigere Produkte wie Joghurte, Desserts, angereicherte Milchprodukte und bei der Saftproduktion Saftmixgetränke einen Schwerpunkt in WBD's Produktpolitik. Bis Ende 2004 entfielen auf Milcherzeugnisse 70 % und auf Saft 29 % der Nettoverkäufe. Die restlichen 1 % entfallen auf die Sparte Mineralwasser, mit der WBD seine Produktpalette im Jahr 2003 erweitert hat (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2003, S. 6). Im März 2003 hatte das Unternehmen dazu eine Untergrundquelle in der Nähe des Naturschutzgebietes "Valdaj" im Oblast Novgorod erworben sowie in Okulovka, ebenfalls im Oblast Novgorod, eine neue Fabrik zur Bearbeitung

und zum Abfüllen von Wasser gegründet. Das Werk hat eine Verarbeitungskapazität von 360.000 Litern pro Tag. Das Mineralwasser wird unter der Marke "Zapovednik" (Naturschutzgebiet) verkauft (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2003, S. 10). Im August 2003 hat WBD weitere Untergrundquellen und noch eine Fabrik in Essentuki, im Kraj Stavropol, im Kaukasus im Süden Russlands gekauft, das Mineralwasser unter der Marke "Essentuki" herstellt und verkauft. Dort werden 6.000 Einheiten pro Stunde produziert. Zielgruppe der Mineralwasserproduktion sind Konsumenten der oberen Mittelschicht (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2005, S. 55).

Insgesamt produziert und vertreibt WBD über 1100 verschiedene Milchprodukte und über 150 verschiedene Arten Säfte, Nektars und Mineralwasser unter mehreren selbst geschaffenen nationalen und regionalen Herstellermarken.<sup>170</sup> WBD gilt in Russland als Marktführer bei aseptisch verpackter Milch mit einem Marktanteil von fast 35 % und als drittgrößter von Fruchtsäften mit einem Marktanteil von 19 % im Jahr 2006. Branchenführer ist OAO "Lebedjanskij" aus Lipeck mit einem Anteil von 28 % 2006. Bis 2004 rangierte Wimm-Bill-Dann bei Fruchtsäften noch auf Platz zwei mit einem Marktanteil von 27 % hinter der OAO "Lebedjanskij" (vgl. SARAIKIN, 2005). Auf die zweite Position rückte dann Multon, der 2006 einen Marktanteil von 21 % hatte. Multon ist ein russischer Hersteller von Säften aus St. Petersburg und wurde 2005 vom Coca-Cola-Konzern aufgekauft. Bei Milchprodukte sind die wichtigsten Konkurrenten Danone mit einem Marktanteil 2006 von 15,4 %, gefolgt von Unimilk mit 10 %. Die anderen ausländische Mitkonkurrenten Ehrmann und Campina folgten mit Abstand mit einem Marktanteil von jeweils 2 % (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2007a, S. 6).

Seit 1999 exportiert WBD Säfte u. a. in die baltischen und in verschiedene GUS-Staaten und selbst in die Niederlande, nach Großbritannien, Deutschland, Israel, USA und Kanada. Bei Babynahrung aus Milch wird WBD für die Stadt und den Oblast Moskau vom Antimonopolkomitee sogar eine marktbeherrschende Stellung bescheinigt. Dort soll WBD einen Marktanteil von 96 % und bei allen Kindernahrungsprodukten von 56 % haben. WBD unterliegt daher einer Mißbrauchsaufsicht, d. h. jegliche weitere Akquisition von Unternehmen muß vom Antimonopolkomitee genehmigt werden (WIMM-BILL-DANN – WBD, 2005, S. 19). Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass diese Monopolstellung das Resultat einer politischen Entscheidung ist. Die Moskauer Stadtregierung hat nämlich mit WBD einen Exklusivvertrag zur Versorgung der Stadt mit Kindernahrung abgeschlossen hat. WBD agiert daher ganz in sowjetischer Tradition als ein von der Regierung beauftragtes Unternehmen zur Bereitstellung eines als sensibel und lebenswichtig erachteten Produkts, das deshalb unter staatlicher Kontrolle steht.

---

<sup>170</sup> Im russischen Sprachgebrauch wird bislang keine Unterscheidung in Hersteller- und Handelsmarke gemacht. Es wird entweder der Ausdruck "torgovaja marka" verwendet oder der aus dem Englischen entlehnte Begriff "brand".

Seine Größe erreichte WBD hauptsächlich auf dem Wege des externen horizontalen Firmenwachstums, d. h. durch die Übernahme von Unternehmen und Betrieben in verschiedenen Regionen Russlands und anderen GUS-Ländern. Nach dem sich WBD 1995 die Aktienmehrheit an der "Lianosovo" Molkerei in Moskau gesichert hatte, kaufte sie in den darauffolgenden beiden Jahren drei weitere Betriebe – 1996 das Moskauer Kindernahrungswerk (Zavod detckich moločnych produktov = ZDMP) und 1997 die Molkereien Ramenskij (Ramenskij moločnyj kombinat) und Caricyno im Oblast Moskau. Danach begann WBD, seine Produktion zunehmend in die Regionen zu verlagern. Ziel dieses Schrittes war es nach Angaben des Vorstandsvorsitzenden der WBD-Gruppe, Sergej Plastinin, Transport- und Vertriebskosten einzusparen, indem billigere Rohstoffquellen in den Regionen erschlossen werden und die Verarbeitung gleich vor Ort stattfindet, statt wie bisher nur in Moskau verarbeitet, von aus alle anderen regionalen Märkte beliefert wurden (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2003, S. 3).

Die ersten Betriebe, die außerhalb des Großraums Moskau erworben wurden, waren 1998 und 1999 Molkereien in Nižnyj Novgorod (Moločnyj kombinat "Nižegorodskij", Novosibirsk (Kombinat "Sibirskoe moloko") und Vladivostok (Vladivostokskij moločnyj kombinat). In den darauffolgenden drei Jahren nahm die Akquisitionstätigkeit in der Milchindustrie noch weiter zu. Der Aufkauf von Milchbetrieben war für WBD vor allem deshalb attraktiv, weil die russische Milchindustrie in hohem Maße als zersplittert gilt. Es gibt über 2000 große, mittlere und kleine Betriebe, von denen viele unterausgelastet sind und Verluste schreiben. Die aufgekauften Molkereien werden modernisiert, ein neues Management von WBD eingesetzt und die Produkte dieser Molkereien in das Sortiment von WBD integriert.

Im Jahr 2000 orientierte sich WBD geographisch mit seiner Expansion auf die Regionen im Süden Russlands und erstmals auch auf andere GUS-Saaten. WBD kaufte Mehrheitsbeteiligungen in Milchfabriken in Baškortostan (OAO "Ufamol-agroprom") und im Kraj Krasondar (OAO "Moločnyj kombinat") sowie in Kiew (Ukraine) und Biškek (Kirgistan). Außerdem wurden im Zuge einer beabsichtigten Diversifizierungsstrategie Brauereien gekauft, darunter die Brauereien "Volga", "Volga-Invest", "PiP" und "Moskvoretsky". Diese wurden allerdings nach gut einem Jahr wieder abgestoßen, weil sich WBD dazu entschlossen hatte, sich auf seine Kernbereiche Milch und Säfte zu konzentrieren.

Nach dem 2001 lediglich die Beteiligungen an den Moskauer Molkereien "Lianosovo" und "Caricyno" um weitere 15 % erhöht und mit der Molkerei OOO "Anninskoe moloko" im Oblast Voronež und der ZAO "Rubcovskij moločnyj zavod" im Kraj Altaj nur zwei zusätzliche Unternehmen gekauft, erreichten die Übernahmeaktivitäten von WBD im Jahr 2002 ihren Höhepunkt. WBD akquirierte in dieser Zeit Mehrheitsbeteiligungen in neun Unternehmen und Regionen: im Kraj Krasondar die ZAO "Gul'kevičskij maslozavod", im Oblast Belgorod die OOO "Moloko Vejdelevki", im Oblast Samara die OAO "Novokujbyševskmoloko",

in Charkiv (Ukraine) das Milchkombinat OAO "Char'kovskij moločnyj kombinat", in St. Petersburg die Milchfabrik "Roska" (OAO Sankt Peterburgskaja Moločnaja Kompanija "Roska"), in Tula die ZAO "Depsona", im Oblast Sumy (Ukraine) die OAO "Burynskij zavod suchogo moloka", in Novosibirsk die Käsefabrik "Sibirskij syr" und einen großer Lagerkomplex im Oblast Moskau.

**Tabelle 25: Entwicklungsetappen der OAO "Wimm-Bill-Dann Nahrungsmittel"**

| Jahr      | Ereignis   |
|-----------|--|
| 1992      | Gründung der Firma "Wimm-Bill-Dann" und Pacht einer Produktionslinie des Moskauer Milchkombinats "Lianozovo" (Lianozovskij moločnyj kombinat = LMK). Start der Produktion und des Verkaufs von Fruchtsäften.   |
| Bis 1995  | Erwerb der Aktienmehrheit an Milchkombinat "Lianosovo" und Einstieg auch in die Produktion von Milchprodukten.   |
| 1996      | Kauf des Moskauer Kindernahrungswerks (Zavod detkich <u>m</u> oločnych produktov = ZDMP).  |
| 1997      | Kauf der Molkereien Ramenskij und Caricino im Oblast Moskau  |
| 1998-1999 | Start der Expansion in die Regionen: Akquisition von Molkereien in Nižnyj Novgorod, Novosibirsk und Vladivostok  |
| 2000      | Fortsetzung der Expansion in den Süden Russlands und andere GUS-Saaten: Kauf von Molkereien in Baškortostan und im Kraj Krasondar sowie in Kiew (Ukraine) und Biškek (Kirgistan).<br>Kauf der Brauereien "Volga", "Volga-Invest", "PiP" und "Moskvoretsky" (2001 wieder verkauft). |
| 2001      | Kauf von Molkereien im Kraj Altaj und Oblast Voronež<br>Umwandlung in eine Holdingstruktur und Gründung der Holdinggesellschaft OAO WBD Foods  |
| 2002      | Höhepunkt der Übernahmeaktivitäten von WBD: Erwerb von Mehrheitsbeteiligungen in neun Regionen und Unternehmen der Milchverarbeitung<br>Börsengang (IPO) an der New York Stock Exchange  |
| 2003      | Einstieg in die Produktion und den Vertrieb von Mineralwasser im Oblast Novgorod (Marke "Zapovednik") und im Kraj Stavropol (Marke "Essentuki")  |
| 2004-2005 | Integration von drei landwirtschaftlichen Betrieben über den Kauf von Mehrheitsbeteiligungen im Kraj Krasnodar und eines Betriebs im Oblast Leningrad  |

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Dezember 2004 kaufte WBD zum ersten Mal in seiner mehr als zehnjährigen Geschichte einen landwirtschaftlichen Betrieb. Sie erwarb die Mehrheitsbeteiligung in Höhe von 88 % am Milchviehbetrieb OOO "Atamskoe" im Kraj Krasnodar. Im April, Juli und September 2005 kamen drei weitere Rohmilchproduzenten hinzu: die OAO "Plemzavod za mir i trud" und die OAO "Zavety Il'iča ebenfalls im Kraj Krasnodar sowie der OAO "Trud" im Oblast Leningrad. Auf die Gründe für diesen Schritt wird im nächsten Abschnitt eingegangen, in dem die Beziehungen zu den Rohstofflieferanten näher beleuchtet werden. Tabelle 25 faßt die wichtigsten Entwicklungsetappen der Gruppe bis zum Jahr 2005 zusammen.

**Tabelle 26: Tochterunternehmen der OAO Wimm-Bill-Dann  
Nahrungsmittel, Stand 31.05. 2006\***

| Unternehmen                         | Stimmrechtsaktienanteil von WBD | Standort                                    |
|-------------------------------------|---------------------------------|---|
| <b>Molkereien</b>                   |                                 |   |
| Lianozovo Dairy Plant               | 98,31 %                         | Stadt Moskau, Russische Föderation          |
| Annino Dairy Plant                  | 100,00 %                        | Oblast Voronež, Russische Föderation        |
| Tsaritsino Dairy Plant              | 98,91 %                         | Stadt Moskau, Russische Föderation          |
| Vladivostok Dairy Plant             | 99,83 %                         | Vladivostok, Russische Föderation           |
| Karasuk Dairy Plant                 | 93,80 %                         | Oblast Novosibirsk, Russische Föderation    |
| Ufa Dairy Plant                     | 97,82 %                         | Republik Baškortostan, Russische Föderation |
| Siberian Dairy Plant                | 88,90 %                         | Oblast Novosibirks, Russische Föderation    |
| Nizhny Novgorod Dairy Plant         | 97,43 %                         | Nižnyj Novgorod Russische Föderation        |
| Rubtsovsk Dairy Plant               | 100,00 %                        | Kraj Altaj, Russische Föderation            |
| Kiev Dairy Plant                    | 98,43 %                         | Kiev, Ukraine                               |
| Timashevsk Dairy Plant              | 99,40 %                         | Kraj Krasnodar, Russische Föderation        |
| Moloko Veidelevki                   | 100,00 %                        | Oblast Belgorod, Russische Föderation       |
| Novokuibyshevsk Milk                | 87,13 %                         | Oblast Samara, Russische Föderation         |
| Burny Powder Plant                  | 76,00 %                         | Oblast Sumy, Ukraine                        |
| Tuymazinskiy Dairy Plant            | 85,00 %                         | Republik Baškortostan, Russische Föderation |
| Bishkek Dairy Plant                 | 96,10 %                         | Bischkek, Kirgistan                         |
| Baltic Milk (formerly Roska)        | 100,00 %                        | St. Petersburg, Russische Föderation        |
| Gulkevichy Dairy Plant              | 52,27 %                         | Kraj Krasnodar, Russische Föderation        |
| Kharkov Dairy Plant                 | 94,38 %                         | Charkiv, Ukraine                            |
| WBD Tashkent                        | 100,00 %                        | Taschkent, Usbekistan                       |
| Nazorovskoe Milk                    | 63,33 %                         | Kraj Krasnojarsk, Russische Föderation      |
| Obninsk Dairy Plant                 | 66,33 %                         | Oblast Kaluga, Russische Föderation         |
| Pervouralsk City Dairy Plant        | 100,00 %                        | Oblast Sverdlovsk, Russische Föderation     |
| <b>Kindernahrung</b>                |                                 |   |
| Moscow Baby Food Plant              | 77,34 %                         | Stadt Moskau, Russische Föderation          |
| Experimental Baby Food Plant        | 100,00 %                        | Oblast Kursk, Russische Föderation          |
| <b>Getränkefabriken</b>             |                                 |   |
| Ramenskiy Plant**                   | 96,68 %                         | Oblast Moskau, Russische Föderation         |
| Valdai Springs Water Plant          | 100,00 %                        | Oblast Novogorod, Russische Föderation      |
| Healing Springs Water Plant         | 100,00 %                        | Kraj Stavropol, Russische Föderation        |
| Geyser                              | 100,00 %                        | Kraj Stavropol, Russische Föderation        |
| <b>Landwirtschaftliche Betriebe</b> |                                 |   |
| Trud OJSC                           | 67,95 %                         | Oblast Leningrad, Russische Föderation      |
| Atamanskoe Farm                     | 88,39 %                         | Kraj Krasondar, Russische Föderation        |
| Plemzavod Za Mir and Trud           | 100,00 %                        | Kraj Krasondar, Russische Föderation        |
| Zavety Ilyicha                      | 98,70 %                         | Kraj Krasondar, Russische Föderation        |

Quelle: WIMM-BILL-DANN – WBD (2005, S. 73 f.); WIMM-BILL-DANN – WBD (2006d, S. 72 ff.).

Anm.: \* Die Tochterunternehmen sind in ihrer englischen Bezeichnung aus den englischsprachigen Geschäftsberichten der WBD-Gruppe übernommen worden.

\*\* Die Betriebe Fruktopak (früher Depsona) aus dem Oblast Tula und Ramenskiy wurden 2006 zu einem Unternehmen unter der Bezeichnung Ramenskiy mit Sitz im Oblast Moskau verschmolzen.

Einen Überblick über die Tochtergesellschaften, deren regionalen Verteilung und den Aktienanteil von WBD gibt Tabelle 26 wieder. Ende 2005 hatte WBD insgesamt 33 Tochterunternehmen in 20 verschiedenen Regionen der Russischen Föderation und in drei anderen GUS-Ländern (Ukraine, Kirgystan und Usbekistan). Darin waren über 18.000 Menschen beschäftigt. Von den Tochterunternehmen sind allein 23 in der Milchverarbeitung tätig. Sie stellen einmal traditionelle Milchprodukte her wie z. B. sterilisierte und pasteurisierte Milch,

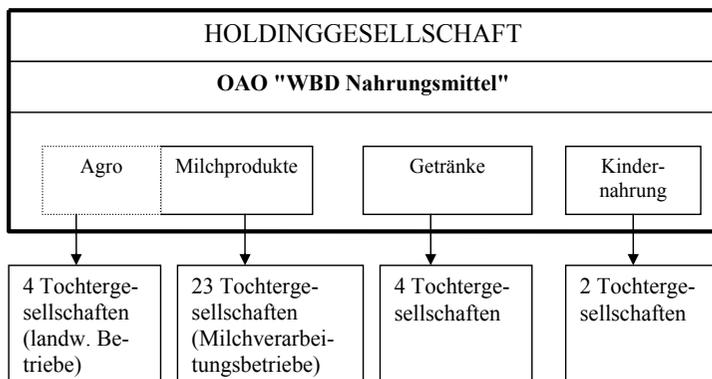
Butter, Sahne, Kefir, Smetana und einfachen Hart- und Weichkäse. Zum anderen werden Joghurts und sogenannte Milchdeserts produziert, wie Trinkjoghurts, Milch mit Fruchtgeschmack, Quarkspeisen und Pudding. Außerdem wird Milch zu verschiedenen Käseprodukten, z. B. Käse mit Fruchtgeschmack, verarbeitet.

Zwei Tochtergesellschaften beschäftigen sich mit der Herstellung von Kinder-nahrung. Typische Produkte sind Flüssigmilchprodukte und Säfte für Kleinkinder unter drei Jahre, Pürees aus Fleisch, Fisch, Milch und Obst sowie Produkte für schwangere Frauen und stillende Mütter. Die vier in der Getränkeproduktion angesiedelten Unternehmen der Gruppe stellen verschiedene Säfte und Mineralwasser her. Die vier Tochtergesellschaften in der landwirtschaftlichen Produktion sind auf die Rohmilchproduktion spezialisiert (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2007b, S. 79 ff.). Hauptstandort des Unternehmens ist trotz der Expansion in die russische Provinz nach wie vor die Stadt und der Oblast Moskau. Dort werden immer noch 70 % aller Milchprodukte und fast der gesamte Saft hergestellt. In den kommenden zwei Jahren soll dieser Anteil aber nach und nach reduziert werden und stattdessen die Produktion in den russischen Regionen und anderen GUS-Staaten auf ein Drittel des Gesamtoutputs gesteigert werden (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2006c).

### **2.1.2 Aufbaustruktur**

In dem Maße, in dem WBD immer mehr Unternehmen erworben hat, stieg die Notwendigkeit, die Aufbauorganisation entsprechend anzupassen. Am 16. April 2001 hat sich WBD deshalb in eine Holdinggesellschaft umgewandelt. Die Dachgesellschaft trägt den Namen "Wimm-Bill-Dann Nahrungsmittel" und hat die Rechtsform einer offenen Aktiengesellschaft (OAO). Sie ist für die strategische Planung der gesamten Unternehmensgruppe und die Kontrolle der einzelnen Tochterunternehmen zuständig. Insbesondere soll sie darauf hinwirken, dass alle Unternehmen die gruppeneigenen Qualitätsstandards einhalten.

Zunächst war die Holding divisional in drei Produktgruppen gegliedert. Bis Ende 2004 waren dies die Divisionen "Milchprodukte", "Säfte" und "Mineralwasser". Im Jahr 2005 wurden die Bereiche Saft und Mineralwasser zur Division "Getränke" zusammengefaßt und die Babynahrung aus dem Bereich "Milchprodukte" zu einem eigenständigen Bereich ausgegliedert. Ende 2004 richtete die Konzernspitze eine weitere Verwaltungseinheit mit der Bezeichnung "Agro" ein. Sie hat die Aufgabe, Beteiligungen an ausgewählten Milchviehbetrieben zu erwerben und zu verwalten. Agro ist jedoch keine eigenständige Verwaltungseinheit, sondern Teil der Division "Milchprodukte" (vgl. Abb. 8).

**Abbildung 8: Aufbauorganisation der OAO WBD Nahrungsmittel**

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Führungsgremien der Holdinggesellschaft sind der Direktorenrat (Board of Directors) und der Managementrat (Management Board).<sup>171</sup> Die Mitglieder des Direktorenrates werden auf der Hauptversammlung für jeweils ein Jahr gewählt und können unbegrenzt wiedergewählt werden. Ende 2006 bestand der Direktorenrat aus 11 Mitgliedern. Davon waren sechs unabhängig, d. h. keine Gründer des Unternehmens. Dazu gehören auch drei Ausländer. Der Direktorenrat fällt allgemeine strategische Managemententscheidungen. Hierzu sind drei Komitees eingerichtet worden, in den die Entscheidungen vorbereitet werden. Dazu gehören die Bereiche "Investition und Strategische Planung" und "Personal". Außerdem gibt es noch ein Komitee für "Audit", das für die langfristige finanzielle Planung und Kontrolle verantwortlich ist. Das Management Board ist das Exekutivorgan des Unternehmens und für Entscheidungen des Tagesgeschäfts zuständig. Es besteht aus sechs Mitgliedern, die vom Direktorenrat bestellt werden. Darunter befinden sich wiederum drei ausländische Manager. Dem Management steht ein Vorsitzender vor, der sogenannte CEO (Chief Executive Officer), der ebenfalls vom Direktorenrat für drei Jahre eingesetzt ist. Dieses Amt begleitet seit April 2006 der Amerikaner Tony D. Maher, der 30 Jahre lang für Coca Cola auf verschiedenen Posten gearbeitet hatte.

Die Umwandlung der Konzernorganisation in eine Holding und die Berufung ausländischer Mitglieder in den Direktoren- und Managementrat ist auch vor dem Hintergrund des Gangs an die New Yorker Wertpapierbörse im Jahr 2002 zu sehen. Dort wurde WBD am 8. Februar als drittes russisches Unternehmen überhaupt notiert. Ungefähr 30 % der Aktien wurden in Form von ADR (=American Depository Receipt = Zertifikat über die Hinterlegung ausländischer

<sup>171</sup> Der Direktorenrat entspricht dem Aufsichtsrat und der Managementrat dem Vorstand in deutschen Aktiengesellschaften.

Aktien) plaziert (vgl. SARAİKIN, 2005). Bis Ende 2006 stieg dieser Anteil auf 40 %. Die Hauptaktionäre der WBD sind nach wie vor die Gründer von WBD. Sie besitzen zusammen knapp 50 % der Aktien. Davon wiederum entfielen Ende 2006 u. a. auf Gavriil Jušvaev 17,13 %, auf den Vorstandsvorsitzenden Sergej Plastinin 7,56 %, auf den Vorsitzenden des Direktorenrates David Jakobašvili 8,33 % und auf Michael Dubinin, Mitglied des Direktorenrates, 4,36 %. (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2007b, S. 96). Einen weiteren Teil der Aktien hält seit 2002 die Danone Gruppe. Deren Anteil stieg von anfangs 8,32 % (vgl. SARAİKIN, 2005) auf 9,9 % 2005 und 13,7 % im ersten Quartal 2007. Die restlichen 36 % befinden sich im Streubesitz verschiedener anderer Aktionäre (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2007a, S. 32). Eine übersichtliche Aufbau- und Ablauforganisation und unabhängige Manager in der Führung erhöhen die Transparenz des Unternehmens gegenüber potentiellen Geldgeber und sorgen für eine professionelle Unternehmenskontrolle. Aus diesem Grund ist die Unternehmensleistung ständig bestrebt, die Organisationsstruktur zu verbessern. Zudem werden darin auch Kostensenkungspotentiale gesehen. Synergieeffekte sollen erreicht werden durch die Zentralisierung bestimmter Funktionen in der Holdinggesellschaft. Das gilt einmal für die Beschaffung im Milchsektor. Zum anderen sollen der IT-Bereich und das Rechtswesen zentralisiert werden (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2007b, S. 83).

### **2.1.3 Die Beziehungen zu Lieferanten**

Von besonderer Bedeutung für WBD sind die Beziehungen zu den Lieferanten von Rohstoffen, denn sie machen 85 % der Gesamtkosten von WBD aus (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2007c, S. 77). Die wichtigsten Rohstoffe, die WBD für die Herstellung ihrer Milchprodukte, Säfte und Mineralwasser benötigt sind Roh- und Trockenmilch, Bakterienkulturen, Geschmacksverstärker, Süßstoffe, Saftkonzentrate, Tiefkühlobst, Stabilisatoren und Verpackungsmaterial. Von diesen Rohstoffen werden die Rohmilch und ein Teil der Trockenmilch in der Regel von einheimischen Erzeugern bezogen. Die übrigen Rohstoffe werden überwiegend importiert.

Die Preise für alle diese Rohstoffe werden von WIMM-BILL-DANN – WBD (2005, S. 63) als recht volatil eingeschätzt. Daher kommt es darauf an, für die Beziehungen zu den Rohstofflieferanten solche institutionellen Arrangements zu finden, die eine stabile Rohstoffversorgung zu vorhersehbaren Preisen garantieren. Saftkonzentrate werden fast ausschließlich von Cargill bezogen, wobei es allerdings keine Angaben zur konkreten Ausgestaltung der gegenseitigen Beziehungen gibt. Das Verpackungsmaterial bezieht WBD zu 60 % von Tetra Pak, mit dem Lieferverträge mit einer Laufzeit von einem Jahr abgeschlossen werden. Auf die gleiche Art und Weise sind Beziehungen zu anderen Lieferanten von Verpackungsmaterial gestaltet. Dazu gehören die Firmen SIG Combibloc, Alcan Packaging, Emsur Polska und Solvayr. Da sich die Importe aufgrund der realen Aufwertung des Rubels und von Importbeschränkungen (im Jahr 2001 wurde der Import von

Saftkonzentraten mit dem höchst möglichen Zollsatz von 10 % für Halbfertigerzeugnisse belegt)<sup>172</sup> verteuerten, versuchte WBD den Anteil von Rohstoffen aus heimischer Produktion zu erhöhen. So wurden mittlerweile erste Beziehungen zu russischen Lieferanten wie Stora Enso Packaging, Formaplast Lukoil-Neftechim oder Sigma aufgebaut (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2005, S. 17).

Bei Rohmilch, dem wichtigsten Rohstoff für die Herstellung von Milchprodukten, bedient sich WBD hauptsächlich langfristiger Lieferverträge mit landwirtschaftlichen Betrieben. Diese sind seit dem Sommer 1999 mit einem Programm zur Modernisierung deren Produktionsanlagen verbunden sind. Damals hat WBD das Programm "Milchflüsse" (Moločnye reki) gestartet, um zur Sicherung einer qualitativ hochwertigen und quantitativ ausreichenden Rohstoffbasis ein dauerhaftes Netzwerk von Rohmilchlieferanten aufzubauen (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2005, S. 63 f.). Danach schließen die zur WBD Nahrungsmittel Holding gehörenden milchverarbeitenden Tochterunternehmen mit landwirtschaftlichen Betrieben Kooperationsverträge ab und unterstützen sie bei der Erneuerung ihrer Produktionsanlagen. Zum Teil gewährt WBD Betriebsmittelkredite oder Garantien für Bankkredite, vor allem zur Erneuerung des Milchviehbestandes (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2005, S. 15 und S. 63). In der Regel aber kauft die WBD-Gruppe selbst die notwendigen Betriebsmittel wie Melkanlagen, Kühltechnik, Futtermittel und Erntemaschinen und least sie an die landwirtschaftlichen Betriebe (im Durchschnitt auf 5 Jahre). Ein von WBD eingerichtetes Service-Zentrum unterstützt WBD die Leasingnehmer bei der Verwendung und Wartung der geleasten Gegenstände. Die Landwirte verpflichten sich im Gegenzug dazu, die Leasingraten nach einem vorher festgelegten Plan zu begleichen, meistens in Form von Rohmilchlieferungen. Es ist aber auch möglich, einen Teil der Leasingraten mit Geld zurückzubezahlen. In den Verträgen wird für die Milch eine Preisspanne festgelegt. Der tatsächlich gezahlte Milchpreis ergibt sich in Abhängigkeit von der Qualität und der Marktpreisentwicklung. Im Jahr 2004 beispielsweise wurde ein Preis zwischen 0,19 und 0,29 US-\$ pro Liter bezahlt.

Die Teilnahmevoraussetzungen an diesem Programm sind für alle landwirtschaftlichen Betriebe gleich. Grundsätzlich können nur solche Betriebe teilnehmen, die ernsthaft an der Verbesserung der Produktivität ihres Milchkuhbestandes und der Qualität der Rohmilch interessiert sind und erkennen lassen, dass sie dazu beitragen können, saisonale Schwankungen im Rohmilchaufkommen für WBD's Molkereien auszugleichen. Um solche Betriebe zu identifizieren führt die

---

<sup>172</sup> Der russische Zolltarif enthält grundsätzlich vier Basis-Zollsätze. Für Rohstoffe werden 5 %, für Halbfertigerzeugnisse 10 % und für Fertigerzeugnisse 15 % beziehungsweise 20 Prozent erhoben. Insgesamt ist der maximale Zollsatz von bislang 30 auf 20 Prozent gesunken. Für eine Reihe von Waren, die eine hohe soziale Bedeutung haben, wie zum Beispiel insulinhaltige Präparate, Invalidenwagen und Ersatzteile, besteht eine Zollfreiheit. Gleiches gilt auch für technologische Ausrüstungen, die in Russland nicht hergestellt werden (vgl. IHK DÜSSELDORF, 2006).

Molkereien von WBD eine gründliche Prüfung des in Frage kommenden Betriebes einschließlich der Betriebsergebnisse durch. Ausgehend von den Resultaten dieser Prüfung wird dann ein Vorschlag für die Kooperation erarbeitet. In dem Vertrag werden die Pflichten der Molkereien in Bezug auf die technische und wirtschaftliche Unterstützung der landwirtschaftlichen Betriebe festgelegt. Gleichzeitig beinhaltet der Vertrag den konkreten Modus zur Rückzahlung der Mittel.<sup>173</sup> Seitens der landwirtschaftlichen Betriebe besteht großes Interesse, an solchen Programmen teilzunehmen. Sie profitieren nicht nur von der Modernisierung ihrer Produktionstechnik und damit einer Erhöhung der Produktivität. Gleichzeitig sind die Investoren bereit, höhere Aufkaufpreise zu zahlen. Beispielsweise zahlten die unabhängigen Bezirksmolkereien im Jahr 2000 ca. 4 Rubel/kg Milch. WBD hat dagegen 5,80 Rubel für Rohmilch hoher Qualität gezahlt, die anderen Investoren dagegen bis zu 8 Rubel pro Liter Milch.

Anfang 2000 hatte WBD 65 landwirtschaftliche Betriebe mit schwedischer Melk- und Gefriertechnik im Wert von insgesamt 7 Mio. US-\$ ausgerüstet. Im Jahr 2001 stellte WBD im Rahmen dieses Programms 20 Mio. US-\$ zur Verfügung und 2004 wurden noch 1,8 Mio. US-\$ investiert (vgl. IOFFE und NEFEDOVA, 2001, S. 349; WIMM-BILL-DANN – WBD, 2005, S. 63 f.). Die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe, die am Programm teilnehmen, war zu bis zu diesem Zeitpunkt auf 90 angestiegen. Sie befanden sich hauptsächlich in den Oblasten Moskau, Voronež und Nižnyj Novgorod. Mit der geographischen Expansion des Unternehmens wurde das Programm auch in anderen Regionen Russlands und der GUS implementiert.

Wie im vorigen Abschnitt erwähnt, ist die WBD-Gruppe erst Ende 2004 dazu übergegangen, Beteiligungen an landwirtschaftlichen Betrieben zu kaufen und damit stärker in die landwirtschaftliche Produktion zu integrieren. Noch zu Beginn des Jahres 2003 hatte der Vorstandsvorsitzende von Wimm-Bill-Dann, Sergej Plastinin, die Integration in die Rohmilchproduktion als nicht sinnvoll und ein völlig anderes Geschäft bezeichnet (vgl. FEDOROVA, 2003). Ziel des nun doch eingeleiteten Integrationssschrittes in die landwirtschaftliche Produktion

---

<sup>173</sup> Ähnliche Programme bieten auch die wichtigsten ausländischen Konkurrenten von WBD auf dem Milchbereich an: Ehrmann (Deutschland), Campina melcuni (Niederlande) und Danone (Frankreich) und Parmalat (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2005, S. 50). Nachdem diese Unternehmen vor 1998 hauptsächlich ihre Erzeugnisse nach Russland importiert hatten, sind sie danach zunehmend dazu übergegangen, eigene Produktionsanlagen in Russland aufzubauen. Ehrmann arbeitete 2001 mit 9 landwirtschaftlichen Betrieben aus dem Süden des Oblastes Moskau und angrenzenden Regionen zusammen. Campina hatte Anfang 2001 Vereinbarungen mit acht, Danone mit 17 landwirtschaftlichen Betrieben. Die Programme von Ehrmann und Campina unterschieden sich von WBD insofern, als sie weniger als Investitionsprogramme, sondern vielmehr als Beratungsprogramme aufzufassen sind. Sie konzentrieren sich auf die Ausbildung des Personals und leisten eine Produktions- und Managementberatung. Eine Modernisierung der Anlagen wird nur mittelbar gefördert, indem Kontakte zu entsprechenden Unternehmen aufgebaut werden. Ehrmann und Campina vermitteln Leasing-Verträge und übernehmen im Prinzip eine Bürgschaft für die Rückzahlung der Investitionssummen.

ist es nach eigenen Angaben, die Versorgung mit Rohmilch zu stabilen Preisen sicherzustellen. Als Auslöser für diese Entscheidung gilt der Anstieg der Rohstoffkosten bei WBD von 2003 auf 2004 um 30 %. Die Hauptursache sieht die Konzernleitung in gestiegenen Rohmilchpreisen, die sich gegenüber dem Vorjahr um 17 % erhöht hätten (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2005, S. 77). Dies wird wiederum auf eine erhöhte Nachfrage nach Rohmilch von seiten lokaler Molkereien, den weiter anhaltendem Abbau der Milchkuhbestände in landwirtschaftlichen Betrieben und höhere Kosten bei der Rohmilchproduktion zurückgeführt (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2005, S. 96). WBD plante Verlautbarungen aus 2005/2006 zufolge in jeder Region, in der milchverarbeitende Betriebe der Gruppe operieren, das Rohmilchaufkommen aus eigenen Landwirtschaftsbetrieben am gesamten Aufkommen bis auf 20 % auszudehnen. Allerdings sind dieser Ankündigung bislang noch keine weiteren Taten gefolgt. In den Veröffentlichungen der Gruppe zu Beginn 2007 ist nach wie vor nur von den erwähnten vier landwirtschaftlichen Betrieben die Rede (vgl. z. B. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2007a). Dies deutet darauf hin, dass die Integration in die Landwirtschaft zur Zeit eher experimentellen Charakter hat und nur eine von vielen Maßnahmen ist, um eine günstige und stabile Rohmilchversorgung sicherzustellen. Im Offering Memorandum des Jahres 2007 werden dann auch aufgrund der bisherigen insgesamt positiven Erfahrung langfristige vertragliche Kooperationsbeziehungen mit Rohmilchproduzenten, die WBD mit moderner Produktions- und Kühltechnik unterstützt, als das vielversprechendste Mittel hervorgehoben (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2007b, S. 83 und 85). Darüber hinaus versucht die Konzernleitung, über verstärkte Lobbyarbeit in nicht allzu ferner Zukunft eine Regulierung des Milchsektors und damit der Rohmilchpreise zu erreichen (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2006e; WIMM-BILL-DANN – WBD (2006f).

Schon vor der vertikalen Rückwärtsintegration in die Rohmilchproduktion 2004 hatten zwei der Haupteigentümer der WBD-Gruppe, David Jakobašvili und Gavriil Jušvaev, in die Landwirtschaft investiert, allerdings offiziell *nicht* im Rahmen der Wimm-Bill-Dann Gruppe, sondern als eine Art persönliches Nebengeschäft. Mitte der 1990er-Jahre soll Jakobašvili im Gebiet um Moskau vier landwirtschaftliche Betriebe erworben haben, die Milch und Getreide produzierten. Von 2000 ab kaufte er dann zusammen mit Jušvaev und zwei weiteren Partnern, die nicht zu WBD gehören, Timur Klinovskij und Jurij Isaev, 36 ehemalige Sowchosen im Oblast Volgograd und im Kraj Krasnodar sowie Anteile an einem Frachthafen, an einer Schiffsreparaturwerkstatt und einem Hafenelevator am Schwarzen Meer (vgl. SARAİKIN und SAGDIEV, 2004). Für all diese Unternehmen, die die Eigentümer nicht in die WBD-Gruppe eingegliedert haben, wurde auch sonst kein gemeinsames organisatorisches Dach geschaffen. Nach Aussagen von Jakobašvili wurde mit dem Kauf dieser Landwirtschaftsbetriebe aber durchaus das Ziel verfolgt, das Rohmilchaufkommen für die Wimm-Bill-Dann-Gruppe zu ergänzen. Jedoch sollte die Gruppe nicht mit solchen langfristigen Investitionen finanziell belastet werden. Dies hätte sich negativ auf die Notierung der Aktien

auswirken können. Gut 95 % der Milch, die in seinen landwirtschaftlichen Betrieben um Moskau produziert wird, wird an das Milchkombinat "Lianosova" verkauft, das zur WBD-Gruppe gehört. Dabei würden aber die gleichen Konditionen zugrundegelegt wie bei anderen, unabhängigen Lieferanten (vgl. SARAİKIN und SAGDIEV, 2004).

#### 2.1.4 Beziehungen zu den Abnehmern

Anders als in der Belieferung mit Rohmilch ist die WBD-Gruppe mit den Abnehmern ihrer Erzeugnisse überhaupt nicht integriert. Sie besitzt keine eigenen Groß- und Einzelhandelseinrichtungen. WBD verfügt lediglich über ein Netz von insgesamt 26 Vertriebszentren in ganz Russland und anderen GUS-Staaten. Davon sind 12 für den Vertrieb von Milchprodukten und 14 von Saft zuständig. Die Vertriebszentren von WBD haben die Aufgabe, nach geeigneten Abnehmern zu suchen und mit ihnen Verträge abzuschließen, in denen u. a. ein Basispreis festgelegt wird, zu dem diese die Produkte bei WBD kaufen. Die Abnehmer werden dann von den Vertriebszentren oder direkt von den Produktionsstätten aus mit den bestellten Waren beliefert. Dazu nimmt WBD vor allem Transportdienstleistungen unabhängiger Spediteure und der Eisenbahn in Anspruch. Nur ein geringer Teil der Endprodukte wird mit eigenen Fahrzeugen an die Abnehmer ausgeliefert. In allen Fällen übernimmt WBD die Transportkosten (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2005, S. 61).

WBD hat eine ganze Reihe verschiedener Abnehmer. Dazu gehören unabhängige Großhändler, Supermarktketten, mittlere und kleinere Lebensmitteleinzelhandelsgeschäfte, Straßenmärkte, Restaurants und Schulen. Einen Einblick in die Bedeutung der einzelnen Absatzkanäle gibt Tabelle 27. Dort sind für das Jahr 2004 die Anteile verschiedener Abnehmer an den Gesamteinnahmen WBDs bei den Produktparten Milch und Saft angegeben. Danach sind bei beiden Produktgruppen unabhängige Großhändler die wichtigsten Abnehmer, gefolgt mit relativ großem Abstand von Supermarktketten, kleinen Einzelhändlern und sonstigen.

**Tabelle 27: Absatzkanäle von WBD in 2004**  
(in % an den gesamten Einnahmen)

| Absatzkanal                                  | Milchprodukte | Safterzeugnisse |
|--|---------------|-----------------|
| Unabhängige Großhändler                      | 69            | 78              |
| Supermarktketten                             | 19            | 10              |
| Kleine Einzelhändler                         | 6             | 8               |
| Andere einschl. Hotels, Gaststätten, Schulen | 6             | 4               |

Quelle: WIMM-BILL-DANN – WBD (2005, S. 58).

Die unabhängigen Großhändler kaufen die Waren über die Vertriebszentren von WBD und verkaufen sie dann weiter. Gewöhnlich gewährt WBD einen bestimmten Rabatt auf den Basispreis der bezogenen Waren und macht eine Preisempfehlung. Allerdings verfügt WBD über keine Mechanismen, um die Befolgung der Empfehlung sicherzustellen (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2005, S. 59 f.).

Bis Ende 2004 arbeitete WBD im Milchbereich in ganz Russland mit 263 unabhängigen Großhändlern zusammen. Die Großhändler in der Stadt und im Oblast Moskau und in St. Petersburg haben Exklusivverträge mit WBD, d. h. sie vertreiben keine Produkte der Konkurrenten von WBD. Außerdem ist in diesen Regionen der Markt zwischen ihnen dergestalt aufgeteilt, dass jeder Vertreter auf ein bestimmtes Produktsegment spezialisiert ist (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2005, F-20, S. 59). Eine Sonderstellung nehmen aus Milch gefertigte Kindernahrungsmittel in Moskau ein. Auf Grundlage eines Kooperationsvertrages werden sie im Wesentlichen von der Stadtregierung von Moskau aufgekauft, und zwar zu Preisen, die unterhalb des Marktpreises liegen. Beispielsweise verkaufte WBD 2002 die entsprechenden Produkte 20 %, 2003 11 % und 2004 13 % niedriger als der Marktpreis. Da der Anteil der Verkäufe an die Stadt Moskau an den gesamten Verkäufen von Kindernahrung nicht mehr als 3 % beträgt, halten sich die Gewinneinbußen in Grenzen (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2005, S. 58).

Ähnlich wie mit den unabhängigen Großhändlern sind die vertraglichen Beziehungen zu mittleren und kleineren Einzelhändlern und Supermarktketten gestaltet. Die Vertriebsbüros von WBD bauen die Beziehungen zu den Einzelhändlern auf und legen vertraglich den Basispreis fest, zu dem diese die Produkte bei WBD kaufen verbunden mit einer Empfehlung über den Einzelhandelspreis. Die Bedeutung von Supermarktketten als Abnehmer wird nach WIMM-BILL-DANN – WBD (2005, S. 60) in Zukunft in Russland weiter zunehmen. Deshalb versucht WBD bei den größeren Supermarktketten wie Ramstore, Pjatorička, Auchan oder Perkrjostok sich als erstklassiger Lieferant zu etablieren. Zur Verbesserung der Kundenbetreuung wurden eigens sogenannte "Field Sales Manager" abgestellt, die Aufträge und Regalplätze sichern und die Präsentation der Waren in den Supermärkten kontrollieren sollen. Die Preispolitik mit den Supermarktketten entspricht der mit unabhängigen Großhändlern.

### **2.1.5 Finanzierung**

Die Akquisition von Betrieben, die Modernisierung und Erweiterung von Produktionskapazitäten und der Ausbau der konzerneigenen Infrastruktur erfordert erhebliche finanzielle Mittel. Wie Tabelle 28 zeigt wurden in den Jahren 2002 bis 2004 für die Modernisierung und Erweiterung von Anlagen zwischen 103 und 136 Mio. US-\$ investiert. Für den Erwerb neuer Unternehmen gab WBD in dieser Periode insgesamt knapp 55 Mio. US-\$ aus, davon allein im Jahr 2002, dem vorläufigen Höhepunkt der Übernahmeaktivitäten der Gruppe, 39,6 Mio. US-\$.

**Tabelle 28: Investitionen von WBD in die Modernisierung und Erweiterung von Anlagen und in die Akquisition von Betrieben, 2002-2004 (in Mio. US-\$)**

| Art der Investition                            | 2002 | 2003  | 2004  |
|--|------|-------|-------|
| Modernisierungs- und Erweiterungsinvestitionen | 136  | 107,2 | 103,5 |
| Akquisition                                    | 39,6 | 9,9   | 5,3   |

Quelle: WIMM-BILL-DANN – WBD (2005, S. 13).

WBD bedient sich zur Finanzierung seiner Investitionen hauptsächlich des eigenen Cash Flows, Kredite in- und ausländischer Banken und seit 2002, dem Jahr des Gangs an die New Yorker Börse, auch des internationalen Aktienmarktes. Eine konsistente Aufstellung über den Anteil und die Bedeutung einzelner Finanzierungsquellen gibt es nicht. Nach Angaben der Gruppe bildet jedoch der eigene Cash Flow die Hauptfinanzierungsquelle. Im Jahr 2004 beispielsweise wurden daraus 73,8 Mio. US-\$ für den Erwerb neuer Unternehmen und die Modernisierung und Erweiterung von Produktionskapazitäten verwendet, also fast zwei Drittel der in Tabelle 28 für dieses Jahr und diese Zwecke ausgewiesenen gesamten Investitionen.

Einen Einblick in die Bedeutung einzelner Quellen der Fremdfinanzierung gemessen an den ausstehenden Verbindlichkeiten in Tausend US-\$ zum Jahresende gibt die nachfolgende Aufstellung für die Jahre 2003 und 2004 (Tabelle 29). Danach sind Schuldverschreibungen die wichtigste Fremdfinanzierungsquelle gefolgt von Lieferanten- und Bankkrediten. Im April 2003 gab die Holdinggesellschaft eine Schuldverschreibung im Nominalwert von 1,5 Mio. Rubel heraus mit einer Laufzeit von drei Jahren und halbjährlichen Zinszahlungen. Als Garant fungierte die Tochtergesellschaft des Konzerns, Vitafrukt. Am 21.12.2005 emittierte Wimm-Bill-Dann Nahrungsmittel eine zweite Obligation, die nun eine fünfjährige Laufzeit und einen Nominalwert von drei Millionen Rubel hatte (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD 2006d, S. 129 f.). Darüber hinaus bedient sich Wimm-Bill-Dann sogenannter Loan Participation Notes.<sup>174</sup> Davon hatte das Unternehmen

<sup>174</sup> Bei Loan Participation Notes (LPN) erfolgt durch den Emittenten als Gegenleistung für die Überlassung des Kapitals (Nominalbetrag) in regelmäßigen Abständen eine Zinszahlung und am Ende der Laufzeit wird die Anleihe zum Nominalwert zurückbezahlt. Bei LPN liegt ein Drei-Parteien-Verhältnis vor: Gegenüber den Anlegern tritt in der Regel eine Bank als Emittent auf (rechtlicher Emittent). Fremdkapitalnehmer in wirtschaftlicher Hinsicht dagegen ist eine dahinterstehende Gesellschaft (wirtschaftlicher Emittent). Diese Gesellschaft nimmt ihr Fremdkapital durch den rechtlichen Emittenten, welcher i.d.R. auch als Lead Manager der Transaktion fungiert, indirekt am Markt auf, indem diese Bank (rechtlicher Emittent) LPN zur ausschließlichen Finanzierung des der Gesellschaft (wirtschaftlicher Emittent) gewährten Darlehens gibt. Der Darlehensgeber, welcher rechtlich als indirekter Stellvertreter des wirtschaftlichen Emittenten die LPN emittiert, nimmt die Kapital- und Zinszahlungen des wirtschaftlichen

bis Ende 2006 zwei auf dem Markt. Beide wurden 2003 im Wert von jeweils 150 Mio. US-\$ emittiert und werden 2008 fällig (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2006d, S. 67). 2007 wurde eine weitere Loan Participation Note im Nominalwert von 150.000.000 US-\$ und einem Zinssatz von 7,5 % über die UBS Bank (Luxemburg) herausgegeben. Diese hat allerdings nur eine Laufzeit von einem Jahr und 96 Tagen (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2007b, S. 99 ff.).

Zu den Banken, die im Jahr 2004 an WBD langfristige Kredite in Fremdwährung gewährt haben, gehören die ING Bank (Eurasia), die Kommerzbank und die International Moscow Bank. Kurzfristige Rubelkredite wurden bei der Alfa-Bank, Sberbank und der Moskauer Stadtregierung aufgenommen. Bis 2006 kamen als weitere Geber sowohl von kurz- als auch langfristigen Krediten die Rosselkhozbankbank, die Gazprombank, die Uralsib Bank und die Nomos-Bank hinzu (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2006d, S.177).

**Tabelle 29: Fremdfinanzierungsquellen von WBD 2003 und 2004 (zum Jahresende in Tsd. US-\$)**

| <b>Finanzierungsquelle</b>                                   | <b>2003</b>    | <b>2004</b>    |
|--|----------------|----------------|
| Schuldverschreibungen (Notes)                                | 206.958        | 201.709        |
| Bankkredite  | 9.651          | 8.056          |
| Lieferantenkredite   | 66.340         | 55.849         |
| <b>Summe aufgenommener Mittel mit langfristiger Laufzeit</b> | <b>282.949</b> | <b>265.614</b> |
| Kurzfristige Mittel  | 493            | 17.554         |
| <b>Fremdmittel insgesamt</b>                                 | <b>283.442</b> | <b>283.168</b> |
| davon:   |                |                |
| in US-Dollar   | 201.409        | 192.186        |
| in Euro  | 23.401         | 21.462         |
| in Rubel   | 58.632         | 69.520         |

Quelle: WIMM-BILL-DANN – WBD (2005, S. 90).

WBD teilt die in Abschnitt IV.4. herausgearbeitete Schlußfolgerung über das russische Banken- und Finanzsystem als nach wie vor unterentwickelt und risikobehaftet. Immer noch würden viele russische Banken nicht den internationalen Standards entsprechen, da ihre Kreditportfolios zu viele schlechte Kredite enthielten und professionelles Management fehle. Eine erneute Bankenkrise würde russische Firmen vor ernsthafte Liquiditätsprobleme stellen, weil finanzielle Ressourcen im russischen Bankensystem nur begrenzt verfügbar seien und ausländische Geldgeber ihre Mittel im Falle einer Krise abziehen würden (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2005, S. 23; WIMM-BILL-DANN – WBD, 2007b, S. 32 f.). Das insgesamt unterentwickelte Bankenwesen mache es schwer, insbesondere langfristige Kredite von russischen Banken zu bekommen. Ähnlich wie andere größere

---

Emittenten auf ein dafür bestimmtes und konkursgesichertes Konto entgegen und garantiert dem Anleger gegenüber die Vermittlung dieser Zahlungsströme.

Unternehmen hat WBD deshalb zunächst den Versuch unternommen, sich den Zugang zu externen finanziellen Mittel durch die Eingliederung einer Bank zu sichern. Im Jahr 1997 hat WBD über seine Tochtergesellschaft "Lianozovo" 82 % der Anteile der Expobank erworben. Allerdings wurde dieses Engagement 2001 wieder beendet, dem gleichen Jahr, in dem WBD sich auch von seinen Brauereien getrennt hatte, um sich ausschließlich auf die Kerngeschäftsbereiche zu konzentrieren (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2001, S. 64).

WBD versucht seither, Mittel auf den internationalen Finanzmärkten zu erschließen durch die Ausgabe von American Depositary Shares (ADS)<sup>175</sup> Aktien und Anleihen. Die Plazierung von ADS ist jedoch seit 2003 dadurch erschwert worden, dass nach neuen Bestimmungen im russischen Wertpapiergesetz nicht mehr als 40 % der Aktien einer russischen Gesellschaft im Ausland über Hinterlegungsprogramme in Umlauf gebracht werden können. Diese Grenze hat WBD mittlerweile erreicht und kann daher auf diese Weise keine neuen Mittel auf den internationalen Aktienmärkten akquirieren (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2005, S. 14). WBD versucht daher verstärkt, internationales Fremdkapital zu erschließen. Aufgrund der soliden wirtschaftlichen Entwicklung (vgl. Abschnitt V.2.1.6) und seinem professionellen Management genießt WBD eine hohe Kreditwürdigkeit. Die Ratingagentur Moody's stuft WBD bei Bankkrediten auf B1 ein und bei Eurobonds auf B2. Standard & Poor bewerten WBDs Kreditwürdigkeit mit 7+ ein und damit höher als jedes andere russische Unternehmen (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2007b, S. 85).

### 2.1.6 Wirtschaftliche Lage

Einen Überblick über einige finanzielle Indikatoren der Gruppe zwischen 2000 und 2006 gibt Tabelle 30. Sie zeigen eine insgesamt positive wirtschaftliche Entwicklung. Sowohl die Verkaufserlöse als auch der Bruttogewinn sind im betrachteten Zeitraum kontinuierlich gestiegen. Die Zunahme der Verkaufserlöse führt das Unternehmen sowohl auf größere Absatzmengen als auch höhere Verkaufspreise in allen Produktparten zurück. Einzig der operative Gewinn und das Nettoeinkommen verzeichneten 2003 gegenüber dem Vorjahr einen Einbruch. Dies ist vor allem auf hohe Vertriebs- und Verwaltungskosten zurückzuführen. Externe Beobachter und Analysten sehen einen wesentlichen Grund in der ihrer Meinung nach zu starken Expansion durch den Kauf von Molkereien in den Regionen, der 2002

---

<sup>175</sup> ADS sind Aktien, die aufgrund einer American Depositary Receipt (ADR) Vereinbarung ausgegeben wurden. Ein ADR ist ein Hinterlegungsschein, der von einer US-amerikanischen Bank herausgegeben wird und der eine bestimmte, vorher ausgehandelte, bei dieser Bank hinterlegte Anzahl ausländischer Aktien verbrieft, die auf dem amerikanischen Aktienmarkt gehandelt werden sollen. ADRs dienen der Erleichterung von Geschäften mit ausländischen Wertpapieren in den Vereinigten Staaten, weil das ADR an einer amerikanischen Börse gehandelt werden kann, ohne dass sich die ausländische Aktiengesellschaft dem vollständigen US-Zulassungsverfahren unterziehen muss, das ansonsten für eine Börsennotierung notwendig wäre.

seinen Höhepunkt erreicht hatte. Dies hätte zu einer Überinvestition geführt, denn in einer Reihe von Regionen seien die neu erworbenen Molkereien gerade mal zu 30 % ausgelastet (vgl. SARAİKIN, 2005). Ab 2004 stiegen jedoch der operative Gewinn und das Nettoeinkommen wieder an. Besonders stark war der Anstieg 2006. Gegenüber 2005 hatte sich der operative Gewinn fast verdoppelt und das Nettoeinkommen erhöhte sich um das 3,5fache.

Die finanziellen Indikatoren unterstreichen auch die Bedeutung der einzelnen Produktgruppen für das Unternehmen. Den größten Beitrag zu den Verkaufserlösen leistet die Division Milchprodukte. Deren Anteil beläuft zwischen 70 % (2002) und 75 % (2006). Die Getränkesparte trägt durchschnittlich 20 % und der Bereich Kindernahrung runde 6 % zu den Verkaufserlösen bei. Die gestiegenen Verkaufserlöse bei Milch führt die Unternehmensleistung auf die stärkere Präsenz von WBD in den Regionen zurück, außerdem auf neue Produkte sowie verbesserte Marketingaktivitäten. Bei Getränken werden als Ursache leicht gestiegene Verkaufspreise genannt und bei Kindernahrung die noch stärkere Präsenz auf dem Markt der Region um Moskau (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2007b, S. 59).

**Tabelle 30: Finanzielle Indikatoren der Geschäftstätigkeit der OAO WBD Nahrungsmittel (in Mio. US-\$)**

|   | 2000         | 2001         | 2002         | 2003         | 2004         | 2005           | 2006           |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|----------------|
| Verkaufserlöse  | 465,4        | 674,6        | 824,7        | 938,5        | 1.189,3      | 1.399,3        | 1.762,1        |
| Milch*  | k.A.         | 485,5        | 562,9        | 662,3        | 822,9        | 1.003,9        | 1.320,9        |
| Getränke*   | k.A.         | 189,1        | 261,7        | 276,2        | 301,7        | 303,2          | 324,1          |
| Kindernahrung*  |              | –            | –            | –            | 64,7         | 92,5           | 117,2          |
| <i>Umsatzkosten<br/>(cost of sales)</i>                     | <i>349,1</i> | <i>493,0</i> | <i>579,7</i> | <i>665,1</i> | <i>861,7</i> | <i>1.002,3</i> | <i>1.194,1</i> |
| Bruttogewinn  | 116,3        | 181,6        | 245,0        | 273,4        | 327,6        | 397,0          | 568,0          |
| <i>Vertriebskosten<br/>(selling and distribution costs)</i> | <i>34,1</i>  | <i>62,2</i>  | <i>109,5</i> | <i>140,7</i> | <i>173,4</i> | <i>192,0</i>   | <i>246,1</i>   |
| <i>Verwaltungskosten</i>                                    | <i>43,0</i>  | <i>54,5</i>  | <i>63,0</i>  | <i>76,0</i>  | <i>92,8</i>  | <i>109,6</i>   | <i>134,5</i>   |
| Operativer Gewinn   | 37,9         | 60,5         | 66,0         | 49,2         | 52,9         | 87,5           | 171,9          |
| Netto-Einkommen   | 21,2         | 31,7         | 35,7         | 21,2         | 22,9         | 30,3           | 108,5          |
| EBITDA  | k.A.         | k.A.         | k.A.         | k.A.         | 96,9         | 140,9          | 234,3          |

Quelle: WIMM-BILL-DANN – WBD (2003, S. 43); WIMM-BILL-DANN – WBD (2005, S. 76); WIMM-BILL-DANN – WBD (2006f, S. 23); WIMM-BILL-DANN – WBD (2007b, S. 51).

Anm.: \* Die Sparteneinteilung hat sich mehrmals geändert. Bis 2002 gab es nur die Sparten Milch und Saft, bis 2004 die Sparten Milch, Saft, Wasser und seit 2005 gilt die Einteilung in Milch, Getränke und Kindernahrung.

Auffallend bei WBD ist der hohe Anteil der sogenannten Umsatzkosten. Sie verschlingen durchschnittlich 70 % der Verkaufserlöse. Im Jahr 2000 waren dies sogar 75 %. Erst 2006 gelang es, sie auf 67 % zu reduzieren. Der Begriff Umsatzkosten (cost of sales), den WBD verwendet ist, etwas irreführend, denn sie

setzen sich vor allem aus den Rohstoffkosten, aber auch Personalkosten, Abschreibungen und Nebenkosten (Versorgungskosten) zusammen. Treffender wäre daher von Herstellungskosten zu sprechen. Eine solche Aufgliederung der Umsatzkosten liegt nur für die Jahre 2004 und 2005 vor (vgl. Tabelle 31). Deutlich wird der besonders hohe Anteil des Postens Rohstoffe mit 85 %. Dazu gehören Saftkonzentrate, Rohmilch und Verpackungsmaterial (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2007b, S. 56.). Im ersten halben Jahr 2006 waren insbesondere die gestiegenen Rohmilchpreise ein Thema in Verlautbarungen von WBD. Um eine kontinuierliche Versorgung mit qualitativ hochwertiger Rohmilch zu günstigen und vorhersehbaren Preise zu erreichen, wurden die im Abschnitt V.2.1.3 vorgestellten Maßnahmen diskutiert. Die Personalkosten im Produktionsbereich sind von 2004 auf 2005 in absoluten Zahlen um 13 % gestiegen. Dahinter verbirgt sich ein Anstieg an Personal von 8.561 im Jahr 2004 auf 9.766 2005, der hauptsächlich durch die Eingliederung der vier Rohmilchbetriebe hervorgerufen war (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2007b, S. 60).

**Tabelle 31: Zusammensetzung der Umsatzkosten, 2004-2005**

|   | 2004              |             | 2005              |             |
|---|-------------------|-------------|-------------------|-------------|
|   | <i>in Mio. \$</i> | <i>in %</i> | <i>in Mio. \$</i> | <i>in %</i> |
| <b>Rohstoffe</b>                        | 736,2             | 85,4        | 849,1             | 84,7        |
| <b>Personalkosten</b>                   | 44,3              | 5,1         | 50,0              | 5,0         |
| <b>Abschreibungen</b>                   | 35,9              | 4,2         | 43,2              | 4,3         |
| <b>Wareneinsatz zum Weiterverkauf*</b>  | 6,7               | 0,8         | 16,7              | 1,7         |
| <b>Nebenkosten (Strom, Gas, Wasser)</b> | 18,6              | 2,2         | 22,6              | 2,3         |
| <b>Sonstige</b>                         | 20,0              | 2,3         | 20,6              | 2,1         |
| <b>Summe</b>                            | <b>861,6</b>      | <b>100</b>  | <b>1.002,2</b>    | <b>100</b>  |

Quelle: WIMM-BILL-DANN – WBD (2007b, S. 60).

Anm.: \* Dazu gehören verschiedene Milchprodukte, die von unabhängigen Produzenten gekauft und dann von WBD weiterverkauft wurden.

Aufschlußreich ist noch ein Blick auf die Zusammensetzung der Vertriebskosten, denn sie geben einen Einblick in die Vermarktungsaktivitäten des Unternehmens. Eine solche Aufgliederung liegt auch hier wiederum nur für die Jahre 2004 und 2005 vor (vgl. Tabelle 32). Die gesamten Vertriebskosten sind zwischen 2004 und 2005 um 10,7 % gestiegen. Gemessen als Anteil an den Verkäufen konnte eine leichte Reduktion von 14,6 % 2004 auf 13,7 % 2005 erzielt werden. Die größten Einzelposten stellen Werbung- und Marketingaktivitäten, Transport- und Personalkosten dar. Die Werbung- und Marketingkosten stiegen um 3,6 Mio. US-\$ bzw. um 6,7 %. In diesem Anstieg spiegeln sich größere Investitionen in die Förderung der wichtigsten Marken wieder sowie mehr Werbezeiten in überregionalen Fernsehsendern. Auf letzteres entfällt beinahe die Hälfte der Werbe- und

Marketingausgaben. Die Transportkosten erhöhten sich 2005 um 15,4 % gegenüber dem Vorjahr. WBD bedient sich hauptsächlich externer Transportdienstleistungen. Dazu gehört auch die Eisenbahn, die mehr als die Hälfte der Transportkosten für die Sparte "Getränke" ausmachen. Die gestiegenen Transportkosten werden zum einen auf die Ausdehnung des Umsatzvolumens in den Regionen zurückgeführt, zum anderen auf gestiegene Transporttarife, insbesondere bei der Eisenbahn (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2007b, S. 61). Der Anstieg der Personalkosten im Bereich Vertrieb erfolgte trotz Personalabbau von 6.008 auf 5.713 Mitarbeiter zwischen 2004 und 2005 im Zuge einer Optimierung des Vertriebsnetzes. Gleichzeitig wurden aber die Jahresgehälter des verbliebenen Personals durch höhere Bonuszahlungen um 14,4 % von 7.295 US-\$ auf 8.343 US-\$ erhöht (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2007b, S. 61).

**Tabelle 32: Zusammensetzung der Vertriebskosten, 2004-2005**

|                                 | 2004              |             | 2005              |             |
|---------------------------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|
|                                 | <i>in Mio. \$</i> | <i>in %</i> | <i>in Mio. \$</i> | <i>in %</i> |
| <b>Werbung und Marketing</b>    | 54,3              | 31,3        | 57,9              | 30,2        |
| <b>Personalkosten</b>           | 43,8              | 25,3        | 47,7              | 24,9        |
| <b>Transport</b>                | 45,9              | 26,5        | 53,0              | 27,6        |
| <b>Zweifelhafte Forderungen</b> | 3,7               | 2,1         | 3,9               | 2,0         |
| <b>Material</b>                 | 8,4               | 4,8         | 10,4              | 5,4         |
| <b>Lagerhaltung</b>             | 8,9               | 5,1         | 9,5               | 4,9         |
| <b>Sonstige</b>                 | 8,3               | 4,8         | 9,6               | 5,0         |
| <b>Summe</b>                    | <b>173,4</b>      | <b>100</b>  | <b>191,9</b>      | <b>100</b>  |

Quelle: WIMM-BILL-DANN – WBD (2007b, S. 61).

In Zukunft plant die Gruppe, weitere Kosteneinsparungspotentiale sowohl in der Produktion als auch im Vertrieb, aber auch in der Aufbau- und Ablauforganisation konsequent wahrzunehmen. Bürokratische Prozesse sollen vereinfacht und die gesamte Aufbaustruktur einfach gehalten werden. Außerdem sollen Marketingaktivitäten in allen Segmenten verstärkt werden, um insbesondere ein Markenbewußtsein zu schaffen. Gleichzeitig versucht WBD, sich noch stärker auf die Produktion höherwertiger Produkte zu konzentrieren, wie Joghurte, Desserts und Saftmixgetränke, um auf diese Weise Marktanteile zu sichern (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2007a, S. 24; MATVEEVA, 2005).

Externe Risikofaktoren, die sich negativ auf die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens auswirken könnten, sieht WBD neben dem unterentwickelten russischen Bankensystem vor allem in den rechtlich-institutionellen und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen, die in Russland immer noch nicht westlichen Standards entsprechen. Als besonders problematisch werden dabei die Einhaltung von Vertrags- und Zahlungsverpflichtungen von Lieferanten, Kunden und Kreditnehmern angesehen. Es gebe keine gut funktionierenden Mechanismen, wie z. B. Kreditberichte, die die Prüfung der Zahlungsfähigkeit der Marktpartner

erleichtern. Beim Rechtswesen gäbe es immer noch zu viele Widersprüche und die Richter seien zum Teil unerfahren und nicht immer unabhängig in ihren Entscheidungen. Weiter könne nicht völlig ausgeschlossen werden, dass bestimmte Akquisitionen angefochten werden, wenn Vorwürfe von Konkurrenten oder staatlicher Stellen gegen die Privatisierungsgesetzgebung erhoben oder Verstöße gegen die Steuer- und andere Gesetze vorgeworfen werden. Dies könnte sogar die Liquidation der einen oder anderen Tochtergesellschaft zur Folge haben. Und schließlich gelten die nach wie vor vergleichsweise hohen Inflationsraten als problematisch. Da in der Regel ein Inflationsausgleich gefordert wird, sind davon steigende Lohn- und Mietkosten zu erwarten. Außerdem verteuern sich bei einer durch höhere Inflationsraten in Russland als in den USA bedingten realen Aufwertung des US-Dollars die importierten Vorleistungen, wie z. B. Saftkonzentrate (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2005, S. 22 ff.; WIMM-BILL-DANN – WBD, 2006d, S. 17).

### 2.1.7 Theoretische Bewertung

Die Unternehmensleitung von Wimm-Bill-Dann bewertet die rechtlich-institutionellen und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in Russland ähnlich, wie es die Analyse in Teil IV dieser Arbeit ergeben hat. Die daraus sich ergebenden Unsicherheiten im Verhältnis zu den verschiedenen Transaktionspartnern, aber auch gegenüber dem Staat, die sich in höheren Transaktions- und Agencykosten niederschlagen könnten, könnten nun grundsätzlich nahelegen, Transaktionen nur mit einem eng begrenzten Kreis an Lieferanten, Abnehmern und Kapitalgebern und -nehmern durchzuführen oder gar zu integrieren. Dies war aber bei der Wimm-Bill-Dann-Gruppe bislang nicht der Fall. Tatsächlich erstreckt sich die Integration bei WBD hauptsächlich auf die gleiche Marktseite, nämlich den Verarbeitungs- und Vertriebsbereich sowie diagonal in Form der Produktausweitung. Die horizontale Integration dient der Ausnutzung von Skalenerträgen in der Verarbeitung, vor allem bei Milch und Saft (vgl. auch WIMM-BILL-DANN – WBD, 2006d, S. 16). In diagonaler Hinsicht sind die Produkte funktional in der Produktion (vor allem die Abfüllung von Milch und Säften in Tetra Pak) und der Distribution verbunden. Dies erlaubt das Ausnutzen von Verbundvorteilen. Außerdem trägt es zur Risikodiversifikation bei, da Gewineinbußen in einer Sparte durch Gewinne anderer Sparten ausgeglichen werden. Vertikal ist WBD dagegen nur rudimentär in den Rohmilchbereich integriert mit lediglich vier eigenen landwirtschaftlichen Betrieben. Ansonsten bedient sich WBD zur Koordination der Transaktionen mit seinen Marktpartnern bevorzugt kurz- und längerfristiger Verträge. Dies läßt sich mit dem Transaktionskostenansatz und der Principal-Agency Theorie erklären.

Auf der Abnehmerseite steht sowohl bei Saft als auch Milch eine offenbar ausreichende Vielzahl potentieller Vertragspartner zur Verfügung, so dass WBD stets die Möglichkeit zur Abwanderung zu anderen Kunden hat. Dies schützt das Unternehmen vor Opportunismus und macht daher eine tiefgehende Bindung an den Groß- und Einzelhandel oder gar deren Integration zum gegenwärtigen

Zeitpunkt nicht notwendig. Dies könnte sich ändern, wenn die vermutete Bereinigung der Marktstruktur bei Supermarktketten und im Lebensmitteleinzel voranschreiten wird (vgl. WIMM-BILL-DANN – WBD, 2006d, S. 21) und WBD damit nicht nur weniger Auswahlmöglichkeiten, sondern auch immer weniger Einfluß auf die Vermarktungsbedingungen bekommen könnte, sollte die Marktmacht auf der Handelsstufe zunehmen.

Mit den landwirtschaftlichen Rohstofflieferanten lässt sich die gewählte Form der vertikalen Kooperation ebenfalls mithilfe des Transaktionskostenansatzes, der Property-Rights-Theorie der Firma und der Principal-Agent-Theorie erklären. Wie in Abschnitt III. 4 herausgearbeitet wurde, steht im Mittelpunkt des Transaktionskostenansatzes und der Property-Rights-Theorie der Firma das mit spezifischen Investitionen verbundene Hold-up-Problem. Weil spezifische Investitionen nur wenige oder gar keine alternativen Verwendungsmöglichkeiten haben, kann der Vertragspartner diese Abhängigkeit des spezifischen Investors opportunistisch auszunützen und Konditionen zu seinen Gunsten durchsetzen.

Die Investitionen von Wimm-Bill-Dann zur Produktion von höherwertigen Milchprodukten wie etwa Joghurt weisen einen einigermaßen hohen Grad an Sachkapitalspezifität auf. Außerdem können bei der Verarbeitung von Milch economies of scale erzielt werden, was aber große Verarbeitungskapazitäten erfordert. Um deren Auslastung sicherzustellen, benötigen die Verarbeiter konstante Anlieferungen größerer Mengen an Rohmilch. Deshalb kann den Transaktionen zwischen Verarbeiter und den landwirtschaftlichen Produzenten einen regelmäßig wiederkehrenden Charakter zugeschrieben werden. Da, wie in Abschnitt III.3.4 gezeigt wurde, bei Milch die Transportkosten im Vergleich zum Wert der unverarbeiteten Rohmilch relativ hoch sind, liegt gleichzeitig eine vergleichsweise hohe Standortspezifität vor. Um das mit spezifischen Investitionen verbundene Hold-up-Problem abzumildern, sollte nach der Property-Rights-Theorie der Firma der Verarbeiter, Verfügungsrechte an Vermögensgegenständen der landwirtschaftlichen Erzeugern erwerben, also vertikal über Eigentumstitel integrieren (vgl. Abschnitt III.4.3.). Wie aus Abb.9 in Abschnitt III.3.3 hervorgeht, würde auch der Transaktionskostenansatz hierarchische Beherrschungsstrukturen als geeignete institutionelle Arrangements betrachten. Da es sich bei Rohmilch um ein einigermaßen standardisiertes Rohprodukt handelt, können die Investitionen von Wimm-Bill-Dann in die Verarbeitung eher als mittel- anstatt als hochspezifisch betrachtet werden. Deshalb wäre in diesem Fall nach Williams' Transaktionskostenansatz der zweiseitige relationale Vertrag das effiziente institutionelle Arrangement. Dadurch, dass die Parteien ihre rechtliche Selbständigkeit behalten, bleiben marktliche Anreize wirksam, und der bürokratische Kontrollaufwand wird in Grenzen gehalten. Die Häufigkeit der Transaktionen ermöglicht die Amortisation der Kosten des dafür notwendigen speziellen institutionellen Arrangements. Der Verzicht auf eine private Schiedsinstanz erhöht den diskretionären Handlungsspielraum der Vertragspartner. Darüber hinaus kann der Lieferant weiterhin Spezialisierungsvorteile

in der Produktion nutzen, indem er mehrere Kunden beliefert (vgl. auch WILLIAMSON, 1985, S. 76). Dies geschieht bei einigen Rohstofflieferanten von WBD auch tatsächlich. Beispielsweise beliefert die Agrargenossenschaft SChK<sup>176</sup> "Barybino" aus dem Oblast Moskau neben der zur WBD-Gruppe gehörenden Molkerei "Lianozovo" Milchverarbeitungsbetriebe von "Ehrmann" und "Danone" sowie Restaurants von McDonalds.<sup>177</sup>

Neben Transaktionskostenaspekten können die von WBD aufgebauten Kooperationsbeziehungen zwischen Verarbeitern und landwirtschaftlichen Produzenten auch mit Principal-Agent-Problemen erklärt werden. Wie in Abschnitt III.4.3 erläutert, kann vertikale Integration bzw. Kooperation zur Sicherstellung von Qualitätsanforderungen eingesetzt werden. Eine hohe Qualität der Rohmilch ist die Grundvoraussetzung dafür, dass die zu WBD gehörenden Verarbeitungsbetriebe qualitativ hochwertige Milchprodukte auf den Markt bringen können. Da WBD den landwirtschaftlichen Erzeugern Hilfe bei der Modernisierung ihrer Produktionstechnologien in Aussicht stellt und relativ gute Erzeugerpreise anbietet, haben die Primärerzeuger einen großen Anreiz, längerfristige Beziehungen mit den milchverarbeitenden Betrieben von WBD aufrechtzuerhalten. Zu diesem Zweck sind sie auch ihrerseits bestrebt, eine gute Reputation als zuverlässige Lieferanten aufzubauen. Wie in Abschnitt III.4.3 ebenfalls gezeigt wurde, ist in einer solchen Situation die vollständige Integration unter einheitlicher Leitung nicht notwendig, da das Interesse der landwirtschaftlichen Erzeuger, ihre gute Reputation aufrechtzuerhalten ein ausreichender Anreiz für sie darstellt, gute Qualität zu liefern und damit das Problem des moralischen Risikos reduziert wird. Schließlich wird die vertikale Kooperation auf vertraglicher Basis dadurch begünstigt, dass WBD über genügend Spezialisten verfügt, die in der Lage sind, die Qualität der Rohmilch zu prüfen.

Der Ende 2004 gestartete, aber bislang nicht weiter ausgedehnte Versuch WBDs, selbst in die landwirtschaftliche Milchproduktion einzusteigen, scheint zu unterstreichen, dass vertikale Kooperationsverträge zum betrachteten Zeitpunkt das aus Transaktions- und Agencykostengründen geeignete institutionelle Arrangement ist. Vor dem Hintergrund der Ausführungen in Abschnitt V.2.1.3 spielten bei dem 2006 diskutierten möglichen Ausbau der vertikalen Integration mit den Rohmilchproduzenten tatsächlich auch weniger Principal-Agent-Probleme bei der Qualitätssicherung eine entscheidende Rolle als vielmehr der Versuch, mit der Volatilität der Rohmilchpreise besser zurechtzukommen und damit die Rohmilchkosten stabilisieren zu können. Daneben wird darin ein Beitrag zur besseren

---

<sup>176</sup> SChK ist die russische Abkürzung für "sel'skochozjajstvennyj kooperativ". Größere Verbreitung hat die Abkürzung SPK "sel'skochozjajstvennyj proizvodstvennyj kooperativ".

<sup>177</sup> "Barybino" gilt als das der größte und effizienteste landwirtschaftliche Produzent von Rohmilch mit einem Milchkuhbestand von 3200 Kühen und einem täglichen Melkertrag von 70 t (vgl. VAJNBURG, 2002).

Auslastung der Milchverarbeitungskapazitäten zu gesehen, die WBD durch seine expansive Akquisitionspolitik aufgebaut hatte.

Ob WBD die Integration landwirtschaftlicher Produktion weiterverfolgen und sich zu einer klassischen vertikal integrierten Agroholding entwickeln wird, bleibt abzuwarten. Anhaltspunkte, dass die den gewählten institutionellen Arrangement WBDs mit seinen Transaktionspartner spezifisch russische transformationsbedingte Faktoren und Pfadabhängigkeiten widerspiegeln, hat die Fallstudie nicht ergeben.

## **2.2 Investitionen aus dem Handel mit Futtermittelkomponenten und Principal-Agent-Probleme auf der Abnehmerseite: Die GK "Agroholding"**

Die Unternehmensgruppe (russ.: Grappa Kompanii = GK) "Agroholding" ist ein weiteres Beispiel für eine von unten entstandene integrierte Struktur, die ihren Ausgangspunkt aus dem Handels- und dann dem Verarbeitungsbereich genommen hat, deren Produkte aber den Charakter von Vorleistungen für landwirtschaftliche Betriebe haben, nämlich Futtermittel.

### **2.2.1 Entstehungsgeschichte und Firmenprofil**

Die "GK Agroholding" gilt als eine der ältesten Unternehmensgruppen mit einer Holdingstruktur im russischen Agrar- und Ernährungssektor. Der Gründer und heutige Generaldirektor der Gruppe ist Aleksandr Vladimirovič Četverikov aus dem Oblast Kursk. Er hatte bereits Ende der 1980er, Anfang 1990er-Jahre noch als Student der Wirtschaftswissenschaften, Informatik und Statistik an der Moskauer Lomonosov Universität in seiner Freizeit gewinnbringend Handelsoperationen durchgeführt, u. a. mit Zucker, Getreide und Wertpapieren. Als er nach dem Studium 1992 in den Oblast Kursk zurückkehrte, setzte er seine unternehmerische Tätigkeit fort und gründete in seinem Heimatrayon Konyševskij zusammen mit zehn weiteren Mitstreitern und einem Startkapital von 100 US-\$ ein kleines Handelsunternehmen mit der Bezeichnung "Agroservice". Schwerpunkt der Tätigkeit des Unternehmens wurde nun der Handel mit Futtergetreide und Futterzusatzstoffen, wie Eiweißen, Vitaminen und Veterinärpräparaten. Die Entscheidung für diesen Produktbereich traf Četverikov, nachdem er bei Besuchen verschiedener landwirtschaftlicher Betriebe festgestellt hatte, dass die im Vergleich zu westlichen Ländern geringeren Tierleistungen in Russland in erster Linie auf fehlende Futtermittelzusatzstoffe zurückzuführen sind. Neben Futtermitteln handelten die zehn Firmengründer weiterhin mit Wertpapieren.

Das Handelsunternehmen erwarb sich innerhalb kurzer Zeit den Ruf eines zuverlässigen und professionellen Geschäftspartners. Schon im ersten Jahr konnte das Anfangskapital vergrößert und die Zahl der Angestellten auf 40 erhöht werden. Bald darauf zog die Professionalität und die dynamische Entwicklung des Unternehmens die Aufmerksamkeit ausländischer Hersteller von Eiweißrohstoffen und

Premixen auf sich, die das Unternehmen mit dem Vertrieb ihrer Produkte in Russland beauftragten. Gleichzeitig wurden die Handelsaktivitäten geographisch von der zentralen Schwarzerdezone in die Wolgaregion und den Ural ausgeweitet.

Im Jahr 1994 erfolgte der erste Integrationsschritt und zwar in die eigene Erzeugung von Futtermitteln. Dazu erwarb das Handelsunternehmen zunächst in der Stadt Železnogorsk im Oblast Kursk die Kontrollmehrheit (75 %) der Futtermittelfabrik OAO "Kurbanskij kombikormovoj zavod" und ein Jahr später in der Ortschaft Troickij im Oblast Belgorod mit der offene Aktiengesellschaft OAO "Konckorma" ein zweites Werk. Der Anlaß für diese Entscheidung bildete nach Angaben von Četverikov die Beobachtung, dass sich die russischen Futtermittelproduzenten kaum in der Lage erwiesen, Futtermittel mit den gleichen energetischen Eigenschaften herzustellen wie ihre westlichen Konkurrenten, obwohl sie die gleichen Rohstoffe mit den gleichen Qualitätseigenschaften verwendeten. Četverikov ließ daraufhin seine eigenen Fachleute Rezepturen entwickeln und begann auf deren Grundlage, in den gekauften Betrieben ein breites Spektrum an Futtermitteln, Premixen und Futtermittelkonzentraten zu produzieren.

Mit der Rückwärtsintegration in die Futtermittelerzeugung und der Expansion in andere Regionen Russlands ergab sich die Notwendigkeit, die Unternehmensstruktur zu ändern, um die Aktivitäten der verschiedenen Tochtergesellschaften besser lenken und koordinieren zu können. Das gesamte Unternehmen wurde deshalb in eine holdingähnliche Struktur umgewandelt. Das Handelsunternehmen, mit dem Četverikov seine unternehmerische Tätigkeit begonnen hatte, übernahm zusätzlich die Funktion der Dachgesellschaft oder – wie es im Russischen heißt – der Hauptgesellschaft und wurde in OAO "Gruppa Kompanij 'Agroholding'" umbenannt.

Im Jahr 1996 setzte die Gruppe mit dem Erwerb der Aktienmehrheit der Geflügelfabrik "Krasnaja poljana +" ihre Integration fort, diesmal in den der Futtermittelproduktion nachgelagerten tierischen Produktionsbereich. Mit der Geflügelproduktion wurde dabei eine Sparte ausgewählt, die aufgrund ihrer relativ kurzen Produktionszyklen unter den damaligen ökonomischen Bedingungen vergleichsweise mit geringem Risiko behaftet war. Geflügelfleisch gilt von allen tierischen Erzeugnissen als das billigste, so dass in einer Situation, in der die Einkommen weiter Teile der russischen Bevölkerung relativ niedrig waren, mit einer ausreichenden Nachfrage zu rechnen war. Da die Aufzucht von Geflügel bis zur Schlachtreife mit knapp 40 Tagen recht kurz ist, konnte außerdem in einem zu der damaligen Zeit noch fragilen makroökonomischen Umfeld mit kurzen Planungshorizonten mit einer raschen Amortisation der Investitionen gerechnet werden.

Tatsächlich entwickelte sich dieser Geschäftsbereich recht erfolgreich, so dass die GK Agroholding in folgenden drei Jahren die Geflügelproduktion zum wichtigsten Geschäftszweig der Gruppe ausbaute. Sie kaufte drei weitere Geflügelfabriken dazu, "Rassvet" im Oblast Tula, die heute unter dem Namen OOO "Tul'skij

brojler" firmiert sowie die OAO "Čuvaškij brojler" in der Republik Čuvašija und die OOO "Pticefabrika Zarečnaja +" im Oblast Penza. Im Jahr 2002 setzte die Gruppe ihre Expansion im Bereich der Geflügelproduktion weiter fort. Im Oblast Orel kaufte sie der APK "Orlovščina" die Geflügelfabrik "Orlovskij brojler" ab und im Oblast Volgograd erwarb sie "Volgogradskij brojler" (ehemals "Geflügel-fabrik der 62. Armee") und den Geflügelaufzuchtsbetrieb "Erzovskaja".

Im Jahr 1999 dehnte die Agroholding ihr Engagement im Bereich der Tierproduktion auf die Schweineproduktion aus. Zu diesem Zweck gliederte sie einen der größten Schweinefleischproduzenten der Zentralen Schwarzerdezone in die Gruppe ein, die im Oblast Kursk gelegene offene Aktiengesellschaft OAO "Svinokompleks Magnitnyj". Dieses Unternehmen ist selber hochintegriert von der Ferkelaufzucht mit einer Kapazität von 100.000 Schweinen pro Jahr bis zur Schlachtung der Tiere. Dazu kamen im gleichen Jahr noch zwei weitere Unternehmen aus dem Oblast Kursk, der Selektions- und Zuchtbetrieb OAO "Martovskoe" aus dem Rayon Železnogorsk und das Fleischverarbeitungskombinat ZAO "Provincija". Im Jahr 2001 trat schließlich der auf Ferkelaufzucht spezialisierte Betrieb die OAO Šatalovskij im Rayon Ščigrovsk der Unternehmensgruppe bei. Die GK "Agroholding" plant, die erworbenen Unternehmen so umzustrukturieren, dass eine vertikal verbundene Vereinigung zur Produktion von Schweinen und Schweinefleisch entsteht, bei der jeder Betrieb eng auf eine oder einige wenige Tätigkeiten spezialisiert ist, um so Größenvorteile besser auszunutzen. Bislang beschäftigen sich mit der Ferkelaufzucht zwei Unternehmen, die OAO "Martovskoe" und die OAO Šatalovskij". Von dort werden die Jungtiere zur Mast an die OAO "Magnitnyj+" geliefert, die im Jahr 2002 aus der OAO "Svinokompleks Magnitnyj" hervorging. Nach einer Mastzeit zwischen 215 (Sommer) und 230 (Winter) Tagen, werden die schlachtreifen Schweine entweder dort geschlachtet oder an das zur Gruppe gehörende Fleischkombinat ZAO "Provincija" sowie an andere Verarbeitungsbetriebe geliefert, die nicht zur Gruppe gehören und in anderen Regionen angesiedelt sind, insbesondere in den Oblasten Moskau und Leningrad und Moskau-Stadt und St. Petersburg (vgl. GK "AGROHOLDING", 2006a; und O.V., 2003a). Insgesamt sollen Ende 2003 950 Menschen im Bereich der Schweinefleischproduktion der Agroholding beschäftigt gewesen sein.

Noch einen Schritt weiter in ihren Integrationsbemühungen ging die Gruppe im Jahr 2000, als sie das sog. "Agrarprojekt" "Zemel'nye resursy" im Oblast Kursk ins Leben gerufen hatte. Damit dehnte die Holding ihre Tätigkeit im Bereich der pflanzlichen Erzeugnisse in die landwirtschaftliche Produktion aus. Bislang gehörten in dieser Sparte zur Gruppe nur Handels- und Verarbeitungsunternehmen zur Herstellung von Futtermitteln, wobei letztere die Rohstoffe von außen zukaufen (vgl. LUBKOV, 2001, S. 53). In verschiedenen Rayons des Oblastes Kursk gliederte die Agroholding mehrere landwirtschaftliche Betriebe in die Gruppe ein. Dabei handelte es sich vorwiegend um Betriebe, die Futtergetreide anbauen. Die Umsetzung des Agrarprojekt begann mit der Gründung von zwei

Gesellschaften mit beschränkter Haftung, die OOO "Mečta kolchoznikov" (Traum der Kolchosbauern) und die OOO "Demetra-Kursk". Diesen beiden Gesellschaften wurden verschiedene landwirtschaftliche Betriebe zugeordnet, gegenüber denen sie als eine Art Subholding fungieren sollten. Geschäftsführer von OOO "Mečta kolchoznikov" wurde der deutsche Agrarberater im Rahmen des Transformprogramms und Agrarunternehmer und Inhaber des deutsch-russischen Joint-Ventures "EkoNiva", Stefan Dürr, und von OOO "Demetra-Kursk" der aus Kursk stammende Vitalij Toičkin. Über die beiden Subholdings versucht die GK "Agroholding", die landwirtschaftlichen Betriebe umzustrukturieren und zu modernisieren, um so die Rohstoffbasis für ihre eigenen Futtermittelhersteller zu verbreitern. Neben Änderungen in der Ablauforganisation stellt sie den landwirtschaftlichen Betrieben finanzielle Mittel zur Verfügung, um hochwertiges Getreidesaatgut, Ersatzteile, Schmier- und Brennstoffe, Pflanzenschutz- und Düngemittel sowie moderne Landmaschinen zu kaufen (vgl. LUBKOV, 2001, S. 59).

Der bislang letzte Integrationsschritt erfolgte 2002 mit der Ausdehnung der Geschäftstätigkeit in den Einzelhandel. In diesem Jahr begann die Agroholding mit dem Aufbau einer eigenen Supermarktkette mit dem Namen "Supermar", die bislang aus drei Supermärkten besteht. Zwei Jahre 2004 startete die Gruppe das Projekt "Magik", im Rahmen dessen kleinere Einzelhandelsläden und -punkte eröffnet werden sollen. Gleichzeitig registrierte die Gruppe die Handelsmarke "Krasnaja poljana+" für ihre Geflügelfleischprodukte.

In den fast 14 Jahren ihres Bestehens hat sich die GK "Agroholding" zu einem horizontal, vertikal und im weiteren Sinne auch diagonal integrierten Konzern entwickelt. Die vertikale Integration reicht vom "Feld bis zum Ladentisch" und umfasst die Bereiche Pflanzenproduktion – Futtermittelherstellung – Schweine- und Geflügelproduktion – Schlachtung und Weiterverarbeitung – Verkauf an den Endverbraucher. In diagonaler Hinsicht ist die Gruppe dem Typ der Produktausweitung zuzuordnen (vgl. Abschnitt II.1.1), da die einzelnen Produktbereiche Futtermittelherstellung, Geflügel- und Schweinefleischproduktion funktional eng miteinander verbunden sind, aber nicht direkt konkurrieren. Tabelle 33 faßt die wichtigsten Etappen noch mals zusammen.

Über die genaue Anzahl der Tochterunternehmen, die mittlerweile zur GK "Agroholding" gehören, gibt es widersprüchliche Angaben. In dem Bericht von LUBKOV (2001, S. 53) ist von 72 Tochtergesellschaften die Rede, wobei diese Zahl sogleich als nicht mehr aktuell bezeichnet wird. Eine alternative Zahl wird aber nicht genannt. Krest'janskije vedomosti berichtete in einem Artikel vom 20.10.2002 von "mehr als 50 Unternehmen" (vgl. KREST'JANSKIE VEDOMOSTI, 2002b). Die Agroholding selbst spricht auf ihrer Homepage von "mehr als 70 Struktureinheiten (russ.: podrazdelenija)" in verschiedenen Regionen Russlands sowie in anderen GUS-Ländern. An anderer Stelle werden jedoch nur 22 Tochterunternehmen aufgeführt (vgl. GK "AGROHOLDING", 2006b), im Informationsmemorandum für eine Schuldverschreibung aus dem Jahr 2006 dagegen wieder

von mehr als 50 (vgl. GK "AGROHOLDING, 2006c, S. 5). Insgesamt sollen nach Angaben aus 2001 mehr als 20 000 (vgl. LUBKOV, 2001, S. 57) und aus 2006 mehr als 10 000 Menschen in der Gruppe beschäftigt gewesen sein. Die Agroholding zählt zu den größten Herstellern von Futtermitteln und von Geflügelfleisch in Russland. Auf beiden Märkten hatte sie 2001 einen Marktanteil von 10 % (vgl. LUBKOV, 2001, S. 57). Für das Jahr 2004 wurde der Marktanteil bei Geflügelfleisch mit 7 % etwas geringer bemessen (vgl. o.V., 2004a). Für Futtermittel liegen keine aktuelleren Zahlen vor. Dies hängt möglicherweise damit zusammen, dass die Gruppe diesen Bereich eng mit der Geflügelfleischproduktion zusammensieht. Sie werden im oben genannten Investitionsmemorandum von 2006 bei der Aufgliederung der Verkaufserlöse bei Bereiche zusammengefasst (vgl. GK "AGROHOLDING, 2006c, S. 7).

**Tabelle 33: Entwicklungsetappen der GK "Agroholding"**

| Jahr      | Ereignis  |
|-----------|---|
| 1992      | Gründung des Handelsunternehmens "Agroservice": Handelsoperationen mit Futtergetreide, Futterzusatzstoffen und Wertpapieren.<br>Vertrieb von Futtermittelkomponenten im Auftrag ausländischer Anbieter                        |
| 1994      | Einstieg in die eigene Futtermittelproduktion:<br>Kauf von zwei Futtermittelfabriken (Oblast Kursk und Belgorod)<br>Umbenennung in OAO GK "Agroholding"   |
| 1996      | Einstieg in die Geflügelfleischproduktion: Kauf der Geflügelfabrik "Krasnaja poljana" im Oblast Kursk.  |
| 1997-1999 | Weitere Integration von Geflügelfabriken in verschiedenen Regionen Russlands  |
| 1999      | Einstieg in die Schweinefleischproduktion. Kauf von 5 Betrieben bis 2001 im Oblast Kursk  |
| 2000      | Start des Agrarprojektes "Zemel'nye resursy": Integration in die Futtergetreideproduktion.  |
| 2002      | Beginn des Aufbaus der eigenen Supermarktkette "SuperMag"   |
| 2004      | Aufbau der Einzelhandelskette "Magik"<br>Registrierung der Handelsmarke "Krasnaja poljana+" für Geflügelfleischprodukte<br>Umwandlung der OAO "GK Agroholding" in eine OOO<br>Börsengang (IPO) an der New York Stock Exchange |
| 2006      | Reform der Aufbaustruktur: Gründung der OOO "Agroholding-Finans"<br>Emission der ersten Schuldverschreibung (Obligation) an der Moskauer Wertpapierbörse  |

Quelle: Eigene Darstellung.

### 2.2.2 Art und Weise der Eingliederung und Umstrukturierung der Tochterunternehmen

Allen Unternehmen, die der Agroholding beigetreten sind, ist gemeinsam, dass sie davor zahlungsunfähig waren und kurz vor dem Bankrott standen. So hatten etwa die Futtermittelfabriken nicht mehr genügend finanzielle Mittel, um Getreide und Futterzusatzstoffe zu kaufen und die Geflügelabriken konnten sich in der Regel kein Futtermittel zur Geflügelaufzucht mehr leisten. An Modernisierungs- oder gar Erweiterungsinvestitionen war nicht zu denken. In dieser Situation begrüßten die Mitarbeiter dieser Betriebe die Übernahme durch einen Investor, da sie so vor dem Konkurs bewahrt werden konnten. Für die GK "Agroholding" bot sich ihrerseits die Möglichkeit, Unternehmen zu relativ günstigen Konditionen zu erwerben. Der Bau ganz neuer Betriebes wäre dagegen ungleich teurer und zeitintensiver gewesen als die Modernisierung bestehender Betriebe (vgl. auch KHRAMOVA, 2003, S. 131). Voraussetzung war freilich, dass diese noch über eine brauchbare Produktionsbasis und damit über entsprechende Entwicklungsperspektiven verfügten. Wie die Betriebe in die Unternehmensgruppe aufgenommen und umstrukturiert wurden, soll an folgenden Beispielen gezeigt werden.

Ein erstes Beispiel ist die Geflügelabrik OAO "Krasnaja poljana +", die 1996 zur Agroholding kam. Die OAO "Krasnaja poljana +" liegt 12 Kilometer außerhalb des Rayonzentrums Železnogorsk im Oblast Kursk und existiert bereits seit 1986. Auf einer Fläche von 173 ha umfaßt der Betrieb eine geschlossene Produktionskette, die mit der Kükenaufzucht beginnt und bei der Verarbeitung zu Geflügelfleisch endet. Nach Beginn des Transformationsprozesses geriet die OAO "Krasnaja poljana +" in eine schwere finanzielle Krise. Aufgrund gestiegener Inputkosten und Absatzschwierigkeiten wurde der Tierbestand nahezu vollständig abgebaut und die Produktion eingestellt. Die Schulden gegenüber den föderalen, regionalen und kommunalen Haushalten waren auf 2,67 Mio. Rubel und gegenüber privaten Geldgebern auf 8 Mio. Rubel angestiegen. Ein Jahr lang konnten deshalb keine Löhne mehr bezahlt werden (vgl. o.V., 2004a). Als der Betrieb der Unternehmensgruppe beigetreten war, begann die Holding damit, dessen Altschulden zu begleichen und den Betrieb zu modernisieren. Dazu wurde u. a. ein neuer Tierbestand aufgebaut, zwei Jahre eine neue Linie zur Herstellung von Wurstwaren in Betrieb genommen und 1999 eine für die Produktion von Halbfabrikaten. Im darauffolgenden Jahr wurden die Schlachtkapazitäten erneuert und erweitert. Von der holländischen Firma "Stork" wurden entsprechende Anlagen mit einer Schlachtkapazität von 6.000 Stück pro Stunde gekauft. Im gleichen Jahr konnte nach Angaben des Generaldirektors der GK "Agroholding" Četverikov ein Reingewinn von 24,3 Mio. Rubel erzielt werden. Mittlerweile werden dort über hundert verschiedene Geflügelfleischerzeugnisse hergestellt. Für die gute Qualität der Produkte wurde das Unternehmen auf Ausstellungen in Russland mehrfach mit Preisen ausgezeichnet. Auf diese Weise entwickelte sich dieses Tochterunternehmen im Bereich der Geflügelproduktion nicht nur zum wichtigsten Unternehmen der

Gruppe, sondern auch einem der fünf größten Geflügelfleischproduzenten ganz Russlands mit einem Marktanteil von 2 % zu Beginn des Jahres 2004 (ebd.).

Vergleichbar mit der OAO "Krasnaja poljana +" war die Ausgangssituation der OOO "Tul'skij brojler". Die Geflügelfabrik wurde bereits 1981 gebaut und hieß damals "Rassvet" (Morgendämmerung). Sie verfügte über landwirtschaftliche Nutzflächen im Umfang von 2.500 ha. auf 1.300 ha wurden Getreide und andere Futterkulturen angebaut, das nicht nur zur Verfütterung an Geflügel, sondern auch an Milchkühe (fast 800 Stück) verwendet wurde. Seit Beginn des Transformationsprozesses bis zur Eingliederung in die Agrohholding befand sich der Betrieb, der im Zuge der Privatisierung 1992 in eine offene Aktiengesellschaft umgewandelt worden war, ebenfalls in einer schwierigen finanziellen Lage. Die Verbindlichkeiten überstiegen weit die Einnahmen und ständig fehlte es an finanziellen Mitteln, um selbst Umlaufmittel kaufen zu können. Deshalb entschieden sich 1999 die Aktionäre von "Rassvet", die weitgehend mit den Mitarbeitern des Betriebs identisch waren, die Aktienmehrheit an die OAO "GK Agrohholding" zu übergeben. Diese verpflichtete sich im Gegenzug, die Schulden abzutragen und das Unternehmen zu sanieren. Die Agrohholding setzte dazu einen neuen Direktor ein, Andrej A. Novikov, der mit der Sanierung und Modernisierung des Betriebes betraut wurde. Dieser wurde im September 2004 durch Aleksandr I. Efrogemov abgelöst.

Vor der Umstrukturierung von Rassvet wurde eine gründliche Betriebsanalyse durchgeführt. Sie ergab, dass vor allem der landwirtschaftliche Produktionsbereich Verluste einfuhr. Daraufhin wurde die Geflügelproduktion aus der OAO Rassvet ausgegliedert und in eine neue Tochtergesellschaft in der Rechtsform einer GmbH überführt, in die "OOO Tul'skij brojler". Außer 158 ha, die für die Geflügelzucht notwendig waren, wurden die übrigen landwirtschaftlichen Nutzflächen und die Milchkühe in der OAO Rassvet belassen, die zunächst ebenfalls als Tochtergesellschaft in die Agrohholding aufgenommen wurde. Parallel dazu hatte die Holding in den ersten 1 ½ Jahren 18 Mio. Rubel in die Modernisierung der Schlachtanlagen investiert und danach moderne Anlagen zur Weiterverarbeitung und Verpackung angeschafft. Ebenfalls stellte sie die Versorgung des Betriebes mit hochwertigem Futtermittel sicher, das vorwiegend aus den Futtermittelbetrieben der GK Agrohholding" geliefert wird. Innerhalb kurzer Zeit gelang es auf diese Weise, die Produktion auf 3,1 Tsd. t und der Zuwachs an Lebendgewicht auf 11,2 Tds. t zu erhöhen (vgl. LUBKOV, 2001, S. 54). In einem nächsten Schritt wurden die Anlagen im Bereich der Kükenaufzucht modernisiert. Dieser Bereich war völlig veraltet, da zwanzig Jahre lang keinerlei Investitionen getätigt worden waren. Mit den neuen, energiesparenden Anlagen gelang es die Kosten um das dreifache zu senken, vor allem dank eines verminderten Energieverbrauchs, und die Arbeitsproduktivität um das 2,5fache zu erhöhen. Zu Beginn des Jahres 2004 beschäftigte die OOO "Tul'skij brojler" ungefähr 500 Leute. Davon arbeiteten allein 224 Mitarbeiter in der Schlachtung und in der Weiterverarbeitung. Vor der

Umstrukturierung hatte das Unternehmen noch viel mehr Mitarbeiter, ohne dass dies näher beziffert wird. Im Unterschied zur OAO "Krasnaja poljana +" begann die OOO "Tul'skij brojler" die Modernisierung des Betriebs im Bereich der Schlachtung und Weiterverarbeitung. Diese Vorgehensweise erklärte der damalige Direktor von Tul'skij brojler, Novikov, damit, dass mit verarbeiteten landwirtschaftlichen Erzeugnissen relativ schnell Einnahmen erzielt werden können, die dann in solche Bereiche investiert werden können, die sich nicht so schnell amortisieren. Dazu gehört die Erneuerung der Aufzuchtanlagen, die sehr viel Energie verbrauchen (vgl. LUBKOV, 2001, S. 55).

Einige andere Unternehmen kamen zur Agroholding aufgrund eines expliziten Abkommens zwischen dem Management der Gruppe und der Regierung des entsprechenden Föderationssubjektes. Dabei handelt es sich in der Regel um solche Föderationssubjekte, in denen die Regionalregierung entweder selbst Eigentümer vieler Unternehmen geblieben war und/oder eine dirigistische Wirtschaftspolitik betreibt. Dazu gehören u. a. die Republik Čuvašija und der Oblast Orel. So ging beispielsweise die OAO "Čuvaškij brojler" aus der der Republikregierung gehörenden Geflügelfabrik GUP<sup>178</sup> "Kugesinskaja" hervor. Auch dieses Unternehmen stand vor dem Beitritt zur Agroholding am 29. Juni 1999 kurz vor dem Bankrott. Nur noch in einem der insgesamt 24 Firmengebäude wurde Geflügel gehalten. Fast 80 % der Anlagen waren verschließen und die Schulden beliefen sich auf 8 Mio. Rubel. In dieser Situation genehmigte die Regierung der Republik Čuvašija als bisheriger Eigentümer die Übernahme des Betriebes durch die GK Agroholding. Das vorher in der Rechtsform eines unitaren Unternehmens betriebene Werk wurde in eine offene Aktiengesellschaft mit dem neuen Namen OAO "Čuvaškij brojler" umgewandelt, dessen Hauptaktionäre die OAO "Krasnaja poljana+" und das Ministerium zur Verwaltung des staatlichen Vermögens der Republik Čuvašija sind (o.V., 2003b). Somit hatte sich also der Staat in Form der Republikregierung nicht vollständig aus dem Unternehmen zurückgezogen.

Ein anderes Beispiel ist die Geflügelfabrik "Orlovskij brojler". Die GK "Agroholding" erwarb sie im Jahr 2002. Vorher gehörte die Geflügelfabrik zur Holding APK "Orlovščina", die im Besitz der Oblastregierung von Orel ist (vgl. Abschnitt IV.3.2.2). Nach Information von Četverikov in der Zeitschrift "Prjamie investicii" (vgl. o.V., 2004a) war der Betrieb, zu dem neben der eigentlichen Geflügelfabrik noch ein Werk zur Futtermittelherstellung und einige landwirtschaftliche Unternehmen gehörten, mit 180 Mio. Rubel völlig verschuldet, und dies obwohl die Oblastregierung das Unternehmen mit Subventionen unterstützte. Daher entschied die Oblastregierung, "Orlovskij brojler" der GK Agroholding zu übergeben. Zu diesem Zweck schlossen der Gouverneur des Oblast Orel, Egor Stroeve, und der Generaldirektor der GK "Agroholding" ein entsprechendes Investitionsabkommen. Darin verpflichtete sich die GK "Agroholding" zur Modernisierung

---

<sup>178</sup> GUP ist die russische Abkürzung für gostudarstvennoe unitarnoe predprijatie = staatliches unitares Unternehmen.

der Fabrik. Bis Anfang 2004 hat die Agroholding zu diesem Zweck mehr als 50 Mio. Rubel aus eigenen Mitteln investiert. Von der Oblastregierung wurde außer "moralischer Unterstützung" keinerlei wirtschaftliche Hilfe in Anspruch genommen.

### 2.2.3 Aufbau- und Ablauforganisation

Die Aufbau- und Ablauforganisationsstruktur der GK "Agroholding" ist sehr schwer zu durchschauen. Bis zur Emission einer Schuldverschreibung im Jahr 2006 gab es nach Angaben eines ehemaligen Mitarbeiters in der Dachgesellschaft der Agroholding kein offizielles Organigramm.<sup>179</sup> Die gesamten rechtlichen Beziehungen zwischen den einzelnen Unternehmen der Gruppe bewertete er als "äußerst chaotisch", die sogar Mitarbeiter der Gruppe kaum erschließen können, geschweige denn Außenstehende. Die nachfolgende Abbildung 9 gibt die Aufbaustruktur des Jahres 2006 wieder.

Noch nach Informationen auf der Internetseite des Jahres 2005 und Anfang 2006 zu folgern, stand an der Spitze der gesamten Gruppe eine Dachgesellschaft. Diese Funktion übte das Ursprungsunternehmen aus, die zunächst als offene Aktiengesellschaft und ab 2004 als GmbH unter der Bezeichnung OOO "GK 'Agroholding'" registriert war. Sie machte für die gesamte Gruppe die strategische Produktionsplanung, traf Investitionsentscheidungen und machte Vorgaben bei der Preispolitik und der Gewinnverwendung. Außerdem nahm sie Einfluß auf die Personalpolitik der Tochtergesellschaften, insbesondere im Bereich der leitenden Angestellten. Sie ernannte die Direktoren und berief sie im Falle von Unstimmigkeiten und/oder Mißerfolgen wieder ab.<sup>180</sup>

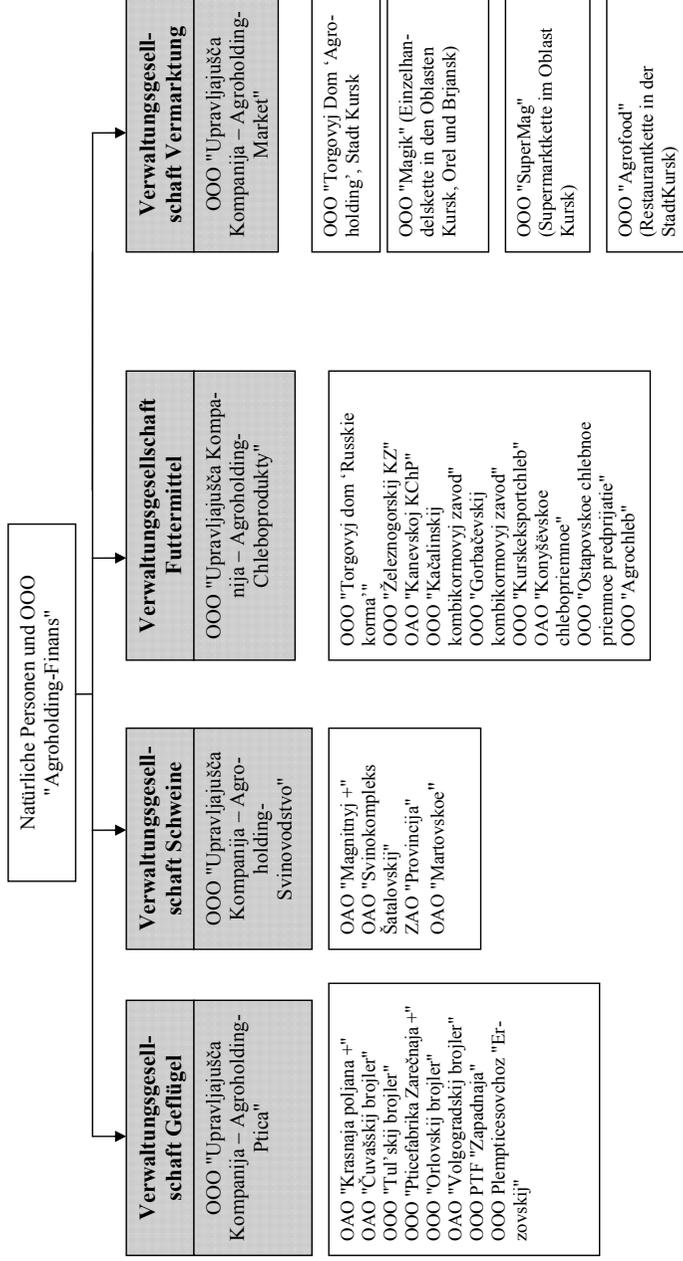
Im Kommentar zur aktuellsten Aufbaustruktur heißt es, dass die Gruppe eigentlich keine wirkliche Dachgesellschaft habe. Diese Funktion würden sich vielmehr die OOO "Agroholding-Finanz" und die wichtigste Tochtergesellschaft der Gruppe, die OAO "Krasnaja poljana+", teilen. Die OOO "Agroholding-Finans" wurde erst im März 2006 ins Leben gerufen und gehört ihrerseits der ausländischen Investmentgesellschaft "Agro Project n.v.". Die "Agroholding-Finans" soll in Zukunft Finanzierungsaufgaben für verschiedene Investitionsprojekte der Gruppe wahrnehmen, entspricht also einer Finanzholding. Der Haupteigentümer der gesamten Agroholding ist deren Gründer, A.V. Četverikov. Ansonsten sind die einzelnen Tochtergesellschaften durch direkte oder Überkreuzverflechtungen miteinander verbunden (vgl. GK "AGROHOLDING, 2006c, S. 12 f.). Wie dies konkret aussieht, zeigt die nachfolgende Abb. 10, die die Beteiligungsverflechtungen im Geschäftsbereich "Geflügelfleischproduktion" wiedergibt.

---

<sup>179</sup> Interview am 11.04.2004.

<sup>180</sup> Interview mit einem ehemaligen Mitarbeiter der Gruppe am 11.04.2004.

Abbildung 9: Aufbauorganisation der GK "Agroholding" (Stand 2006)



Quelle: GK "AGROHOLDING" (2006b); GK "AGROHOLDING" (2006c, S. 12).



Wie Abb. 9 zeigt, stehen jedoch jedem der vier Geschäftsbereiche der Agroholding – Geflügel, Schweine, Futtermittel und Groß- und Einzelhandelsoperationen – stehen jeweils eigene Verwaltungsgesellschaften in der Rechtsform einer GmbH vor. So leitet die OOO "Upravljajuščaja Kompanija – Agroholding-Ptica" den Bereich Geflügelfleisch, die OOO "Upravljajuščaja kompanija – Agroholding-svinovodstvo" den Bereich Schweinefleisch, die OOO "Upravljajuščaja Kompanija – Agroholding-Chleboprodukty" den Futtermittelbereich und die OOO "Upravljajuščaja Kompanija – Agroholding-Market" den gesamten Absatzbereich. Sie üben die Funktion von Subholdinggesellschaften aus. Ihre Aufgaben bestehen zum einen darin, die entsprechenden Märkte zu analysieren und operative Entscheidungen für die zuständige Sparte zu treffen und zum anderen die Tätigkeit der relevanten Tochterunternehmen zu koordinieren. In der Sparte Futtermittel hat die Verwaltungsgesellschaft weitere Koordinierungsaufgaben dem Tochterunternehmen OOO Torgovyj dom "Russkie korma" übertragen. Sie ist nicht nur dafür zuständig, Rezepturen für kundenspezifische Futtermittel zusammenzustellen<sup>181</sup>, sondern hat auch den Einkauf von Rohstoffen für die Futtermittelherstellung sicherzustellen und den Absatz der Endprodukte zu organisieren. Die Hauptabnehmer sind die Tochterunternehmen der Agroholding aus der Geflügel- und Schweinefleischproduktion (vgl. GK "AGROHOLDING", 2006c, S. 33).

Die Erzeugung des Futtermittel erfolgt in vier Unternehmen: OOO "Železnogorskij KZ", OOO "Kačalinskij kombikormovj zavod", OOO "Gorbačevskij kombikormovj zavod" und die OAO "Kanevskoj KChP", wobei letztere außerdem noch eine eigene Bäckerei zur Herstellung von Brot und Backwaren umfaßt. Die Unternehmen OOO "Kurskeksport-chleb", OAO "Konyševskoe chlebopriemnoe", OOO "Ostapovskoe chlebnoe priemnoe predpriятие" lagern Getreide ein und bereiten es auf (vgl. GK "AGROHOLDING", 2006d). Die OOO "Kurskeksportchleb" führt außerdem Handelsoperationen mit Getreide durch. In Betrieben, die zur OOO "Agrochleb" gehören, wird auf einer Gesamtfläche von 30.000 ha schließlich Getreide hauptsächlich zu Futterzwecken angebaut. Daneben werden aber auch Braugerste und Raps produziert.

In der Struktur vor 2006 besaß die Hauptgesellschaft keinerlei Anteile an den Tochterunternehmen der Gruppe.<sup>182</sup> In der aktuellen Aufbaustruktur hält nun die neue Finanzierungsgesellschaft OOO "Agroholding-Finans" laut Abb. 10 Anteil an vier Unternehmen der Geflügelfleischsparte. Ebenso besitzt "Krasnaja poljana+", die ebenfalls Holdingfunktionen ausübt, Beteiligungen an zwei weiteren Geflügelfabriken. Demgegenüber sollen die Subholdings keinerlei Anteile an Tochtergesellschaften haben (vgl. GK "AGROHOLDING", 2006c, S. 13). Hier stellt sich die Frage, wie angesichts der komplizierten Eigentumsverflechtungen das Zusammenspiel zwischen Unternehmensspitze und Subholdings funktioniert und auf

---

<sup>181</sup> Die GK Agroholding bietet ihren Kunden an, speziell auf ihre Bedürfnisse zugeschiedenes Futtermittel herzustellen.

<sup>182</sup> Interview mit einem ehemaligen Mitarbeiter der Gruppe am 11.04.2004.

welche Weise vor der Umstrukturierung die Hauptgesellschaft und danach die Subholdings konkret ihre Weisungen bei den Tochtergesellschaften zur Geltung bringen können, obwohl sie selbst keine Aktien daran besaßen bzw. besitzen. Der interviewte ehemalige Mitarbeiter der Agroholding erklärte dies damit, dass die Unternehmen, die die Gruppe aufnahm, de facto allesamt bankrott und deshalb froh waren, dass ein Investor kam, der ihre Weiterexistenz ermöglichte. Daher waren und sind die Tochtergesellschaften bereit, Weisungen der Leitungsorgane zu folgen.

Tatächlich galten trotz der formal relativ dezentralen Aufbauorganisation die Abläufe innerhalb der Agroholding als stark zentralisiert. So bekommen die Tochterunternehmen von den Verwaltungsgesellschaften feste Vorgaben z. B. für die Brutto- und Nettoproduktion, zu den täglichen Anlieferungsmengen von Broilern, den anzustrebenden Gewinn sowie ein Budget, aus dem die Vorleistungen, Löhne und sonstigen Ausgaben bestritten werden müssen. Die Erfüllung der Vorgaben wird streng kontrolliert. Auf diese Weise soll die effiziente Verwendung der materiellen und finanziellen Ressourcen sichergestellt werden (vgl. LUBKOV, 2001, S. 56). Im Rahmen dieser Vorgaben genießen sie beim operativen Tagesgeschäft weitgehend Selbständigkeit. Außerdem sind die Tochtergesellschaften für die Abführung der Steuerzahlungen an die für sie zuständigen Steuerbehörden verantwortlich, da es steuerrechtlich nicht möglich ist, dass die Gruppe als ganzes Steuern abführt.

Die Transaktionen zwischen den Tochterunternehmen der GK "Agroholding" werden mithilfe eines Transferpreissystems koordiniert. Den Transferpreisen liegen Marktpreise zugrunde. Diese werden jedoch für eine Abrechnungsperiode von einem halben Jahr festgeschrieben. Danach werden sie auf Grundlage der herrschenden Preise auf dem Markt neu festgelegt. Die jeweiligen Transaktionspartner müssen dann ihre Kosten den entsprechenden Preisen so anpassen, dass sie gedeckt werden und nach Möglichkeit noch ein Gewinn erzielt wird. Werden von dritten, d. h. nicht zur Gruppe gehörenden Lieferanten bzw. Abnehmern bessere Konditionen angeboten, haben die Tochterunternehmen die Freiheit, diese wahrzunehmen, da dadurch bessere wirtschaftliche Ergebnisse erzielt werden können als bei Transaktionen mit Gruppenmitgliedern.<sup>183</sup>

Wenn ein Tochterunternehmen den Anweisungen der Verwaltungsgesellschaft nicht folgt und die Vorgaben nicht erfüllt, wird dort die Unternehmensleitung ausgetauscht. Dies geschah, wie bereits erwähnt, 2004 in der OOO "Tul'skij brojler" sowie in der OAO "Orlovskij brojler" und Anfang 2005 in der OAO "Volgogradskij brojler" (vgl. GK "AGROHOLDING", 2005a und 2005b). Für Aufsehen in der russischen Öffentlichkeit sorgte die Entlassung des Geschäftsführers des Unternehmens OOO "Mečta kolchoznikov". Sie fungierte als Subholding für einen Teil

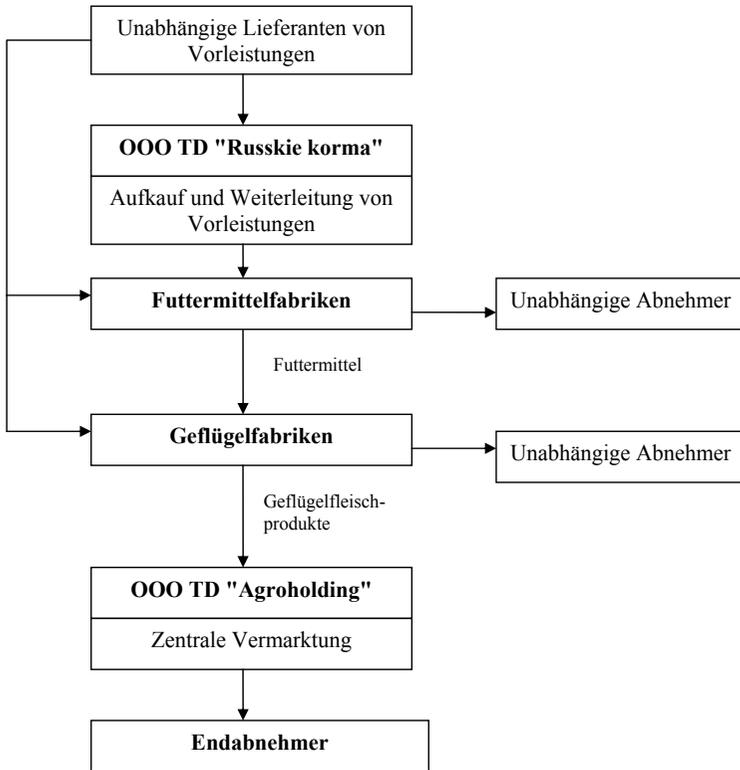
---

<sup>183</sup> Interview mit einem ehemaligen Mitarbeiter der Gruppe am 11.04.2004. Vgl. auch GK "AGROHOLDING" (2006c, S. 29).

der zur Gruppe gehörenden landwirtschaftlichen Betriebe und wurde von dem deutschen Agrarunternehmer und Agrarberater und Inhaber des deutsch-russischen Joint-Venture "EkoNiva", Stefan Dürr, geführt. Am 5. November 2002 hat die GKPAgroholding Stefan Dürr als Geschäftsführer der OOO "Mečta kolchoznikov" wegen anhaltender Zahlungsschwierigkeiten des Unternehmens und Inkompetenz entlassen. Ihm wurde vorgeworfen, leichtfertig finanzielle Mittel verschleudert und veruntreut sowie das Unternehmen schlecht geführt zu haben. Dürr hatte von der GK Agroholding einen Kredit in Höhe von 70 Mio. Rubel bekommen (weitere 12 Mio. bei anderen Gläubigern aufgenommen und 50 Mio. Rubel an eigenen Mitteln selbst in die GmbH eingebracht (vgl. UTKIN, 2003; KREST'-JANSKIE VEDOMOSTI, 2003a). Dürr hat daraufhin gegen diese Entlassung vor dem Arbitragegericht in Kursk mit Erfolg geklagt.

#### **2.2.4 Beziehung zu Lieferanten und Abnehmern**

Die GK "Agroholding" hat ausgehend vom ursprünglichen Handelsunternehmen mit Futtermittel sukzessive rückwärts und vorwärts integriert. Das grundsätzliche Zusammenspiel der einzelnen Glieder der vertikalen Wertschöpfungskette zeigt Abbildung 11 in vereinfachter Form am Beispiel der Geflügelfleischsparte. Zugekauft von dritten Lieferanten werden auf jeden Fall alle Futtermittelzusätze und tiermedizinischen Präparate. Getreide stammt zwar überwiegend aus landwirtschaftlichen Betrieben der Gruppe. Wie im vorhergehenden Abschnitt schon erwähnt, schließt die Integration aber nicht aus, dass Vorleistungen von externen Lieferanten bezogen werden.

**Abbildung 11: Beziehungsgeflecht zwischen Lieferanten und Abnehmern**

Quelle: Vereinfachte Darstellung nach GK "AGROHOLDING" (2006, S. 23).

Die Vorleistungen werden in der Regel von der OOO TD "Russkie korma" zentral eingekauft und an die Futtermittelbetriebe weitergeleitet. Weil auf diese Weise größere Mengen nachgefragt werden, können beim Einkauf Preisnachlässe wahrgenommen werden. Die Futtermittelbetriebe haben jedoch auch die Möglichkeit, die notwendigen Komponenten und Präparate direkt von den Lieferanten zu beziehen, sollte dadurch die Belieferung schneller und günstiger erfolgen. Die fertigen Futtermittel werden dann hauptsächlich an die konzerneigenen Geflügel- (aber auch Schweine-)betriebe geliefert. Diese können wiederum noch benötigte Vorleistungen von externen Anbietern benutzen. Die verarbeiteten Endprodukte werden schließlich vorwiegend zentral, von der OOO "TD Agroholding" vermarktet. Auch hier erfolgt der Absatz nicht ausschließlich über den eigenen Einzelhandel an den Endverbraucher. Über diesen Absatzkanal setzte die Gruppe 2006 tatsächlich nur 6 % und damit den geringsten Teil ihrer Endprodukte ab (vgl. GK "AGROHOLDING", 2006c, S. 34 f.). Das eigene Einzelhandelsnetz "Magik"

führt dabei Waren des unteren und mittleren Preissegments, die Supermarktkette "SuperMar" dagegen Waren des höheren Preissegments. Der wichtigste Absatzkanal mit einem Anteil von 37 % sind kleine Großhändler in den verschiedenen Regionen, in denen die Gruppe tätig ist. Danach folgen mit 30 % große Großhandelsunternehmen. Hierüber verkauft die Agroholding in erster Linie geschlachtete Broiler. 17 % der Endprodukte, meistens tiefverarbeitete Fleischprodukte und Halbfertigprodukte, liefern die Tochterunternehmen der Gruppe direkt an große überregionale oder regionale Supermarktketten, wie z. B. "Pjateročko", "Magnit", "Metro".

### 2.2.5 Finanzierung

Die GK "Agroholding" finanziert ihre Expansion und Investitionen zum einen aus eigenen Mitteln und zum anderen mithilfe von Bankkrediten. Den Stellenwert der einzelnen Finanzierungsquellen läßt sich aber nicht quantifizieren, da dazu erst im Investitionsmemorandum von 2006 einige Daten der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt wurden. Sie bieten aber kein umfassendes Bild, da sie sich im Wesentlichen nur auf das Jahr 2005 beziehen und somit keine Entwicklung im Zeitverlauf aufzeigen. Außerdem werden nur die zusammengefaßten Geschäftsbereiche "Geflügelfleisch und Futtermittel" berücksichtigt, so dass der Beitrag der einzelnen Geschäftsbereiche zum Gesamtunternehmenserfolg nicht analysiert werden kann.

Nach Informationen des interviewten Mitarbeiters soll die Agroholding ein "sehr großer Teil" ihrer Geschäftstätigkeit mit Bankkrediten finanzieren. Dies bestätigen einige Kennziffern des Investitionsmemorandums. So beträgt auf der Passivseite der konsolidierten Bilanz der Gruppe für die Sparte "Geflügelfleisch und Futtermittel" der Anteil der Verbindlichkeiten aus kurz- und langfristigen Krediten am Bilanzwert 34 % und der Anteil des Eigenkapitals 46 %. Der Rest entfällt auf Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten, Personal und den Steuerbehörden sowie außerbudgetären Fonds (zusammen 12 %) und auf sonstige (7%) (vgl. GK "AGROHOLDING", 2006, S. 45). Diese Situation spiegelt sich auch in den Koeffizienten wieder, die in Tabelle 34 für die Jahre 2004 und 2005 aufgeführt sind. Danach hat der Anteil des Eigenkapitals am Bilanzwert von 51 % auf 46 % abgenommen und der Anteil der Kreditverbindlichkeiten von 28 % auf 34 % zugenommen. Fast 45 % der Kreditschulden sind dabei langfristiger Natur.

**Tabelle 34: Koeffizienten zur finanziellen Nachhaltigkeit der Gruppe**

|  | 2004 | 2005 |
|--|------|------|
| Eigenkapital/Bilanzwert                                    | 0,51 | 0,46 |
| Kreditverbindlichkeiten/Bilanzwert                         | 0,28 | 0,34 |
| Eigenkapital/Kreditverbindlichkeiten                       | 1,80 | 1,37 |
| Langfristige Verbindlichkeiten/<br>Kreditverbindlichkeiten | 0,45 | 0,43 |
| Kurzfristige Verbindlichkeiten/<br>Verkaufserlöse          | –    | 0,24 |

Quelle: GK "AGROHOLDING" (2006c, S. 46).

Noch deutlicher wird die Schuldenbelastung der Agroholding in den Kennziffern von Tabelle 35. Danach überstiegen die Schulden den EBIT<sup>184</sup> und EBITDA um fast das vier- bzw. fünffache. Die Erlöse decken 42 % der Kreditschulden. Die Rückführung dieser Schuldenlast aus Kreditverbindlichkeiten ist eines der Hauptmotive für die Ausgabe einer Schuldverschreibung am 21.07.2006 mit einem Nennwert von 1 Mrd. Rubel und einer Laufzeit von drei Jahren auf dem russischen Wertpapiermarkt. Fast 80 % der auf diesem Wege erschlossenen finanziellen Mittel sollen zur Restrukturierung des Kreditportfolios eingesetzt werden und nur 28 % für weitere Investitionen (vgl. GK "AGROHOLDING", 2006, S. 5).

**Tabelle 35: Kennziffern zur Schuldendeckung**

| Kennziffern                            | 2005 |
|--|------|
| Kreditverbindlichkeiten/Verkaufserlöse | 0,42 |
| Schulde./EBIT                          | 4,68 |
| Schulden/EBITDA                        | 3,60 |
| EBITDA/Zinsschulden                    | 2,20 |

Quelle: GK "AGROHOLDING" (2006c, S. 46).

Sowohl bei der Selbstfinanzierung aus eigenen Gewinnen als auch bei der Fremdfinanzierung aus Bankkrediten spielte die bis 2005 existierende Hauptgesellschaft der Gruppe eine zentrale Rolle. Im Bereich der Selbstfinanzierung plante nach Information des interviewten Mitarbeiters die Dachgesellschaft jeden Monat, wie die Gewinne, die in den einzelnen Unternehmen erzielt worden sind, verwendet werden sollen. Sollten bestimmte Investitionsprojekte aus eigenen Mitteln finanziert werden, wurden die Gewinne über das Verrechnungszentrum der Gruppe an das entsprechende Tochterunternehmen als gruppeninterne Darlehen transferiert (vgl. auch LUBKOV, 2001, S. 54). Auf diese Weise wurde ein interner Kapitalmarkt geschaffen. Das Verrechnungszentrum wird in der Gruppe zwar als Kreditorganisation bezeichnet. Es handelt sich dabei aber um die bei vielen Unternehmensgruppen übliche Pocketbank ohne jegliche eigenständige Entscheidungskompetenzen bei der Kreditvergabe. Alle Vorgaben kommen von der Hauptgesellschaft. Sie entschied auch im Bereich der Fremdfinanzierung, ob und zu welchen Konditionen die Tochtergesellschaft Kredite bei außenstehenden Geldgebern aufnehmen dürfen. Eine Kreditaufnahme der Tochtergesellschaften ohne vorherige Rücksprache und Genehmigung durch die Hauptgesellschaft war nicht möglich.<sup>185</sup> Als Sicherheiten für externe Kredite werden häufig Vermögensgegenstände anderer Unternehmen der Gruppe verwendet. So treten auch bei der Ausgabe der Schuldverschreibung

<sup>184</sup> Die Abkürzung EBIT steht für Earnings before Interest and Taxes, zu deutsch der Gewinn vor Zinsen und Steuern. Andere Bezeichnungen für das EBIT sind unter anderem *operativer Gewinn*, *Betriebsergebnis*, *operating earnings* und *operatives Ergebnis*. Diese Unternehmenskennzahl wird zur Beurteilung der Ertragssituation von Unternehmen herangezogen. Die Anwendung des EBIT zum internationalen Vergleich von Unternehmen bietet sich an, da der Jahresüberschuss um die regionalen Einflussfaktoren Zinsen und Steuern bereinigt ist. Ebenso bleiben Kapitalkosten außen vor (vgl. Handelsblatt.com: Wirtschaftswiki).

<sup>185</sup> Interview mit einem ehemaligen Mitarbeiter der Gruppe am 11.04.2004.

drei der wichtigsten Tochterunternehmen als Bürgen auf, die OAO "Krasnaja poljana+", die OOO "Tul'skij brojler" und die OOO "Želesnogorodskij kombikormovyj zavod" (vgl. GK "AGROHOLDING", 2006c, S. 5). Von daher ist es rational, wenn die Dachgesellschaft die Kreditaufnahmen zu steuern versuchte. Nach der Reform der Unternehmensstruktur sollen diese Koordinierungs- und Kontrollaufgaben im Finanzierungsbereich die neu gegründete Finanzholding OOO "Agroholding-Finans" im Zusammenspiel mit den Subholdings durchführen.

Der wichtigste Kreditgeber ist die halbstaatliche Sberbank mit ihren jeweiligen regionalen Niederlassungen in den Föderationssubjekten, in denen die GK "Agroholding" mit ihren Tochterunternehmen tätig ist.<sup>186</sup> Allein im Jahr 2002 nahm die GK "Agroholding" zur Modernisierung seiner Geflügelabriken bei der Sberbank Kredite mit einer Laufzeit zwischen drei und fünf Jahren in Höhe von 150 Mio. Rubel auf. Weitere 90 Mio. Rubel finanzierte sie aus eigenen Mittel. Zweitwichtigster Kreditgeber ist die Vneštorgbank, gefolgt von der Rossel'chozbank, also beides ebenfalls (halb-)staatliche Kreditinstitute (vgl. GK "AGROHOLDING", 2006, S. 51).

Im Jahr 2003 wurde die Zusammenarbeit zwischen der Sberbank und der GK "Agroholding" noch intensiviert und mit dem Abschluß eines bilateralen Generalvertrags am 17. Juli 2003 institutionalisiert. Der Kooperationsvertrag wurde anlässlich der geplanten Umstrukturierung und Modernisierung der Geflügelabriken "Zarečnaja+" und "Volgogradskij brojler" abgeschlossen. Für die erst genannte Fabrik waren Investitionen im Umfang von 90 Mio. und für die zweitgenannte in Höhe von 70 Mio. Rubel geplant. Weitere Einzelheiten zum Inhalt des Kooperationsabkommens sind nicht bekannt. Ebenfalls im Juli 2003 trat die GK Agroholding mit der größten privaten Bank Russlands, der Alfabank, in Verhandlungen über eine zukünftige Zusammenarbeit ein. Über das Ergebnis ist aber nichts bekannt geworden.

Die Bedeutung der Sberbank als wichtigster Kreditgeber der GK "Agroholding" läßt sich mit deren dominanten Stellung im russischen Bankensektor erklären (vgl. dazu Abschnitt IV.4.4). So hat nach Auskunft des Generaldirektors der Agroholding die Sberbank insbesondere folgende Vorzüge (vgl. o.V., 2004a): (1) Sie verfügt über ein gut ausgebautes, flächendeckendes Filialnetz. Dieser Aspekt ist für die Agroholding deshalb so wichtig ist, weil sich ihre Unternehmen häufig nicht in den Oblastzentren, sondern auch in den ländlichen Rayons befinden. (2) Die Sberbank ist eine der wenigen Banken, die in der Lage und bereit sind, dem russischen Agrar- und Ernährungssektor längerfristige Kredite mit 3-5 und mitunter 8 Jahren zur Verfügung zu stellen.

Die Sberbank ist ihrerseits nach Angaben ihres Regionalleiters für die Zentrale Schwarzerdezone, Aleksandr Solov'ev, mit der bisherigen Zusammenarbeit mit

---

<sup>186</sup> Interview mit einem ehemaligen Mitarbeiter der Gruppe am 11.04.2004, ebenso o.V. (2004a) und GK "AGROHOLDING" (2006, S. 51).

der GK Agroholding sehr zufrieden. Insgesamt hatte die Sberbank bis zum Jahr 2004 ca. 2 Mrd. US-\$ in die Landwirtschaft des Oblastes Kursk investiert. Dabei fungierte als wichtigster Partner die GK "Agroholding", denn diese übernahm die Unternehmenskontrolle in den von ihr beherrschten Betrieben (vgl. o.V., 2004b). Aufgrund der gemachten positiven Erfahrungen könnten die GK "Agroholding" und ihre Unternehmen jederzeit mit der Unterstützung der Sberbank rechnen.

Im Jahr 2004 wurde die Zusammenarbeit zwischen der GK "Agroholding" und der Sberbank in noch einen größeren und politisch bedeutenderen Rahmen eingebunden. Am 20.04.2004 haben der Gouverneur des Oblastes Kursk, Aleksandr Michajlov auf der einen Seite, und der Vorstand der Sberbank Rossii und die regionale Vertretung der Sberbank im Oblast Kursk, Vjačeslav Rodin, auf der anderen Seite, ein allgemeines Kooperationsabkommen unterzeichnet. Darin sagt die Sberbank dem Gouverneur finanzielle Unterstützung zur Modernisierung des Agro-Industriellen Komplexes im Bereich der Aufzucht von Schweinen und Milchkühen zu, um "die Ernährungssicherheit des Oblast Kursk" zu erhöhen (vgl. GK "AGROHOLDING", 2004a). An erster Stelle steht dabei die Aufstockung des Schweinebestandes. Der Gouverneur plant vor allem, in dem zu GK Agroholding gehörenden Schweineaufzuchtbetrieb "Magnitnyj" von derzeit 72.000 auf 120.000 Tiere zu erhöhen.

Die Oblastregierung unterstützt die Agroholding nicht nur in ihrer Funktion als Vermittler und Türöffner, sondern auch mit finanzwirksamen Maßnahmen. Im Rahmen eines Abkommens beider Akteure hat die Oblastregierung die GK Agroholding in das Programm zinsverbilligte Kredite aufgenommen, wonach zwei Drittel der Kreditzinsen vom Staat ersetzt werden (vgl. Abschnitt IV.4.7.1). Außerdem kommen die Betriebe der Agroholding in den Genuß von regionalen Steuererleichterungen. Mithilfe dieser Unterstützung wurde beispielsweise im Jahr 2004 eine neue Verarbeitungslinie in der OAO "Krasnaja poljana+" finanziert (vgl. GK "AGROHOLDING", 2004b). Dieses Zusammenwirken bei der Finanzierung wirft die generelle Frage nach der Beziehung zwischen der GK "Agroholding" und staatlichen Stellen auf.

### **2.2.6 Beziehung zur Oblastregierung**

Schon bei der Analyse der Eingliederung der Tochterunternehmen in die Gruppe wurde angedeutet, dass die Agroholding mit politischen Akteuren interagiert. Enge Beziehungen scheinen insbesondere mit dem Gouverneur und der Regierung des Oblastes Kursk zu bestehen, in denen die Hauptgesellschaft und die meisten Betriebe der Agroholding ihren Standort haben. So soll es an die 16 Kooperationsabkommen zwischen der Oblastregierung und der GK "Agroholding" geben. Als eines der bedeutendsten gilt ein Investitionsabkommen zwischen dem Gründer der GK Agroholding, Četverikov, und dem Gouverneur des Oblast Kursk vom Juli 2002. Das Abkommen hat eine Laufzeit von 10 Jahren und enthält die Erlaubnis für die Agroholding, weitere Betriebe zu übernehmen. Dabei handelt es sich einmal um die zwei Schweinekomplexe SchPK "Krasnaja Zarja"

im Rayon Čeremisinovsk und der PSChK "Mičurinec" im Rayon Timsk des Kursker Oblasts, die zum damaligen Zeitpunkt stillgelegt waren. Diese Betriebe wurden mit der Tochtergesellschaft der Agroholding OAO "Svinokompleks Magnitnyj" zu einem neuen Tochterunternehmen mit der Bezeichnung OAO "Magnitnyj+" vereint. Darüber hinaus wurde im Rahmen dieses Abkommen der Agroholding noch eine Geflügelfabrik sowie landwirtschaftliche Nutzflächen zum Anbau von Futtergetreide "übergeben". Als Gegenleistung "verpflichtete" sich die GK "Agroholding", einen Beitrag zur Modernisierung der Schweine-, Geflügel- und Pflanzenproduktion sowie deren Verarbeitung im Oblast zu leisten und dabei insbesondere die Schweineproduktion innerhalb kurzer Zeit zu verdoppeln. Die Oblastregierung sagte dabei Hilfe bei der Vermittlung zinsverbilligter Kredite zu und stellte Steuererleichterungen in Aussicht (vgl. KULAGINA, 2002). Ende des Jahres 2002 hatte die Holdingleitung anlässlich des Besuchs des Gouverneurs bei der Unternehmensgruppe außerdem Investitionen in die ländliche Entwicklung zugesagt. Dabei wollte sie in erster Linie die Anbindung ländlicher Gebiete an die Gasversorgung und nicht näher spezifizierte soziale Programme unterstützen (vgl. o.V., 2002a).

Beziehungen der Agroholding zur Politik bestehen außerdem dadurch, dass der Haupteigentümer und Gründer Aleksandr Vladimirovič Četverikov selbst politische Ämter bekleidet. Er wurde 1999 mit erst 27 Jahren zum jüngsten Dumaabgeordneten Russlands gewählt. In der Duma befaßte er sich dann hauptsächlich mit Agrarfragen und wurde Mitglied im Agrarausschuß des Unterhauses. Četverikov gilt als maßgeblicher Initiator des zeitweiligen Einfuhrverbots von amerikanischem Geflügelfleisch (vgl. o.V., 2004a). Nach eigenen Angaben hat er 32 Gesetzentwürfe eingebracht, von denen sich viele mit Fragen der Regulierung der Agrarmärkte mit außenhandelspolitischen Mitteln und Subventionen beschäftigen. Die bisherige Unterstützung des Agrar- und Ernährungssektor durch die russische Förderationsregierung betrachtete er als unzureichend (vgl. o.V., 2002b). Auch im Investitionsmemorandum von 2006 äußert sich die Holdingleitung besorgt über mögliche Lockerungen von Importbeschränkungen bei Geflügel- und Schweinefleisch nach einem WTO-Beitritt Russlands und unterstützt nachdrücklich Bestrebungen, Importe u. a. durch strengere Qualitätsanforderungen und -kontrollen zurückzudrängen (vgl. GK "AGROHOLDING, 2006c, S. 40).

### **2.2.7 Wirtschaftliche Entwicklung**

Eine tiefgehende Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung der GK "Agroholding" ist aus den gleichen Gründen kaum möglich, die auch die Analyse der Finanzierungstätigkeiten erschwert hat. Einige monetären Erfolgsindikatoren wurden erst im Investitionsmemorandum 2006 der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Vorher wurden lediglich Produktionszahlen publiziert. Diese wiesen durchweg eine positive Entwicklung auf. Im Investitionsmemorandum 2006 sind Daten zur wirtschaftlichen Lage wiederum nur für den Bereich "Geflügelfleisch und Futtermittel" enthalten, die sich jedoch in Abhängigkeit nach dem angewandten

Buchhaltungsverfahren unterscheiden. Einmal wurden die Erfolgskennziffern nach den vom russischen Finanzministerium erlassenen Russischen Buchhaltungsnormen RSBU (=Rossijskie standarty buchgalterskogo učeta) ermittelt und zum anderen nach einem gruppeninternen Verfahren, dem sogenannten upravlenčeskij učet (=Betriebsbuchführung). Zahlen nach dem RSBU liegen für die Jahre 2004 und 2005 vor, nach dem innerbetrieblichen Verfahren nur für 2005. Die nachfolgenden Tabellen enthalten Daten aus beiden Verfahren. Tabelle 36 gibt Zahlen aus der Gewinn- und Verlustrechnung wieder. Nach beiden Verfahren erzielte der Bereich "Geflügelfleisch und Futtermittel" im Jahr 2005 sowohl einen Brutto- als auch Nettogewinn. Der Anteil der Selbstkosten an den Verkaufserlösen war mit 82 % nach RSBU recht bedeutend. Nach der gruppeninternen Methode war der Anteil mit 72 % niedriger und bewegte sich in der ähnlichen Größenordnung wie bei Wimm-Bill-Dann (vgl. Abschnitt V.2.1.7). Weniger positiv verlief das Jahr 2004. Hier wurde zwar noch ein positiver Bruttogewinn in Höhe von 324 Mio. Rubel erzielt. Dieser belief sich auf die Hälfte des Jahres 2005. Der Nettogewinn war 2004 sogar negativ.

**Tabelle 36: Erfolgskennziffern des Bereichs "Geflügelfleisch und Futtermittel" der GK "Agroholding" (in Mio. Rubel)**

| Kennziffer                  | Gruppeninternes Verfahren |      |         |      | RSBU-Verfahren |      |
|-----------------------------|---------------------------|------|---------|------|----------------|------|
|                             | 2004                      |      | 2005    |      | 2005           |      |
|                             | absolut                   | %    | absolut | %    | absolut        | %    |
| <b>Verkaufserlöse</b>       | 2.114                     | 100  | 2.422   | 100  | 2.877,2        | 100  |
| Selbstkosten                | 1.790                     | 85   | 1.745   | 72   | 23.600,7       | 82   |
| <b>Bruttogewinn</b>         | 324                       | 15,3 | 677     | 28   | 516,5          | 18   |
| Vertriebskosten             | k.A.                      | k.A. | k.A.    | k.A. | 62,0           | 2,2  |
| Verwaltungskosten           | k.A.                      | k.A. | k.A.    | k.A. | 82,2           | 2,9  |
| <b>Gewinn aus Verkäufen</b> | k.A.                      | k.A. | k.A.    | k.A. | 372,3          | 12,9 |
| <b>Nettogewinn</b>          | -28,7                     | -1,4 | 266,5   | 11   | 98,417         | 3,4  |
| <b>EBITDA</b>               | 205,6                     | 9,7  | 516,1   | 21,3 | 337,0          | 11,7 |

Quelle: GK "AGROHOLDING" (2006c, S. 8 f. und 44).

Die Rentabilitätskennziffern in Tabelle 37 zeigen ebenfalls eine zufriedenstellende Entwicklung. Die Umsatzrentabilität (Gewinn aus Verkäufen/Verkaufserlöse) belief sich auf knapp 13 %, die Bruttorentabilität (Bruttogewinn/Verkaufserlösen) auf 18 % und die Nettorentabilität (Nettogewinn/Verkaufserlösen) auf 3,4 %. Die Rentabilität des EBITDA und des EBIT lagen bei 11,7 % und 9 %. Diese Werte gelten nach eigenen Einschätzung der Agroholding für den Agrar- und Ernährungssektor als recht ordentlich (vgl. GK "AGROHOLDING", 2006c, S. 47).

**Tabelle 37: Rentabilitätskennziffern des Bereichs "Geflügelfleisch und Futtermittel" der GK "Agroholding" (in %)**

|                     | <i>Gruppeninternes Verfahren</i> |      | <i>RSBU-Verfahren</i> |
|---------------------|----------------------------------|------|-----------------------|
|                     | 2004                             | 2005 | 2005                  |
| Umsatzrentabilität  | k.A.                             | k.A. | 12,9                  |
| Bruttorentabilität  | 15,3                             | 28   | 18,0                  |
| Nettorentabilität   | -1,4                             | 11,0 | 3,4                   |
| EBIT-Rentabilität   | k.A.                             | k.A. | 9,0                   |
| EBITDA-Rentabilität | 9,7                              | 21,3 | 11,7                  |

Quelle: GK "AGROHOLDING" (2006c, S. 8 f. und 44).

Die insgesamt positive Entwicklung der wichtigsten Geschäftsparte der Agroholding kommt in den Zahlen der Gewinn und Verlust Rechnung der bedeutendsten Tochtergesellschaft der Gruppe zum Ausdruck, des Geflügelfleischproduzenten OAO "Krasnaja poljana+" (vgl. Tabelle 38).

**Tabelle 38: Gewinn- und Verlustrechnung der OAO "Krasnaja poljana+"**

| <b>Kennzahl</b>                          | <b>2000</b> | <b>2001</b> | <b>2002</b> | <b>2003</b> | <b>2004</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Verkaufserlös (Tsd. Rbl.)                | 322.028     | 447.169     | 533.226     | 552.732     | 684.847     |
| Bruttogewinn (Tsd. Rbl.)                 | 32.552      | 60.842      | 55.894      | 77.778      | 78.989      |
| Nettogewinn (Tsd. Rbl.)                  | 20.953      | 45.630      | 23.762      | 9.047       | 9.576       |
| Eigenkapitalrentabilität (%)             | 5,65        | 6,87        | 3,48        | 1,31        | 1,38        |
| Rentabilität der Aktiva (%)              | 4,46        | 6,08        | 2,21        | 0,73        | 0,83        |
| Koeffizient des Nettogewinns (%)         | 6,51        | 10,20       | 4,46        | 1,64        | 1,40        |
| Umsatzrentabilität                       | 8,23        | 10,52       | 7,59        | 7,56        | 9,15        |
| Umschlaghäufigkeit des Kapitals (in Mal) | 0,87        | 0,67        | 0,56        | 0,61        | 0,77        |

Quelle: GK "AGROHOLDING" (2006e, S. 185).

Zwischen 2000 und 2004 ist ein stabiles Wachstum der Verkaufserlöse zu beobachten. Dieses betrug im Durchschnitt jährlich 21,4 % und insgesamt in den fünf Jahren 112,7 %. Diese Entwicklung führt die Gruppe hauptsächlich auf eine effiziente Unternehmensführung, die Erneuerung und Erweiterung der Produktionskapazitäten zurück, die die Realisierung von Skalenerträgen ermöglichten und ständige Qualitätsverbesserung der Produkte. Daneben werden die verbesserten allgemeinen makroökonomischen Rahmenbedingungen in Russland als positiver Einflußfaktor gewertet. Während des gesamten Betrachtungszeitraums wirtschaftete die Tochtergesellschaft mit Gewinn. Die Rentabilitätskennziffern erreichten 2001 ihre höchste Ausprägung. In den darauffolgenden Jahren trugen die im Vergleich zum Verkaufserlös, Bilanzwert der Aktiva und dem Eigenkapital geringere Zunahme des Nettogewinns zu schlechteren Wert bei (vgl. GK "AGROHOLDING", 2006e, S. 185 f.). Weniger positiv sind dagegen die Kennziffern der Tochtergesellschaft

OOO "Železnogorskij kombikormovyj zavod" zwischen 2001 und 2004, die einer der drei Bürgen für die Schuldverschreibung des Jahres 2006 ist (vgl. Tabelle 39).

Die Verkaufserlöse weisen während des gesamten Betrachtungszeitraums zwar eine positive Entwicklung auf. Hier werden als Ursache die gleichen positiven Einflußfaktoren wie bei "Krasnaja poljana+" genannt. Ein Nettogewinn wurde aber erst seit 2003 erzielt. Entsprechend bewegen sich auch die Rentabilitätskennziffern auf einem niedrigen Niveau. Als Ursachen nennt die Konzernleitung ganz allgemein den hohen Umstrukturierungsbedarf des Unternehmens in den Jahren 2001 und 2002, die die Nachwirkungen der Transformationkrise der 1990er-Jahre seien. Durch ein effizientes Management und kostensparenden Modernisierungsinvestitionen sei es aber gelungen, das Unternehmen in die Gewinnzone zu führen. Trotz des niedrigen Gewinn- und Rentabilitätsniveau hätte das Tochterunternehmen nie Schwierigkeiten gehabt, seinen Zahlungsverpflichtungen pünktlich nachzukommen (vgl. GK "AGROHOLDING", 2006e, S. 609 f.).

**Tabelle 39: Gewinn- und Verlustrechnung der OOO "Železnogorskij kombikormovyj zavod"**

| <b>Kennzahlen</b>   | <b>2001</b> | <b>2002</b> | <b>2003</b> | <b>2004</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Verkaufserlös (Tsd. Rbl.)   | 3.707       | 58.301      | 515.204     | 803.731     |
| Bruttogewinn (Tsd. Rbl.)  | –           | 103         | 11.779      | 28.588      |
| Nettogewinn (Tsd. Rbl.)   | -1.021      | -4.069      | 6           | 336         |
| Eigenkapitalrentabilität (%)  | -0,17       | -0,47       | 0           | 0           |
| Rentabilität der Aktiva (%)   | -0,16       | -0,47       | 0           | 0           |
| Koeffizient des Nettogewinns (%)  | -27,54      | -6,98       | 0           | 0           |
| Umsatzrentabilität  | -28,38      | 0,18        | 0,86        | 2,55        |
| Umschlaghäufigkeit des Kapitals (in Mal)  | -0,01       | 0,07        | 0,57        | 0,82        |
| Summe nicht gedeckter Verluste zum Abrechnungszeitpunkt (in Tsd. Rbl.)          | 0           | 0           | -6.433      | -6.400      |
| Verhältnis nicht gedeckter Verluste zum Abrechnungszeitpunkt zum Bilanzwert (%) | 0           | 0           | -0,57       | -0,55       |

Quelle: GK "AGROHOLDING" (2006e, S. 609).

Verlautbarungen des Interviewpartners und Pressemitteilungen aus den Jahren 2003 und 2004 lassen durchaus weitere Probleme vermuten. So bezweifelte der befragte Mitarbeiter die "Nachhaltigkeit" der finanziellen Lage der Holding. Durch den unaufhaltsamen kreditfinanzierten Kauf von Unternehmen sei ein undurchschaubares Gebilde entstanden, das auf tönernen Beinen stehe und immer schwieriger zu leiten sei. Mit der Einführung von Subholdings für die einzelnen Geschäftsbereiche wurde der Versuch unternommen, dem entgegenzuwirken und für mehr Transparenz und eine Senkung gruppeninterner Transaktionskosten zu sorgen.

Presseberichten zufolge gab es in zwei Geschäftsbereichen wirtschaftliche Schwierigkeiten, die im Investitionsmemorandum auch nicht erwähnt werden: in der Schweinefleischproduktion und im Agrarprojekt, also im Bereich der landwirtschaftlichen Pflanzenproduktion. Trotz der vielen Investitionen in die Mechanisierung und der erreichten Stabilisierung in der Produktion soll es ernsthafte Absatzprobleme bei Schlachtschweinen und Schweinefleisch gegeben haben. Beklagt wurden zum einen die häufig schwankenden Preise und zum anderen die billigere Konkurrenz aus dem Ausland (vgl. o.V., 2003a).

Das Agrarprojekt geriet knapp drei Jahre nach seinem Start in eine Krise, die durch den bereits erwähnten Konflikt mit dem deutschen Unternehmer und Leiter der Subholding OOO "Mečta kolchoznikov" an die Öffentlichkeit drang (vgl. Abschnitt V.2.3.3.). Am 28. Februar 2003 hatte der Gründer der GK Agrohholding Aleksandr V. Četverikov den Rückzug der Gruppe aus dem Agrarprojekt in den drei Rayons des Oblastes Kursk Dmitrievskij, Konyševskij und Železongorosk angekündigt (vgl. KREST'JANSKIE VEDOMOSTI, 2003b). Aus diesen Rayons nahmen 30 landwirtschaftliche Betriebe mit einer Fläche von insgesamt 70.000 ha am Projekt teil. Die Gruppe hatte in den zurückliegenden Jahren fast 300 Mio. Rubel in die Modernisierung und Umstrukturierung dieser Betriebe investiert. Es gelang wohl zunächst, die Anbaufläche und die Erträge zu vergrößern sowie wieder regelmäßig die Löhne zu bezahlen (vgl. KREST'JANSKIE VEDOMOSTI, 2003a). Allerdings konnte die finanzielle Lage der Betriebe nicht nachhaltig verbessert werden, was die Entlassung von Stefan Dürr zur Folge hatte. Stefan Dürr bestätigte, dass es beim Agrarprojekt schon länger finanzielle Probleme gab, wies die Verantwortung dafür aber dem Holdinggründer Četverikov zu. Der hätte die Entwicklungsmöglichkeiten falsch eingeschätzt und suchte nun einen Schuldigen (vgl. KREST'JANSKIE VEDOMOSTI, 2003b).

Die Staatsanwaltschaft des Arbitragegerichts in Kursk, bei dem Dürr gegen seine Absetzung erfolgreich geklagt hatte, unterstützte den deutschen Unternehmer und warf Četverikov vor, vor den anstehenden Dumawahlen sich dem verlustbringenden Engagement in der agrarischen Pflanzenproduktion entledigen zu wollen und sich in die Opferrolle zu stellen. Die GK Agrohholding leide an chronischem Geldmangel. Dürr seinerseits beschuldigte Četverikov, seine Schulden für Agrartechnik, die er aus Deutschland über Dürrs Firma EkoNiva bezogen hatte, nicht bezahlt zu haben. Wie die Tatsachen wirklich lagen, ist kaum einzuschätzen und für diese Untersuchung nicht von Bedeutung. Jedenfalls schien sich die Sanierung der landwirtschaftlichen Betriebe als weit schwieriger erwiesen zu haben, als die GK "Agrohholding" dies erwartet hatte. Četverikov selbst soll in einem Interview am 07.09.2002 in Voronež die landwirtschaftliche Produktion als ein nach wie vor wenig rentables Investitionsprojekt eingestuft und das Engagement in den drei Rayons als Verlustgeschäft bezeichnet haben (vgl. o.V., 2002b). Trotzdem zog sich die Gruppe nicht völlig aus der landwirtschaftlichen Produktion zurück. Sie produziert bei Geflügel und Schweinen selber die Tiere bis zur

Schlachtreife und betreibt außerdem noch Pflanzenproduktion zur Versorgung der Futtermittelfabriken. Allerdings bleibt im Dunkeln, wie viele landwirtschaftliche Betriebe die Agrohholding insgesamt (noch) besitzt.

### 2.2.8 Theoretische Bewertung

Die Integration in vor- und nachgelagerte Produktionsstufen erfolgte in der GK Agrohholding nicht als geplanter Prozeß, sondern als das Resultat ständiger Bemühungen der Unternehmensgründer, den Erhalt des Unternehmens zu sichern und Gewinnmöglichkeiten wahrzunehmen. Zu Beginn, als das Gründungsunternehmen sich ausschließlich mit Handeloperationen beschäftigte, gab es kaum die Notwendigkeit zur Integration. Das gilt zumindest für eines der Hauptprodukte des Handelsunternehmens, nämlich Futtergetreide. Hierbei handelt es sich um ein standardisiertes Massenprodukt, das in etablierten Marktwirtschaften üblicherweise über Spotmärkte abgesetzt wird (vgl. Abschnitt III.3.4). Nach der Williamsenschen Transaktionskostentheorie spricht für diese Koordinationsform, dass die Wirtschaftssubjekte nicht nur vor dem Anbau bzw. der Produktion, sondern auch beim Absatz grundsätzlich zwischen vielen Tauschpartnern wählen können. Damit werden die Möglichkeiten für opportunistische Verhaltensweisen erheblich begrenzt, was die Transaktionskosten der Koordination über Spotmärkte niedrig hält. In die gleiche Richtung wirkt, dass das Handelsunternehmen kaum in nennenswertem Umfang Investitionsgüter einsetzen mußte, die auf bestimmte Austauschbeziehungen spezialisiert sind. In entwickelten Marktwirtschaften würde die rein marktliche Abwicklung der Transaktionen außerdem dadurch begünstigt werden, dass Unsicherheiten über Qualitäten bei Futtergetreide durch staatliche Normen und Standards und Kontrollen unabhängiger Dritter auf ein geringes Maß reduziert werden (vgl. Abschnitt III.3.3.). Fehlen solche staatlichen Qualitätsstandards und/oder effektive Qualitätskontrollen, steigt jedoch die Unsicherheit und hierarchische Elemente gewinnen bei der institutionellen Abwicklung der Transaktionen an Bedeutung. Dies würde erklären, warum die Agrohholding in eigenen landwirtschaftlichen Betrieben Futtergetreide anbaut. Allerdings sah die Gruppe bis zum Start des Agrarprojekts im Jahr 2000 dazu noch keine Veranlassung.

Von größerer Dringlichkeit wurde dagegen die Absatzsicherung angesehen. Hauptabnehmer des damaligen Handelsunternehmens waren Futtermittelhersteller, die mit Futterzusatzstoffen und/oder Futtergetreide beliefert wurden. Sind diese Produzenten nicht in der Lage, die aus den Komponenten der Agrohholding gefertigten Endprodukte gewinnbringend abzusetzen, weil sie mit der Qualität und/oder dem Preis anderer Anbieter nicht konkurrieren können, wirkt sich dies negativ auf die wirtschaftlich-finanzielle Lage des Lieferanten aus. Genau dem wollte, wie in Abschnitt V.2.3.1. gezeigt wurde, die GK "Agrohholding" entgegenwirken. Es ist also ein Principal-Agent-Problem mit den Futtermittelherstellern als Abnehmer entstanden, das die Gruppe gemäß dem Ausspruch von SAPPINGTON (1991, S. 45) *"If you want something done right, do it yourself."* durch Eigenfertigung zu lösen versuchte.

In die gleiche Richtung geht der zweite Integrationssschritt der Agroholding in die Tierproduktion. Der starke Einbruch der tierischen Produktion in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft nach Transformationsbeginn vor allem infolge gesunkener zahlungskräftiger Nachfrage reduzierte ebenfalls den Absatz von Futtermitteln. Die Tierproduzenten hatten häufig keine finanziellen Mittel, um hochwertige Futtermittel zu kaufen und sofern sie über eigene landwirtschaftliche Nutzflächen verfügten verfütterten stattdessen Getreide aus der eigenen Produktion. In dieser Situation blieben als Ausweg nur die Herstellung und den Vertrieb von Futtermitteln aufzugeben oder selbst in die tierische Produktion einzusteigen. Naheliegend ist für die Agroholding als Händler von Futtergetreide, sich dabei auf solche Bereiche zu konzentrieren, in denen auf Getreide basierendes Futtermittel eingesetzt wird und angesichts des unsicheren makroökonomischen und institutionellen Umfelds die Produktionszyklen vergleichsweise kurz und damit der Rückfluß des Kapitals relativ schnell ist. Das ist insbesondere bei Geflügelfleisch der Fall (vgl. auch KHRAMOVA, 2003, S. 131). Wie in Abschnitt III.3.4. erläutert wurde, ist in diesem Bereich auch in westlichen Marktwirtschaften vor allem aus produktionstechnischen und Transaktionskostengründen vollständige vertikale Integration weit verbreitet.

Die geschilderte Interaktion zwischen Unternehmen und Politik läßt sich aus polit-ökonomischen Gründen gut erklären. Viele Gouverneure sind an guten Beziehungen zu wirtschaftlich bedeutenden Unternehmen in ihrem Föderationssubjekt interessiert, denn sie erhoffen sich von ihnen einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung der regionalen Wirtschaft und der sozialen Infrastruktur und damit zum Erhalt und zur Schaffung möglichst vieler Arbeitsplätze. Erfolge auf diesem Gebiet tragen zur Sicherung der Macht der Regierenden bei, denn sie können als Bestätigung verwendet werden, dass der wirtschafts- und agrarpolitische Kurs richtig ist. Daher versprechen die Regionalregierungen wichtigen Investoren für günstige Rahmenbedingungen zu sorgen. Dazu können Subventionen aus dem Föderal- und/oder Regionalhaushalt gehören sowie Steuererleichterungen, Vorzugspreise bei Energie und Wasser, die Stundung von Schulden oder sonstige Sonderregelungen. Die Unternehmen sind ihrerseits solchen Regelungen daran interessiert, da sie sich Vorteile gegenüber in- und ausländische Konkurrenten erhoffen (vgl. auch KHRAMOVA, 2002, S. 127; ORTTUNG, 2003, S. 3 ff.). Welche der beiden Gruppen von Akteuren, Unternehmen oder Regierende, die bestimmende und treibende Kraft ist, unterscheidet sich je nach Region (vgl. auch LAPINA, 1998, S. 12 ff.). Aus den verfügbaren Informationen zur GK "Agroholding" und zum Oblast Kursk lassen sich aber keine gesicherten Aussagen über das Kräfteverhältnis zwischen der Agroholding und den politischen Akteuren machen.

## 2.3 Investitionen aus dem Getreidehandel und Principal-Agent-Probleme auf der Abnehmerseite: Die OAO "APK OGO"

Vergleichbar mit der GK "Agroholding" ist die Entwicklung der Unternehmensgruppe OAO "APK<sup>187</sup> OGO" (im Weiteren nur kurz "OGO" genannt). Sie operiert in teilweise den gleichen Geschäftsfeldern, startete ihre Integration aber vom Getreidehandel aus.

### 2.3.1 Entwicklungsgeschichte und Firmenprofil

Das Unternehmen, auf deren Grundlage sich im Weiteren die Unternehmensgruppe entwickelt, wurde 1989 von Arkadij Leonidovič Zločevskij in Moskau als Kooperative zur Durchführung von Handelsoperationen mit dem Namen OGO gegründet. OGO ist ursprünglich die Abkürzung von "Obespečenie gosudarstvennych organizacij" (= Versorgung staatlicher Organisationen); heute stehen die drei Buchstaben für "opyt (=Erfahrung) – garantii (=Garantien) – otvetstvennost' (Verantwortung). Ein Jahr später eröffnete Zločevskij an der Russischen Waren- und Rohstoffbörse ein Kontor und begann mit den verschiedensten Waren zu handeln. Im Jahr 1991 entdeckte das Unternehmen mit dem Handel von Börseninformation eine Marktnische, die ihm große Gewinne einbrachte, weil die Nachfrage nach Informationen über Märkte, die zu der Zeit erst begonnen hatten, sich zu entwickeln, sehr groß war. Die mit diesen Geschäften erzielten Einnahmen bildeten die Grundlage für die weitere Expansion des Unternehmens (vgl. SEROVA et al., 2001, S. 4 f.).

Diese begann bereits ein Jahr später mit dem Einstieg von OGO in den Getreidehandel. Von da an spezialisierte sich das Unternehmen zunehmend auf diesen Geschäftsbereich. Am Anfang beschränkten sich dabei die Aktivitäten auf reine Vermittlertätigkeiten. OGO kaufte Getreide lokalen Aufkäufern ab und verkaufte es an Verarbeitungsbetriebe in verschiedenen Regionen weiter. Der direkte Kauf von Getreide bei den landwirtschaftlichen Betrieben hatte sich zu der damaligen Zeit nicht gelohnt, weil die eigene Zusammenstellung von großen Partien mit zu hohen Transaktionskosten verbunden gewesen wäre. Die Mindestgröße eine Partei, die damals als rentabel galt, lag bei 1.000 Tonnen und mehr. Kurze Zeit später dehnte OGO seine Handelsaktivitäten auf Futtermittel und Ölsaaten aus, stieg aber gleichzeitig nach und nach aus dem Handel mit anderen, nicht-landwirtschaftlichen Waren aus, mit Ausnahme von Erdöl und Erdölprodukten.

Das Jahr 1994 markierte den Beginn der Rückwärtsintegration in die Produktion von Nahrungsmitteln. OGO erwarb im Zuge der zweiten Phase der Privatisierung (vgl. dazu Abschnitt IV.1.2.) Betriebe aus dem nachgelagerten Bereich der Getreideproduktion. Dabei handelte es sich zunächst um zwei Getreideelevatoren im

---

<sup>187</sup>APK = Agropromyšlennaja kompanija.

Oblast Saratov.<sup>188</sup> Im gleichen Jahr kaufe OGO noch Backwarenfabriken in den Oblasten Kurgan und Volodga und ein Jahr später im Oblast Astrachan'. Die Betriebe befanden sich allesamt in einem schlechten wirtschaftlichen und technischen Zustand und waren deshalb ebenfalls relativ preiswert zu bekommen. Beispielsweise kostete das Backwarenkombinat "Šadrinskij kombinat chleboproduktov" im Oblast Kurgan nur umgerechnet 686.000 US-\$. Allerdings erwies sich das Kombinat als dermaßen schlecht organisiert und geführt, dass OGO ernsthaft daran dachte, den Betrieb sofort wieder zu verkaufen. Dies geschah jedoch nicht. Stattdessen tauschte OGO das Management aus und veränderte die Arbeitsabläufe. Dies genügte bereits, um den Betrieb aus der Verlustzone zu führen, ohne dass schon die Anlagen modernisiert worden waren (vgl. SEROVA et al., 2001, S. 6). In Sibirien und im Ural hatte OGO ebenfalls Backwarenbetriebe gekauft. Dort gelang es jedoch aus nicht genannten Gründen nicht, die Betriebe in die Gewinnzone zu führen, so dass sie wieder abgestoßen wurden.

Auf der Grundlage der erworbenen Backwarenfabriken begann OGO seine Geschäftstätigkeit nun weiter zu diversifizieren, und zwar zunächst innerhalb des Getreidesegementes. Da die Backwarenbetriebe zu Sowjetzeiten in der Regel so konzipiert worden waren, dass zu ihnen neben den eigentlichen Bäckereien auch Elevatoren zur Einlagerung und Aufbereitung von Getreide sowie Produktionsanlagen zur Mischfutterherstellung gehörten, hat "OGO" sich nicht nur auf die Herstellung und den Handel von Mehl, sondern auch von Mischfutter in erster Linie für die Geflügel-, später auch für die Schweineproduktion spezialisiert.

OGO investierte in der Folgezeit viel in die Entwicklung und Produktion von hochwertigem Futtermittel. Zwei Mitarbeiter wurden in die USA geschickt, um sich mit den dortigen Produktionstechnologien für Futtermittel vertraut zu machen. Deren Kenntnisse wurden dazu verwendet, um in der Futtermittelfabrik im Oblast Vologda, ein neuartiges Futtermittel herzustellen, das in den Geflügelfabriken keiner zusätzlichen Aufbereitung mehr bedurfte. Dies war damals einzigartig in ganz Russland. OGO war außerdem bemüht, bei der Zusammensetzung der Futtermittel die individuellen Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden zu berücksichtigen, wie etwa das genetische Potential der verwendeten Tierrassen. Für die hohe Qualität der Futtermittel und die ergänzende Beratungsdienstleistungen verlangte OGO jedoch Preise, die um 15-20 % über dem russlandweiten Durchschnitt lagen (vgl. SEROVA et al., 2001, S. 7). Schnell stellte sich heraus, dass nur wenige Geflügelfabriken bereit und finanziell in der Lage waren, diese hohen Preise zu bezahlen.

Um nun die umfangreichen Investitionen in die Futtermittelproduktion mit relativ hoher Human-, Sachkapital- und Widmungsspezifität nicht als versunken abschreiben zu müssen, hat "OGO" begonnen, in die Geflügelproduktion vorwärts

---

<sup>188</sup> Verglichen mit westlichen Maßstäben lagen die Kaufpreise sehr niedrig. 100.000 t Lagerkapazitäten kosteten zu der Zeit SEROVA, CHRAMOVA und NICHOLS (2001, S. 6) zufolge lediglich zwischen 100.000 und 700.000 US-\$, während in westlichen Volkswirtschaften dafür 3 bis 10 Mio. US-\$ veranschlagt werden musste.

zu integrieren, um auf diese Weise den Absatz zu sichern. Zuvor hatte das Unternehmen schon 1997 in den Oblasten Archangel'sk und Tula zwei Geflügelfabriken gepachtet, um dort die positiven Auswirkungen zu demonstrieren, die die Fütterung des Geflügels mit ihrem hochwertigen Futtermitteln auf die Produktivität hat. Diese Vorgehensweise hatte jedoch nicht die gewünschten Resultate gebracht, da das Management und die Angestellten der gepachteten Betriebe die Vorgaben, die OGO für den Fütterungs- und Aufzuchtprozess gemacht hatte, nicht befolgt hatten. Um dieses Principal-Agent-Problem zu lösen, hat sich OGO daraufhin entschlossen, Geflügelfabriken zu kaufen und sie als Filialen oder Tochterunternehmen, an denen sie die Aktienmehrheit hält, zu führen. Im Jahr 2000 wurden vier Geflügelfabriken in den Oblasten Smolensk, Tula, Kaluga und Astrachan' gekauft. Durch die Integration über Eigentumsbeziehungen war es OGO nun möglich, den Produktionsprozess effektiver zu kontrollieren, da es mehr Kontrollrechte und -möglichkeiten hat als bei Pachtbeziehungen, in denen nicht OGO, sondern Dritte Eigentümer mit den daran geknüpften Verfügungsrechten war.

Nach einem ähnlichen Muster wie die Integration in die Geflügelproduktion verlief die Rückwärtsintegration in die landwirtschaftliche Produktion von Getreide und Sonnenblumen. Ein erster Schritt war die Einrichtung von sogenannte Maschinen-Technologie-Stationen (russ.: mašino-technologičeskaja stancija = MTS) mit moderner Landtechnik bei OGOs Elevatoren in den Getreideanbaugebieten im Jahr 1999. Die Landtechnik wurde an landwirtschaftliche Betriebe ausgeliehen. Auf diese Weise versuchte OGO einen Beitrag zu besseren Ernteerträgen zu leisten und so die Versorgung seiner eigenen Tochterunternehmen mit qualitativ guten Rohstoffen in ausreichender Menge sicherzustellen. Aber auch hier trat schnell das gleiche Principal-Agent-Problem zu Tage wie beim Einstieg in die Geflügelproduktion. Die landwirtschaftlichen Betriebe, an die die moderne Technik ausgeliehen wurde, wendeten sie nicht sachgerecht an, mit der Folge, dass die Ernteerträge hinter den Erwartungen zurückblieben. Um den effizienten Einsatz der Technik sicherzustellen und besser auf die Arbeitsabläufe beim Anbau und der Ernte Einfluß nehmen zu können, ist OGO in den eigenen Anbau von Ölsaaten und Getreide eingestiegen. Noch im gleichen Jahr wurden 8.000 ha und im Jahr 2000 weitere 15.000 ha Ackerflächen in den verschiedenen Regionen Russlands gepachtet, auf denen OGO landwirtschaftliche Pflanzenproduktion betrieb.

Auf diese Weise hatte sich OGO zu einer horizontal und vertikal integrierten sowie gleichzeitig diversifizierten Unternehmensgruppe entwickelt mit insgesamt ca. 11.000 Beschäftigten. Zur Gruppe gehörten 2006 mehr als 40 Betriebe in den Oblasten Archangel'sk, Vologda, Kurgan, Tula, Saratov, Rostov, Orenburg, Novosibirsk und Astrachan' sowie im Kraj Krasnodar. 2004 sprach die Gruppe noch von Beteiligungen in 17 verschiedenen Föderationssubjekten<sup>189</sup>. Keine Informationen

---

<sup>189</sup> Es handelte sich dabei um die Oblaste Smolensk, Moskau, Kaluga, Tula, Kursk, Voronež, Kurgan, Tambov, Saratov, Orenburg, Volgograd, Astrachan', Vologda, Archangel'sk, die Republik Komi sowie die Krajs Stavropol' und Krasnodar.

gibt es, wie viele der Tochterfirmen landwirtschaftliche Betriebe sind und wie viele in den nachgelagerten Bereichen der Lagerung, Verarbeitung und des Handels angesiedelt sind.

Die Hauptgeschäftsfelder der Gruppe waren bis 2004 die Produktion von Mehl und Futtermittel, der Handel und die Lagerung von Getreide, die Herstellung von Back- und Süßwaren sowie die Produktion von Pflanzenöl, Geflügelfleisch und Eiern. Im Jahr 2000 hatte die Produktion von Mehl und Futtermitteln mit 29 % den größten Anteil am Gesamtverkaufserlös der Gruppe, gefolgt von Schrot und Pflanzenöl (12 %) und der Geflügelproduktion (8 %). Der Rest verteilt sich auf den Handeloperationen mit Getreide sowie mit Erdöl und Petrochemischen Produkten (vgl. SEROVA et al., 2001, S. 19). Daneben verfügt die Unternehmensgruppe noch über eine eigene Bank, die sie 1996 gegründet hat. Dabei handelt es sich aber um eine wie bei vielen Gruppen übliche Pocketbank, die hauptsächlich gruppeninterne Verrechnungsaufgaben wahrnimmt und kaum Finanzintermediation betreibt (vgl. Abschnitt IV.4.4).

Seit 2004 verfolgt die Agroholding einen Spezialisierungskurs. Die Holding hat das Ziel, die Gruppe zu einem vertikal integrierten Verarbeitungskonzern auszubauen und sich dazu auf die Geschäftsbereiche *Getreideverarbeitung* zu Mehl und Futtermittel und Weiterverarbeitung zu Backwaren sowie die Geflügelfleischproduktion zu konzentrieren. Zu diesem Zweck wurden 2004 zwei weitere Backwarenfabriken und ein Getreideelevators gekauft: die OOO "Bol'dinskij chlebozavod" (Oblast Astrachan), die OAO "Novotitarovskoe chlebpriemnoe predprija-tie" (Kraj Krasnodar) und die OAO "Pugačevskij elevator" (Oblast Saratov). Im Jahr 2005 zog sich die Gruppe aus der Pflanzenölproduktion und dem Anbau von Ölsaaten vollständig zurück. Die Betriebe kaufte die erst 2005 gegründete russische Holding GK "Russkie Maslo" des Unternehmers Aleksandr Kurt (vgl. OSIPOV, 2006a und 2006b; KREST'JANSKIE VEDOMOSTI, 2004a; KREST'JANSKIE VEDOMOSTI, 2004b).

Die Bedeutung der einzelnen Sparten gemessen am Anteil am gesamten Umsatz der Gruppe veränderte sich infolgedessen wie folgt (vgl. EAST CAPITAL, 2007, S. 4): Die größten Verkaufserlöse wurden mit 41 % mit der Verarbeitung von Getreide zu Mehl und Futtermittel erzielt. Von diesen 41 % entfielen wiederum 24 % auf die Mehl- und 17 % auf die Futtermittelproduktion. Der Verkauf von Geflügelerzeugnissen trug 20 % zum Gesamtverkaufserlös der APK "OGO" bei. Davon waren 16 % Brathähnchen und 7 % Eier. Weitere 23 % stammten aus dem Handel und der Lagerung von Getreide und die restlichen 13 % auf die Herstellung von Back- und Süßwaren.

Ende 2006 beschloß die Holdingleitung, sich von weiteren Geschäftsbereichen zu trennen, die über keine Wachstumspotentiale mehr verfügen und/oder die Investitionen mit nicht absehbarer Rückflußdauer erfordern würden. Dazu zählt die Gruppe die Produktion von Eiern. Kurzzeitig erwog sich auch den Ausstieg aus dem

Handel und der Lagerung von Getreide (vgl. EAST CAPITAL, 2007, S. 3 f.). Während der Verzicht auf die Eierproduktion wegen seines geringen Beitrags zu den gesamten Verkaufserlösen verständlich ist, war der angedachte Rückzug aus dem Getreidehandel nicht ganz nachvollziehbar, steuerte er doch immerhin fast ein Viertel der Verkaufserlöse bei. Die Holdingleitung begründete diese Überlegung damit, dass zur Sicherung der Marktstellung hohe Investitionen, aber mit niedrigerem erwartetem Rückfluß notwendig seien, nicht zuletzt, weil der Getreidemarkt durch eine starke Preisvolatilität gekennzeichnet sei (vgl. EAST CAPITAL, 2007, S. 4 und 10). Im Zuge hoher Weltmarktpreise sind diese Überlegungen aber hinfällig geworden. Vielmehr plant die Gruppe für die Jahre 2008 und 2009 67.000 ha Agrarland in den Oblasten Novosibirsk und Saratov zum Zwecke des Getreideanbaus zu kaufen (OAO APK "OGO", 2007a). Tabelle 40 faßt die wichtigsten Entwicklungsetappen zusammen.

**Tabelle 40: Entwicklungsetappen der OAO APK "OGO"**

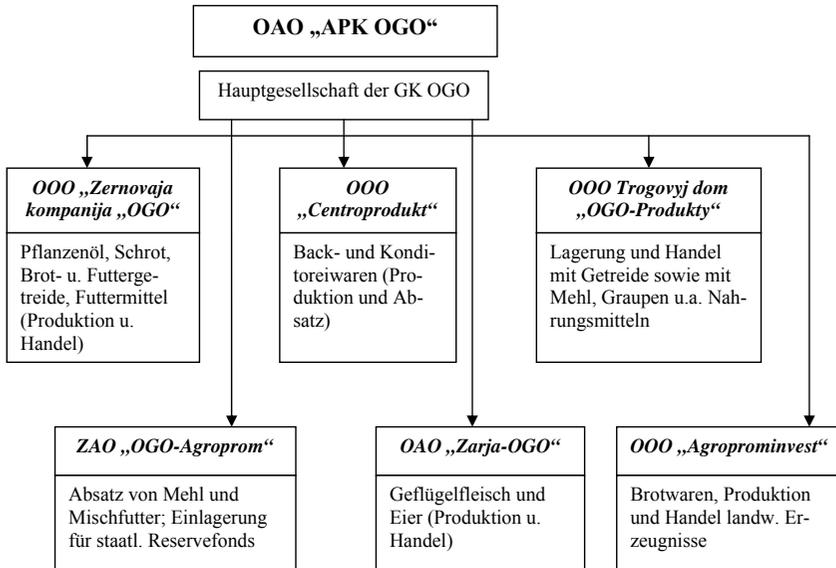
| Jahr      | Ereignis  |
|-----------|---|
| 1989      | Gründung einer Kooperative zur Durchführung von Handelsoperationen an der Waren- und Rohstoffbörse  |
| 1991      | Handel mit Wertpapieren   |
| 1992      | Einstieg in den Handel mit Getreide und Ölsaaten  |
| 1994      | Integration in die Lagerung (Kauf von Elevatoren) und Verarbeitung von Getreide zu Brot und Backwaren und Futtermittel (Kauf von Backwarenfabriken) sowie von Ölsaaten  |
| 1999      | Rückwärtsintegration in die landwirtschaftliche Produktion von Getreide und Sonnenblumen  |
| 2000      | Einstieg in die Geflügelproduktion (Kauf von Geflügelfabriken)  |
| 2004      | Erste Emission einer Schuldverschreibung  |
| 2005      | Schließung der Pflanzenölproduktion und des Anbaus von Ölsaaten und Beginn eines Spezialisierungskurses<br>Zweite Emission einer Schuldverschreibungen  |
| 2006      | Ausgliederung des Bereichs Getreidehandel und -lagerung in ein unabhängiges Unternehmen und Einstellung der Produktion von Eier<br>Konsolidierung der Eigentümerstruktur und Beginn der Umstrukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation |
| 2007      | Dritte Emission einer Schuldverschreibung   |
| 2008-2009 | Erwerb von 67.000 ha Agrarland in den Oblasten Novosibirsk und Saratov zum Zwecke des Getreideanbaus  |

Quelle: Eigene Darstellung.

### 2.3.2 Aufbau- und Ablauforganisation

Die Aufbauorganisation wurde seit Bestehen der Gruppe zum einen im Zuge der weiteren Integration von Geschäftsbereichen und Unternehmen und zum anderen seit 2006 im Zusammenhang mit beschlossenen Konsolidierungskurs immer mal wieder verändert, um so die Lenkbarkeit und Flexibilität sowie die Transparenz der Gruppe zu verbessern. Gerade der letzte Punkt gewann umso mehr an Bedeutung, je stärker die Notwendigkeit wurde, weitere finanzielle Mittel auf dem Wertpapiermarkt zu erschließen. Erste einschneidende Änderungen erfolgten 2003 und 2005 nach dem Rückzug aus der Pflanzenölproduktion. Sie sind vereinfacht in Abb. 12 und 13 wiedergegeben. Der 2006 eingeleitete Umbau der Aufbauorganisation war zur Fertigstellung der Fallstudie noch nicht abgeschlossen. Allerdings gab es schon konkrete Vorstellungen über die zukünftige Struktur. Auf sie wird weiter unten eingegangen. Zunächst soll der davor gültige Aufbau der Gruppe erläutert werden, um so auch die Veränderungen deutlich machen zu können.

**Abbildung 12: Aufbauorganisation der "Gruppa Kompanij OGO" 2003**



Quelle: Eigene Darstellung

Die Funktion der Hauptgesellschaft übte zunächst die offene Aktiengesellschaft OAO "Agropromyšlennaja kompanija "OGO", die Ende Dezember 2000 gegründet wurde. An deren Spitze stand der Generaldirektor, der von einem Direktoratrat unterstützt wird. Beide Organe werden vom formal obersten Leitungsorgan der Gesellschaft, der Hauptversammlung (russ.: sobranie akcionerov = Aktionärsversammlung), gewählt. Generaldirektor ist seit 2003 Il'ja Aleksandrovič Karpov.

Der Firmengründer Arkadij L. Zloževskij gehört dagegen dem Direktorenrat an (vgl. OAO APK "OGO", 2005, S. 17). Die Hauptgesellschaft hat ihren Sitz in Moskau und beschränkt sich auf strategische Entscheidung für die Gesamtgruppe, z. B. über den Ausbau oder die Schließung von Geschäftsbereichen oder die Erschließung von finanziellen Mitteln auf den Kapitalmärkten. Außerdem nimmt sie Koordinations- und Konsultationsaufgaben wahr (vgl. OAO "AK OGO", 2005, S. 3). Die einzelnen Geschäftssparten werden aber von Subholdings gemanagt. Sie haben die folgenden Aufgaben (vgl. auch OAO APK "OGO", 2007b):

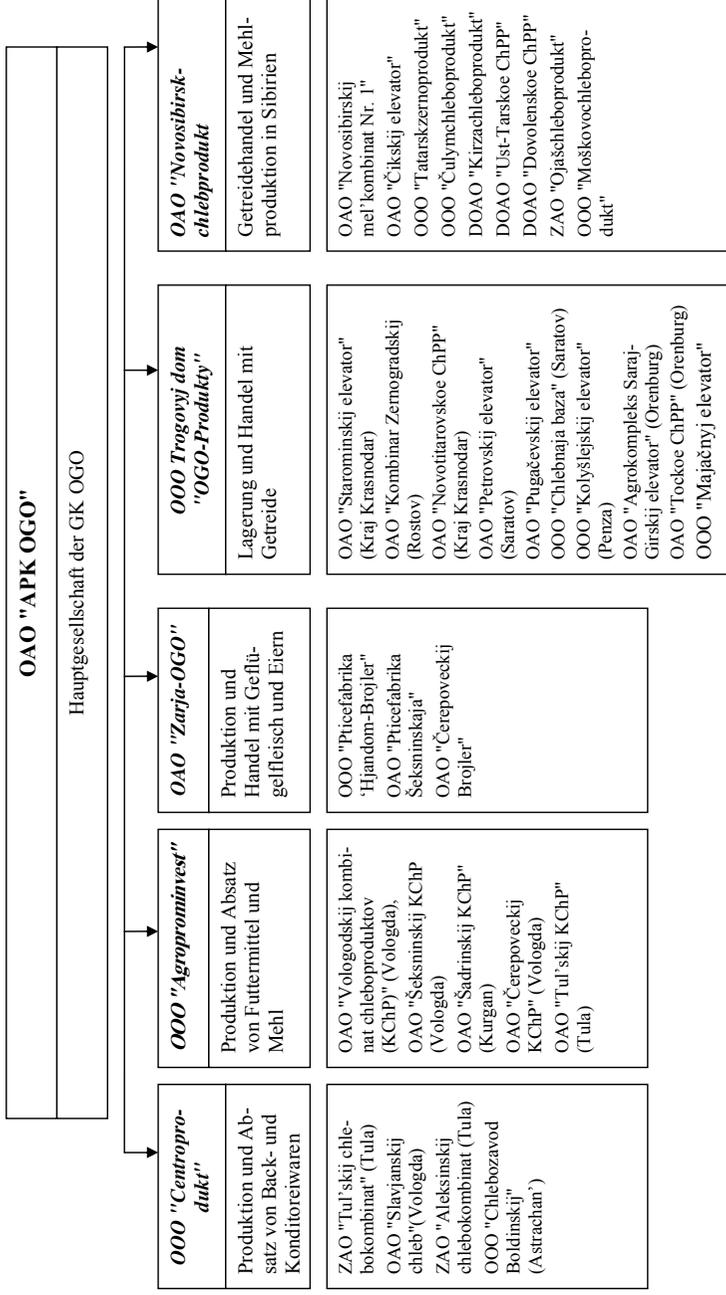
- Sicherstellung der Versorgung der Verarbeitungsbetriebe ihres Bereiches mit den notwendigen Rohstoffen, um eine möglichst hohe Kapazitätsauslastung sicherstellen.
- Sicherstellung der Finanzierung der laufenden Geschäftstätigkeit
- Prüfung und Bewilligung finanzieller Entscheidungen der von ihnen verwalteten Tochterunternehmen.
- Überwachung und Koordination der Tätigkeiten der Tochterunternehmen zur Realisierung gemeinsamer Projekte und Erhöhung der Effizienz
- Mitsprache bei der Besetzung von Schlüsselpositionen in den Tochterunternehmen
- Vorbereitungen von Vorschlägen (z. B. Investitionsprogramme) zur strategischen Weiterentwicklung des Geschäftsbereiches
- Anbahnung von strategischen Partnerschaften mit anderen Unternehmen

Bis 2005 gab es in der Gruppe sechs Subholdings: die OOO "Zernovaja kompanija "OGO", die ZAO "OGO-Agroprom", die OOO "Agroprominvest, die OOO "Centroprodukt", die OAO "Zarja-OGO" und die OOO Trogovyj dom "OGO-Produkt". Die ersten beiden Subholdings entstanden aus der Auflösung der OAO "ATO OGO" in zwei selbständige juristische Personen. Die OOO "Zernovaja kompanija "OGO" entspricht dabei der ehemaligen Abteilung Landwirtschaft der OAO "ATO OGO", die für die Rohstoffbeschaffung zuständig war und die ZAO "OGO-Agroprom" der Abteilung Absatz von Verarbeitungsprodukten. Die anderen Subholdings wurden 1999 und im Laufe des Jahres 2000 gegründet.

Wie Abb. 13 zeigt, waren die Zuständigkeitsbereiche der Subholdings nicht eindeutig nach Produktgruppen getrennt. So war die OOO "Zernovaja kompanija "OGO" nicht nur für die Koordination der Produktion und des Großhandels von Pflanzenölprodukten, sondern auch für den Handel mit Brot- und Futtermitteln, Futtermittel verantwortlich. Mit der Sicherstellung des Absatzes von Mehl und Futtermittel beschäftigten sich aber auch die ZAO "OGO-Agroprom" und die OOO Trogovyj dom "OGO-Produkt". Ebenso gab es Überschneidungen zwischen OOO "Centroprodukt" und OOO "Agroprominvest" im Absatzbereich von Backwaren. Einzig die OAO "Zarja-OGO" hatte mit Geflügelprodukten einen alleinigen

Verantwortungsbereich. Diese Überschneidungen gelang es, im Zuge der Umstrukturierung 2005 weitgehend zu beseitigen. Dazu wurden die beiden Subholdings OOO "Zernovaja kompanija "OGO" und die ZAO "OGO-Agroprom" aufgelöst und die Zuständigkeiten zwischen der OOO "Agroprominvest", der OOO "Centroprodukt und der OOO Trogovyj dom "OGO-Produkty" so verteilt, dass eindeutige Verantwortungsbereiche entstanden sind. Zusätzlich gründete die Holdingleitung 2005 mit der OAO "Novosibirskchleboprodukt" eine neue Subholding mit einem geographischen Schwerpunkt im Bereich Getreidehandel und -verarbeitung in Sibirien und dem Fernen Osten. Abb. 14 verdeutlicht die neue Struktur.

Abbildung 13: Aufbauorganisation der OAO "APK OGO" 2005



Quelle: Eigene Darstellung nach OAO "APK OGO" (2007b).

Die OOO "Centroprodukt" ist nun alleine zuständig für die Leitung der Sparte "Produktion und des Absatzes von Back- und Konditoreiwaren". Die OOO "Agroprominvest" koordiniert die Herstellung und den Vertrieb von Mehl und Futtermittel. Die Gesellschaft ist bestrebt, langfristige Geschäftsbeziehungen aufzubauen auf der Grundlage strenger Qualitätskontrollen in Einklang mit den staatlichen Qualitätsnormen GOST und der genauen Erfüllungen vertraglicher Verpflichtungen. Spezial für die Belieferung von Bäckereien und Backwarenfabriken bereitet das Unternehmen das Mehl mit den geforderten Qualitätseigenschaften auf. Die OOO Trogovyj dom "OGO-Produkt" spezialisierte sich nun auf die Lagerung und den Handel mit Getreide.

Die Subholding OAO "Zarja-OGO" leitet nach wie vor den Bereich Geflügelprodukte (Geflügelfleisch und Eier). Von ursprünglich noch 12 Unternehmen Ende 2003 verblieben aber nur noch vier in ihrem Verwaltungsbereich. Die restlichen wurden wieder abgestoßen. Die meisten dieser Tochterunternehmen waren vor der Eingliederung in die Holding technisch veraltet und befanden sich in einer wirtschaftlich sehr schlechten Lage. Die OGO hat beträchtliche Summen in die Modernisierung der Anlagen und die Erneuerung des Tierbestandes investiert. Unter Zuhilfenahme wissenschaftlicher Berater wurden moderne Managementmethoden eingeführt und die technologischen Prozesse optimiert. Für die Aufzucht der Tiere werden ausschließlich Futtermittel verwendet, die in den Betrieben der Holding hergesellt wurden. Auf diese Weise soll eine konstant gute Qualität sichergestellt werden. Alle Produkte der Tochterunternehmen der Subholding werden unter einer einheitlichen Handelsmarke (torgovaja marka) mit dem Namen "Domašnaja kuročka" (Haushähnchen) vertrieben.

Der 2006 eingeleitete Spezialisierungskurs der Gruppe soll zum einen mit einer Konsolidierung der Eigentümerstruktur einhergehen. Zum anderen soll die Zahl der Subholdings von zuletzt fünf auf zwei reduziert werden. Bis November 2006 waren die Aktien der OAO APK "OGO" zwischen fünf Personen des Top-Managements so verstreut, dass keiner mehr als 25 % besaß. Nun wurden 75 % der Aktien in Händen des ehemaligen Generaldirektors Il'ja A. Karpov vereinigt (vgl. EAST CAPITAL, 2007, S. 3 f.). Die geplante weitere Organisation der Beteiligungsverhältnisse bleibt aber unklar. So sollen weitere 25 % bei Zubkov verbleiben. Beide Personen bringen diese Anteile dann in eine Investmentgesellschaft ein, die wiederum 30 % in die Hauptgesellschaft der Agroholding investiert. Die restlichen 70 % werden von Karpov und Zubkov beigesteuert. Von den Subholdings sollen nur noch die OOO "Agroprominvest" für die Sparte "Mehl und Futtermittel" und "Centroprodukt" für Backwaren verbleiben, die in eine geschlossene Aktiengesellschaft umgewandelt werden soll. Der Geflügelfleischbereich wird direkt von der Hauptgesellschaft verwaltet werden.

Die einzelnen Tochterunternehmen fungieren als selbständige Profit-Center, die auch untereinander konkurrieren sollen, um so gegenseitig Effizienzfortschritte zu stimulieren (vgl. KHRAMOVA, 2002a, S. 134f.). Die Führung der Subholdings

räumen ihnen dazu relativ große unternehmerische Freiheiten im operativen Tagesgeschäft ein. Dies schließt auch die Freiheit ein, mit Unternehmen außerhalb der Unternehmensgruppe Transaktionen durchführen zu können, wenn so ein besseres Betriebsergebnis erreicht werden kann als mit anderen Tochterunternehmen der Holding (vgl. KHRAMOVA, 2002a, S. 135). Die wichtigste Vorgabe, die die entsprechenden Subholdings ihren Tochterunternehmen machen, ist ein bestimmter Prozentsatz des Gewinns, der an sie abgeführt werden muß. Die Prozentsätze sollen sich zwischen 50 und sogar 100 % bewegen (vgl. KHRAMOVA, 2002a, S. 135).

### **2.3.3 Beziehungen zu Lieferanten und Abnehmern**

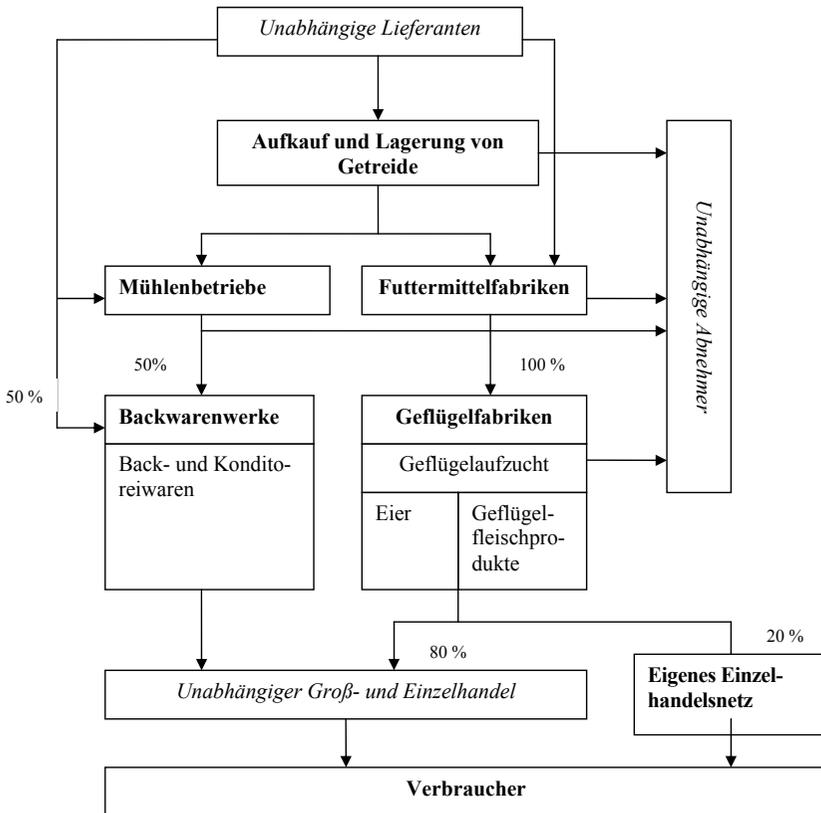
Die OAO APK "OGO" bezeichnet sich als vertikal integrierte Verarbeitungsholding, wobei sie sich in Zukunft noch stärker auf den Verarbeitungsbereich konzentrieren will (vgl. EAST CAPITAL, 2007, S. 1). Als wesentlicher Zweck der vertikalen Integration sieht die Gruppe die Versorgung mit Rohstoffen auf den einzelnen Verarbeitungsstufen sicherzustellen, sich so vor allzu großen Preisschwankungen zu schützen und auf diese Weise eine Kontrolle über die Vorleistungskosten zu haben. Als wichtigster Rohstoff gelten jedoch nicht pflanzliche landwirtschaftliche Rohprodukte, sondern Mehl für die eigene Back- und Konditoreiwarenherstellung und Futtermittel für die Geflügelproduktion (vgl. ebd.).

Die Ölsaatenproduktion wurde schon im Zusammenhang mit dem Ausstieg aus der Pflanzenölherstellung eingestellt. Unklar bleibt jedoch, ob in der Gruppe noch selbst Getreide angebaut wird. In den jüngeren Publikationen der Agroholding, ist von einer entsprechenden landwirtschaftlichen Tätigkeit nicht mehr die Rede. Nicht völlig auszuschließen ist jedoch, dass einzelne Tochterunternehmen aus dem Elevatoren- und Futtermittelbereich ihrerseits Beteiligungen an Getreideproduzenten halten. Offizielle und offizöse Informationen von Vertretern der Holdingleitung und russischen Agrarökonomen dazu gibt es aber nicht. Der Absatz der verarbeiteten Endprodukte aus der Backwarenindustrie erfolgt vollständig über unabhängige Groß- und Einzelhändler. Lediglich bei Geflügelprodukten existiert ein eigenes Einzelhandelsnetz, über das aber nicht mehr als 20 % der Produktion verkauft werden (vgl. EAST CAPITAL, 2007, S. 6). Die vertikale Wertschöpfungskette der Gruppe umfaßt demnach die in Abb. 14 dargestellten Stufen.

Abb.14 macht deutlich, dass auf jeder Stufe der vertikalen Wertschöpfungskette Beziehungen auch zu externen, unabhängigen Transaktionspartnern bestehen. Wie im vorherigen Abschnitt schon erwähnt, ist zum einen ganz bewußt gewollt, dass die einzelnen Tochterunternehmen Gewinnmöglichkeiten außerhalb des Holdingrahmens wahrnehmen, wenn dadurch die wirtschaftliche Lage des betreffenden Betriebes und der Gruppe insgesamt verbessert werden kann. Zum anderen sind nicht alle vorgelagerten Stufen kapazitätsmäßig imstande, die nachgelagerten Glieder der Wertschöpfungskette immer vollständig mit den entsprechenden Vorleistungen zu versorgen. Das gilt insbesondere für die Belieferung der Backwarenbetriebe

mit Mehl. Die Hälfte dieses essentiellen Rohstoffes muß daher von unabhängigen Lieferanten bezogen werden. Demgegenüber sind die Futtermittelfabriken in der Lage, die Geflügelproduzenten der Agroholding zu 100 % mit Futtermittel zu beliefern (vgl. EAST CAPITAL, 2007, S. 4).

**Abbildung 14: Beziehungsgeflecht zwischen Lieferanten und Abnehmern**



Quelle: Eigene Darstellung.

### 2.3.4 Finanzierung

Die Leitung des Gesamtunternehmens ist bestrebt, die Wettbewerbsfähigkeit der zur Gruppe gehörenden Unternehmen dadurch zu sichern, dass die Produkte ständig eine hohe Qualität aufweisen, ein breites Produktsortiment mit möglichst hoher Wertschöpfung angeboten wird und kontinuierlich Kostensenkungspotentiale ausgenutzt werden. Zur Erreichung dieses Ziels setzt die Hauptgesellschaft neben laufenden Verbesserungen im Management und in der Aufbau- und Ablauforganisation vor allem auf den Einsatz moderner Produktionsanlagen in ihren

Betrieben. Dazu sind umfangreiche Investitionen notwendig. Diese werden aus eigenen Mitteln, hauptsächlich aber mithilfe von Bankkrediten finanziert. Zu den wichtigsten Kreditgeber der Gruppe gehören die größten russischen Banken: die Sberbank, die Rossel'chozbank, die Bank Vozroždenie, Uralsib, PSB und die Bank Moskvj (vgl. EAST CAPITAL, 2007, S. 2). Darüber hinaus nahm "OGO" Kredite von kleineren Banken wie der OAO "TransKreditBank", OAO AKB "Avtobank-Nikojl" oder der OAO "Moskovskij Kreditnyj Bank" auf.

Eine Vorstellung über die Bedeutung der einzelnen Finanzierungsquellen gibt Tabelle 41. Die Bedeutung der eigenen Mittel läßt sich am Bilanzposten "nicht ausgeschüttete Gewinne" ablesen. Dieser Posten enthält nach russischem Bilanzierungsrecht den Anteil der Gewinne, der nach Zahlung von Steuern und Dividenden für Erhaltungs- und Erweiterungsinvestitionen vorgesehen ist (vgl. BANK24.RU, 2007). Danach wurden in den Jahren 2003-2006 zwischen 5 % (2004) und 9 % (2003) des gesamten Kapitals für Investitionen verwendet. Der Anteil der nicht ausgeschütteten Gewinne an den gesamten investierten Mittel (Summe aus Kreditverbindlichkeiten und nicht ausgeschütteten Gewinnen) belief sich 2003 noch auf gut 4 %, nahm aber in den darauffolgenden Jahren auf durchschnittlich 2 % ab. Investitionen finanziert die OAO APK "OGO" also überwiegend über Fremdkapital. Die Finanz(Kredit)schulden überstiegen zwischen 2003 und 2006 nicht nur das gesamte Eigenkapital, sondern auch die nicht ausgeschütteten in zunehmendem Maße. Insgesamt erhöhten sich die Kreditverbindlichkeiten um das 2,4fache. Ende 2006 beliefen sich die Schulden auf 6373 Mio. Rubel.

Darin schlägt sich nach Meinung der Holdingleitung die Aufnahme von weiterem Fremdkapital über die Ausgabe von zwei Obligationen 2004 und 2005 wieder (vgl. EAST CAPITAL, 2007, S. 11). Die erste Schuldverschreibung plazierte die OAO APK "OGO" 2004 mit einem Nominalwert von 1,1 Mrd. Rubel auf der Moskauer Wertpapierbörse. Ein Jahr später folgte eine zweite mit einem Nominalwert von 1,2 Mrd Rubel und am 06.07.2007 emittierte die Gruppe die dritte Schuldverschreibung im Wert von 1,5 Mrd. Rubel. Alle Obligationen haben eine Laufzeit von drei Jahren. Die ersten beiden Schuldverschreibungen dienten zur Finanzierung weitere Beteiligungen und von Modernisierungsinvestitionen. Die Mittel, die über die dritte Anleihe erschlossen werden, sollen zu mindestens 60 % zur Umstrukturierung der laufenden Schulden eingesetzt werden, die restlichen 40 % hauptsächlich zur Finanzierung von Umlaufkapital (vgl. EAST CAPITAL, 2007, S. 11). Im ersten Quartal 2007 gelang es schon, die Schuldenlast gegenüber dem Vergleichszeitraum des Vorjahres leicht zurückzufahren. Dies führt das Management der OAO APK "OGO" zum einen auf die Ausgliederung der beiden nicht mehr zum Unternehmensprofil zugehörig betrachteten Sparten Getreidehandel- und Lagerung und Eierproduktion zurück, zum anderen auf die Tilgung einiger Kredite durch die Anteilseigner der Gruppe (vgl. EAST CAPITAL, 2007, S. 11).

**Tabelle 41: Kennziffern zur Kreditschuldenlast**

| Kennziffern                            | 2003    | 2004    | 2005    | 2006    | 1Q2006  | 1Q2007  |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Aktiva (Mio. Rbl.)                     | 9.210,5 | 7.584,8 | 8.256,9 | 9.735,5 | 9.509,8 | 5.492,2 |
| Kapital (Mio. Rbl.)                    | 1.715,9 | 1.725,7 | 1.804,9 | 2.158,0 | 1.814,4 | 1.212,5 |
| darunter: nicht ausgeschütteter Gewinn | 121,5   | 91,1    | 117,8   | 125     | 88,8    | 212,1   |
| Kredite (Mio. Rbl.)                    | 2.653,0 | 3.489,8 | 4.828,8 | 6.373,2 | 6.443,8 | 3.863,7 |
| Kreditverb./Kapital                    | 1,55    | 2,02    | 2,68    | 2,95    | 3,55    | 3,19    |
| Kreditverb./Aktiva                     | 0,29    | 0,46    | 0,58    | 0,65    | 0,68    | 0,70    |
| Kreditverb./Erlös                      | 0,32    | 0,31    | 0,49    | 0,67    | 0,90    | 0,55    |
| Kreditverb./EBITDA                     | 4,81    | 4,60    | 6,54    | 6,48    | 10,27   | 5,21    |
| Kreditverb./EBIT                       | 5,66    | 5,30    | 7,62    | 7,58    | 12,98   | 6,17    |

Quelle: EAST CAPITAL (2007, S. 8 und 14).

Bei der Finanzierung von größeren Investitionsprojekten über Bankkredite tritt die Hauptgesellschaft alleine, meistens aber zusammen mit einer der Subholdings als Bürge auf. In einem Bürgschaftsvertrag mit der kreditgebenden Bank verpflichten sich die Hauptgesellschaften bis zu einer bestimmten Summe für die kreditnehmende Tochtergesellschaft zu haften, falls diese ihren Pflichten aus dem Kreditvertrag nicht nachkommt (vgl. OAO APK "OGO", 2005). Im Jahr 2004 wurden drei solcher Bürgschaftsverträge abgeschlossen, allesamt zugunsten von Tochtergesellschaften der OOO "Torgovjy dom OGO-Produkty". Der erste Bürgschaftskredit vom 14. April 2004 mit der OAO "TransKreditBank" hatte eine Laufzeit von einem Jahr. Die Höhe des Kredites ist nicht bekannt, sondern nur der Haftungsumfang der Hauptgesellschaft. Er belief sich 100 Mio. Rubel. Der zweite Bürgschaftsvertrag wurde am 21. April 2004 mit der Moskauer Kreditbank (OAO "Moskovskij Kreditnyj Bank") abgeschlossen. Die Laufzeit dieses Kredites war noch kürzer und ging nur bis zum 21. August gleichen Jahres. In diesem Fall haftete die Hauptgesellschaft gemeinsam mit der OOO "Torgovjy dom "OGO-Produkty" bis zu einer Summe von 39,8 Mio. Rubel. Am 25. Juni 2004 wurde ein Bürgschaftsvertrag über einen längerfristigen Kredit mit einer Laufzeit von 8 Jahren mit der OAO AKB "Avtobank-Nikolj" vereinbart. Die Hauptgesellschaft bürgt allein und zwar für nicht mehr als 80 Mio. Rubel auf einmal. Bei den Schuldverschreibungen der Jahre 2004-2006 fungierten die Subholdings "OOO Torgovjy dom "OGO-Produkty" und OOO "Agroprominvest" als Bürgen.

Sofern es sich um Akquisitionen handelt, verwendet die Hauptgesellschaft die über den Kapitalmarkt aufgenommenen Mittel selbst. Für Modernisierungs- und Erweiterungsinvestitionen werden die Mittel an die entsprechenden Betriebe weiter vergeben. Durch diese Konstruktion eines internen Kapitalmarktes wird den Hauptgesellschaften von den Fremdkapitalgebern die Funktion der Unternehmenskontrolle übertragen. In Abschnitt IV.4.4., insbes. 4.4.2. wurde erläutert, wie auf diese Weise das Principal-Agent-Problem zwischen Kapitalgeber und Kapitalnehmer reduziert und somit der Zugang zu Fremdkapital für die einzelnen Tochterunternehmen

ermöglicht werden kann. In den Fällen, in denen die Subholding für Kredite einzelner Tochterfirmen als Bürge auftritt, hat sie einen großen Anreiz, ständig und effizient die finanziellen Entwicklungen in ihren Tochtergesellschaften zu kontrollieren und gegebenenfalls rechtzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten, um das Bürgschaftsrisiko möglichst klein zu halten.

Nach dem die Gruppe sich bisher hauptsächlich auf Fremdkapital als Finanzierungsquelle konzentriert hatte, plant sie als nächstes, vermehrt externes Eigenkapital zu erschließen. Dazu bereit die OAO APK "OGO" für den Zeitraum 2008-2009 ihren ersten Börsengang (IPO) vor. Die 2006 eingeleiteten Spezialisierungs- und Umstrukturierungsschritte, sollen die Wettbewerbsfähigkeit und die Transparenz der Gruppe steigern und damit die Attraktivität der Gruppe für externe Kapitalgeber weiter erhöhen.

### **2.3.5 Wirtschaftliche Entwicklung**

Eine Analyse der wirtschaftlichen Situation ist erst möglich geworden, nach dem die Gruppe auf den Wertpapiermarkt gegangen ist und im Rahmen der damit verbundenen Publizitätspflichten zunehmend Informationen der Öffentlichkeit zugänglich macht. Vorher galten solche Auskünfte als Geschäftsgeheimnis. Allerdings stehen vorerst nur Daten zur wirtschaftlichen Entwicklung der Gruppe insgesamt dem breiteren Publikum zur Verfügung. Zugang zu den wirtschaftlichen Ergebnissen der einzelnen Tochtergesellschaften haben im Zuge des bislang noch nicht abgeschlossenen Prozesses der Umstellung des Rechnungswesens und der Publizitätspolitik vorläufig nur Investoren.

Tabelle 42 zeigt die Entwicklung wichtiger finanzieller Kennziffern der OAO APK "OGO" von 2003 bis 2006 und die ersten drei Monate 2007. Wie man sieht, weisen vor allem die Verkaufserlöse im Zeitverlauf Schwankungen auf. Sie gingen 2005 und 2006 jeweils im Vergleich zum Vorjahr um 13 % bzw. 3,5 % zurück. Insgesamt konnten die Erlöse aber zwischen 2003 und 2006 um 16 % gesteigert werden. Zur Erklärung der Erlösschwankungen nennt die Gruppe die folgenden zwei Ursachen (vgl. EAST CAPITAL, 2007, S. 10): (1) Instabilitäten auf einigen Märkten, insbesondere auf dem Getreidemarkt und (2) der Verkauf der Aktiva in der Pflanzenölproduktion. Die Pflanzenölproduktion hat zwar in den Jahren davor immerhin gut 10 % der Verkaufserlöse beigesteuert. Durch einen starken Anstieg des Preises für Saatgut und durch Überkapazitäten bei Verarbeitung in der gesamten Branche seien aber die Kosten gestiegen, so dass sich die Pflanzenölproduktion nicht mehr lohnte (vgl. KREST<sup>7</sup> JANSKIE VEDOMOSTI, 2004b).

**Tabelle 42: Erfolgskennziffern der OAO APK "OGO", 2003-1.Quartal 2007**

|                         | 2003    | 2004     | 2005    | 2006    | 1.Q 2006 | 1.Q 2007 |
|-------------------------|---------|----------|---------|---------|----------|----------|
| Verkaufserlöse          | 8.207,0 | 11.412,0 | 9.914,0 | 9.570,8 | 1.796,8  | 1.761,3  |
| EBITDA                  | 551,0   | 759,0    | 738,0   | 983,6   | 156,9    | 185,5    |
| EBIT                    | 469,0   | 659,0    | 634,0   | 841,2   | 124,1    | 156,5    |
| Nettogewinn             | 47,0    | 65,0     | 53,0    | 104,3   | 10,2     | 13,8     |
| Rentabilität EBITDA     | 6,7 %   | 6,7 %    | 7,4 %   | 10,3 %  | 8,7 %    | 10,5 %   |
| Renabilität EBIT        | 5,7 %   | 5,8 %    | 6,4 %   | 8,8 %   | 6,9 %    | 8,9 %    |
| Nettogewinnrentabilität | 0,6 %   | 0,6 %    | 0,5 %   | 1,1 %   | 0,6 %    | 0,8 %    |

Quelle: EAST CAPITAL (2007, S. 1).

Der Rückgang der Verkaufserlöse 2005 und 2006 schlug sich jedoch nicht in gleichem Maße in niedrigen Gewinnen und Einnahmen nieder. Lediglich 2005 sanken der EBITDA, EBIT und der Nettogewinn; 2006 lagen die Werte für diese Indikatoren selbst höher als 2004. Die auf Basis dieser Größen gebildeten Rentabilitätskennziffern weisen seit 2003 sogar einen kontinuierlichen Anstieg auf, der aber besonders 2006 gegenüber 2005 vergleichsweise groß ausfiel. Offenbar scheint es der Holdingsleitung mit ihrem Spezialisierungs- und Konsolidierungskurs gelungen zu sein, Kostensenkungen und Effizienzerhöhungen zu erreichen und, wie die nachfolgenden Tabellen zeigen, auch ihre Marktstellung zu behaupten. Tabelle 43 gibt die Marktanteile auf dem gesamtrussischen Markt für die Jahre 2005-2006 wieder. Diese reichen von lediglich 0,65 % bei Brot und Backwaren bis zu 4 % bei Mehl. Dort hat sich der Marktanteil innerhalb eines Jahres fast verdoppelt. Eine mittlere Position nehmen die Bereiche Futtermittel und Geflügelfleisch, bei denen sich die Marktanteile 2006 jedoch nur geringfügig auf 2,65 % bzw. 1,66 % erhöhten. Brot und Backwaren verzeichneten sogar einen leichten Rückgang. Diese Anteilswerte werden vom Management der Hauptgesellschaft angesichts der stark zersplitterten Branchenstrukturen mit vielen kleinen Anbietern als zufriedenstellend bewertet.

**Tabelle 43: Marktanteile von "OGO" auf dem gesamtrussischen Markt 2005-2006 (Anteil an der Gesamtproduktion)**

|                    | Marktanteil |        | Veränderung |
|--------------------|-------------|--------|-------------|
|                    | 2005        | 2006   |             |
| Mehl               | 2,60 %      | 4,00 % | +1,4 %      |
| Futtermittel       | 2,43 %      | 2,65 % | +0,22 %     |
| Geflügelfleisch    | 1,27 %      | 1,66 % | +0,39 %     |
| Brot und Backwaren | 0,73 %      | 0,65 % | -0,08 %     |

Quelle: EAST CAPITAL (2007, S. 2).

Diese Tendenzen zeigen sich in etwa auch auf den regionalen Märkten. Wie Tabelle 44 deutlich macht, ist auf einzelnen regionalen Märkten die Marktstellung der Gruppe ungleich stärker. Hier reichen die Werte von 15 % bei Mehl bis 100 % bei Futtermittel, beidesmal im Oblast Kurgan. Ebenfalls fast monopolistisch ist

die Marktposition bei Futtermittel in den Oblasten Tula und Vologda sowie bei Geflügelfleisch wiederum in Vologda. In den Sparten Mehl und Brot und Backwaren liegen die Werte i.d.R. niedriger. Bei den vergleichsweise hohen Werten von 67 % und 53 % handelt es sich um Marktanteile in Städten, nicht um ganze Oblaste.

Das Management plant, weitere Gewinnmöglichkeiten durch die zunehmende Verlagerung der Produktion auf höherwertige Nahrungsmittel mit größerer Verarbeitungstiefe zu konzentrieren, weil eine entsprechende Verlagerung der Nachfrage erwartet wird. Das gilt insbesondere für den Bereich Geflügelfleisch. Mit den gestiegenen und noch steigenden Einkommen der russischen Bevölkerung wird gemäß dem Engel'schen Gesetz eine steigende Nachfrage nach tierischen Erzeugnissen erwartet. Bei Geflügelfleisch kommt als weiterer Faktor noch hinzu, dass dieses mittlerweile auch in Russland aus Gesundheitsaspekten vermehrt nachgefragt wird, und nicht nur weil es im Vergleich zu rotem Fleisch preiswerter ist. Aufgrund der insgesamt steigenden Nachfrage nach tierischen Produkten sieht das Holdingmanagement zudem weitere Wachstumsperspektiven in der Futtermittelproduktion. Bei Brot ist zwar entsprechend dem Engel'schen Gesetz die Nachfrage seit 2000 zurückgegangen, allerdings nicht so stark, dass die Holdingleitung keine Gewinnmöglichkeiten mehr sieht. Brot und Backwaren würden in Russland unabhängig vom Einkommen traditionell viel konsumiert. Die Gruppe versucht in diesem Segment durch weitere Qualitätsverbesserungen und die Entwicklung neuer Sorten Marktanteile zu gewinnen (vgl. EAST CAPITAL, 2007, S. 7 ff.).

**Tabelle 44: Marktanteile von "OGO" auf regionalen Märkten, 2005-2006 (Anteil an der regionalen Gesamtproduktion)**

| Produkt             | Region             | 2005r. | 2006r. |
|---------------------|--------------------|--------|--------|
| Mehl                | Oblast Vologda     | 45 %   | 45 %   |
|                     | Oblast Tula        | 40 %   | 40 %   |
|                     | Oblast Novosibirsk | k.A.   | 26 %   |
|                     | Oblast Kurgan      | 15 %   | 15 %   |
| Futtermittel        | Oblast Vologda     | 81 %   | 82 %   |
|                     | Oblast Tula        | 52 %   | 75 %   |
|                     | Oblast Kurgan      | 15 %   | 100 %* |
| Brot- und Backwaren | Stadt Tula         | 53 %   | 53 %   |
|                     | Stadt Vologda      | 30 %   | 21 %   |
|                     | Stadt Astrachan'   | 13 %   | 19 %   |
|                     | Stadt Aleksin      | 60 %   | 67 %   |
| Geflügelfleisch     | Stadt Archangel'sk | 35 %   | 35 %   |
|                     | Oblast Vologda     | 45 %   | 90 %   |

Quelle: EAST CAPITAL (2007, S. 2).

### **2.3.6 Theoretische Bewertung**

Da hinsichtlich der Entstehung, Entwicklung und Organisation sehr große Parallelen zur "GK Agroholding" bestehen, lassen sich weitgehend die gleichen theoretischen Argumente für die Wahl des institutionellen Arrangements anführen. Ausgangspunkt der Integration bildeten vornehmlich Unsicherheiten auf der Absatzseite, insbesondere bei Futtermittel. Da OGO die Politik verfolgte, Futtermittel passend für die individuellen Bedürfnisse der Abnehmer herzustellen, entstand hier eine recht hohe Sachkapital- und Widmungsspezifität. Damit erhöhen sich die Gefahr des Hold-up und damit der Anreiz, die marktliche durch hierarchische Koordination zu ersetzen oder zumindest zu ergänzen. In die gleiche Richtung wirkten Principal-Agent-Probleme bei der Sicherstellung hoher Produktqualitäten, da die Art und Weise der Fütterung entscheidend Zuwachs und Qualität des Fleisches beeinflusst (vgl. auch EAST CAPITAL, 2007, S. 7).

Neben der Absatzsicherung spielt in der mittlerweile etablierten Struktur die kostengünstige Rohstoffsicherung eine ebenso wichtige Rolle (vgl. EAST CAPITAL, 2007, S. 4). Dies galt bis 2008 zunehmend für die Betriebe der zweiten Verarbeitungsstufe, die Backwarenfabriken und die Geflügelfleischproduktion, da die Gruppe in der Herstellung höherwertiger Nahrungsmittel ihre Zukunft sieht. Als die wichtigsten Rohstoffe galten also nicht mehr die landwirtschaftlichen pflanzlichen Produkte, sondern Mehl und Futtermittel. Deren Eigenproduktion soll zum einen zu geringeren Transport- und Transaktionskosten bei der Beschaffungen wichtiger Vorleistungen und zum anderen mit zu einer hohen Kapazitätsauslastung der nachgelagerten Verarbeitungsbetriebe beitragen. Da für die Mehl- und Futtermittelproduktion keine besonderen Qualitätsanforderungen an das Getreide notwendig sind, wirken die in Abschnitt III.3.4. erläuterten Faktoren auf niedrige Transaktionskosten beim Bezug dieser Rohstoffe über den Spotmarkt.

Principal-Agent-Probleme im Bereich der Finanzierung spielten dagegen ursprünglich weniger eine Rolle bei den Integrationsentscheidungen. Gleichwohl wurde durch die geschaffene integrierte Unternehmensstruktur der Zugang zu Fremdkapital erleichtert, denn die Hauptgesellschaften können als Bürgen für Kredite für die Tochtergesellschaften fungieren und Unternehmenskontrollfunktionen übernehmen. Die Hauptgesellschaft hat gegenüber den Banken den Vorteil, dass sie besser die örtlichen Gegebenheiten kennen, somit also näher am Kreditnehmer sind und zudem die Kreditvergabe mit anderen Dienstleistungen verbinden können. Vor dem Hintergrund des nach wie vor problembehafteten Bankensektors ist diese Form der Kreditvergabe mit geringeren Transaktions- und Agencykosten verbunden als der traditionelle Bankkredit (vgl. auch OECD, 2001, S. 10). Überdies erhöht das diversifizierte Unternehmensprofil, das nun auf die profitabelsten Sparten verengt wurde, die Attraktivität für externe Kreditgeber.

Nichts läßt sich aus den verfügbaren Informationen über besonders enge Beziehung zu politischen Akteuren auf regionaler Ebene zu entnehmen. Da die Agroholding

aber auf zwei Agrarmärkten operiert, die besonders staatlich geschützt sind, nimmt sie zumindest die dort geschaffenen regulierungsinduzierten Renten wahr. Dazu gehören zum einen der Getreide- und zum anderen der Geflügelfleischsektor. So nahm die Gruppe als staatliche beauftragte Agenten an den Getreideinterventionen sowie an Aufkäufen für staatliche Reservefonds teil. Im Geflügelbereich bestehen die Renten einmal durch den Importschutz und zum anderen durch Zinssubventionen im Rahmen des Nationalen Vorrangprojektes des Jahres 2005.

Insgesamt zeigt aber die Fallstudie, dass diese Agroholding ebenfalls dadurch entstanden ist, dass sie in einem sukzessiven Prozess von Versuch und Irrtum konsequent Marktchancen wahrgenommen hat, auch wenn diese auf einigen Märkten durch staatliche Regulierungen begünstigt waren. Das institutionelle Arrangement wurde dabei stets an die sich ändernden Umweltbedingungen angepaßt. Nach einer Phase zunehmender vertikaler und diagonaler Integration von 1994 bis 2004 ist nun ein Prozeß hin zu mehr Spezialisierung eingeleitet worden.

## **2.4 Investitionen aus dem Zucker- und Getreidehandel und die Lösung von Principal-Agent-Problemen auf der Lieferantenseite: Die Gruppe "Razguljaj"**

Wie die GK "Agroholding" und "OGO" hat sich die Gruppe "Razguljaj" aus dem Handelsgeschäft zu einer vertikal integrierten Unternehmensgruppe entwickelt.

### **2.4.1 Entwicklungsgeschichte und Firmenprofil**

Die erste Firma, auf deren Grundlage sich im Weiteren die Gruppe entwickelte, wurde am 23. Oktober 1992 von Igor' Potapenko mit dem Namen "Razguljaj-Ukros"<sup>190</sup> gegründet. Das Unternehmen konzentrierte sich zunächst auf Handelsoperationen mit verschiedenen Waren, unter denen sich auch Agrarprodukte befanden. Die ersten Gewinne erzielte die Handelsfirma hauptsächlich durch den Verkauf von Erdöl und Erdölprodukten in die Ukraine und die Einfuhr von ukrainischem Zucker nach Russland. Als sich diese Geschäfte weiterhin als sehr erfolgreich erwiesen, eröffnete das Unternehmen nach und nach Vertretungen in verschiedenen Regionen Russlands und in der Ukraine.

Im Jahr 1995 begann Razguljaj, ihre Geschäftstätigkeit auf die Produktion von Nahrungsmitteln ausdehnen. Diese Rückwärtsintegration erstreckte sich genauso wie bei der GK "Agroholding" und "OGO" vorerst nur auf den Verarbeitungsbereich und erfolgte durch den Kauf von Verarbeitungsbetrieben. Den ersten Betrieb, den Razguljaj 1995 erworben hatte, war die Zuckerfabrik "Bol'sevik" im Oblast Belgorod. In den folgenden zehn Jahren kaufte Razguljaj weitere Unternehmen hinzu und expandierte dabei gleichzeitig in die Bereiche Getreidehandel, -lagerung und -verarbeitung sowie Milch- und Fleischverarbeitung. Die

---

<sup>190</sup> Ukros ist eine Abkürzung und steht für *Ukraina Rossija*. Der Gründer der Gruppe Igor' Potapenko ist selbst Ukrainer.

Fleischverarbeitung wurde aber im Rahmen des in der zweiten Hälfte 2004 begonnen Konsolidierungskurses wieder aufgegeben. Die Milchverarbeitung besteht lediglich aus einer einzigen Milchkonservenfabrik, der OAO "L'govskij moločno-konservnyj kombinat", und ist damit ebenfalls kein bedeutender Geschäftszweig der Gruppe. Das Milchkombinat wurde 2000 zusammen mit Zuckerfabrik "L'govskij sacharnyj zavod" erworben, weil es direkt an das Territorium der Zuckerfabrik grenzte (vgl. GRUPPA "RAZGULJAJ", 2005, S. 50).

Im Jahr 2007 begann Razguljaj das Engagement in der Landwirtschaft zu verstärken. Die von der Gruppe kontrollierte Anbaufläche wurde von anfangs 61.000 auf über 200.000 Hektar ausgedehnt und bis Oktober 2008 auf 494.000 Hektar (vgl. LYČEV, 2006a; GRUPPA "RAZGULJAJ", 2007a, 2008a und 2008b). Die Gruppe plant bis 2009 insgesamt 670.000 ha unter ihre Kontrolle zu bringen (vgl. GRUPPA "RAZGULJAJ", 2007a). Der in diesem Zusammenhang im Russischen gebräuchliche Ausdruck "kontrolliert" lässt offen, ob der Grund und Boden Eigentum des Unternehmens oder nur gepachtet ist. Tatsächlich waren im Oktober 2008 lediglich 89.000 Hektar im Eigentum von Razguljaj, die restlichen 405.000 Hektar waren gepachtet, im Durchschnitt für 27 Jahre (GRUPPA "RAZGULJAJ", 2008a). Einer Analyse der GAZPROMBANK (2007, S. 7) zufolge soll der größte Teil des erworbenen Agrarlandes für den Zuckerrübenanbau und ein geringerer Teil für den Reisanbau benutzt werden. In einer Präsentation der Entwicklungsstrategie für den Bereich Landwirtschaft begründet die Razguljaj dagegen die verstärkte Pacht bzw. den Kauf von landwirtschaftlicher Nutzfläche mit der Lukrativität der Getreideproduktion in Russland angesichts gestiegener Nachfrage auf den Weltmärkten begründet bei gleichzeitig relativ niedrigen Bodenpreise mit im Durchschnitt 1.000 US-\$ pro Hektar gegenüber 12.000 US-\$/ha in den USA und 21.000 US-\$/ha in Deutschland (vgl. GRUPPA "RAZGULJAJ", 2007a). Tabelle 45 fasst die wichtigsten Entwicklungsetappen der Gruppe bis zum Jahr 2008 zusammen.

Über einen Zeitraum von über einem Jahrzehnt entwickelte sich "Razguljaj" zu einer der größten diversifizierten und gleichzeitig horizontal und vertikal integrierten agro-industriellen Holdinggesellschaft Russlands. Über die genaue Zahl der Tochterunternehmen macht Razguljaj widersprüchliche bzw. inkonsistente Angaben. In einigen offiziellen Verlautbarungen wie z. B. im Investitionsmemorandum 2006 (vgl. GRUPPA "RAZGULJAJ", 2006a, S. 5) oder auf der Homepage spricht die Gruppe von 39 Tochterunternehmen (vgl. GRUPPA "RAZGULJAJ", 2007b). Davon operieren 25 im Getreidesektor, 13 im Zuckerbereich und ein Unternehmen stellt Milchkonserven her (vgl. GRUPPA "RAZGULJAJ", 2006a, S. 5). Im gleichen Investitionsmemorandum führt Razguljaj im Zusammenhang der Darstellung der einzelnen Subholdings jedoch noch weitere Vertriebs- und Dienstleistungsgesellschaften auf (vgl. ebd., S. 21 f.). Diese werden außerdem im Prospekt für die Emission der dritten Schuldverschreibung im Jahr 2006 ebenfalls als Tochter- bzw. abhängige Unternehmen aufgelistet, so dass sich insgesamt eine Zahl von mindestens 45 ergibt (vgl. Tabelle 46 und 47).

**Tabelle 45: Entwicklungsetappen der Gruppe "Razguljaj"**

| Jahr      | Ereignis  |
|-----------|---|
| 1992      | Gründung des Handelsunternehmens "Razguljaj"  |
| 1995      | Einstieg in die Zuckerverarbeitung: Kauf der Zuckerfabrik "Bol'shevik" im Oblast Belgorod   |
| 1998      | Kauf des Zuckerkombinats "Tichoreckij"  |
| 1999      | Einstieg in das Getreidegeschäft (Verarbeitung und Handel): Kauf von 6 Unternehmen (Getreidesammelstellen, Elevatoren und Backwarenkombinate)   |
| 2000      | Weitere Diversifizierung der Gruppe: Kauf einer weiteren Zuckerfabrik, eines Milchkonservenkombinats, zweier Fleischkombinate und von 5 Getreidelager und Getreideverarbeitungsunternehmen  |
| 2001      | Erwerb von 3 Zuckerfabriken, 1 Fleischkombinat, 3 Geflügelabriken und 2 Elevatoren  |
| 2002      | Kauf von 2 Zuckerfabriken und 2 Mühlen  |
| 2003      | Erste Emission einer Schuldverschreibung<br>Bau und Inbetriebnahme eines Hafenterminals am Asowschen Meer (finanziert aus eigenen Mitteln)  |
| 2004      | Start des sog. Reisprojektes im Kraj Krasnodar. Gründung des Unternehmens "Kuban'-Ris" gemeinsam mit der Regierung des Kraj Krasnodar.<br>Start des Verkaufs der von der Gruppe produzierten Nahrungsmittel unter der gemeinsamen Handelsmarke "Divnica". |
| 2004-2005 | Rückzug aus der Fleischproduktion und Konsolidierung der Mehrheitsbeteiligung in 7 Zuckerfabriken, 4 Getreideverarbeitungsunternehmen, 2 Getreideelevatoren und Erwerb der Kontrollmehrheit von zwei Getreideunternehmen                                  |
| 2005      | Emission einer zweiten Schuldverschreibung  |
| 2006      | IPO<br>Emission einer dritten Schuldverschreibung<br>Kauf des "Slavjanskij KChP" im Kraj Krasnodar – das größte Kombinat zur Reisverarbeitung in Russland.  |
| 2007      | Ausdehnung der von der Gruppe kontrollierten landwirtschaftlichen Nutzfläche von 61.000 auf 217.000 ha  |
| 2008      | Weitere Ausdehnung der landwirtschaftlichen Nutzfläche auf 494.000 ha und Gründung der Subholding OOO "Razguljaj-Agro".   |

Quelle: Eigene Darstellung nach GRUPPA "RAZGULJAJ" (2003 und 2008c).

Tabelle 46: Tochterunternehmen der Getreideholding der Gruppe "Razgul'aj"

| Nr. | Name                                       | Höhe der Beteiligung der Subholding | Geschäftstätigkeit                                   | Region                        |
|-----|--|-------------------------------------|--|-------------------------------|
| 1.  | OOO "Torgov'ij dom "Razgul'aj Zerno"       | 100 %                               | Organisation und Koordination von Handelsoperationen | Oblast Moskau                 |
| 2.  | OOO "Asovskaja zernovaja kompanija"        | 100 %                               | Ankauf und Verkauf von Getreide für den Export       | Oblast Rostov                 |
| 3.  | OOO "Russkaja bakal'ejnaja kompanija"      | 100 %                               | Ankauf und Verkauf von Getreide u. a. lw. Produkten  | Oblast Moskau                 |
| 4.  | OAO "Gerkules"                             | 85,72%                              | Produktion von Graupen                               | Oblast Voronež                |
| 5.  | OAO "Cimljanskchleboprodukt"               | 100 %                               | Umladen und Lagerung von Getreide                    | Oblast Rostov                 |
| 6.  | OAO "Dubovskchleboprodukt"                 | 75,15 %                             | Umladen und Lagerung von Getreide                    | Oblast Rostov                 |
| 7.  | OAO "Starodubskij elevator"                | 100 %                               | Lagerung, Reinigung und Verladung von Getreide       | Kraj Stavropol'               |
| 8.  | OAO "Zelenokumskij elevator"               | 50,02 %                             | Lagerung, Reinigung und Verladung von Getreide       | Kraj Stavropol'               |
| 9.  | OAO "Svetlogradskij elevator"              | 55,74 %                             | Lagerung, Reinigung und Verladung von Getreide       | Kraj Stavropol'               |
| 10. | OAO "Rzavskoe chlebopternoe predprijatije" | 96,65 %                             | Umladen und Lagerung von Getreide                    | Oblast Kursk                  |
| 11. | OAO "Elevator Rudnyj Klad"                 | 52,2 1%                             | Lagerung, Reinigung und Verladung von Getreide       | Oblast Orenburg               |
| 12. | ZAO "L'govskij kombinat chleboproduktov"   | 100 %                               | Umladen und Lagerung von Getreide                    | Oblast Kursk                  |
| 13. | OOO "Asovskij portovoj elevator"           | 100 %                               | Lagerung und Verladen von Getreide für den Export    | Oblast Rostov                 |
| 14. | ZAO "Karačaevo-Čerkesskij mukomol"         | 74,9 %                              | Produktion von Mehl                                  | Republik Karačaevo-Čerkessija |
| 15. | ZAO "Bugul'minskij elevator"               | 75 % - 1 Aktie                      | Lagerung, Reinigung und Verladung von Getreide       | Republik Tatarstan            |

Tabelle 46: Tochterunternehmen der Gruppe "Razgulaj" (Fortsetzung)

| Nr. | Name   | Höhe der Beteiligung der Subholding | Geschäftstätigkeit   | Region             |
|-----|--|-------------------------------------|--|--------------------|
| 16. | ZAO "Bugul'minskij kombinat chleboproduktov Nr.2"    | 75% - 1 Aktie                       | Produktion von Mehl  | Republik Tartastan |
| 17. | OAO "Poltavskij kombinat chleboproduktov"            | 90,11 %                             | Lagerung und Verarbeitung von Getreide; Produktion von Graupen         | Kraj Krasnodar     |
| 18. | OAO "Podol'skij eksperimental'nyj mukomol'nyj zavod" | 45,65 %                             | Produktion von Mehl  | Oblast Moskau      |
| 19. | OAO "Angelinskij elevator"                           | 25,34 %                             | Lagerung, Reinigung und Verladung von Getreide, Produktion von Graupen | Kraj Krasnodar     |
| 20. | OOO "Kuban'-Ris"                                     | 50 %                                | Produktion von Graupen   | Kraj Krasnodar     |
| 21. | OAO "Šipunovskij elevator"                           | 36,03 %                             | Lagerung, Reinigung und Verladung von Getreide                         | Kraj Altaj         |
| 22. | ZAO "Bugul'minskij kombinat chleboproduktov Nr. 1»   | 100 %                               | Produktion von Graupen   | Republik Tartastan |
| 23. | OAO "Russko-Poljanskij elevator"                     | 64,45 %                             | Lagerung, Reinigung und Verladung von Getreide                         | Oblast Omsk        |
| 24. | OAO "Chlebnaja baza Nr. 63"                          | 51,51 %                             | Lagerung, Reinigung und Verladung von Getreide                         | Oblast Orenburg    |
| 25. | ZAO "Nurlatskij elevator"                            | 100 %                               | Lagerung, Reinigung und Verladung von Getreide                         | Republik Tartastan |
| 26. | OAO "Kinešemskij mukomol'nyj kombinat"               | 90,12 %                             | Produktion von Mehl  | Oblast Ivanov      |
| 27. | OAO "Kondopožskij kombinat chleboproduktov"          | 95,11 %                             | Produktion von Mehl  | Republik Karelien  |
| 28. | ZAO "Kolomenskij kombinat kombinat chleboproduktov"  | 100 %                               | Ankauf, Lagerung und Verarbeitung von Getreide zu Mehl                 | Oblast Moskau      |
| 29. | OOO "Razgulaj-Muka"                                  | 100 %                               | Großhandelseroperationen mit Getreide                                  | Oblast Moskau      |
| 30. | OOO "Razgulaj-Krupa"                                 | 100 %                               | Großhandelseroperationen mit Graupen                                   | Oblast Moskau      |

Quelle: GRUPPA "RAZGULAJ" (2006b, S. 208 ff.).

Tabelle 47: Tochterunternehmen der Zuckerholding der Gruppe "Razguljaj"

| Nr. | Name  | Höhe der Beteiligung der Subholding | Geschäftstätigkeit                           | Region                        |
|-----|---|-------------------------------------|--|-------------------------------|
| 1.  | OOO "Torgovjy Dom "RSK""                    | 99,99 %                             | Großhandel mit Zucker u. a. lw. Erzeugnissen | Oblast Moskau                 |
| 2.  | ZAO "Sacharnyj kombinat Tichoreckij"        | 100 %                               | Produktion von Zucker                        | Kraj Krasnodar                |
| 3.  | ZAO "Sacharnyj kombinat Bol'sevik"          | 100 %                               | Produktion von Zucker                        | Oblast Belgorod               |
| 4.  | ZAO "Kšenskij sacharnyj kombinat"           | 100 %                               | Produktion von Zucker                        | Oblast Kursk                  |
| 5.  | OAO "Karačaevo-Čerkesskij sacharnyj zavod"  | 90 %                                | Produktion von Zucker                        | Republik Karačaevo-Čerkessija |
| 6.  | OAO "Čišminskij sacharnyj zavod"            | 57,57 %                             | Produktion von Zucker                        | Republik Baskortostan         |
| 7.  | OAO "Sacharnyj kombinat L'govskij"          | 100 %                               | Produktion von Zucker                        | Oblast Kursk                  |
| 8.  | ZAO "Sacharnyj kombinat "Otradinskij"       | 83 %                                | Produktion von Zucker                        | Oblast Orel                   |
| 9.  | ZAO "Sacharnyj kombinat "Kurganskij"        | 83 %                                | Produktion von Zucker                        | Kraj Krasnodar                |
| 10. | ZAO "Sacharnyj kombinat "Aleksjevskij"      | 83 %                                | Produktion von Zucker                        | Oblast Belgorod               |
| 11. | ZAO "Pristen"-sachar"                       | 100 %                               | Produktion von Zucker                        | Oblast Kursk                  |
| 12. | ZAO "Nurlatskij sachar"                     | 100 %                               | Produktion von Zucker                        | Republik Tartastan            |
| 13. | OAO "Krivec-sachar"                         | 97,25 %                             | Produktion von Zucker                        | Oblast Kursk                  |
| 14. | ZAO "Sacharnyj kombinat "Kolpnjanskij"      | 83 %                                | Produktion von Zucker                        | Oblast Orel                   |
| 15. | OAO "L'govskij moločno-konservnyj kombinat" | 99,01 %                             | Produktion von Milchprodukten                | Oblast Kursk                  |

Quelle: GRUPPA "RAZGULJAJ" (2006b, S. 374 ff.).

Im Jahr 2005 wurde beschlossen, dass jede Zuckerfabrik der Gruppe jeweils noch eine 100%ige Tochtergesellschaft für Investitionen in die landwirtschaftliche Zuckerrübenproduktion in ihrem jeweiligen Einzugsbereich gründen soll (vgl. auch Abschnitt V.2.4.3). Im Investitionsmemorandum 2006 werden bereits schon 14 solcher "Enkelunternehmen" aufgeführt. Das ZAO "Sacharyj kombinat Bol'shevik" besitzt demzufolge zwei solcher Agro-Investitionstochtergesellschaft und die Tochtergesellschaft "OOO Čišmy-Agroinvest" der Zuckerfabrik OAO "Čišmyskij sacharnyj savod" selbst wiederum eine 100ige Tochtergesellschaft, die OOO "Buzdjak-Agroinvest" (vgl. GRUPPA "RAZGULJAJ", 2006a, S. 22). Damit würde die Zuckersubholding insgesamt 30 Unternehmen über direkte oder indirekte Beteiligungen umfassen.

Die vertikale Integration erstreckte sich lange Zeit hauptsächlich auf die Bereiche Lagerung und Verarbeitung sowie Großhandel. Entsprechend sind von den 30 Tochterunternehmen der Getreidedivision 15 reine Elevatoren, 3 Elevatoren mit integrierter Verarbeitung, 8 reine Verarbeitungsbetriebe und 4 Handelsunternehmen. Bei den Tochterunternehmen der Zuckerdivision handelt es sich ausschließlich um Zuckerfabriken, die aber wie erwähnt mittlerweile selbst wiederum Tochtergesellschaften für die eigene Zuckerrübenproduktion haben. Trotz des verstärkten Engagements in der Landwirtschaft stehen Zahlen, wieviele landwirtschaftliche Betriebe genau zur Gruppe gehörten und noch gehören, nicht zur Verfügung, nicht zuletzt, weil die Konzernstruktur trotz erheblicher Verbesserungen in ihren einzelnen Verästelungen und Beteiligungsstrukturen nicht völlig transparent ist. In der Regel treten als Muttergesellschaften der landwirtschaftlichen Betriebe nicht die Subholdings auf, sondern die offiziellen Tochterunternehmen, also die Verarbeitungsbetriebe, so dass es sich entweder um "Enkelunternehmen" oder Filialen ohne eigene Rechtspersönlichkeit handelt. In einer Meldung aus dem Jahr 2003 sprach die Gruppe von "21 Agrofirmen", die damals in einer eigenen geschlossen Aktiengesellschaft der ZAO "Novaja agrarnaja sistema" zusammengefaßt und ausgegliedert wurden (vgl. o.V., 2003c). Seither werden in den offiziellen Verlautbarungen und Dokumenten der Gruppe aber keine Landwirtschaftsbetriebe mehr als offizielle Tochterunternehmen aufgeführt.

Bis 2002 steuerte der Getreidebereich 56,5 % und der Zuckerbereich 31,1% der Gesamterlöse der Gruppe bei. Die restlichen 12 % entfielen auf Geflügelfleisch (11,3 %) und sonstige Nahrungsmittel (vor allem Milchkonservenprodukte) (1,1 %) (vgl. GRUPPA "RAZGULJAJ-UKKROS", 2003a, S. 27). Nach dem Rückzug aus der Fleischproduktion wuchs die Bedeutung der Getreidesparte in der Gruppe an. Von ihr stammten 2005 69 % aller Verkaufserlöse, von Zucker dagegen 31 %. Die Produktion von Milchkonserven fällt mit weniger als einem Prozent kaum ins Gewicht. Im Jahr 2006 hatte der Zuckerbereich seinen Anteil an den Gesamterlösen auf 43 % steigern können, während der Anteil von Getreide auf 57 % zurückging (vgl. GAZPROMBANK, 2007, S. 2). Bei der Getreideverarbeitung hat sich Razguljaj auf die Herstellung von Graupen und Mehl konzentriert. Auf dem

Markt für Graupen hat die Gruppe mittlerweile einen Marktanteil von 15,8 % erreicht, bei Mehl ist er mit 3,2 % vergleichsweise gering (vgl. INTERFAX, 2006a, S. 23; GAZPROMBANK, 2007, S. 2).

Bei Graupenerzeugnissen konzentriert sich Razgul'jaj zunehmend auf die Herstellung von Graupen auf Basis von Reis. In diesem Segment hat sie einen Marktanteil von fast 70 % (vgl. GAZPROMBANK, 2007, S. 2). In den Anbau und die Verarbeitung von Reis ist Razgul'jaj im Jahr 2004 eingestiegen. Unterstützt wurde sie dabei von der Regierung des Kraj Krasnodar, mit der Razgul'jaj ein Abkommen zur Entwicklung des Reisanbaus abgeschlossen hat. Geplant war, die Reisproduktion von 430.000 t im Jahr 2004 auf 580.000 t bis zum Jahr 2006 auszuweiten. Zu diesem Zweck haben die beiden Akteure ein gemeinsames Unternehmen gegründet, die OOO "Kuban'-Ris", das als eigenständige Holding fungieren soll. Beide Vertragsparteien halten jeweils 50 % der Anteile von "Kuban'-Ris". Mittlerweile hat Razgul'jaj zwei große landwirtschaftliche Betriebe in der Region erworben, die Agrofirmer "Poltavskaja" und "Starodžerlievskoe", und in die Holding "Kuban'-Ris" eingebracht. Sie haben zusammen eine Anbaufläche von ca. 20.000 Hektar, auf der die Gruppe mit dem Reisanbau begonnen hat. Außerdem gehören zum Reisprojekt zwei Verarbeitungsbetriebe, die OAO "Poltavskij KChP (= kombinat chleboproduktov)" und die OAO "Angelinskij elevator". Am letzteren hält Razgul'jaj eine Minderheitsbeteiligung von 30 % und die Oblastregierung 70 % der Anteile. Bislang wurden an die 10 Mio. US-\$ in die Reisproduktion investiert (vgl. LUKAŠKINA, 2005).

Die Konzentration auf die Bereiche Getreide und Zucker wird neben viel versprechenden Gewinnaussichten auch damit begründet, dass zwischen den Preisen beider Produkte keinerlei Korrelationen bestünden. Dadurch könnten negative Auswirkungen von starken Preisvolatilitäten auf den beiden Märkten ausgeglichen und damit Risiko diversifiziert werden. Unterstützt wird die Strategie der Produktdiversifizierung durch eine Politik der regionalen Diversifizierung. Wie Tabelle 48 zeigt, verteilen sich die insgesamt 45 im Prospekt zur Emission von Wertpapieren des Jahres 2006 aufgeführten Tochterunternehmen auf sieben verschiedene Wirtschaftsregionen (Zentrale Schwarzerdezone, Obere und Mittlere Wolgaregion, Nordkaukasus, Südrural, Westsibirien und die Nordwestregion (St. Petersburg und Umgebung) und insgesamt 16 Föderationssubjekte der Russischen Föderation (vgl. GRUPPA "RAZGUL'JAJ", 2006b, S. 36). Die meisten Tochterunternehmen (insgesamt 7) befanden sich im Oblast Kursk, gefolgt von der Republik Tartastan und dem Kraj Krasnodar (jeweils 5 Tochterunternehmen).

**Tabelle 48: Geographische Verteilung der Tochterunternehmen  
(Anzahl der Unternehmen pro Region und Geschäftssparte)**

| Region                        | Sparte Getreide | Sparte Zucker | Sonstige       |
|-------------------------------|-----------------|---------------|----------------|
| Kraj Altaj                    | 1               | 0             | 0              |
| Kraj Krasnodar                | 3               | 2             | 0              |
| Kraj Stavropol'               | 3               | 0             | 0              |
| Republik Karačaevo-Čerkessija | 1               | 1             | 0              |
| Republik Karelien             | 1               | 0             | 0              |
| Republik Tatarstan            | 4               | 1             | 0              |
| RepublikBaškortostan          | 0               | 1             | 0              |
| Oblast Belgorod               | 0               | 2             | 0              |
| Oblast Rostov                 | 4               | 0             | 0              |
| Oblast Kursk                  | 2               | 4             | 1 <sup>1</sup> |
| Oblast Orel                   | 0               | 2             | 0              |
| Oblast Voronež                | 1               | 0             | 0              |
| Oblast Moskau                 | 6               | 1             | 0              |
| Oblast Ivanov                 | 1               | 0             | 0              |
| Oblast Omsk                   | 1               | 0             | 0              |
| Oblast Orenburg               | 2               | 0             |                |
| <b>Summe</b>                  | <b>30</b>       | <b>14</b>     | <b>1</b>       |

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach GRUPPA "RAZGULJAJ" (2007b) und (2006b, S. 208 ff.).

Anm.: <sup>1</sup> Hierbei handelt es sich um die Milchkonservenfabrik OAO "L'govksij moločno-konservnyj kombinat".

#### 2.4.2 Aufbau- und Ablauforganisation

An der Spitze der Gruppe steht der Präsident, Igor' Potapenko. Er gilt nach inoffiziellen Angaben auch als der eigentliche Eigentümer von Razguljaj. Offiziell als Eigentümer nach außen treten jedoch verschiedene Investmentgesellschaften auf, die ihren Sitz in sogenannten Steuerparadiesen haben. Bis Januar 2006 waren dies die in Liechtenstein ansässige Globalco Holding Aktiengesellschaft sowie die in Zypern registrierten Toulino Traditing Ltd., Wise Island Investments Ltd., Ceperlino Trading Ltd. und Balcontor Investmensts Ltd. Im Laufe des Januars 2006 kam es zu einer Veränderung der Eigentümerstruktur. Zunächst zog sich die Toulino Traditing Ltd. als Anteilsbesitzer von Razguljaj zurück. Dafür erhöhten sich die Anteile der Ceperlino Trading Ltd. und der Balcontor Investmensts Ltd. auf 19 bzw. 16 %. Gleichzeitig hat der Hauptaktionär, die Globalco Holding Aktiengesellschaft, 10 % seiner Aktien an die staatliche Vnešekonombank verkauft, so dass bis zum ersten Börsengang im März 2006 die in Tabelle 49 wiedergegebene Eigentümerstruktur galt.

**Tabelle 49: Eigentümerstruktur der Gruppe Razgulyai  
(Stand Ende Januar 2006)**

| Gesellschaft                       | Land          | Anteil       |
|------------------------------------|---------------|--------------|
| GlobalcoHolding Aktiengesellschaft | Liechtenstein | 40 %         |
| Vnešekonombank                     | Russland      | 10 %         |
| Wise Island Investments Ltd.       | Zypern        | 15 %         |
| Ceperlino Trading Ltd.             | Zypern        | 19 %         |
| Balcontor Investments Ltd.         | Zypern        | 16 %         |
| <b>Insgesamt:</b>                  |               | <b>100 %</b> |

Quelle: Eigene Darstellung nach INTERFAX (2006a, S. 22), INTERFAX (2006b, S. 7) und INTERFAX (2006c, S. 8).

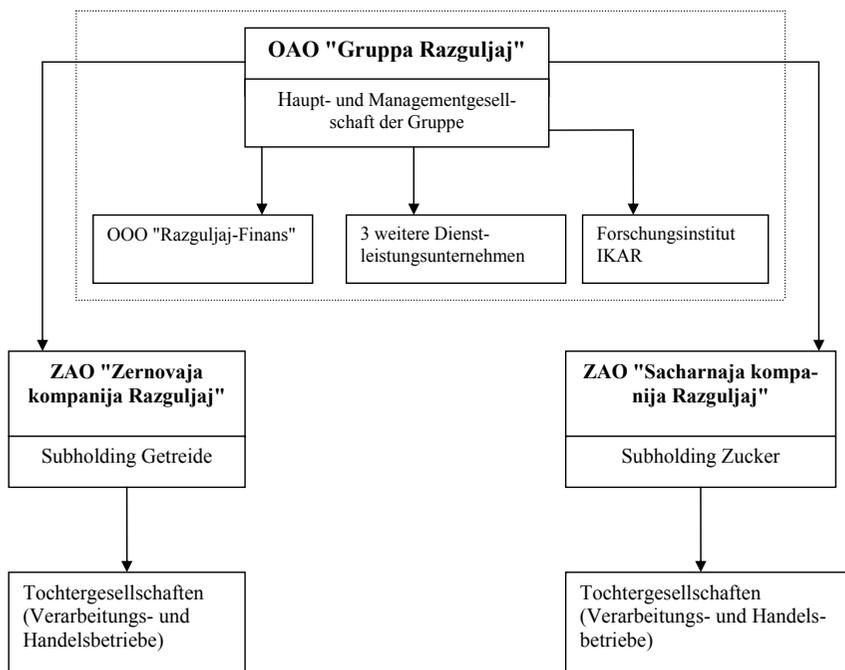
Nach dem IPO gingen 28,3 % der Aktien an externe Investoren, davon allein 7,6 % an die Deutsche Bank. Das von der Vnešekonombank gehaltene Paket kaufte Razgulyai im Zuge des IPO wieder zurück. Seitdem beläuft sich das insgesamt von den einzelnen Offshore-Gesellschaften gehaltene Aktienpaket nicht mehr auf 90 %, sondern 71,7 % (vgl. GAZPROMBANK, 2007, S. 2). Keine Informationen gibt es darüber, wer im Einzelnen die Eigentümer der verschiedenen Investmentfirmen sind. Vermutet wird in der Presse und von anderen Marktteilnehmern, dass sie alle nur dem Präsidenten der Agroholding, Igor' Potapenko, gehören (vgl. SAGDIEV, 2005a; GAZPROMBANK, 2007, S. 2).

Bis Ende 2002 bestand die Gruppe aus einer Hauptgesellschaft, der OAO "Razgulyai-Ukrros", und vier Subholdings für die Hauptgeschäftsbereiche Getreide, Zucker, Geflügel und Nahrungsmittel (vgl. GRUPPA "RAZGULJAJ-UKRROS", 2003b). Im ersten Quartal 2003 hatten die Eigentümer entschieden, die Gruppe neu zu strukturieren. Den Anlaß für diese Umstrukturierung war der geplante und mittlerweile realisierte Gang von Razgulyai an die nationalen und internationalen Kapitalmärkte. Um die Attraktivität der Gruppe für externe Investoren zu erhöhen, war es unumgänglich, die Transparenz des Gesamtunternehmens und der Finanzströme zu erhöhen und dabei die Effizienz des Managements und die Flexibilität der Gruppe weiter zu verbessern. Verbunden war diese Umstrukturierung mit der Konzentration auf die zwei Geschäftsbereiche, in denen die Gruppe die größten Wettbewerbsvorteile besitzt. Das waren und sind die Bereiche Getreide und Zucker. Von den anderen Sparten trennte sich Razgulyai. Dementsprechend reduzierte sich die Zahl der Subholdings von vier auf zwei – die Subholdings für Getreide und Zucker.

In der Dach- bzw. Hauptgesellschaft wurde die Managementfunktion in eine Tochtergesellschaft – der geschlossenen Aktiengesellschaft ZAO "Razgulyai Centr" – ausgliedert. Die Hauptgesellschaft, in der nur die Finanzierungsaufgaben verblieben, wurde in die geschlossene Aktiengesellschaft ZAO "Agrokoinvest" umbenannt. Sie hielt nicht nur 100 % der Aktien an der neuen Managementfirma, sondern auch jeweils an den beiden verbliebenen Subholdings. Die Management- und Finanzierungsgesellschaften ZAO "Razgulyai Centr" und ZAO "Agrokoinvest" hatten die Aufgabe, das reibungslose Funktionieren der gesamten Gruppe sicherzustellen.

Dazu gehörte im Wesentlichen die Planung, Koordination und Kontrolle von Investitionsprojekten sowie die Organisation und Durchführung des gruppenweiten Rechnungswesens. Darüber hinaus nahmen sie weitere zentrale Verwaltungsaufgaben in den Bereichen Sicherheit, Recht, Öffentlichkeitsarbeit und Personalwesen wahr. Unter anderem entschieden sie über die Einstellung und Entlassung der Top-Manager in den Tochterunternehmen. Daneben haben sie das Institut für die Konjunktur auf den Agrarmärkten (Institut kon'junktury agrarnogo rynka = IKAR) gegründet, das die Gruppe mit aktuellen Marktinformationen versorgen soll.

**Abbildung 15: Aufbauorganisation der Gruppe "Razguljaj" (Stand September 2005)**



Quelle: Eigene vereinfachte Darstellung nach Gruppa "Razguljaj" (2005, S. 36 ff.).

Die Zuckerholding ZAO "Sacharnaja kompanija Razguljaj" organisiert den Einkauf und die Verarbeitung von Rohstoffen (Rohzucker, Zuckerrüben und Vollmilch<sup>191</sup>) sowie den Absatz von den verarbeitenden Produkten. Darüber hinaus finanziert sie über Leasingarrangements Maschinen und Ersatzteile für rübenanbauenden Betriebe und Investitionen in den Verarbeitungsbetrieben. Die Getreideholding

<sup>191</sup> Vollmilch wird für die in der Gruppe verbliebene Milchkonservenfabrik benötigt, die der Subholding für Zucker zugeordnet wurde.

ZAO "Zernovaja kompanija Razguljaj" ist zuständig für die Vorbereitung und Durchführung von Handelsgeschäften mit Getreide und Getreideerzeugnissen im In- und Ausland. Diese Struktur hatte bis Juni 2005 Bestand. Dann erfolgte vor dem Hintergrund der geplanten Erstplazierung von Aktien auf den Kapitalmärkten eine erneute Umstrukturierung. Das Ergebnis ist in Abb. 15 dargestellt.

Die Veränderungen in der Aufbauorganisation betrafen diesmal hauptsächlich den Führungsbereich der Gruppe, das sogenannte "korporative Zentrum", das in der Abbildung mit gepunkteter Linie umrahmt ist. Als Hauptgesellschaft fungiert nun die offene Aktiengesellschaft mit der Bezeichnung OAO "Gruppa "Razguljaj". Sie ist für die strategische Entwicklung der Gruppe und allgemeine Managementfragen zuständig. Die ZAO "Agrokoinvest" wurde in eine GmbH mit der Bezeichnung OOO "Razguljaj-Finans" umgewandelt. Sie ist weiterhin für die Finanzierung von Investitionsprojekten und strategische Anlageentscheidungen verantwortlich. Ihr Hauptanteileigener ist die neu formierte Managementgesellschaft OAO "Gruppa "Razguljaj" mit 99,8 % der Aktien. Die restlichen 0,2 % Aktien halten je zur Hälfte die beiden Subholdings für Zucker und Getreide. Neben der OOO "Razguljaj-Finans" wurden drei weitere Dienstleistungsgesellschaften zur Entlastung und Unterstützung der Managementgesellschaft von und in alltäglichen Verwaltungsaufgaben sowie für juristische und Sicherheitsfragen gegründet. Weiter gehört zum "korporativen Zentrum" der Gruppe das bereits erwähnte Forschungsinstitut IKAR. Die Subholdings für Zucker und Getreide wurden beibehalten. Sie sind Mehrheitseigentümer aller Tochterunternehmen ihres jeweiligen Bereichs. Seit dieser Änderung der Aufbauorganisation firmiert die Gruppe unter dem Namen "Gruppa Razguljaj". Der vorherige Namensbestandteil "Ukrros" wurde gestrichen.

Die Getreideholding ist selbst wiederum in vier Divisionen untergliedert: Mehl, Graupen sowie Getreidehandel auf dem Binnenmarkt und Getreideaußenhandel. Außerdem gibt es noch einige Dienstleistungsgesellschaften. Dazu gehört u. a. die OOO "Razguljaj-Zerno", die den Aufkauf und Absatz von Getreide, Graupen und Mehl koordiniert. Darüber hinaus ist die Getreideholding mit dem "Reisprojekt" im Kraj Krasnodar verbunden. Sie hält die 50 % der Anteile an dem gemeinsam mit der Regionalregierung betriebenen Unternehmen OOO "Kuban'-Ris". Formal gilt dieses Joint-Venture jedoch als selbständiges Unternehmen, also nicht zur Gruppe "Razguljaj" gehörend. Die ersten beiden Divisionen setzen sich nur aus Verarbeitungsbetrieben zusammen, in denen das Getreide zu Mehl und Graupenprodukten verarbeitet wird. Die Verarbeitungskapazitäten für Mehl werden insgesamt auf 580.000 t pro Jahr und für Graupen auf 333.000 t pro Jahr beziffert. Zur Division Getreidehandel gehören 14 Elevatoren. Diese haben zusammen eine Lagerkapazität von 1,9 Mio. t pro Jahr. (vgl. INTERFAX, 2006a, S. 23).

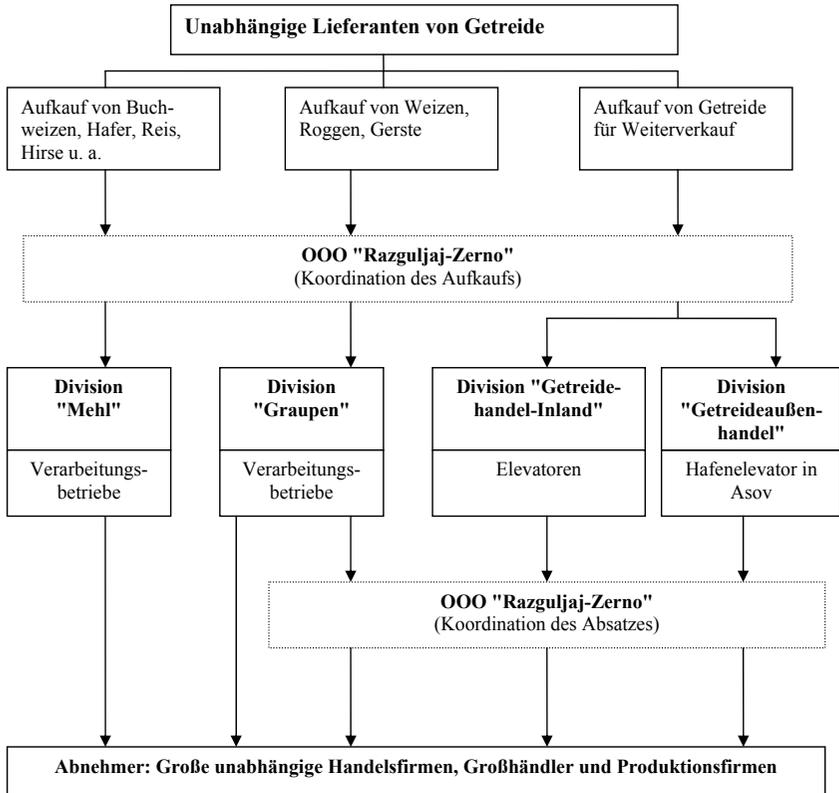
Einen vereinfachten Einblick in die Ablauforganisation der Getreideholding gibt Abbildung 16. Das Getreide wird von juristisch unabhängigen Produzenten aufgekauft. In den Elevatoren, aber auch zum Teil in Verarbeitungsbetrieben wird

es dann für Binnen- und Außenhandelsoperationen aufbereitet und gelagert. Darüber hinaus vermietet Razguljaj Lagerkapazitäten an andere Getreideunternehmen und an den Staat. Letztgenannter benötigt sie für die Durchführung der Interventionen auf dem Getreidemarkt, da er selber keine eigenen Getreidelager unterhält. Die Einlagerung von Interventionsgetreide gilt als besonders lukratives Geschäft für die Gruppe (vgl. GAZPROMBANK, 2005, S. 6; GAZPROMBANK, 2007, S. 13). In den Verarbeitungsbetrieben wird das Getreide zu Mehl und Graupenprodukten verarbeitet. Ebenso wie den Aufkauf koordiniert die gruppeneigene Dienstleistungsgesellschaft OOO "Razguljaj-Zerno" den überregionalen Absatz von Getreide und der Graupenerzeugnissen. Auf regionaler Ebene wird ein Teil der Graupenerzeugnisse auch von den Verarbeitungsbetrieben direkt verkauft. Mehl wird grundsätzlich von den einzelnen Mühlenbetrieben selbst abgesetzt (vgl. INTERFAX, 2006a, S. 23). Hauptabnehmer sind große unabhängige Handelsgesellschaften und Großhändler sowie Industrieunternehmen wie Mühlen, Futtermittelhersteller oder Alkoholproduzenten.

Jede Division agiert als selbständiges Profit-Center mit eigenem Budget und eigenem Management. Die Subholding hat darauf hinzuwirken, dass die Direktoren der Tochterunternehmen auf den lokalen Märkten vollkommen unternehmerisch agieren und sich nicht zu reinen Befehlsempfängern entwickeln, die nur auf Anweisungen aus der Moskauer Zentrale warten (vgl. o.V., 2005a).

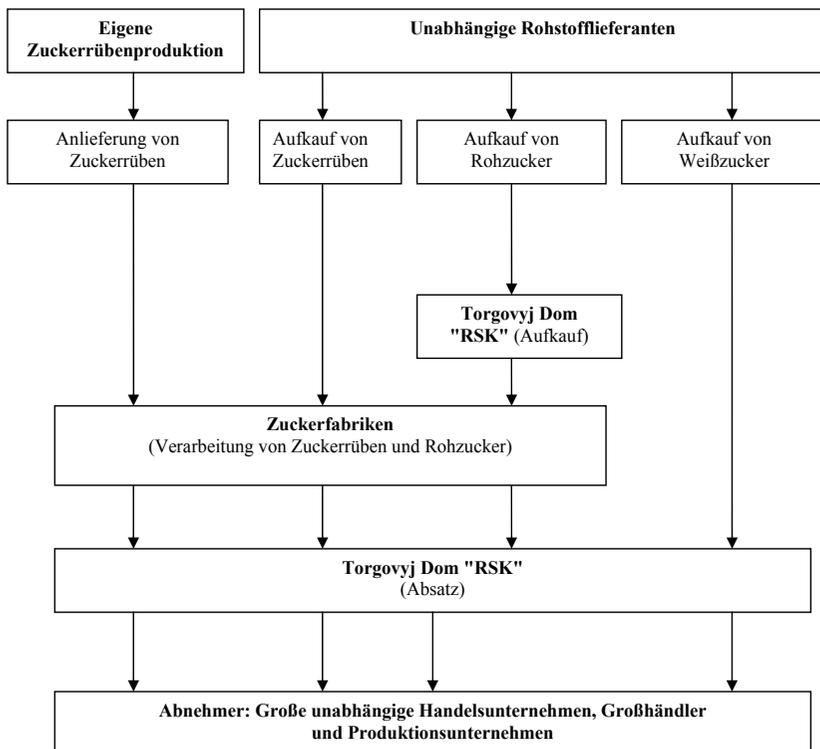
Die Zuckerholding verwaltet Verarbeitungskapazitäten von 4,3 Mio. t Zuckerrüben und 1,5 Mio. Rohzucker pro Jahr (vgl. INTERFAX, 2006a, S. 24). Wie Abb. 17 zeigt, sind die Abläufe innerhalb der Zuckerholding vom Prinzip her ähnlich organisiert wie in der Getreideholding. Die Dienstleistungsgesellschaft der Zuckerholding ZAO "Torgovjyj DOM 'RSK'" organisiert zum einen den Aufkauf von Rohzucker für die Verarbeitungsbetriebe sowie von Weißzucker für Handelsoperationen. Zum anderen koordiniert sie den Absatz der verarbeiteten Endprodukte. Der größte Teil, 2005 fast 70 %, wird direkt an große unabhängige Handelsunternehmen und ein kleinerer, nicht näher bezifferter Teil direkt an große Produktionsunternehmen (hauptsächlich Coca Cola und Pepsi) verkauft. Die restlichen 30 % werden über unabhängige Großhändler vertrieben (vgl. INTERFAX, 2006a, S. 24; GAZPROMBANK, 2007, S. 6).

**Abbildung 16: Ablauforganisation im Bereich der Getreideholding ZAO "Zernovaja kompanija Razguljaj"**



Quelle: GRUPPA "RAZGULJAJ" (2005, S. 52); GAZPROMBANK (2007, S. 12).

**Abbildung 17: Ablauforganisation im Bereich der Zuckerholding ZAO "Sacharnaja kompanija Razgul'aj"**



Quelle: GRUPPA "RAZGULJAJ" (2005, S. 54); GAZPROMBANK (2007, S. 2).

Für die nächste Zukunft plant die Gruppe, die Konzernstruktur noch weiter zu dezentralisieren. Den Subholdings und den einzelnen Tochterunternehmen soll noch mehr unternehmerische Verantwortung übertragen, da sie die regionalen und lokalen Besonderheiten sehr viel besser kennen als die Hauptgesellschaft in Moskau und daher auch schneller auf Umweltveränderungen reagieren können. Diese Entwicklung war nach Auskunft des PR-Direktors der Gruppe, Vladimir Sosnickij, von Anfang an nicht geplant, sondern hat sich im Laufe der Zeit aus der täglichen Arbeit als notwendig und zweckmäßig erwiesen. So wurde im Jahr 2008 vor dem Hintergrund des Ausbaus der landwirtschaftlichen Tätigkeit eine weitere Umstrukturierung der Aufbauorganisation eingeleitet. Zur Verwaltung der Aktiva aus dem landwirtschaftlichen Produktionsbereich wird eine eigene Subholding mit dem Namen OOO "Razgul'aj-Agro" aufgebaut. Die landwirtschaftlichen Aktiva, die bisher von der Getreide- und Zuckersubholding mitverwaltet wurden, sollen in die neue Subholding eingegliedert werden (vgl. GRUPPA "RAZGULJAJ", 2007a und 2008b).

Außerdem hat die Gruppenleitung ein Rotationssystem für die Fachkräfte der mittleren Führungsebene und die Top-Manager eingeführt. Sie müssen für eine bestimmte Zeit von der Hauptgesellschaft und den Subholdings in ein Tochterunternehmen in den Regionen wechseln, um dort Erfahrung im Tagesgeschäft und den regionalen Besonderheiten zu sammeln. Danach können sie wieder in die Holdinggesellschaften zurückkehren. Wenn sie sich in den Regionen bewährt haben, werden sie auch zu anderen Betrieben geschickt, die noch nicht so erfolgreich wirtschaften, um deren Leistungsfähigkeit zu verbessern (vgl. FILATOVA, 2005a).

### 2.4.3 Beziehungen zu den landwirtschaftlichen Erzeugern

Wie in den vorigen Abschnitten angedeutet, war die Gruppe "Razguljaj" in die landwirtschaftliche Produktion bis 2007 noch gering integriert. Im Jahr 2006 erzeugte sie nur in den Bereichen Zucker und Reis selbst einen nennenswerten Teil der entsprechenden landwirtschaftlichen Rohstoffe. Noch 2005 stammten lediglich 10 % der verarbeiteten Zuckerrüben aus eigener Produktion, ein Jahr später wurde der Anteil allerdings auf fast 25 % ausgedehnt (vgl. GAZPROM, 2007, S. 7). In der gleichen Größenordnung bewegt sich der Anteil bei der eigenen Erzeugung von Rohreis (vgl. GAZPROM, 2007, S. 13). Bei Getreide sollen bis 2003 ebenfalls gut 25 % aus landwirtschaftlichen Tochterunternehmen gekommen sein (vgl. MEZENCEV, 2004). Aktuellere quantitative Angaben über die eigene Getreideproduktion fehlen. Deren Bedeutung muß aber in der Folgezeit zurückgegangen sein. Dies läßt sich aus Verlautbarungen der Holdingleitung entnehmen. So wird die landwirtschaftliche Getreideproduktion in den Jahren 2001 und 2002 als ein Zuschußgeschäft bezeichnet (vgl. PINEGIN, 2003). Im Vorfeld der Wertpapieremissionen 2006/2007 betonte Razguljaj, dass eigenes Getreide hauptsächlich nur noch als Nebenprodukt im Zuge der Fruchtwechselfolge im Rahmen der Zuckerrübenproduktion anfalle (vgl. auch GAZPROMBANK, 2007, S. 7). Es spielte deshalb für die Versorgung der Elevatoren- und Getreideverarbeitungsbetriebe der Gruppe mit Rohstoffen keine nennenswerte Rolle. Dies spiegelt sich auch in der Ablaufstruktur der Getreideholding wieder (vgl. Abb. 17). Dort wird im Unterschied zur Zuckerholding (vgl. Abb. 18) die eigene Getreideproduktion nicht als Bezugsquelle für die nachgelagerten Betriebe extra aufgeführt. Dieser gesunkenen Bedeutung der eigenen Getreideproduktion widerspricht die Übernahme der Getreideanbaubetriebe "Cymljanskoe" im Oblast Rostov und "Izobilie" im Kraj Stavropol' von der ZAO "Donskaja Agrarnaja Gruppya" im April 2006. Razguljaj begründete diesen Kauf damit, dass die beiden Betriebe schon vor der Übernahme intensiv mit Elevatoren der Gruppe "Razguljaj" kooperiert hätten. Die Akquisition der Betriebe sei daher ein folgerichtiger Schritt gewesen, um nach dem Börsengang vom März 2006 die Transparenz der Transaktionsbeziehungen der Razguljaj-Gruppe für externe Investoren weiter zu erhöhen (vgl. KREST'JANSKIE VEDOMOSTI, 2006a). In der Analyse der Gazprombank aus dem Jahr 2007 wird die Holdingleitung einmal mehr damit zitiert, dass sie auf keinen Fall plane, weiter in den eigenen Anbau

von Getreide zu investieren (vgl. GAZPROMBANK, 2007, S. 7). Wie in Abschnitt V.2.4.1 gezeigt, hat sie aber noch 2007 unter dem Einfluß günstiger Weltmarktentwicklungen und Bodenpreise in Russland diese Meinung sehr schnell revidiert.

Vorerst bedeutender als die Eigenproduktion sind zwei andere institutionelle Arrangements, mit deren Hilfe Razguljaj den Bezug der landwirtschaftlichen Rohstoffe organisiert: der Kauf auf dem Spotmarkt und Anbau- und Lieferverträge mit landwirtschaftlichen Erzeugern. Für den Getreidebereich finden sich Angaben zur zahlenmäßigen Bedeutung der einzelnen Arrangements nur aus dem Jahre 2003. Danach stammten rund 60 % der Aufkäufe von Getreide aus den Sportmarkt und der Rest aus Anbauverträgen (vgl. MEZENCEV, 2004). Keine Angaben sind verfügbar, wieviel der 75 % im Jahr 2006 fremdbezogenen Zuckerrüben Anbau- und Lieferverträge zugrunde lagen und wieviel auf dem Spotmarkt gekauft wurden. Die geringe Lagerfähigkeit und die hohe Transportempfindlichkeit der Rüben legen längerfristige vertragliche Bindungen nahe. Rohzucker als weiterer wichtigster Rohstoff für die Zuckererzeugung kauft die Gruppe ausschließlich im Ausland bei den großen internationalen Handelskonzernen Cargill (2006 ca. 70 %) und Sucden (2006 20 %) (vgl. GAZPROMBANK, 2007, S. 8).

Bei der Vertragsproduktion schließen die Tochtergesellschaften gegebenenfalls unter Mitwirkung der Handelsgesellschaften der entsprechenden Subholding (Torgovjy dom bei Zucker und Razguljaj-Zerno bei Getreide) mit den landwirtschaftlichen Erzeugern, die im Einzugsgebiet der Verarbeitungsbetriebe und Elevatoren der Gruppe angesiedelt sind, ca. 6-9 Monaten vor Beginn der Ernte Anbau- und Lieferverträge ab. Dabei gibt es drei Varianten. In der ersten Variante stellt die Gruppe Betrieben, die als relativ zuverlässig und viel versprechend eingeschätzt werden, über die zuständige Subholding finanzielle Mittel zur Verfügung, mit denen diese selbst Maschinen, Saatgut und sonstige Betriebsmittel kaufen können. Die finanziellen Mittel werden in Form von Krediten vergeben, die durch die kommende Ernte abgesichert werden. Für die Kredite berechnet Razguljaj Zinsen, die in der Regel sogar über den marktüblichen Kreditzinssätzen der Banken liegen sollen, um sich so gegen das Ausfallrisiko abzusichern (vgl. MEZENCEV, 2004; GRUPPA "RAZGULJAJ-UKRROS", 2003a, S. 27 ff.).

Die Abnahmepreise für die Rohstoffe wurden früher in den Lieferverträgen mit den landwirtschaftlichen Betrieben schon bei Abschluß des Vertrages fixiert. Zugrunde lagen dabei Schätzungen der Gruppe, wie hoch die Preise zum Zeitpunkt der Ernte liegen könnten. Diese Vorgehensweise hat sich jedoch schnell als nachteilig für die Gruppe erwiesen. Lag zum Zeitpunkt des Aufkaufs der fixierte Preis über dem Marktpreis, machten die abnehmenden Tochterunternehmen Verluste, lag er unter dem Marktpreis, verlangten die Landwirte eine Anpassung des Preises und lieferten andernfalls an jemand anders. Seit 2004 wird daher in den Verträgen nur noch festgelegt, dass der zum Zeitpunkt des Aufkaufs gültige Marktpreis in der entsprechenden Region gezahlt wird. In Streitfällen über den gültigen Marktpreis wird ein Preis gezahlt, der sich aus dem arithmetische Mittel

der Preise ergibt, die drei Institutionen für das entsprechende Produkt als Marktpreis veranschlagt haben. Es handelt sich dabei um die Industrie- und Handelskammer der Russischen Föderation, die jeweilige regionale Handelskammer und das gruppeneigene Institut für die Konjunktur der Agrarmärkte (vgl. MEZENCEV, 2004).

Bei der zweiten Variante von Lieferverträgen kauft die Subholding selbst moderne Landtechnik und verpachtet sie den landwirtschaftlichen Betrieben. Ein Teil der Pachtzahlungen ist dabei in Form der entsprechenden landwirtschaftlichen Rohstoffe der kommenden Ernte zu bezahlen. Die dritte Variante kommt nur bei den Zuckerrübenbauern zu Anwendung. Hierbei handelt es sich um eine Art Tauschgeschäft, die im Russischen als "daval'českie uslovija" bezeichnet wird. In diesem Fall werden die landwirtschaftlichen Betriebe für die angelieferten Zuckerrüben nicht mit Geld, sondern mit dem daraus gewonnenen Zucker bezahlt, den sie dann selber weiterverkaufen können (vgl. JAKOVLEV, 2005).

Mit den landwirtschaftlichen Betrieben, die zur Gruppe gehören, arbeiten die zuständigen Subholdings in fast ähnlicher Weise wie mit unabhängigen Betrieben, mit denen Anbau- und Lieferverträge bestehen. Zum Teil stellt sie den landwirtschaftlichen Tochterunternehmen finanzielle Mittel zur Verfügung, mit denen diese dann selbst die notwendigen Investitionen tätigt. Zum Teil kauft die Subholding die Betriebsmittel und leiht sie an die Landwirte aus. Beispielsweise wurden 2002 von den 92,2 Mio. Rubel, die in den Anbau von Zuckerrüben in Betrieben investiert wurden, die zur Gruppe gehören, 52 Mio. Rubel den Betrieben in monetärer Form zur Verfügung gestellt. Für den Rest kaufte die Zuckerholding selbst Mineraldünger, Pflanzenschutzmittel, Saatgut und Ersatzteile und stellte sie den Rübenbauern zur Verfügung (vgl. KREST'JANSKIE VEDOMOSTI, 2002c). Wie in Abschnitt V.2.4.1. schon erwähnt, wurde für den Ausbau der Zuckerrübenproduktion bei jeder Zuckerfabrik ein eigenes Tochterunternehmen mit 100%igem Anteilsbesitz gegründet, um Investitionen in den Anbau von Zuckerrüben in deren Einzugsgebiet zu tätigen. Diese Agro-Investitionsgesellschaften pachten oder kaufen in der Regel brachliegende landwirtschaftliche Flächen ehemaliger Kolchosen oder Sowchosen und bearbeiten sie selbst mit modernster Landtechnik (vgl. PAVLOVA, 2007). Es handelt sich somit um eine interne Integrationsstrategie. Die Agro-Investitionsgesellschaften können aber auch Mehrheitsbeteiligungen an bestehenden landwirtschaftlichen Betrieben erwerben sowie im Rahmen von vertraglichen Kooperationsbeziehungen Saatgut und Landtechnik finanzieren (vgl. auch Interview von Igor' Potapenko in o.V., 2005a).

Die verstärkte Hinwendung zur eigenen Rohstoffproduktion bei Zucker ist auf den ersten Blick überraschend, da die Gesamtholdingleitung lange Zeit die landwirtschaftliche Produktionstätigkeit als nicht besonders rentable Geschäftssparte angesehen hatte (vgl. KUZ'MENKO, 2002). Ein Grund für das Umdenken ist, dass die Erfahrungen mit der Zusammenarbeit mit landwirtschaftlichen Betrieben auf vertraglicher Basis nicht immer positiv waren, weil die Landwirte ihren

vertraglichen Pflichten nicht in jedem Fall nachgekommen sind. Obwohl Razguljaj den entsprechenden landwirtschaftlichen Betrieben ausreichend Geld für Saatgut, Düngemittel und Treibstoff zur Verfügung gestellt hätte, seien häufig nur Rüben mit schlechter Qualität angeliefert worden. Ein anderes Problem war, dass ungefähr 5 bis 10 % der landwirtschaftlichen Betriebe auch nach dem Verkauf ihrer Ernte die von Razguljaj zur Verfügung gestellten Betriebsmittelkredite nicht zurückbezahlt hätten (vgl. MEZENCEV, 2004). Der wohl entscheidende Grund dürfte in den hohen Überkapazitäten in der Zuckerrübenverarbeitung liegen, die Razguljaj durch seine expansive Akquisitionspolitik aufgebaut hat. Ende 2005 sollen nur gut 62 % der Verarbeitungskapazitäten ausgelastet gewesen sein. Wegen dieser Überkapazitäten würden nach Auskunft von Igor' Potapenko die unabhängigen Rübenanbauer immer höhere Preise für ihre Rüben verlangen, wodurch sich die Rentabilität vieler Zuckerfabriken verschlechtern würde. Mit der eigenen Produktion versucht die Gruppe also, die Rohstoffkosten unter Kontrolle zu halten und eine bessere Auslastung der Verarbeitungskapazitäten zu erreichen. Anvisiert sind eine 95 %ige Auslastung (vgl. o.V., 2005a). Mithilfe des Einsatzes moderner Technik will die Gruppe die Selbstkosten der Zuckerrübenproduktion um 500 Rubel pro Tonne produzieren. Für den Fremdbezug zahlte die Gruppe 2005 im Durchschnitt 1000 Rubel pro Tonne (vgl. BOROZDINA, 2005).

Razguljaj beabsichtigt, den Anteil der eigenen Zuckerrüben bei der Verarbeitung bis auf 50 % in Zukunft auszudehnen (vgl. OSIPOV, 2006a; GAZPROM, 2007, S. 7). Motiviert ist dieser Ausbau nicht unwesentlich durch die protektionistische Zuckerpolitik der russischen Regierung mit variablen Zöllen für Roh- und Weißzucker (vgl. Abschnitt IV. 5), wodurch die heimische Zuckerrübenproduktion generell an Attraktivität gewonnen hat (vgl. GAZPROMBANK, 2005, S. 8; GAZPROMBANK, 2007, S. 5). Ebenfalls erhöhen möchte Agrohholding die eigene Produktion von Rohreis bis auf einen Anteil von 40 % an den gesamten Rohreislieferungen. Auch hier argumentiert die Gruppe, dass sie in der Lage sei, die Rohstoffkosten bei Eigenproduktion um das 1,5fache gegenüber dem Fremdbezug zu reduzieren (statt 6.200 Rubel pro Tonne ca. 4.000 Rubel pro Tonne) (vgl. GAZPROMBANK, 2007, S. 13).

Trotz der Erhöhung der eigenen landwirtschaftlichen Produktion bei Zucker und Reis sowie Getreide möchte die Gruppe weiterhin an einer Diversifizierung der Rohstoffversorgung festhalten. Für die Beibehaltung einer diversifizierten Gestaltung der Lieferbeziehung spricht nicht zuletzt, dass jedes einzelne institutionelle Arrangement sowohl Vor- als auch Nachteile hat. Welche Vor- und Nachteile Razguljaj den einzelnen institutionellen Formen zur Organisation des Bezugs der landwirtschaftlichen Rohstoffe beimißt, ist in der nachfolgenden Tabelle 50 für den Bereich Zuckerrüben dargestellt. Durch die Diversifizierung versucht die Gruppe, die Nachteile der jeweiligen Arrangements auszugleichen.

Keine Bestrebungen bestehen nach Angaben des Gründers und jetzigen Präsidenten der Gruppe, Igor' Potapenko, in den Einzelhandelsbereich vorwärts zu

integrieren. Die gesamte Produktion werde weiterhin entweder an unabhängige Groß- und Einzelhändler oder industrielle Großabnehmer wie Getränkehersteller verkauft (vgl. BORODZINA, 2005).

**Tabelle 50: Vor- und Nachteile der institutionellen Regelungen des Bezugs von Zuckerrüben**

| Institutionelle Regelung  | Vorteile  | Nachteile  |
|---|---|--|
| Lieferverträge auf der Basis von Vorauszahlungen für die kommende Ernte (avansovaja svekla)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedriger Aufkaufspreis</li> <li>• Garantierte Belieferung mit Zuckerrüben</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiko von Ernteaussfällen</li> <li>• Zusätzliche finanzielle Mittel fallen an</li> </ul>             |
| Lieferverträge auf der Basis der Verpachtung von Erntetechnik, wobei die Pacht in Form von Zuckerrüben bezahlt wird (svekla za komerčeskiju uborku) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Abhängigkeit vom Preis für Zuckerrüben</li> <li>• Geringere Selbstkosten als beim Kauf</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgaben für den Erwerb von Erntetechnik</li> </ul>   |
| Lieferverträge auf Tauschbasis ("daval'českaja svekla")   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Abhängigkeit vom Preis für Zuckerrüben</li> <li>• Geringere Selbstkosten als beim Kauf</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe Gewinne aus der Verarbeitung</li> </ul>   |
| Eigener Anbau von Zuckerrüben auf gepachteten Flächen landwirtschaftlicher Betriebe (subarendnaja svekla)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimale Selbstkosten</li> <li>• Sicherstellung des Bezugs der landwirtschaftlichen Rohstoffe</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusätzliche Ausgaben für landwirtschaftliche Technik</li> <li>• Risiko von Ernteaussfällen</li> </ul> |
| Kauf von Zuckerrüben auf dem Markt (nach der Ernte) (prjamaja zakupka svekly)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezahlung nach den Marktbedingungen zum Zeitpunkt der Verladung</li> <li>• Kein Ausfallrisiko bei der Belieferung mit Rüben</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Abhängigkeit von der Preisentwicklung auf dem Markt für Zuckerrüben</li> </ul>                   |

Quelle: GRUPPA "RAZGULJAJ" (2005, S. 55).

#### 2.4.4 Finanzierung

Bis 2002 soll nach Auskunft von Potapenko Razguljaj ihren Expansionskurs hauptsächlich aus einbehaltenen Gewinnen selbst finanziert haben (vgl. KUZ'MENKO, 2002). Seither finanziert die Gruppe den größten, jedoch nicht näher bezifferten Teil ihrer Investitionen über Fremdkapital in Form von Bankkrediten und seit 2003 zunehmend auch in Gestalt von Schuldverschreibungen. Bei den Krediten handelte es sich überwiegend um kurz- und mittelfristige Kredite größerer russischer Banken, vor allem der Gazprombank, der Vneštorgbank, der Bank "Zenit" und von NIKojl. Die Kreditzinsen beliefen sich bei Dollarkrediten auf 10-17 %

und bei Rubelkrediten auf 11-22 % (vgl. MEDVEDEV, 2003; GRUPPA "RAZGULJAJ-UKKROS", 2003a, S. 30).

Die Kreditwürdigkeit von Razguljaj gilt insgesamt als zufriedenstellend und die Schuldenlast aus Fremdkapital für Unternehmen des Agrar- und Ernährungssektor als vergleichsweise gering (vgl. GAZPROMBANK, 2007, S. 15). So lag das Verhältnis (Fremdkapital-)Nettoschulden zu Eigenkapital (Verschuldungskoeffizient) 2004 und 2005 bei 0,4 und von EBITDA zu den Gesamtschulden zu 2004 bei 0,91 und 2005 bei 0,45. Die Erlöse überstiegen die Schulden stets um ein Vielfaches, zuletzt 2005 um das vierfache (vgl. Tabelle 51). Im Jahr 2006 stiegen die Fremdkapitalschulden gegenüber dem Vorjahr nochmals um das zweifache von 177 Mio. US-\$ auf 354 Mio. US-\$ an. Erklärt wird diese starke Zunahme mit einer verstärkten Investitionstätigkeit in dieser Zeit unter anderem zum Kauf von Landtechnik in Höhe von ca. 63 Mio. US-\$, zur Modernisierung bestehender Tochterunternehmen von gut 17 Mio. US-\$ und zur Akquisition des Kombinats zur Rohreisverarbeitung Slavjanskij KChP im Kraj Krasnodar für 31 Mio. US-\$ und Minderheitsbeteiligung an weiteren Zuckerfabriken für knapp 7 Mio. US-\$ (vgl. GAZPROMBANK, 2007, S. 15; GRUPPA RAZGULJAJ, 2007c). Experten schätzen, dass die Schuldenlast der Gruppe in den nächsten drei Jahren weiterhin moderat bleiben wird (vgl. INTERFAX, 2006a, S. 24; GAZPROMBANK, 2007, S. 15).

**Tabelle 51: Indikatoren zum Schuldenstand der Gruppe "Razguljaj" (in Mio. US-\$)\***

| Indikator  | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|
| Eigenkapital   | 116  | 123  | 133  | 155  | 209  | 384  | k.A. |
| Gesamtschulden (Kredite und Anleihen)                | 61   | 172  | 288  | 111  | 85   | 177  | k.A. |
| Kurzfristige Kredite                                 | k.A. | k.A. | k.A. | k.A. | 83   | 107  | k.A. |
| Langfristige Kredite                                 | k.A. | k.A. | k.A. | k.A. | 2    | 70   | k.A. |
| Nettoschulden  | 60   | 169  | 252  | 107  | 84   | 158  | 354  |
| Erlös/Schulden (am Ende der Periode)                 | 4,6  | 2,9  | 2,1  | 6,7  | 7,4  | 3,9  | k.A. |
| Langfr.Kredite/Gesamtverschuldung                    | k.A. | k.A. | k.A. | k.A. | 0,02 | 0,40 | k.A. |
| EBITDA/Schulden                                      | 0,23 | 0,26 | 0,14 | 0,67 | 0,91 | 0,45 | k.A. |
| EBITDA/Nettoschulden                                 | 0,23 | 0,27 | 0,16 | 0,7  | 0,83 | 0,52 | k.A. |
| Nettoschulden/Eigenkapital                           | 0,5  | 1,4  | 1,9  | 0,7  | 0,4  | 0,4  | k.A. |
| EBITDA/Zinsen  | 1,75 | 1,75 | 1,67 | 5,26 | 11,0 | 3,08 | k.A. |
| Koeffizient der laufenden Liquidität (Current Ratio) | 1,2  | 1,1  | 1,1  | 1,7  | 1,61 | 1,42 | k.A. |

Quelle: INTERFAX (2006a, S. 25); GRUPPA "RAZGULJAJ" (2006a, S. 33 ff.); GRUPPA "RAZGULJAJ" (2007d).

Anm.: \* Den Zahlen 2004 bis 2006 liegt der Wechselkurs ein von 1\$=28,78 Rbl.

Seit 2003 richten sich die Bemühungen der Gruppe darauf, Mittel für längerfristige Investitionen auf den nationalen und internationalen Kapitalmärkten zu erschließen. Im Juni 2003 gab sie eine Schuldverschreibung im Wert von 1 Mrd. Rubel heraus,

die am 5. Juni 2006 fällig wurde. Am 6. Oktober 2005 folgte eine zweite Schuldverschreibung im Wert von 2 Mrd. Rubel und einer Laufzeit von drei Jahren. Als Emittent fungierte die Finanzierungsgesellschaft der Gruppe, die OOO "Rusago-Finans" und als Organisatoren die Gazprombank und Transkreditbank. Der Anteil der langfristigen Kredite am gesamten Kreditvolumen der Gruppe stieg demzufolge von noch knapp 2,5 % im Jahr 2004 auf gut 65 % 2005 an (vgl. Tabelle 51). Die dritte Schuldverschreibung emittierte "Rusago-Finans" am 23. März 2007 unter Leitung der Bank Moskvj; der offizielle Handel begann am 22. Mai 2007 (vgl. o.V., 2007a und 2007b). Sie hat wiederum einen Wert von 2 Mrd. Rubel, aber eine Laufzeit von nunmehr 5 Jahren (vgl. GRUPPA "RAZGULJAJ", 2006a, S. 2 f.). Als Bürgen der letzten beiden Obligationen traten jedesmal die beiden Subholdings der Gruppe auf. Außerdem gab Razguljaj am 6. März 2004 Credit Linked Notes (CLN)<sup>192</sup> im Wert von 50 Mio US-\$ aus, die Ende März 2005 eingelöst werden sollen. Mitte 2006 stellten Obligationen mittlerweile die wichtigste Fremdkapitalquelle dar. Deren Anteil am gesamten Fremdkapital belief sich 2005 auf fast 40 % und bis Juli 2006 26 % (vgl. Tabelle 52).

---

<sup>192</sup> Hierbei handelt es sich um Schuldverschreibungen oder Schuldscheindarlehen, deren Verzinsung und/oder Rückzahlung des Kapitalbetrags bei Fälligkeit nur dann erfolgt, wenn ein vertraglich definiertes Kreditereignis bei einem Referenzaktivum oder -portfolio nicht eintritt. Credit Linked Notes (kurz *CLN*) sind Anleihen, deren Rückzahlungshöhe von bestimmten, vertraglich vereinbarten Kreditereignissen abhängen. Sie gehören zu den Kreditderivaten. Ein typisches Kreditereignis ist der Ausfall eines Referenzkredites oder einer Referenzanleihe. Fällt der Referenzkredit aus, so wird die Credit Linked Note nicht oder nur zu einem Teil zurückgezahlt. Möglich sind auch Credit Linked Notes, die sich auf Kredit- oder Anleihenportfolios beziehen. Beispiele sind *First-to-Default-Baskets*, bei denen eine Credit Linked Note bereits dann ausfällt, wenn der erste Kredit innerhalb des Referenzportfolios ausfällt. Ein anderes Beispiel sind synthetische Collateralized Loan Obligations, mit denen der Käufer einer Credit Linked Note an den Verlusten eines Kreditportfolios beteiligt wird. Credit Linked Notes bieten dadurch die Möglichkeit, Kreditrisiken vom Verkäufer an den Käufer zu transferieren, wobei die Kreditrisiken nahezu beliebig zusammengestellt werden können. Im Gegensatz zu den Credit Default Swaps, bei denen der Sicherungsgeber den vereinbarten Betrag erst bei Eintritt des Kreditereignisses an den Sicherungsnehmer bezahlt, bezahlt der Käufer einer Credit Linked Note bereits beim Kauf den Kaufpreis und erhält am Ende der Laufzeit die Tilgung zurück, wenn das Kreditereignis *nicht* eingetreten ist. Während der Sicherungsnehmer bei einem Credit Default Swap das Emittentenrisiko des Sicherungsgebers tragen muss, verhält es sich bei den Credit Linked Notes genau umgekehrt, da der Käufer das Emittentenrisiko des Verkäufers tragen muss. Mit Credit Linked Notes stehen Kreditderivaten auch Investoren offen, die keine Credit Default Swaps eingehen können oder dürfen, beispielsweise privaten Investoren oder Versicherungen.

**Tabelle 52: Die wichtigsten Fremdkapitalgeber der Gruppe "Razguljaj" 2005 und 1. Halbjahr 2006 (Anteil in % am gesamten Fremdkapital)**

| Kapitalgeber         | 2005 | 1. Halbjahr 2006 |
|----------------------|------|------------------|
| Obligationen         | 39,4 | 26,1             |
| UralSib              | 11,4 | 7,7              |
| Nomos                | 7,9  | 8,4              |
| Gazprombank          | 8,6  | 5,7              |
| Raiffeisenbank       | 5,6  | –                |
| Vneštrogbank         | –    | 22,8             |
| Bank Moskvj          | –    | 13,1             |
| Sonstige Kreditgeber | 27,1 | 16,2             |
| Summe                | 100  | 100              |

Quelle: GRUPPA "RAZGULJAJ" (2006a, S. 32 f.).

Am 6. März 2006 fand schließlich der erste Börsengang der Gruppe statt, das sogenannte IPO (initial public offer = erstmalige Emission von Unternehmensanteilen auf dem organisierten Kapitalmarkt). In der Wertpapierabteilung der Moskauer Interbank-Devisenbörse MMVB und an der Moskauer RTS-Börse hat Razguljaj 30 Mio. Aktien zu einem Preis von je 4,8 Dollar plaziert. Dabei handelt es sich um 23 % des Grundkapitals der Gruppe, das 360 Mio. Rubel (10,8 Mio. €) beträgt. Der Börsengang wurde von der russischen MDM-Bank und von Dresdner Kleinwort Wasserstein organisiert. Mit dem IPO gelang es, 144 Mio. US-\$ an Kapital zu akquirieren. Der Marktwert der Gruppe wurde von Experten auf 509 Mio. US-\$ geschätzt (vgl. o.V., 2006a, S. 5; GAZPROMBANK, 2007, S. 2). Ende 2006 bereitete Razguljaj eine Kapitalerhöhung im Nominalwert von insgesamt 42 Mio. Rubel durch die Ausgabe von 14 Mio. einfacher Namensaktien im Nominalwert von 3 Rubel pro Stück vor. Dabei wurde den bisherigen Aktionäre haben das Vorzugsrecht eingeräumt. Die Emission startete im Oktober 2007 (vgl. o.V., 2007c sowie GRUPPA "RAZGULJAJ" (2006c).

Die Mittel, die die Finanzholding "Razguljaj-Finans" akquiriert, werden in der Regel an die Tochterunternehmen der Gruppe als konzerninterne Kredite zu marktüblichen Zinsen weitervergeben. Die Tochterunternehmen haben aber das Recht, selbst Kreditmittel zu erschließen. Häufig fungiert dann die zuständige Subholding als Bürge (vgl. GRUPPA "RAZGULJAJ", 2006b, S. 191 ff.). Die über die Kapitalmärkte erschlossenen Mittel sollen zum einen zur Bedienung bestehender Kredit-schulden verwendet werden, zum zweiten zur Modernisierung der Produktionsanlagen, insbesondere der Zuckerfabriken, weil diese in hohem Maße als veraltet gelten und zum dritten zum Ausbau der gruppeneigenen Zuckerrübenproduktion (vgl. GAZPROMBANK, 2007, S. 15).

Nach Angaben des Finanzdirektors der Gruppe Razguljaj, Dmitrij Sergeevič Tjuchtenko, fänden große Agroholdings einen recht guten Zugang zu den nationalen und internationalen Kapitalmärkten, weil sie aufgrund ihrer Diversifikation Risiko streuen und wegen ihrer kostenbewußten Unternehmensführung eine effizientere

Unternehmenskontrolle gewährleisten können. Voraussetzung für den Zugang zu den internationalen Kapitalmärkten sei außerdem eine transparente Unternehmensstruktur sowie eine Rechnungslegung und Veröffentlichungspolitik nach westlichen Standards (vgl. o.V., 2005b). Beides versucht die Gruppe umzusetzen. Wie in Abschnitt V.2.4.2 erläutert, ist Razgul'aj bestrebt, durch Umstrukturierungen der Aufbau- und Ablauforganisation die Transparenz zu erhöhen. Seit 2000 läßt die Gruppe die gesamte Rechnungslegung nach den International Financial Reporting Standards (IFRS, russ.: MSFO = *Meždunarodnye standardy finansovoj otčetnosti*) von einer der größten internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, der KPMG, erstellen. Für die Finanzierung der landwirtschaftlichen Produktion bedient sich Razgul'aj auch der in Abschnitt IV.4.7 dargestellten staatlichen Finanzierungshilfen (Leasingprogramm und Zinssubventionen). Landwirtschaftliche Betriebe, die mit der Gruppe kooperieren bzw. die mit ihr über Beteiligungsbeziehungen verbunden sind, qualifizieren sich für diese Programme relativ leicht, da Razgul'aj genügend liquide Sicherheiten bieten kann.

#### 2.4.5 Wirtschaftliche Entwicklung

Einen Überblick über ausgewählte wirtschaftliche Indikatoren der Gruppe zwischen 2000 und 2005 und zum Teil auch 2006 gibt Tabelle 53. Danach war die Erlös- und Gewinnentwicklung zwischen 2000 und 2002 noch recht moderat. Zwar konnten die Erlöse von 2000 auf 2001 um 74 % und auf 2002 nochmals um 20 % gesteigert werden. Der Brutto- und Nettogewinn sowie der operative Gewinn bewegten sich aber auf niedrigem Niveau. Letztere war 2001 sogar negativ. Entsprechend gering fielen dann auch die jeweiligen Rentabilitätskennziffern für diese Jahre aus. Die Bruttorentabilität stagnierte 2000 und 2001 bei 9,6 bzw. 9,4 %, die operative Rentabilität war 2001 negativ, stieg aber 2002 wieder in den positiven Bereich an. Die niedrige Rentabilität aus dem operativen Geschäft in diesen Jahren erklärt das Management der Gruppe mit einem verspäteten Strategiewechsel (vgl. GRUPPA "RAZGUL'AJ-UKKROS", 2003, S. 12). In den Jahren 2000-2001 hatte sich die Gruppe nach eigenem Bekunden zu stark auf die Ausdehnung des Handelsgeschäfts mit Zucker und Getreide konzentriert. Vor dem Hintergrund sinkender Gewinnmargen revidierte Razgul'aj diese Strategie aber erst Mitte 2002. Bei Zucker verschob die Gruppe den Akzent weg vom Handel mit Weißzucker auf die eigene Produktion von Zucker aus Zuckerrüben. Im Getreidesektor konzentrierte sich Razgul'aj dagegen auf den weiteren Ausbau des Netzwerks an Elevatoren und Getreidespeicher zur Lagerung und Aufbereitung von Getreide (vgl. INTERFAX, 2006a, S. 25).

Dieser Strategiewechsel führte nicht nur zu einer Erhöhung des Marktanteils der Gruppe in den entsprechenden Produktbereichen, sondern auch der Erlöse. Diese erreichten 2003 mit 741 Mio. US-\$ ihren Höhepunkt, verringerten sich dann aber wieder 2004 und 2005, um dann 2006 um 16 % auf fast 872 Mio. US-\$ anzusteigen. Der Einbruch in den Jahren 2004 und 2005 gegenüber 2003 führt Razgul'aj auf drei Ursachen zurück: (1) 2005 änderte die Gruppe ihre Rechnungslegungsmethode.

Seither werden die Erlöse ohne Mehrwertsteuer erfaßt. Das Jahr 2004 wurde dementsprechend ebenfalls korrigiert. (2) Razguljaj schränkte den Umfang der Handelsoperationen mit Weißzucker und Getreide ein und konzentrierte sich stattdessen verstärkt auf die eigene Herstellung von Zucker aus Zuckerrüben sowie von Graupen und Mehl. (3) Zwischen 2004 und 2005 reduzierte Razguljaj die Produktion von Rohzucker wegen dessen geringer Rentabilität (vgl. GRUPPA "RAZGULJAJ", 2006a, S. 34). Der starke Erlösanstieg 2006 wird in erster Linie auf eine positive Erlösentwicklung im Zuckerbereich zurückgeführt. Die Erlöse sind dort um 31 % gestiegen. Damit seien die Prognosen um 10 % übertroffen worden. Den größten Beitrag zur Erlössteigerung sei vom Verkauf von aus (importierten) Rohzucker hergestelltem Zucker gekommen. Die EBITDA-Rentabilität dieses Segments hätte sich von 4,5 % 2005 auf 11,9 % 2006 erhöht. Als weiteren positiven Faktor betrachtet die Holdingleitung zunehmende Verkäufe von Zucker, der mit eigenen Zuckerrüben produziert wurde. Die Erlöse in der Getreidesparte erhöhten sich um 5 % gegenüber dem Vorjahr. Hier werden als positive Einflußfaktoren die Zunahmen von Getreidehandelsoperationen und gestiegene Verkäufe von Graupen genannt (vgl. o.V., 2007d und 2007e; GRUPPA "RAZGULJAJ", 2007d).

Ununterbrochen positiv entwickelten sich seit 2003 der Bruttogewinn und der EBITDA Ebenfalls erhöhte sich zwischen 2000 und 2004 der Reingewinn von 3 auf auf 45 Mio. US-\$ und die EBITDA-Rentabilität<sup>193</sup> von 6,7 % 2002 auf 14,1 % in 2006. Die Verbesserung der EBITDA-Rentabilität von 2005 auf 2006 ist nach Informationen der Gruppe ausschließlich auf Verbesserungen in der Zuckersparte zurückzuführen. Dort stieg die EBITDA-Rentabilität von 8,6% auf 14,6 %, während sie in der Getreidesparte von 14,4 % auf 13,8 % leicht zurückging. Die gestiegene Rentabilität der Zuckerdivision führt Razguljaj auf die Ausdehnung der eigenen Zuckerrübenproduktion zurück. Zum einen konnten Rohstoffkosten gesenkt werden, zum anderen hätte die Auslastung der Zuckerfabriken verbessert werden können. Daneben hätte sich aber auch die Rentabilität der Zuckerherstellung auf Rohzuckerbasis verbessert, was mit positiven Preisentwicklungen auf den Absatzmärkten begründet wird (vgl. GRUPPA "RAZGULJAJ", 2007c; 2007d). In der Getreidesubholding sollen folgende Faktoren sich negativ auf die Rentabilität ausgewirkt haben (vgl. GRUPPA "RAZGULJAJ", 2007c): (1) gesunkene Gewinnmargen beim Getreideexport und (2) gesunkene Rentabilität in der Mehlerzeugung im Zuge von Umstrukturierungen. Demgegenüber hätte sich die Rentabilität im Segment Graupenerzeugung von 20 % 2005 auf 26 % 2006 erhöht, was auf erfolgreiche Umstrukturierungsmaßnahmen im Slavjanskij KChP zurückgeführt wird sowie auf gesunkene Rohstoffkosten durch den eigenen Reisanbau und bessere Kapazitätsauslastungen der Verarbeitungsbetriebe. Anders als der Bruttogewinn und der EBITDA verringerte sich der Reingewinn 2006 von 48 Mio. US-\$ 2005 auf 31 Mio. US-\$. Als Hauptgründe nennt die Holdingleitung (vgl. GRUPPA "RAZGULJAJ", 2007d): Hohe Finanzierungskosten im Zuge der

<sup>193</sup> EBITDA = Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization.

Erhöhung der Zahl der Tochterunternehmen von 26 auf 39, höhere Gewinnsteuerzahlungen, die durch die Umstrukturierung des Konzerns und mit dem IPO angefallen sind sowie höhere Zinsbelastungen aufgrund höherer Nettoschulden.

**Tabelle 53: Ausgewählte wirtschaftliche Indikatoren der "Gruppen Razgul'aj", 2000-2006 (in Mio. US-\$)**

| Indikator                                      | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|
| Einnahmen (Erlöse)                             | 285  | 496  | 596  | 741  | 636  | 687  | 872  |
| Bruttogewinn                                   | 27   | 47   | 72   | 100  | 95   | 94   | 163  |
| Operativer Gewinn                              | 17   | -21  | 28   | 50   | 47   | 54   | 34,9 |
| EBITDA   | 14   | 45   | 40   | 74   | 77   | 80   | 123  |
| Netto-Finanzierungskosten                      | 8    | 26   | 24   | 14   | 8    | 26   | k.A. |
| Rein- (Netto-) Gewinn                          | 3    | 9    | 2    | 42   | 45   | 48   | 35   |
| Bruttorentabilität                             | 9,6  | 9,4  | 12,1 | 13,5 | 14,9 | 13,7 | 18,7 |
| Operative Rentabilität                         | 6,0  | -4,3 | 4,7  | 6,7  | 7,1  | 7,9  | 4,0  |
| Rentabilität der EBITDA                        | 4,9  | 9,1  | 6,7  | 10,0 | 12,1 | 11,6 | 14,1 |
| Rendite der Aktiva<br>(Return on assets = ROA) | 1,2  | 2,1  | 0,3  | 11,1 | 11,8 | 6,8  | k.A. |

Quelle: INTERFAX (2006a, S. 25); GRUPPA "RAZGUL'AJ" (2006a, S. 33 ff.); GRUPPA "RAZGUL'AJ" (2007d); o.V. (2007e).

Trotz der insgesamt recht erfolgreichen Tätigkeit seiner Gruppe schätzt Potapenko die Integration verschiedener Unternehmen in eine Gruppe als eine nach wie vor schwierige Aufgabe ein. Noch immer sei es kaum gelungen, nachhaltige Synergieeffekte aus der Konsolidierung der Aktiva zu erzielen (vgl. BORODZINA, 2005). In der Getreidedivision ist geplant, beim Getreidehandel noch stärker sich auf den Getreideexport zu konzentrieren (vgl. GAZPROMBANK, 2007, S. 12). 2006 hatte Ragul'aj nach eigenen Angaben einen Marktanteil am russischen Getreideexport von 5 %. Dieser soll bis 2010 auf 10 % verdoppelt werden. Bedingt durch den erhöhten Außenschutz (vgl. Abschnitt IV.5.2) des Reismarktes und der von der Regionalregierung des Krajs Krasnodars eingeräumten Quasi-Monopolstellung betrachtet die Holdingleitung das Reissegment als besonders vielversprechend für die weitere wirtschaftliche Entwicklung der Getreidedivision. Hier plant sie neben der bereits erwähnten Erhöhung des eigenen Reisanbaus die Verarbeitungskapazitäten der OAO "Poltavskij KChP" auf 170.000 t pro Jahr auszudehnen (vgl. GRUPPA "RAZGUL'AJ", 2006a, S. 26 f.). Keine großen Wachstumsmöglichkeiten sieht die Gruppe dagegen bei Mehl. Vor dem Hintergrund gestiegener Einkommen der Bevölkerung werden Brot und Broterzeugnisse immer mehr zu inferioreren Gütern, so dass die Nachfrage stagniert bzw. zurückgeht. Einzig Teigwaren verzeichnen eine steigende Nachfrage, so dass sich Razgul'aj verstärkt auf Teigwarenhersteller als Abnehmer von Mehl konzentrieren will. Ebenfalls weitere Wachstumspotentiale sieht die Gruppe in der Zuckerproduktion. Auch diese sind, wie bereits erwähnt, durch den verstärkten Außenschutz mitbedingt (vgl. GAZPROMBANK, 2007, S. 10 f.).

Zur Wahrnehmung der Wachstumspotentiale will sich "Razgul'aj" nun verstärkt auf die Modernisierung der erworbenen Unternehmen konzentrieren sowie

Kostensenkungspotentiale durch weitere Konsolidierungsmaßnahmen wahrnehmen. Durch den Verkauf unrentabler Unternehmen soll insbesondere zu einer besseren Kapazitätsauslastung beigetragen werden. Außer bei der Getreidelagerung für den Export und der Zuckerverarbeitung weist auch die Verarbeitung von Getreide zu Mehl und Graupen Überkapazitäten auf. Dort waren Ende 2005 durchschnittlich nur 40 % ausgelastet, anvisiert ist eine Auslastung von 90 % (vgl. INTERFAX, 2006a, S. 24). Im Juli 2006 bereite die Gruppe den Verkauf von drei Unternehmen vor. Es handelt sich zum einem um das Zuckerkombinat "Kolpnjanskij" im Oblast Orel, zum zweiten um den Getreideverarbeitungskombinat ZAO "Bugul'minskij KChP Nr. 1" in der Republik Tartastan und zum dritten um den Hafenelevator "Asow". Dieser war stets nur zu maximal 70 % ausgelastet Ende 2005, Anfang 2006 dachte die Holdingleitung noch daran, die Kapazitäten auf 140 bis 150 % zu erweitern (vgl. GAZPROMBANK, 2007, S. 12). Vor dem Hintergrund zunehmender Binnennachfrage nach Getreide, hervorgerufen durch die staatliche Förderung der Tierproduktion, und branchenweiter Überkapazitäten bei den Hafenelevatoren entschied sich Razgul'aj stattdessen, den eigenen Hafenelevator aufzugeben und dafür die Lagerkapazitäten der Hafenterminals von Novorossijsk und Tuaps für die Getreideexporte zu nutzen. Parallel zur Modernisierung und Konsolidierung soll in die Verbesserung der Qualität der Produkte und die Ausweitung des Sortiments sowie in die Erschließung neuer Käuferschichten investiert werden (vgl. GRUPPA "RAZGUL'AJ", 2007e).

#### **2.4.6 Beziehung zur Politik**

Wie bei den bisher betrachteten Agroholdings, deren Geschichte bis zum Transformationsbeginn zurückreicht, hat auch die Gruppe "Razgul'aj" mit den Regierungschefs der Föderationssubjekte, in denen sie Tochterunternehmen erworben hat, häufig Kooperations- bzw. Investitionsabkommen abgeschlossen. Nach Potapenko gehört es insbesondere in den nationalen Republiken Tartastan und Baškortostan, aber auch in den Föderationssubjekten des sogenannten roten Gürtels, in denen allesamt eine dirigistische Wirtschaftspolitik mit mehr oder weniger strenger Kontrolle der Wirtschaftsakteure betrieben wird (vgl. hierzu auch LAPINA, 1998, S. 14 ff.), zum "guten Ton", vor einem geplanten Geschäft zunächst die Regierung darüber zu informieren und um "Erlaubnis zu bitten", bestimmte Unternehmen erwerben zu dürfen. Die Gruppe versuche dabei, die jeweilige Regionalregierung von ihren Vorstellungen mit sachlichen Argumenten zu überzeugen, aber sie habe letztendlich nur wenige Möglichkeiten, ihren Willen der Regierung "aufzuzwingen". Einen wesentlichen Grund sieht der Präsident von Razgul'aj in der mittlerweile großen Zahl von Investoren, die an die Gouverneure mit ähnlichen Vorschlägen herantreten. Diese könnten somit auswählen. Deshalb erfordere es große Mühe, die Regionalregierungen von den Perspektiven der vorgeschlagenen Projekte zu überzeugen, damit sie Betriebe ihrer Region, an denen sie mitunter selbst Beteiligungen besitzen, gerade ihnen anvertrauen können. Gelingt die Überzeugung schließen beide Seiten ein Kooperations- oder Investitionsabkommen ab. Darin

erlaubt die Regionalregierung die Übernahme von Betrieben, fordert aber häufig als Gegenleistung sozial- und strukturpolitische Vorstellungen der regionalen Politiker zu verwirklichen (vgl. VORONINA, 2005). Vorteile, die Erlaubnis der Regionalregierung zu bekommen, dürften große und finanzstarke Wirtschaftsakteure haben, wie die Gruppe Razgul'aj. In solchen Fällen scheinen im Gegenteil mitunter den Regionalregierungen wenig Mittel zur Verfügung zu stehen, um ihre Vorstellungen den potentiellen Investoren diktieren zu können, insbesondere dann, wenn die Region wirtschaftlich rückständig ist. Auch dies bestätigt Igor' Potapenko. In einem anderen Interview gab er offen zu, dass in manchen Fällen die Gruppe Entscheidungen des regionalen Regierungschefs einfach ignoriere. Auch wenn dieser die Zustimmung für die Übernahme eines Unternehmens verweigert hätte, hätte die Gruppe das entsprechende Unternehmen trotzdem gekauft, wenn sie es als überlebenswichtig für ihre weitere Entwicklungsstrategie erachtet hätte. Ebenso seien Bedingungen, die an den Kauf eines Betriebes geknüpft worden waren, mißachtet worden, wenn sich diese als betriebswirtschaftlich untragbar erwiesen hätten (vgl. SAGDIEV, 2002a). Aus diesem Grund wurde Razgul'aj beispielsweise 2003 vor Beginn der Frühlingsaussaht heftig von Vertretern der Regierung des Oblastes Kursk kritisiert. Der Stellvertreter des Gouverneurs Aleksandr Zubarev beklagte, dass die Gruppe ihren zugesagten Pflichten aus dem Investitionsabkommen für 2003 nicht nachkomme. Darin hatte Razgul'aj versprochen, 116 Mio. Rubel für die Frühlingsbestellung von Zuckerrüben in drei Anbauregionen bereitzustellen. Davon seien tatsächlich gerade mal 8,4 Mio. ausbezahlt worden. Eine weitere strategische Zusammenarbeit stellte der stellvertretende Regierungschef unter diesen Umständen sogar in Frage. In einem Brief sollte die Gruppe ermahnt werden, ihre Verpflichtungen in vollem Umfang nachzukommen. Nicht erwähnt wurde allerdings, ob und wie die Oblastregierung die Erfüllung erzwingen wollte. Offenbar schien sie wenig Handhabe gehabt zu haben, zumal Razgul'aj kein Einzelfall zu sein scheint, denn von den damals insgesamt von allen potentiellen Investoren in Aussicht gestellten 268 Mio. Rubel, seien lediglich nur 96 Mio. Rubel auch tatsächlich in die Landwirtschaft investiert worden (vgl. KREST'JANSKIE VEDOMOSTI, 2003c).

Razgul'aj hält solchen Vorwürfen der Politik entgegen, dass Investitionen nur dann Sinn machen, wenn Aussicht auf eine Rendite bestehe. Die Oblastregierung von Kursk werde nach wie vor stark von alten sowjetischen Denkmustern beherrscht. Dies äußere sich u. a. darin, dass die Oblastregierung den Entwicklungsstand der regionalen Agrar- und Ernährungswirtschaft nur anhand des Produktionsvolumens und der Größe der bearbeiteten landwirtschaftlichen Flächen messe. Für die Produzenten von Zucker beispielsweise sei es aber nicht entscheidend, wieviel Hektar mit Zuckerrüben angepflanzt seien, sondern wieviel Ertrag pro Hektar erzielt würden. Ebenfalls nicht nachgekommen ist Razgul'aj dem Wunsch des Gouverneurs des Oblastes Kursk, verstärkt in die Tierproduktion zu investieren. Hier hat sich die Gruppe im Gegenteil im Zuge ihres Konsolidierungsprozesses 2004/2005 sogar vollständig zurückgezogen (vgl. JAKOVLEV, 2005).

Während Razgul'aj solche direkten, investitionslenkenden, nicht selten sozial- und strukturpolitisch motivierten Vorgaben der Politik ablehnt, wenn sie keine betriebswirtschaftliche Rendite versprechen, hält sie durchaus eine stärkere staatliche Unterstützung des Agrar- und Ernährungssektors für notwendig. Dies überrascht nicht, hat sich doch die Gruppe zunehmend auf solche Produktgruppen spezialisiert, die die russische Agrarpolitik besonders schützt: Getreide, Zucker und Reis. Diese Haltung widerspricht auch nicht der strikten Gewinn- und Rentabilitätsorientierung der Gruppe, denn regulierungsinduzierte Renten sichern und verbessern ja ebenfalls die Gewinnsituation der Unternehmensgruppe. So wird auch in den wirtschaftlichen Analysen, die im Vorfeld der Emission der Anleihen von 2005 und 2007 veröffentlicht wurden, der staatliche Schutz ausdrücklich als Faktor hervorgehoben, der die Kreditwürdigkeit der Gruppe positiv beeinflusst (vgl. GRUPPA "RAZGUL'AJ", 2006a, S. 6; GAZPROMBANK, 2005, S. 7 f.; GAZPROMBANK, 2007, S. 9 f.). Es verwundert daher nicht, dass die Holdingleitung die Regulierung der Märkte für Getreide, Zucker und Reis weiterhin verteidigt und sich sogar für eine Verschärfung einsetzt.

Besonders erfolgreich scheint Razgul'aj in dieser Hinsicht beim Reissektor gewesen zu sein. Nicht zuletzt aufgrund der natürlichen Bedingungen besitzt Russland in der Reisproduktion kaum komparative Vorteile. Reis wurde daher folgerichtig in großem Umfang importiert. Zwar wurde bereits im Juli 2003 ein vergleichsweise moderater Mischzoll auf Reimporte in Höhe von 10 %, aber mindestens 30 €/t eingeführt (vgl. Abschnitt IV.5.2). Nach Beginn des Reisprojektes 2004 setzte sich Razgul'aj aktiv beim Landwirtschafts- und Wirtschaftsminister für die Einführung von Zollkontingenten beim Import von Reis ein. Unterstützung erhielt die Gruppe von der Regierung des Kraj Krasnodar, mit der sie das Reisprojekt zusammen ins Leben gerufen hat (vgl. KONKIN, 2006). Tatsächlich gelang es im April 2005, zumindest eine Anhebung des Mindestzollbetrags auf 70 €/t zu erwirken. Als im 2006 die Reisernte um 20 % höher ausfiel als im Vorjahr, wurde sogar ein zeitweiliges Importverbot verhängt, um einen Preisverfall zu vermeiden. Das Verbot wurde im Oktober 2006 wieder aufgehoben, dafür aber der Mindestzollbetrag auf nunmehr 120 €/t fast verdoppelt (vgl. GAZPROMBANK, 2007, S. 10).

Fast 90 % des russischen Reis wird im Kraj Krasnodar produziert. Nach dem Kauf des größten Reisherstellungskombinats "Slavjanskij" und Eingliederung in das Gemeinschaftsunternehmen OOO "Kuban-Ris" im Jahr 2006 beherrscht Razgul'aj nun 70 % aller Verarbeitungskapazitäten der Russischen Föderation bei Reis (vgl. GAZPROMBANK, 2007, S. 3). Abgesichert durch den höheren Außenschutz und durch die Zusammenarbeit mit der Regionalregierung ist Razgul'aj so auf dem besten Weg, sich eine monopolistische Stellung auf dem russischen Reismarkt zu verschaffen. Dabei würde es sich um ein klassisches Beispiel für ein staatlich geschütztes Monopol handeln. (vgl. GRUPPA "RAZGUL'AJ", 2005, S. 46). Die Zusammenarbeit mit der Regionalregierung wird im Investitionsmemorandum für die Finanzgesellschaft "Ragul'aj-Finans" des Jahres 2005 ausdrücklich

als einen Vorzug des Reisprojektes deklariert. Mit deren Hilfe gelingt es nicht nur, die wichtigsten Betriebe der Region im gemeinsamen Joint-Venture zu vereinigen und so die inländische Konkurrenz nach und nach zu reduzieren, sondern auch die Lobbyaktivität für weiteren Außenschutz erfolgreicher zu gestalten (vgl. GRUPPA "RAZGULJAJ", 2005, S. 59).

Neben protektionistischen Maßnahmen begrüßt Razguljaj auch die Subventionierung der Zinssätze für Agrarkredite. Wie erwähnt, kommen sie durch ihre landwirtschaftliche Produktionstätigkeit selbst in deren Genuß. Allerdings wird das komplizierte Antragsverfahren kritisiert, das viele Landwirte vom Zugang zu diesen Krediten abhält (vgl. MEZENCEV, 2004). Ebenfalls positiv betrachtet Razguljaj das Nationale Vorrangprojekt "Entwicklung des APK", das Ende 2005 von der russischen Regierung verabschiedet wurde (vgl. Abschnitt IV.5.2). Darin werden staatliche Mittel für die Entwicklung der Tierproduktion sowie die Unterstützung der privaten Bauernwirtschaften und der Hauswirtschaften und die Entwicklung des ländlichen Raumes gestellt. Die Möglichkeit, längerfristige Kredite mit einer Laufzeit von 8 Jahren zu bekommen, deren Zinsen zu zwei Dritteln subventioniert werden, wird als sehr attraktiv eingeschätzt. Potapenko schloß deshalb nicht aus, im Rahmen dieses Projektes in die Schweinproduktion zu investieren (vgl. o.V., 2005a). Dieses Vorhaben wurde aber mittlerweile wieder verworfen, da sich die Gruppe, wie erwähnt, auf die Modernisierung und Konsolidierung der beiden Divisionen Getreide und Zucker konzentrieren will. Ebenso wurden Meldungen, die Gruppe beteilige sich am Programm der Belgoroder Oblastregierung zur Entwicklung der regionalen Tierproduktion (vgl. auch die Fallstudie zu Belgorod, Abschnitt V.3.3.1.3) durch den Bau von zwei Milchviehanlagen mit Kapazitäten von 900 und 1 200 Tieren nicht bestätigt (vgl. VASIL'EV, 2007a).

#### **2.4.7 Theoretische Bewertung**

Die Entwicklung der Gruppe "Razguljaj" unterscheidet sich von derjenigen, der bisher betrachteten Gruppen, der GK "Agroholding" und "OGO", durch das Ausmaß und die Stoßrichtung der Integration. Während die eigene landwirtschaftliche Produktion bei Razguljaj lange Zeit von untergeordneter Bedeutung war und sich die Integration daher im Wesentlichen auf die Bereiche (Groß-)Handel, Lagerung und Verarbeitung konzentrierte, umfaßt sie bei den anderen Holdings mittlerweile fast die gesamte vertikale Wertschöpfungskette. Theoretisch lassen sich diese Unterschiede wiederum vornehmlich mit der Transaktionskostentheorie erklären. Zwar haben alle drei betrachteten Holdings zunächst mit Handelsoperationen begonnen. Mittlerweile agieren aber "Razguljaj" einerseits und die GK "Agroholding" und "OGO" andererseits in zum Teil unterschiedlichen Produktbereichen, deren spezifische Eigenschaften nach der Transaktionskostentheorie jeweils eigene institutionelle Arrangements nahelegen.

Razguljaj hat sich relativ lange auf Handelsoperationen mit Zucker und Getreide konzentriert und erst 2000 das Schwergewicht auf die Produktion von Zucker

und sowie Mehl und Graupen (einschließlich Reis) verlagert. Bei Zuckerrüben als wichtigem Rohstoff für die Zuckerproduktion handelt es sich zwar um ein Produkt ohne große spezielle Qualitätseigenschaften; allerdings kommt bei der Verarbeitung zu Zucker für die Zuckerfabriken der Spezifität der eingesetzten Kapitalgüter eine hohe Bedeutung zu, weil die Anlagen der Zuckerproduzenten nur geeignet sind, diesen bestimmten Rohstoff, nämlich Zuckerrüben zu verarbeiten. Somit liegt eine hohe Sachkapitalspezifität vor. Außerdem können bei der Verarbeitung von Zuckerrüben umfangreiche Größenvorteile realisiert werden, wenn es gelingt, hohe Kapazitäten optimal auszuschöpfen. Dazu müssen die Verarbeiter den Rohstoff in großen Mengen nachfragen. Nun gelten die Transportkosten im Vergleich zum Wert der unverarbeiteten Zuckerrüben im Allgemeinen sehr hoch (vgl. Abschnitt III.3.4). Deshalb kann die einzelne Zuckerfabrik ihre große Nachfrage nur dann kostengünstig befriedigen, wenn in ihrem Umland ein möglichst hoher Anteil des Rohstoffes produziert wird und nur ihr zufällt. Bei den Zuckerfabriken liegt also damit außerdem noch eine starke Standortabhängigkeit vor. Bei einem technisch möglichen Bezug von weiter entfernten Rohstoffproduzenten, würden die Beschaffungskosten aufgrund des geringen Wert/Volumen-Verhältnisses stark ansteigen. Hierbei spielt auch eine Rolle, dass einmal geerntete Zuckerrüben eigentlich sofort verarbeitet werden sollten, weil sie bei längerer Lagerung rasch Zuckergehalt verlieren (vgl. GAZPROMBANK, 2007, S. 6).

Auf der anderen Seite haben die Zuckerhersteller gegenüber den Rohstoffproduzenten eine lokale Monopsonstellung inne, denn mit der Entscheidung, Zuckerrüben zu produzieren, legen sich die landwirtschaftlichen Erzeuger für eine Periode auf eine bestimmte Transaktionsbeziehung fest. Werden die Transaktionsbedingungen erst nach der Produktionsentscheidung ausgehandelt, dann kann die Bindung des landwirtschaftlichen Produzenten durch den Verarbeiter ausgenutzt werden. Während aber die produktionstechnisch bedingte Bindung der Landwirte an den Abnehmer nur für die jeweilige Produktionsperiode (z. B. Vegetationsperiode) gilt, sind die Verarbeiter für die Dauer der mehrjährigen Nutzungsdauer ihrer spezifischen Anlagen auf die Rohstoffproduzenten im Umland angewiesen. Diese Umstände führen zu hohen Transaktionskosten der Verwendung des Spotmarktes als Koordinationsmechanismus. Daher ist ein institutionelles Arrangement mit hierarchischen Elementen kostengünstiger. Nach Tabelle 14, Abschnitt III.3.4 bieten sich (mehrjährige) Anbau- und Lieferverträge an, in denen die Mengen, Preise und Qualitäten weitgehend im voraus festgelegt sind, oder aber die Eigenproduktion. In beiden Fällen werden die Spielräume zu opportunistischem Verhalten eingeschränkt und die Risiken der Tauschbeziehung reduziert werden. Razgul'aj bedient sich aus den in Abschnitt V.2.4.3 genannten Gründen für einen Mix aus verschiedenen institutionellen Arrangements, wobei die Eigenproduktion verstärkt werden soll. Der Hauptgrund hierfür sind Überkapazitäten in der Zuckerverarbeitung, die die Gruppe hauptsächlich durch eine Erhöhung der Rohstoffversorgung glaubt abbauen zu können. Begünstigt wird dieser Schritt durch den erhöhten Außenschutz, der die Rentabilität der Zuckerrübenproduktion in Russland generell erhöht

hat. Das Nachfragepotential nach Zucker wird weiterhin als groß eingeschätzt, da Russland nach wie vor nach Mexiko, Brasilien und Australien als viertgrößter Verbraucher von Zucker gilt, so dass der Abbau von Verarbeitungskapazitäten in größerem Umfang nicht erwogen wird (vgl. GAZPROMBANK, 2007, S. 4).

Anders ist die Situation im Getreidebereich der Holding. Zwar verwendet Razguljaj auch hier verschiedene institutionelle Arrangements zur Beschaffung von Getreide. Allerdings scheint noch der Bezug über den Spotmarkt zu dominieren. Dies gilt insbesondere für Getreide, das für Handelsoperationen im In- und Ausland gekauft wird. Getreide ist ein klassisches landwirtschaftliches Massenprodukt mit weitgehend homogenen Qualitätseigenschaften, die relativ leicht überprüft werden können. Dadurch werden Unsicherheiten über die Qualität auf ein geringes Maß reduziert. Außerdem können sowohl die landwirtschaftlichen Produzenten als auch die Verarbeiter und Händler sowohl vor dem Anbau bzw. der Produktion als auch danach zwischen vielen Tauschpartnern wählen können. Seit 1998 hat die Getreideproduktion in Russland ständig zugenommen, so dass das Land sich mittlerweile von einem Getreideimporteuer zu einem Getreideexporteur entwickelt hat. Auch aus diesem Grund stellt die Versorgung der Elevatoren und Verarbeitungsbetriebe mit Getreide kein Problem dar. All dies wirkt nach Tabelle 14, Abschnitt III.3.4 auf niedrige Transaktionskosten bei der Benutzung des Spotmarktes hin. Die Kehrtwende 2007/2008 scheint daher auch weniger durch Transaktionskostenerwägung motiviert zu sein, als vielmehr durch den Wunsch, die hohen Gewinnmöglichkeit wahrzunehmen, die aufgrund der sich eingestellten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erwartet werden.

Wenig Anlaß für die Gruppe Razguljaj gibt es aus transaktionstheoretischer Sicht, weiter in den Einzelhandelsbereich vorzustoßen. Da es sich bei den Erzeugnissen, die in den Verarbeitungsbetrieben von Razguljaj hergestellt werden, ebenfalls um relativ homogene Güter handelt (Mehl, Graupen (einschließlich Reis), Weißzucker, Melasse), schützt auch hier die große Zahl an Marktpartner in Gestalt unabhängiger Handelsfirmen und Distributoren sowie industriellen Großabnehmern vor den negativen Folgen opportunistischen Verhaltens und wirkt damit transaktionskostenkend.

Wie bei der GK "Agroholding" und "OGO" spielten Principal-Agent-Erwägungen im Bereich der Finanzierung keine ausschlaggebende Rolle bei den Integrationsentscheidungen der Gründer der Gruppen. Im Zuge des Wachstums der Gruppe hat jedoch die geschaffene integrierte Unternehmensstruktur aus den in Abschnitt III.4.4.2 genannten Gründen den Zugang zu Fremdkapital sowie seit März 2006 auch zu zusätzlichem Eigenkapital erleichtert, denn die Finanzholding "Razguljaj-Finans" und Subholdings übernehmen zusammen mit den Kreditgebern die Unternehmenskontrollfunktion. Die Holdinggesellschaften haben gegenüber den externen Banken den Vorteil, dass sie besser die örtlichen Gegebenheiten kennt, somit also näher am Kreditnehmer sind. Dies reduziert Transaktions- und Agency-Kosten für die externen Kapitalgeber. Wie im Abschnitt über die Beziehungen

zu den landwirtschaftlichen Erzeugern sowie zur Finanzierung gezeigt wurde, vergeben die Subholdings die Kredite zum Teil weiter an die Tochterunternehmen, wobei sie dabei die marktüblichen Konditionen ansetzen. Günstig auf die Attraktivität für Kapitalgeber wirkt sich außerdem die Diversifikation der Gruppe auf. Diese beschränkt sich zwar im Wesentlichen nur auf zwei Geschäftsfelder, deren Marktentwicklungen dafür aber wenig korreliert sind. Diese ermöglicht es der Gruppe, Verluste in einer Sparte durch Gewinne in einer anderen auszugleichen (vgl. PINEGIN, 2003).

An den beschriebenen Entwicklungen der Gruppe "Razguljaj" zeigen sich wenig transformationsspezifische Besonderheiten. Die institutionellen Arrangements, die die Gruppe für ihre Hauptproduktbereiche gewählt haben, entsprechen weitgehend denen, die auch in westlichen entwickelten Marktwirtschaften üblich sind. Sie sind aufgrund einzelwirtschaftlicher Rentabilitätsabwägungen gewählt worden und nicht aufgrund politischer Vorgaben. Dies gilt auch für die verstärkte Rückwärtsintegration in die Zuckerrüben- und Getreideproduktion. Die Analyse der Wechselbeziehung zwischen ökonomischen und politischen Akteuren hat vielmehr gezeigt, dass sich Razguljaj nicht zu unrentablen Investitionen durch Regionalpolitiker zwingen läßt. Stattdessen scheint umgekehrt Razguljaj als finanziell erfolgreiche Gruppe die Politik zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Darauf deutet insbesondere das gemeinsam mit der Regionalregierung von Krasnodar gestartete Reisprojekt hin und die mittlerweile erfüllte Forderung den Reismarkt ebenso zu schützen wie die Getreide- und Zuckermärkte. Während die Forderung nach mehr Außenschutz auch in etablierten westlichen Marktwirtschaften weit verbreitet ist – hat doch schon Adam Smith beobachtet, dass für das einzelne private Wirtschaftssubjekt Wettbewerb durchaus als unangenehm empfunden wird<sup>194</sup> – könnte man am Reisprojekt tatsächlich eine russlandspezifische Besonderheit sehen, die auf Pfadabhängigkeiten zurückgeführt werden könnte: die Neigung, Netzwerke zwischen ökonomischen und politischen Akteuren zu bilden. Die wirtschaftlichen Akteure streben Privilegien in Form von Steuererleichterungen, Subventionszahlungen und Wettbewerbsbeschränkungen an, für die sie kompensatorische Gegenleistungen an die Politiker oder Bürokraten leisten, mit denen diese sich wiederum ihre Posten sichern und/oder persönlich bereichern können. Die Netzwerke basieren auf dem über lange Zeit gewachsenen und eingeübten Vertrauen in die Geltung informaler Regeln und persönlicher Vertrauensbeziehungen. Besonders erfolgreich bilden sich solche patronagekapitalistischen Kooperationen in Regionen bzw. einem Umfeld mit einem immer noch oder wieder verstärkten ideellen Glauben an die Einheit von Wirtschaft und Staat und dem damit einhergehenden Mißtrauen in die Geltung gleicher formaler Regeln für alle (vgl. auch LEIPOLD, 2006, S. 231). Verbreitet ist diese Haltung besonders in den südlichen Regionen

---

<sup>194</sup> Vgl. dazu die Feststellung von Smith: *"People of the same trade seldom meet together, even for merriment and diversion, but the conversation ends in a conspiracy against the public, or in some contrivance to raise prices"* (SMITH, 1776/1925, S. 130).

des "roten Gürtel". Sie gewinnt zudem durch die zunehmend autoritäre Politik der Föderalregierung wieder an Bedeutung (vgl. z. B. FORSCHUNGSSTELLE OSTEUROPA et al., 2007, S. 8 ff.; SCHRÖDER, 2007). Andererseits ist eine enge Zusammenarbeit zwischen politischen und wirtschaftlichen Akteuren weder in etablierten westlichen Marktwirtschaften eine Seltenheit noch in Schwellenländer wie etwa Singapur oder Südkorea (vgl. auch SHLEIFER und TREISMANN, 2004 sowie mehr dazu in Abschnitt V.I.4).

## **2.5 Vertikale Rückwärtsintegration in der Fleischindustrie zur Rohstoffsicherung und Outsourcing: Die OAO "Gruppa Čerkizovo" (ehemals APK "Čerkizovskij")**

Die OAO "Gruppa "Čerkizovo" ist von den größeren Agroholdings neben Wimm-Bill-Dann eine der wenigen, die sich aus einem Verarbeitungsbetrieb heraus entwickelt hat. Sie ist außerdem die einzige größere vertikal integrierte Unternehmensgruppe, die sich ausschließlich auf eine einzige Branche konzentriert hat, und zwar auf die Fleischwirtschaft mit den Bereichen Fleischverarbeitung sowie Schweine- und Geflügelzucht.

### **2.5.1 Entwicklungsgeschichte und Firmenprofil**

Die Anfänge der OAO Gruppa "Čerkizovskij" reichen in die Zeit der Perestrojka zurück. Im Jahr 1989 wurde der Gründer und heutige Präsident der Gruppe Igor' Babaev zum Generaldirektor der Moskauer Fleischverarbeitungsfabrik Čerkizovskij (Čerkizovskij majsopererabatyvajuščij zavod = ČMPZ) gewählt, das zu der damaligen Zeit hohe Verluste schrieb. Babaev hatte schon seit Ende der 1970er-Jahre Fleischverarbeitungskombinate geleitet und sollte nun diesen Betrieb umstrukturieren und modernisieren. Als 1993 das Fleischkombinat dann zur Privatisierung anstand, erwarb Babaev zusammen mit Familienangehörigen und weiteren nicht näher bezeichneten Partnern die Kontrollmehrheit am Betrieb, in dem sie Aktien von den Betriebsangehörigen aufkauften. Zwischen 1993 und 1998 investierte Babaev ungefähr 200 Mio. US-\$ in dieses Unternehmen, um die gesamte technische Ausstattung zu erneuern und die Verarbeitungskapazitäten auf 350 t pro Tag zu verdoppeln. Gleichzeitig wurde ein nicht näher bezifferter Teil der Belegschaft abgebaut (vgl. SMOVŽ, 2002).

Bereits 1995 erfolgten erste Schritte, um um die Fleischverarbeitungsfabrik "Čerkizovskij" als Kernunternehmen einen horizontal und vertikal integrierten Konzern aufzubauen, der sich aber ausschließlich auf die Fleischwirtschaft konzentrieren sollte.<sup>195</sup> Dies geschah auf dem Wege externen Firmenwachstums, in dem zahlungsunfähige Unternehmen aufgekauft und anschließend saniert wurden. Das erste Unternehmen, das Babaev im Rahmen dieses Expansionsprozesses

<sup>195</sup> Neben Fleisch hat Čerkizovskij auch noch in geringem Umfang Milchproduktion. Dieser Bereich ist aber der Gruppe eher zufällig zugefallen, weil zu einer Geflügelfabrik, die sie erworben hatte, auch eine Herde Milchkühe gehörte (vgl. OBUCHOVA, 2003, S. 25).

erworben hatte, war im Jahr 1995 das Fleischverarbeitungskombinat OAO "Birkulevskij mjasopererabatyvajuščij kombinat" (BIKOM), das sich ebenfalls in Moskau befindet und dessen Aktien bis dahin die Stadtregierung von Moskau gehalten hatte. Gebeten dieses Unternehmen zu übernehmen und zu sanieren, wurde er vom Moskauer Bürgermeister Jurij Lužkov (vgl. OBUCHOVA, 2003, S. 24). In diesen Betrieb, den Babaev zunächst in treuhändische Verwaltung übernommen hatte, wurden in der Folgezeit 20 Mio. \$ investiert (vgl. TKAČENKO, 2003). In der Folgezeit wurden weitere Unternehmen in den Regionen aufgekauft und in die Gruppe eingegliedert (vgl. Übersicht 9). Im Jahr 1997 stieg Babaev mit dem Kauf der Mehrheitsanteile der ZAO "Petelinskaja pticefabrika" im Oblast Moskau in die Geflügelproduktion ein. Gleichzeitig begann die Unternehmensleitung, verstärkt vertikal zu integrieren und zwar sowohl vorwärts in den Absatzbereich als auch rückwärts in die Schlachtung und den Rohstoffbereich.

Im Absatzbereich errichtete "Čerkizovskij" eigene Vertriebsstellen. Dieser Schritt wird mit schlechten Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit unabhängigen Vertreibern zu Beginn und Mitte der 1990er-Jahre begründet. Zu der Zeit kam es nicht selten vor, dass die Händler die Produkte von Čerkizovskij entweder stark verspätet oder gar nicht erst bezahlten. Um diese Unsicherheiten zu vermeiden, wurden zunächst in Moskau, St. Petersburg und Čeljabinsk und danach schrittweise auch in anderen russischen Städten an die 20 firmeneigene Handelshäuser und Vertriebszentren eröffnet. Seit ungefähr 2000 hat sich nach Meinung von Babaev die Lage auf der Handelsstufe aber erheblich zum Besseren verändert. Es gäbe jetzt eine ausreichend große Zahl an professionellen und zuverlässigen unabhängigen Vertreibern. Außerdem hätten sich professionell arbeitende Groß- und vor allem Einzelhandelsunternehmen entwickelt, mit denen direkte Lieferbeziehungen aufgebaut werden konnten. Da Verträge nunmehr weitgehend eingehalten und Zahlungen rechtzeitig erfolgten, seien die Transaktionskosten bei der Vermarktung erheblich gesunken. Dadurch entfalle die Notwendigkeit, die eigene Vertriebstätigkeit weiter auszubauen oder gar in den Groß- und Einzelhandelsbereich zu integrieren. Mit den entstandenen großen professionellen Einzelhandelsketten versuchen zu konkurrieren, sei ökonomisch sinnlos. Čerkizovskij konzentrierte sich stattdessen verstärkt auf die Produktionstätigkeit. Bis zum Jahr 2003 wickelte Čerkizovskij nur noch knapp die Hälfte der Verkäufe über das eigene Vertriebsnetz ab, ansonsten über unabhängige Händler (vgl. OBUCHOVA, 2003, S. 25; OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO", 2006, S. 19).

Die Rückwärtsintegration in die eigene Schlachtung begann bereits 1997, als in Novgorod der Schlachthof "Mjasnoj dvor" gekauft wurde; sie intensivierte sich aber erst richtig nach der Russlandkrise 1998. Diese bildete gleichzeitig den Startschuß für die verstärkte Integration in die Tierproduktion sowie Futtermittelherstellung. Bis zur Russlandkrise stammten 80-90 % des Rohfleisches, das in den Betrieben von Čerkizovo weiterverarbeitet wurde, aus dem Ausland (vgl. OBUCHOVA, 2003, S. 20). Als mit der Rubelabwertung sich die Importe von

Rohfleisch plötzlich erheblich verteuerten, wurde die Sicherstellung der Rohstoffversorgung zu einem akuten Problem der Gruppe. Darüber hinaus nennt die Unternehmensleitung aber noch zwei weitere Gründe für den Ausbau der landwirtschaftlichen Eigenproduktion. Das sind zum einen Unsicherheiten bezüglich der Qualität des importierten Rohfleisches, nicht zuletzt vor dem Hintergrund von Tierseuchen, die zu der Zeit in westlichen Ländern festgestellt wurden, und zum anderen die Angst vor Lieferausfällen als Folge politischer Streitigkeiten zwischen Russland und seinen Handelspartnern. Gemeint ist damit die Gefahr von Handelsanktionen, die gegenüber Russland recht willkürlich verhängt werden könnten, solange es noch nicht WTO-Mitglied ist. Dies würde den Bezug von Rohfleisch aus dem Ausland stets mit zusätzlicher Unsicherheit belegen (vgl. BELORUSOV, 2002).

Der erste Schritt hin zur verstärkten eigenen Tierproduktion bildete der Schweinezuchtbetrieb ZAO "Kuznecovkij kombinat". In den Folgejahren wurden weitere Tierzuchtbetriebe erworben, außerdem eine Futtermittelfabrik sowie sechs Geflügelabriken. Parallel dazu weitete Babaev die Akquisition von Schlachtbetrieben in den Regionen aus, vor allem im Süden Russlands in den Oblasten Belgorod, Penza, Rostov, Ul'jansovks und im Kraj Krasnodar, und schloß dort feste Lieferverträge mit den wenigen noch funktionierenden (unabhängigen) landwirtschaftlichen Tierproduzenten (vgl. TKAČENKO, 2003). Insgesamt sollen bis 2003 in die eigene Rohstoffproduktion 25 Mio. US-\$ investiert worden sein (vgl. OBUCHOVA, 2003, S. 25).

Die Gruppe "Čerkizovo" gilt mittlerweile als eines der führenden Unternehmen der russischen Fleischwirtschaft. Für das Jahr 2002 wurde deren Marktanteil undifferenziert auf 11 % bis 13 % beziffert (vgl. SMOVŽ, 2002). Im Geschäftsbericht für das Jahr 2006 weist die Gruppe die Marktanteile differenziert nach den drei Geschäftssparten aus, in denen sie operiert. Danach war "Čerkizovo" auf dem Markt für verarbeitete Fleischprodukte mit einem Anteil von 5,2 % Marktführer. Bei der Geflügelproduktion gilt die Gruppe als drittgrößter Produzent mit einem Marktanteil von 6,7 %. In der Schweineproduktion nimmt sie den neunten Rang ein. Hier belief sich der Marktanteil auf lediglich 1,6 %.<sup>196</sup> (vgl. OAO GRUPPA "ČERKIZOVO", 2007a, S. 5). In Zukunft möchte "Čerkizovo" noch stärker den Bereich Geflügelfleisch ausbauen, um auch hier die Marktführerschaft zu erlangen (vgl. SAGDIEV, 2005b).

Die Tochterunternehmen der Sparte Fleischverarbeitung stellen ungefähr 300 verschiedene Sorten Fleischprodukte her. Dabei unterscheidet sich im Einzelnen das Sortiment von Unternehmen zu Unternehmen, da auf regionalspezifische Konsumentenpräferenzen Rücksicht genommen wird. Insgesamt sind in der gesamten Gruppe ca. 15.000 Mitarbeiter beschäftigt. Davon entfällt ein Großteil

---

<sup>196</sup>Die insgesamt vergleichsweise niedrigen Marktanteile zeigen, dass die Fleischmärkte bislang noch recht zersplittert sind (vgl. GRUPPA "ČERKIZOVO", 2007a, S. 5).

auf die Fleischverarbeitungsbetriebe, in denen trotz moderner Technik nach wie vor viel Handarbeit anfällt, insbesondere bei der Fleischzerlegung. So sind im Kernunternehmen ČMPZ insgesamt 1300 Menschen in der Produktion eingesetzt, davon wiederum sind allein 300 in der Zerlegung beschäftigt (vgl. OBUCHOVA, 2003, S. 21).

Insgesamt gehörten Mitte 2007 zur Gruppe acht fleischverarbeitende Betriebe, fünf Geflügelfabriken, zwei Futtermittelbetriebe, fünf Schweinezuchtbetriebe und drei Handelshäuser, die die Endprodukte über firmeneigene Läden verkaufen. Außerdem unterhält "Čerkizovo" ein Netz von Vertriebsstellen in fast jeder größeren Stadt diesseits des Urals, über die die Produkte an unabhängige Groß- und Einzelhändler verkauft werden (vgl. OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO", 2006, S. 33; OAO GRUPPA "ČERKIZOVO", 2007b, S. 38 f.). Geographisch ist die Tätigkeit der Gruppe auf den europäischen Teil Russlands beschränkt. Die Hauptproduktionsstandorte befinden sich in der Stadt und im Oblast Moskau. Weitere Produktionsstätten gibt es außerdem in St. Petersburg, in den Oblasten Belgorod, Penza, Lipeck, Ul'janovsk, Rostov, Tver', Vologda, Voronež, Tambov, Ufa, Saratov, Samara, Sverdlovsk, Perm', Čeljabinsk, in den Republiken Tartastan und Baškortostan sowie im Kraj Krasnodar.

Im Jahr 2007 leiteten der Firmengründer Igor' Babaev und sein Sohn, der Generaldirektor von "Čerkizovo", Sergej Igorevič Michajlov, einen ersten Schritt in Richtung Outsourcing von profilmfremden Unternehmensbereichen ein (vgl. OSIPOV, 2007a). Sie gründeten das juristisch selbständige Unternehmen "Nacional'naja agropromyšlennaja kompanija" (NAPKO = Nationale Agro-Industrielle Gesellschaft). Sie gehört zu gleichen Anteilen Sergej I. Michajlov, seinem Bruder Evgenij sowie Igor Babaev und dessen Frau Lidija. Das Unternehmen verwaltet Aktiva aus den Bereichen Pflanzenproduktion und Milchviehwirtschaft. Diese wurden bereits 2005 im Zuge der Umstrukturierung der Gruppe "Čerkizovo" im Vorfeld des Börsenganges bewußt ausgegliedert, weil sie nicht in das Unternehmensprofil von "Čerkizovo" als einem Fleischkonzern paßten und daher abschreckend auf Aktionäre hätten wirken können. Außerdem seien zu viele verschiedene Branchen und Geschäftssparten unter einem Dach aufgrund zunehmender Koordinationschwierigkeiten und Informationsprobleme mit zu hohen hierarchischen Transaktionskosten verbunden. Zunächst waren die insgesamt 14 Unternehmen auf die Hauptanteilsbesitzer von "Čerkizovo" verteilt worden. Erst Anfang 2007 wurden sie in einer eigenen, rechtlich selbständigen Agroholding – der NAPKO – zusammengefaßt. Die NAPKO soll sich in erster Linie auf den Anbau von Futtergetreide konzentrieren sowie auf die Selektion von Muttersauen und die Milchproduktion.

**Tabelle 54: Entwicklungsetappen der Gruppe "Čerkizovo"**

| <b>Jahr</b> | <b>Ereignis</b>  |
|-------------|--|
| 1989        | Wahl von Igor <sup>7</sup> zum Generaldirektor der Moskauer Čerkizovskij Fleischverarbeitungsfabrik (ČMPZ).  |
| 1993        | Privatisierung des Čerkizovskij Fleischverarbeitungsfabrik und Umwandlung in eine offene Aktiengesellschaft. Modernisierung des Werkes.  |
| 1995        | Erwerb der OAO "Birjulevskij mjasopererabatyvajuščij kombinat" (BIKOM) in Moskau.  |
| 1996        | Erweiterung der Kapazitäten in der Fleischverarbeitung durch Inbetriebnahme eines neuen Werks, der OOO "Čerkizovo-Kašira". Beginnende Vorwärtsintegration in den Groß- und Einzelhandel.   |
| 1997        | Einstieg in die Geflügelproduktion durch den Kauf von Mehrheitsanteilen an der ZAO "Petelinskaja pticefabrika" im Oblast Moskau.<br>Kauf des Schlachthofes "Mjasnoj dvor" in Novgorod: Beginnende Rückwärtsintegration in die eigene Schlachtung.  |
| 1998        | Kauf des Schweinezuchtbetriebs ZAO "Kuznecovskij kombinat": Beginn der verstärkten Rückwärtsintegration in die eigene Tierproduktion sowie Ausbau der eigenen Schlachtung.<br>Gründung der Managementgesellschaft APK "Michajlovskij" zur Verwaltung und Lenkung der Aktiva aus dem landwirtschaftlichen Produktionsbereich. |
| 2000        | Weitere vertikale Integration in die Bereiche Schweinemast, Geflügel- und Futtermittelproduktion: Kauf der größten Schweinemastanlage des Oblasts Moskau "Kuzneckovskij", der Geflügel-fabrik "Petelinka" und der Futtermittelfabrik "Michajlovskij".  |
| 2002        | Kauf weiterer Schweinemastanlagen in Penza und Botova und Bau einer neuen Anlage im Oblast Lipeck.   |
| 2005        | Bildung einer Holdingstruktur: Vereinigung der beiden Unternehmensgruppen APK "Čerkizovskij" und APK "Michajlovskij" zur OAO Gruppe "Čerkizovo".   |
| 2006        | Erfolgreiche IPO an der Moskauer und Londoner Wertpapierbörse.<br>Emission einer Schuldverschreibung in Höhe von 2 Mio. Rubel. Start des Baus neuer Schweinekomplexe in den Oblasten Lipeck und Tambov.  |
| 2007        | Ausgliederung der profillfremden Bereiche Pflanzenproduktion und Milchviehwirtschaft aus "Čerkizovo" durch Gründung der Nacional'naja agropromyšlennaja kompanija (NAPKO).<br>Vergrößerung des Bestandes an eigenem Agrarland auf 50.000 ha  |

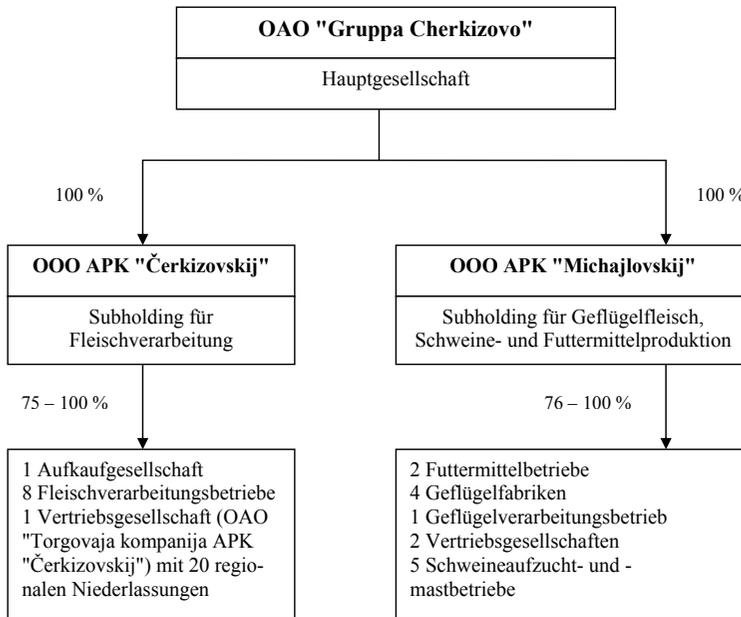
Quelle: Eigene Darstellung nach OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO" (2006, S. 30 f.); OAO GRUPPA "ČERKIZOVO" (2007a, S. 6 f.); OAO GRUPPA "ČERKIZOVO" (2007c).

Als besonders erfolgversprechend gilt die Produktion von Futtergetreide. Die Unternehmensgründer rechnen mit einem wachsenden Bedarf infolge der zunehmenden Produktion von Fleisch zur Befriedigung der steigenden Nachfrage nach Fleischprodukten. Die NAPKO soll auf diese Weise die Rohstoffversorgung der Aufzuchtbetriebe der Gruppe "Čerkizovo" sicherstellen, darüber hinaus aber auch unabhängige Tier- und Fleischproduzenten beliefern. Die Selektion von Muttersauen wird als völlig von der Fleischproduktion unabhängiger Geschäftsbereich betrachtet, allerdings als nicht sehr groß was das Produktionsvolumen angeht, aber mit hohen Gewinnaussichten. Die Rohmilchproduktion wird ebenfalls als lukrativ betrachtet, nachdem auch hier aufgrund steigender Nachfrage sich die Erzeugerpreise im ersten Halbjahr 2007 von bislang 6,5 Rbl. pro Liter auf 14-15 Rbl. pro Liter mehr als verdoppelt haben (vgl. OSIPOV, 2007a).

Parallel zur Ausgliederung profilfremder Aktiva in eine eigene Holding hat "Čerkizovo" den Bestand an Agrarflächen nach dem Kauf von 28.212 ha Agrarland im Oblast Tambov zum überaus günstigen Preis von 96 \$ pro ha auf insgesamt 50.000 ha vergrößert. Geplant ist aber, dieses Land nicht selbst zu bearbeiten, sondern an spezialisierte Getreideanbaubetriebe zu verpachten (OAO GRUPPA "ČERKIZOVO", 2008, S. 8). Tabelle 54 faßt die wichtigsten Entwicklungsetappen der Gruppe zusammen.

### **2.5.2 Aufbau- und Ablauforganisation**

Die Aufbau- und Ablauforganisation der APK "Čerkizovskij" im Laufe der Zeit mehrfach den Markterfordernissen angepaßt. Die letzte Änderung erfolgte im September 2005 und hatte zum Ziel, die Transparenz der Gruppe vor dem geplanten Börsengang (IPO) zu erhöhen. Die daraus hervorgegangene Aufbaustruktur ist in Abb. 18 wiedergegeben.

**Abbildung 18: Aufbauorganisation der OAO "Gruppa Cherkizovo"**

Quelle: Eigene Darstellung nach OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO" (2006, S. 32 f.); ESTIGNEEV (2006); OAO GRUPPA "ČERKIZOVO" (2007b, S. 38 f.).

An der Spitze der Gruppe steht die Haupt- und Managementgesellschaft OAO "Gruppa Cherkizovo". Sie wurde als offene Aktiengesellschaft im Zuge der letzten Umstrukturierung neu geschaffen und trat an die bisherige die Managementgesellschaft in der Rechtsform einer GmbH, der OOO "APK "Čerkizovskij". Sie war ihrerseits erst Ende 2004 durch Umfirmierung der ZAO "Eko-Torg" gegründet worden (vgl. SEREGIN, 2004; KREST'JANSKIE VEDOMOSTI, 2004c). Bis zur jüngsten Neuordnung der Konzernstruktur war der Gründer der Gruppe Igor' Babaev mit 83 % auch gleichzeitig Mehrheitseigner der Hauptgesellschaft. Die von ihm gehaltenen Unternehmensanteile wurden dabei von der Cherkizovsky Group Ltd. verwaltet. Dieses Unternehmen ist auch nach dem Börsengang Hauptaktionär der OAO "Gruppa Cherkizovo" mit nunmehr aber nur noch 54 %. Allerdings hält Babaev davon nur noch 25 % der Aktien. Die restlichen 75 % entfallen zu jeweils 25 % auf Familienangehörige, den Generaldirektor der OAO "Gruppa Cherkizovo", Sergej I. Michajlov, seinen Bruder und Vorstandsvorsitzenden der Subholding OOO APK "Michajlovskij", Evgenij Michajlov und deren Mutter, die stellvertretende Präsidentin mit der Zuständigkeit für strategische Fragen der Subholding OOO APK "Čerkizovskij", Lidija Michajlova (vgl. OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO", 2006, S. 31). Babaev sowie Sergej und Evgenij Michajlov sind

gleichzeitig Mitglieder des Direktorenrats<sup>197</sup> der Hauptgesellschaft. Im April 2006 wurde im Vorfeld des im Mai vollzogenen Börsengangs der Vorstand noch um drei weitere unabhängige Mitglieder erweitert. Es handelt sich dabei um Mušeg Mamikonjan, den Präsidenten des Russischen Fleischverbandes, den Dänen Esben Juhl von der AIB-Consult als Experten für die Schweinefleischproduktion und um den US-Amerikaner Samuel B. Lipmann von Stromyn Breeders Ltd. Mit diesem Schritt sollte noch mehr Professionalität und Effizienz in die Unternehmensführungen eingebracht werden (vgl. INTERFAX, 2006d, S. 11). Tabelle 55 gibt Auskunft auf welche Aktionäre sich die übrigen Anteile verteilen.

**Tabelle 55: Eigentumsstruktur der Hauptgesellschaft OAO "Gruppa Cherkizovo" (Stand Mai 2006)**

| Aktionär                             | Anteil am Grundkapital vor dem IPO | Anteil am Grundkapital nach dem IPO |
|--------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| Cherkizovsky Group Ltd.              | 82,60                              | 54,01                               |
| Renaissance Securities (Cyprus) Ltd. | 8,80                               | 7,30                                |
| ZAO "APK Pticeprod"                  | 2,86                               | 2,43                                |
| Igor' Babaev                         | 1,69                               | 1,44                                |
| OOO "APK Michajlovsij"               | 1,59                               | 1,35                                |
| Pacific Agro Ltd. Corp.              | 0,80                               | 0,68                                |
| Morgan Stanley Bank AG               | 0,70                               | 0,60                                |
| Sergej Michajlov                     | 0,54                               | 0,46                                |
| Lidija Michajlova                    | 0,28                               | 0,24                                |
| Evgenij Michajlov                    | 0,12                               | 0,10                                |
| ING Bank (Evrzija)                   | 0                                  | 29,04                               |
| Sonstige                             | 0,02                               | 2,35                                |

Quelle: OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO" (2006, S. 32).

Die Haupt- und Managementgesellschaft OAO "Gruppa Cherkozovo" ist für die folgenden Aufgaben zuständig:

- Festlegung der strategischen Ausrichtung der Gruppe und der Investitionsentscheidungen
- Beratungsdienstleistungen für die Tochterunternehmen in strategischen und operativen Managementfragen
- Marktforschung
- Klärung rechtlicher Fragen
- Etablierung einer gruppeneinheitlichen Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung

<sup>197</sup> Der Direktorenrat entspricht im wesentlichen dem Aufsichtsrat in deutschen Aktiengesellschaften.

- Großhandelsoperationen mit verschiedenen Nahrungsmitteln sowohl aus eigener als auch fremder Produktion
- Koordinierung der Einzelhandelsoperationen und
- Organisation von Transportdienstleistungen.

**Tabelle 56: Höhe der Beteiligungen der Subholding OOO APK "Čerkizovskij" (Stand 30.06.2007)**

| Nr. | Name                           | Höhe der Beteiligung der Subholding | Geschäftsbereich      |
|-----|--------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| 1.  | ZAO "MK Babaevskij"            | 85 %                                | Fleischverarbeitung   |
| 2.  | OAO "MK Ul'janovskij"          | 85 %                                | Fleischverarbeitung   |
| 3.  | OAO "ČMPZ"                     | 87 %                                | Produktion von Zucker |
| 4.  | OAO "Birjulevskij MPK ("BMPK)" | 95 %                                | Fleischverarbeitung   |
| 5.  | OOO "MK Sal'skij"              | 81 %                                | Fleischverarbeitung   |
| 6.  | OAO "Belmajso"                 | 75 %                                | Fleischverarbeitung   |
| 7.  | OAO "MPK Penzenskij"           | 95 %                                | Fleischverarbeitung   |
| 8.  | OOO "Čerkizovo-Kašira"         | 99 %                                | Fleischverarbeitung   |
| 9.  | OOO "TPK Čerkizovskij"         | 100 %                               | Aufkaufgesellschaft   |
| 10. | OAO "TK APK Čerkizovskij"      | 100 %                               | Vertriebsgesellschaft |

Quelle: OAO GRUPPA "ČERKIZOVO" (2007b, S. 38).

Die Tochterunternehmen der Gruppe werden von zwei Subholdings verwaltet, die beide selbst zu 100 % von der OAO "Gruppa Čerkizovo" kontrolliert werden. Die OOO APK "Čerkizovskij" managed und koordiniert alle fleischverarbeitenden Betriebe, die Aufkaufgesellschaft OOO "Torgovo-promyšlennaja kompanija Čerkizovo" und die Vertriebsgesellschaft OAO "Torgovaja kompanija APK "Čerkizovskij", während die Bereiche Geflügelfleischerzeugung, Schweine- und Futtermittelproduktion von der OOO APK "Michajlovskij" geleitet werden. Die beiden Subholdings halten an den Tochterunternehmen sehr hohe Mehrheitsbeteiligung. Diese bewegen sich zwischen 75 bzw. 76 und 100 % (vgl. Tabelle 56 und 57).

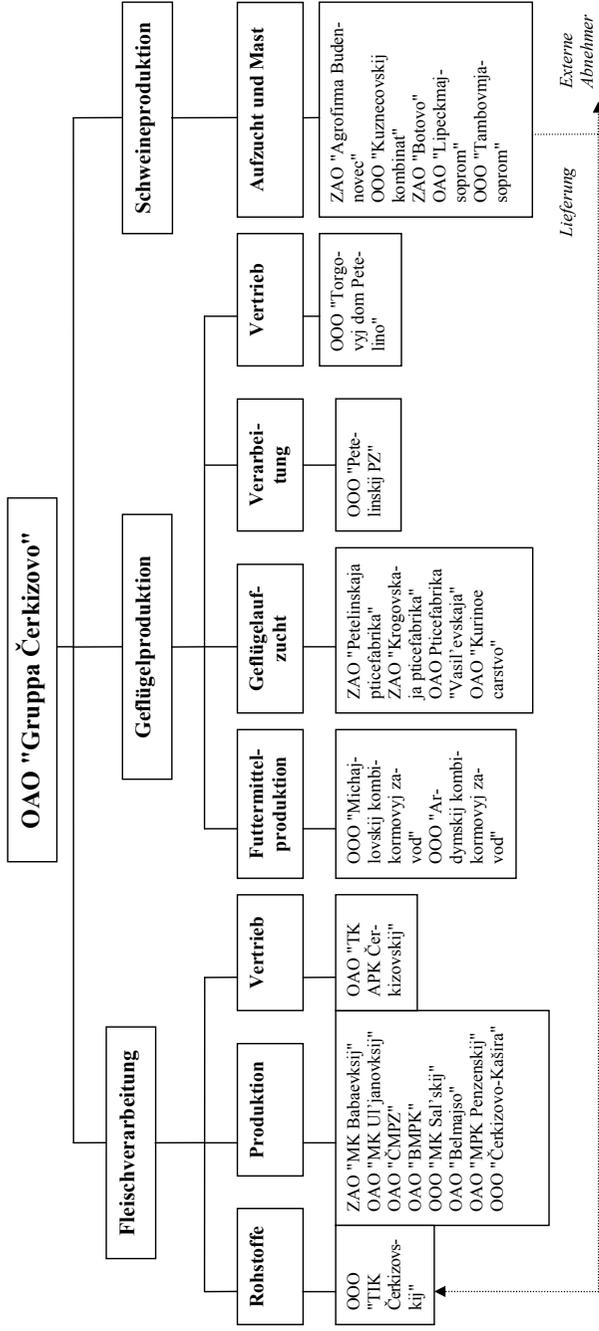
**Tabelle 57: Höhe der Beteiligungen der Subholding OOO APK  
"Michajlovskij" (Stand 30.06.2007)**

| Nr. | Name                                     | Höhe der Beteiligung der Subholding | Geschäftsbereich                 |
|-----|--|-------------------------------------|----------------------------------|
| 1.  | ZAO "Petelinskaja pticefabrika"          | 84 %                                | Geflügelproduktion               |
| 2.  | ZAO "Krogovskaja pticefabrika"           | 100 %                               | Geflügelproduktion               |
| 3.  | OAO Pticefabrika "Vasil'evskaja"         | 100 %                               | Geflügelproduktion               |
| 4.  | OAO "Kurinoe carstvo"                    | 100 %                               | Geflügelproduktion               |
| 5.  | OOO "Petelinskij PZ"                     | 84 %                                | Verarbeitung von Geflügelfleisch |
| 6.  | OOO "Michajlovskij kombi-kormovyj zavod" | 100 %                               | Futtermittelproduktion           |
| 7.  | OOO "Ardymskij kombikormovyj zavod"      | 89 %                                | Futtermittelproduktion           |
| 8.  | OOO "Torgovyj dom Petelino"              | 84 %                                | Vertriebsgesellschaft            |
| 9.  | OOO "Torgovyj dom Petelino-Samara"       | 100 %                               | Vertriebsgesellschaft            |
| 10. | ZAO "Agrofirma Budennovec"               | 100 %                               | Schweineproduktion               |
| 11. | OOO "Kuznecovskij kombinat"              | 100 %                               | Schweineproduktion               |
| 12. | ZAO "Botovo"                             | 76 %                                | Schweineproduktion               |
| 13. | OAO "Lipeckmajsoprom"                    | 100 %                               | Schweineproduktion               |
| 14. | OOO "Tambovmjasoprom"                    | 99 %                                | Schweineproduktion               |

Quelle: OAO GRUPPA "ČERKIZOVO" (2007b, S. 39).

Die Hauptgesellschaft übt über die Subholdings eine strenge Unternehmenskontrolle in den Tochtergesellschaften aus. Dies äußert sich u. a. darin, dass die Tochterunternehmen nicht selbständig Investitionsentscheidungen treffen können und Preisvorgaben beim Rohstoffbezug und beim Absatz beachten müssen. Zur Etablierung einer funktionierenden Unternehmenskontrolle schickt die Hauptgesellschaft in der Regel selbst ausgewählte Leute aus Moskau in die Tochtergesellschaften in den Regionen, die entweder selbst die Betriebsleitung übernehmen oder aber die bisherigen lokalen Betriebsleiter in die Managementphilosophie der Gruppe einarbeiten (vgl. OBUCHOVA, 2003, S. 26). Die Mitarbeiter im Produktionsbereich der Tochterunternehmen werden mithilfe eines besonderen Entlohnungsschemas zur sorgfältigen und gewissenhaften Arbeit angehalten. Für jeden Beschäftigten wird individuell das Gehalt in Abhängigkeit von einer für ihn festgelegten Gehaltsklasse und der Einhaltung von Qualitäts- und Mengennormen berechnet. Insgesamt gibt es drei Gehaltsklassen. Dabei erfolgt die Einstufung in eine höhere Gehaltsklasse nur dann, wenn der Mitarbeiter erfolgreich an Weiterqualifizierungsmaßnahmen teilgenommen hat (vgl. OBUCHOVA, 2003, S. 21).

Abbildung 19: Aufbauorganisation der OAO "Gruppa Čerkizovo" nach dem Objektprinzip



Quelle: OAO "GRUPPA ČERKIZOVO" (2007e); OJSC CHERKISOVO GROUP (2006, S. 78).

Abbildung 19 zeigt die nach der letzten Umstrukturierung gültige Aufbauorganisation nach dem Objektprinzip. Hier wird deutlich, in welchen Geschäftssparten die Gruppe operiert und welche Stufen der vertikalen Wertschöpfungskette jeweils dabei enthalten sind. Die gesamte Geschäftstätigkeit von "Čerkizovo" ist in drei Divisionen gegliedert: Fleischverarbeitung, Geflügel- und Schweineproduktion. Die Division Fleischverarbeitung setzt sich aus den Abteilungen Beschaffung von Rohstoffen, Produktion und Vertrieb zusammen. Fleischerzeugnisse werden in insgesamt acht Verarbeitungsunternehmen hergestellt. Vertrieben werden die Endprodukte über das gruppeneigene Vertriebsgesellschaft OAO "Torgovaja kompanija APK 'Čerkizovskij'". Die Sparte "Geflügelproduktion" umfaßt nahezu die gesamte vertikale Wertschöpfungskette, angefangen von der Abteilung Futtermittelproduktion über die Geflügelmast und Verarbeitung bis zum Vertrieb. Die gesamte Schlachtung und Weiterverarbeitung ist im Tochterunternehmen OOO "Petelinskij Pererabatyvajuščij zavod" konzentriert. Sie betreibt wiederum Betriebseinheiten im Oblast Moskau und Oblast Penza. Der Produktionszyklus in den vier Geflügelabriken umfaßt dagegen die Kükenaufzucht und die Geflügelmast (vgl. OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO", 2006, S. 44 f.).

Der Geschäftsbereich "Schweineproduktion" beinhaltet die Stufen Aufzucht und Mast von Schweinen. Nach Erreichen der Schlachtreife werden sie entweder an gruppeneigene oder gruppenfremde Verarbeitungsbetriebe verkauft. Der größte, aber nicht näher quantifizierte Teil des Lebendviehs, liefern die Schweinemastbetriebe der Gruppe an nahegelegene unabhängige Schlacht- und Verarbeitungsbetriebe. Eigene, aber nicht sehr große Schlachtkapazitäten, sind nur im Kombinat "Kuznecovskij" vorhanden. In Zukunft plant die Gruppe aber, weitere Kapazitäten zur Erstverarbeitung von Schweinefleisch in der OAO "Lipeckmjasoprom" und der OOO "Čerkizovo-Kašira" aufzubauen (vgl. OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO", 2006, S. 45 f.).

Der Absatz der Endprodukte wird zentral von den beiden gruppeneigenen Handelshäusern OAO "Torgovaja kompanija APK "Čerkizovskij" und OOO "TD 'Petelino'" organisiert und koordiniert. Sie entwickeln auch in Abstimmung mit der zuständigen Subholding die längerfristigen Marketingstrategien und -maßnahmen. Dazu gehören u. a. die Entscheidung über Preisnachlässe, die Platzierung von Werbung in den Massenmedien oder die Organisation von Ausstellungen. Den Transport an die Abnehmer übernimmt ebenfalls die Gruppe mithilfe eigener Fahrzeuge.

Die 2007 ins Leben gerufene Nationale Agro-Industrielle Gesellschaft (NAPKO) gehört rechtlich nicht zur Gruppe "Čerkizovo". Sie ist eine eigenständige Agroholding, die sich nach Auskunft von Sergej I. Michajlov allerdings als Familienunternehmen versteht, weil wie in Abschnitt V.2.5.1 dargelegt die Eigentümer aus einer Familie stammen. Die NAPKO fungiert als reine Dach- und Managementgesellschaft (vgl. OSIPOV, 2007a). Die gesamte Produktion erfolgt wiederum in verschiedenen juristisch selbständigen Betriebseinheiten, die die Rechtsform von Aktiengesellschaften haben. Die Dachgesellschaft unterstützt sie bei der Beschaffung

von Landtechnik, dem Zugang zu Krediten für Umlaufvermögen und beim Erwerb von Grund und Boden. Da die NAPKO hauptsächlich landwirtschaftliche Pflanzenproduktion betreiben will, ist der wichtigste Vermögensgegenstand der Boden. Insgesamt verfügt das Unternehmen bereits über 200.000 ha Grund und Boden. Für das Erntejahr 2008 wurde davon auf 62.000 ha Getreide ausgesät. Der gesamte Boden wird dabei ausschließlich als Eigentum gehalten. Allerdings wurde das Land nicht gekauft, sondern von den Bodenanteileseignern als Einlage in das Grundkapital der jeweiligen landwirtschaftlichen Aktiengesellschaften eingebracht. Die Gründer der NAPKO haben dazu ein ganzes Heer an Juristen angestellt, die auf diese Weise die Übertragung der Verfügungsrechte an benötigten landwirtschaftlichen Grund und Boden abwickeln sollen. An Pachtbeziehungen hat die Unternehmensführung keinerlei Interesse, da mit gepachtetem Boden keine Bankkredite zur Finanzierung der notwendigen Investitionen zu bekommen seien (vgl. OSIPOV, 2007a).

Trotz der juristischen Unabhängigkeit sollen zwischen NAPKO und "Čerkizovo" Kooperationsbeziehungen aufrechterhalten bleiben. So soll mit dem produzierten Futtergetreide auch die Futtermittelfabrik von "Čerkizovo" bedient werden und so ein Beitrag geleistet werden, sich vor Preis- und Qualitätsschwankungen auf dem Getreidemarkt abzusichern. Ebenso ist geplant, die Hälfte der aufgezogenen Muttersauen an die Tochterunternehmen "Čerkizovo" zu verkaufen, der Rest aber auf dem freien Markt (vgl. OSIPOV, 2007a).

### 2.5.3 Beziehungen zu Lieferanten und Abnehmern

Die Beziehungen zu den Rohstofflieferanten und den Abnehmern der Endprodukte der Gruppe werden mithilfe verschiedener institutioneller Arrangements gestaltet. Vertikale Integration ist dabei nur eine von verschiedenen Formen. Auf jeder Stufe der Wertschöpfungskette gibt es stets auch Transaktionsbeziehungen zu Unternehmen, die nicht zur Gruppe gehören. Wie die aus Abbildung 20 im vorangegangenen Abschnitt hervorgeht umfaßt die vertikale Integration grundsätzlich die Stufen Produktion von Futtermittel – Aufzucht und Mast von Schweinen und Geflügel und z. T. auch Rindern bis zur Schlachtreife – Schlachtung und Weiterverarbeitung zu Endprodukten – Vertrieb (vgl. auch KREST'JANSKIE VEDOMOSTI, 2002d). Der Abschnitt zur Aufbau- und Ablauforganisation hat jedoch deutlich gemacht, dass das Ausmaß der vertikalen Integration in den drei Geschäftsbereichen unterschiedlich ist. Nur die Geflügeldivision weist eine nahezu geschlossene Wertschöpfungskette aus, während die Schweineproduktion nur z. T. mit der gruppen-eigenen Fleischverarbeitung integriert ist.

Als Rohstoff für die Division Fleischverarbeitung gilt Rohfleisch. Dieses stammt tatsächlich nur zu knapp der Hälfte aus der eigenen Produktion, hauptsächlich aus den Fleischkombinaten "BIKOM" und "Babaevskij" (vgl. SEREGIN, 2004; OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO", 2006, S. 47). Der Rest wird von unabhängigen Lieferanten bezogen und ein geringer Teil auch importiert. Im Jahr 2005 sollen

82,2 % der Rohstofflieferungen aus Russland gekommen sein. Das ist ein leichte Erhöhung um 2 % gegenüber 2003, dem Jahr, in dem die Importquoten auf Fleisch eingeführt worden waren (vgl. OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO", 2006, S. 48). Tabelle 58 zeigt, dass die Importe insbesondere bei Rindfleisch mit 5 % und bei Geflügel mit fast 12 % einen vergleichsweise geringen Anteil haben, während sie bei Schweinefleisch gut ein Drittel ausmachen.

**Tabelle 58: Bezugsquellen von Rohfleisch, 2003-2005 (Anteil in % an den Gesamtlieferungen)**

|                 | 2003   |                    | 2004   |                    | 2005   |                    |
|-----------------|--------|--------------------|--------|--------------------|--------|--------------------|
|                 | Import | Heimische Erzeuger | Import | Heimische Erzeuger | Import | Heimische Erzeuger |
| Rindfleisch     | 4,9    | 95,1               | 2,6    | 97,4               | 5,7    | 94,3               |
| Schweinefleisch | 19     | 81                 | 20,6   | 79,4               | 35,7   | 64,3               |
| Geflügel        | 38,2   | 61,8               | 16,5   | 83,5               | 11,6   | 88,4               |

Quelle: OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO" (2006, S. 48).

Die insgesamt gesunkene Bedeutung ausländischer Rohfleischlieferanten wird von der Gruppe nicht nur mit dem höheren Außenschutz für die russische Fleischwirtschaft erklärt (vgl. hierzu Abschnitt IV.5.2), sondern auch mit Qualitätserwägungen. Das importierte Fleisch sei in der Regel tiefgefroren, für die Verarbeitung bevorzuge die Unternehmensleitung aber frisches Fleisch, das naturgemäß nur von heimischen Erzeugern bezogen werden kann. Dabei besteht jedoch das Problem, dass kaum einer der russischen Rohfleischproduzenten in der Lage ist, größere Parteien zu liefern. Der größte Anteil, den ein Betrieb an den gesamten Rohfleischlieferungen erreiche, liege bei 8 %. Diese zersplitterte Struktur des Rohfleischmarktes sei auch der Grund, warum die Gruppe die Rohfleischbeschaffung in der Handelsgesellschaft OAO "Torgovaja kompanija APK "Čerkizovskij" zentralisiert hat. Sie ermittelt wöchentlich den Rohfleischbedarf der fleischverarbeitenden Tochterunternehmen der Gruppe und analysiert die Marktpreise, um rechtzeitig Bestellungen zu plazieren. Auf diese Weise soll eine kontinuierliche und gleichmäßige Rohfleischversorgung der eigenen Verarbeitungsunternehmen sichergestellt werden. Außerdem können durch den zentralisierten Einkauf großer Parteien kostengünstigere Inputpreise erzielt werden (vgl. OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO", 2006, S. 48). Mit unabhängigen Rohfleischlieferanten schließt das für den Einkauf zuständige Tochterunternehmen in der Regel kurzfristige Lieferverträge oder einjährige Rahmenverträge ab. Bei letzteren wird offen gelassen, wann und wieviel im Einzelnen abgenommen wird. Tätigt die Handelsgesellschaft "Čerkizovskij" eine Bestellung, muß sie meistens in Vorkasse treten (vgl. OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO", 2006, S. 48). Oftmals leistet die Gruppe den Vertragspartner auch Unterstützung bei der Versorgung mit Futtermitteln (vgl. BELORUSOV, 2002).

Im Bereich der Schweine- und Geflügelproduktion ist mit einem Anteil von zwei Dritteln der Kosten Futtermittel der bedeutendste Input. Etwas mehr als die Hälfte des benötigten Futtermittels wird selbst im Futtermittelwerk "Michajlovskij"

produziert. Der Rest wird von unabhängigen Lieferanten bezogen. Getreide und Bohnen als wesentliche Bestandteile des Futtermittels aus landwirtschaftlicher Produktion bezieht die Gruppe im Wesentlichen von unabhängigen Lieferanten im Oblast Penza (vgl. OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO", 2006, S. 48). Wie bei Rohfleisch regelt die Gruppe die Transaktionsbeziehungen zu externen Lieferanten mithilfe kurzfristiger und einjähriger Verträgen.

Tabelle 59 und 60 zeigen die Absatzkanäle für die Fleischprodukte ohne Geflügel und für Geflügelerzeugnisse in den Jahren 2004-2005. Danach wurden fast zwei Drittel der Verkäufe der Fleischprodukte ohne Geflügel über das Handelsunternehmen OAO "Torgovaja kompanija APK "Čerkizovskij" abgewickelt. Dabei wurde wiederum der größte Teil an unabhängige Großhändler geliefert, die die Produkte, dann weiter an den Einzelhandel verkaufen. Knapp ein Drittel der Fleischerezeugnissen wurden direkt von den Produktionsunternehmen der Gruppe verkauft (vgl. Tabelle 57). Bei Geflügel wurden die gesamten Verkäufe über das zuständige Handelshaus OOO "TD 'Petelino'" an die in Tabelle 60 aufgeführten Abnehmer abgewickelt.

**Tabelle 59: Absatzkanäle für die Fleischerzeugnisse ohne Geflügel  
(Anteil in % an den Gesamtverkäufen, 2004-2005)**

| Absatzkanal   | 2004 | 2005 |
|---|------|------|
| OAO "Torgovaja kompanija<br>APK "Čerkizovskij", darunter an | 68   | 68   |
| <i>Großhändler</i>  | 67   | 67   |
| <i>Moderne Supermarktketten</i>                             | 10   | 12   |
| <i>Sonstige</i>   | 23   | 21   |
| Direkte Verkäufe von den Produktionsunternehmen             | 32   | 32   |

Quelle: OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO" (2006, S. 51).

**Tabelle 60: Abnehmer für Geflügelerzeugnisse  
(Anteil in % an den Gesamtverkäufen, 2004-2005)**

| Absatzkanal                 | 2004  | 2005  |
|-----------------------------|-------|-------|
| Moderne Supermarktketten    | 29,7  | 27,7  |
| Traditionelle Einzelhändler | 27,3  | 37,5  |
| Großhändler                 | 29,20 | 19,20 |
| Sonstige                    | 13,8  | 15,6  |

Quelle: OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO" (2006, S. 51).

Zunehmend setzt die Gruppe bei der Absatzpolitik auf die Kooperation mit großen Supermarktketten. Dazu gehören u. a. die russischen Einzelhandelsketten Pjateročka, Perekrestok, Sed'moj kontingent und die internationalen Handelsketten Metro, Aschan oder Ramstor. Die meisten russischen Einzelhändler verkaufen die Produkte von Čerkizovo unter ihrer eignen Handelsmarke. Nur mit einigen der größeren Supermarktketten wie "Metro Cash & Carry", "Ašan", "Ramstor" und "Sed'moj kontingent" hat die Gruppe Kooperationsverträge abgeschlossen, in denen vereinbart

wurde, dass die Produkte von Čerkizovo unter der Herstellermarke der Gruppe abgesetzt werden. Čerkizovo hofft mit dieser Strategie, noch mehr Marktanteile hinzugewinnen zu können. Außerdem verfügen diese Unternehmen über sehr gute Kühlanlagen, die es erlauben, die Fleischprodukte frisch an den Endverbraucher zu verkaufen. Schließlich sieht die Gruppe Möglichkeiten, Transaktionskosten bei der Vermarktung einzusparen, wenn sie sich auf einige wenige, aber dafür große und zuverlässige Abnehmer konzentriert (vgl. OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO", 2006, S. 40 und S. 49 ff.). Die direkte Zusammenarbeit mit diesen Ketten soll weiter ausgebaut werden. Die Tabellen 59 und 60 zeigen, dass bei Fleischerzeugnissen der Anteil moderner Einzelhandelsketten leicht von 10 % 2004 auf 13 % 2005 gestiegen ist. Bei Geflügel ist die Bedeutung dieses Absatzkanals noch höher. Im Jahr 2005 hatte sich allerdings eine leichte Verschiebung ergeben, über deren Gründe Čerkizovo keine Angaben macht. Danach wurden fast 28 % aller Verkäufe an diese Abnehmergruppe verkauft, aber über den traditionellen Einzelhandel 37,5 %. Stark zurückgegangen war die Vermarktung über den Großhandel.

Sehr großen Wert legt die Gruppe auf die Entwicklung von Herstellermarken für ihre Erzeugnisse. Bis 2001 wurden die Fleischerzeugnisse der Gruppe (ohne Geflügelfleisch) nur unter zwei Herstellermarken verkauft – "Čerkizovskij" und "Birjulevskij". Seither wurden weitere Herstellermarken entwickelt. Jede dieser Marken deckt ein bestimmtes Marktsegment ab, die sich hinsichtlich der Qualitätseigenschaften der Produkte, des Preises und der geographischen Reichweite unterscheiden. Russlandweit verwendete Marken sind "Čerkizovskij", "Birjulevskij", "Imperija vkusa", "Popurri", "Mjasnaja gubernia", "Pjat' zvezd", "Gril" oder "Serveletti". Der bedeutendste und bekannteste Markenname ist "Čerkizovskij". Unter diesem Label wurden 2006 mehr als 50 % aller Fleischerzeugnisse verkauft. Dabei handelt es sich vor allem um Premiumprodukte und Produkte mittlerer Preisklasse. An zweiter Stelle nach dem Bekanntheitsgrad steht die Marke "Birjulevskij". Damit werden Wursterzeugnisse, Pasteten und Halbfertigerzeugnisse des mittleren und unteren Preissegmentes vermarktet. "Popurri" deckt den Bereich Würstchen der mittleren Preisklasse ab, die Marke "Imperija vkusa" Schinken und geräucherte Fleischprodukte ebenfalls der mittleren Preisklasse und "Mjasnaja gubernia" die Produktgruppe Kochwurst und halbgeräucherte Wurstwaren der unteren Preisklasse. Die qualitativ hochwertigsten und teuersten Produkte werden mit dem Markennamen "Pjat' zvezd" (= Fünf Sterne) verkauft, die billigsten unter "Serveletti" (vgl. OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO", 2006, S. 39; OAO GRUPPA "ČERKIZOVO", 2007a, S. 10). Neben den genannten überregionalen Marken hat die Gruppe noch regionale Marken für Fleischerzeugnisse geschaffen, wie z. B. Ul'janovskaja, Belmasjo, Penzenskij und Sal'skij (vgl. OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO", 2006, S. 31 ff.; OAO GRUPPA "ČERKIZOVO", 2007a, S. 10). Beispielsweise werden die Produkte unter der Marke "Belmjaso" nur im Zentralen Föderalen Bezirk, vor allem im Oblast Belgorod verkauft und Erzeugnisse der Marke "Sal'skij" in der Südlichen Region Russlands, hauptsächlich im

Obast Rostov und im Kraj Krasnodar (vgl. OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO", 2006, S. 38 f.).

Die Geflügelfleischerzeugnisse werden unter eigenen Herstellermarken vertrieben. Die bekannteste und älteste davon ist "Petelinka". Sie ist zwar eine russlandweit eingesetzte Marke, ist aber besonders in der Stadt und im Gebiet Moskau verbreitet. Für Superpremiumprodukte aus Geflügelfleisch hat die Holdingleitung die Marke "Domašnjaja kuročka" eingeführt. Daneben verwendet die Gruppe weitere Marken für das mittlere und untere Preissegment, wie z. B. "Vasil'evka" im Oblast Penza für das mittlere Preissegment oder "Kurljandijaja" in Kazan', Moskau, Nižnyj Novgorod, Saratov, Ul'janovsk sowie auch in Penza. Halbfertigerzeugnisse laufen dagegen wiederum unter einer eigenständigen Marke mit der Bezeichnung "Domašnjij restoran".

#### **2.5.4 Finanzierung**

Insgesamt hat "Čerkizovo" zwischen 1993 und 2003 Investitionen in Höhe von 350 Mio. US-\$ getätigt (vgl. TKAČENKO, 2003) und zwischen 2003 und 2005 nochmals ca. 130 Mio. US-\$, Mittel für Akquisitionen dabei nicht mitgerechnet (vgl. OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO", 2006, S. 56). Zur Finanzierung der Investitionen bediente sich die Gruppe weitgehend externer Mittel, in erster Linie Bankkredite.

Nach Einschätzung von Igor' Babaev betrieb das Unternehmen in der ersten Hälfte der 1990er-Jahren noch eine recht "naive und wenig durchdachte" Finanzierungs politik. Zu stark seien er und seine Mitstreiter noch von der planwirtschaftlichen Mentalität geprägt und daher in Finanzierungsfragen unerfahren gewesen. Diese zeigte sich u. a. darin, dass sie es nicht einmal für notwendig erachtet hatten, einen Funktionsbereich "Finanzierung" in der Unternehmensleitung einzurichten. Auch hatte der Unternehmensgründer damals Kredite zum Teil mit persönlichen Bürgschaften abgesichert. Erst 1995 leitete die Gruppe eine Kehrtwende ein, als sie den Bereich Finanzierung einem hauptverantwortlichen Fachmann aus dem westlichen Ausland anvertraute, dem US-Amerikaner Michael Harmann. Durch die Anwendung westlicher Rechnungslegungs- und Controllingstandards gelang es ihm relativ schnell, in der gesamten Unternehmensgruppe finanzielle Disziplin einzuführen und somit die Kreditwürdigkeit zu erhöhen (vgl. OBUCHOVA, 2003, S. 24). So konnte Igor' Babaev für den weiteren Ausbau seines Unternehmens sogar die finanzielle Unterstützung internationaler Geldgeber wie der Morgan Stanley Bank und der kanadischen international tätigen Agrarhandelsfirma Ronald Chisholm Ltd. Int. gewinnen. Von ihr erhielt er 1997 einen Kredit in Höhe von 16 Mio. US-\$. Außerdem stellte die russische private Geschäftsbank "Vozroždenie" einen Kredit in Höhe von 20 Mio. US-\$ zur Verfügung. Insgesamt gelang es "Čerkizovskij", bis zu diesem Zeitpunkt Mittel aus Krediten in Höhe von 200 Mio. \$ zu akquirieren. Dem stand jedoch nur ein Jahresumsatz von 350 Mio. \$ gegenüber, was die Fremdkapitalverschuldung relativ hoch erscheinen läßt (vgl. TKAČENKO, 2003).

In dieser Expansionsphase hatte Babaev sogar schon mit Vorbereitungen für den Börsengang (IPO) seines Unternehmens begonnen, aber die Augustkrise 1998 stoppte diese Pläne. Čerkizovskij mußte nun seine gesamten Anstrengungen darauf konzentrieren, die im Zuge der Rubelabwertung entstandenen Schulden zu begleichen. Zu diesem Zweck wurden u. a. das Tochterunternehmen "Mjasnoj dvor" verkauft und Aktienanteile am Kernunternehmen ČMPZ an externe Investoren abgegeben. Jeweils 15 % erhielten Morgan Stanley und Ronald Chisholm, weitere 20 % gingen an die Agentur zur Restrukturierung der Kreditinstitute (ARKO). Die russische Regierung hatte diese Institution im März 1999 gegründet mit dem Auftrag, den Bankensektor nach der Augustkrise von 1998 zu restrukturieren (vgl. hierzu MITSOBATA, 2003, S. 43). In diesem Zusammenhang wurde sie auch mit der Sanierung der Bank "Vozroždenie" betraut, die im Zuge der Rubelkrise ebenfalls zahlungsunfähig geworden war. Von ihr kaufte sie die bestehenden Forderungen gegenüber Čerkizovskij (vgl. OBUCHOVA, 2003, S. 20).

**Tabelle 61: Wichtigste Kreditgeber der Gruppe (Stand 31.12.2005)**

| Kreditgeber                                   | Kreditsumme     | Sicherheiten   |
|---|-----------------|--|
| <b>Langfristige Kredite</b>                   |                 |  |
| EBRD  | 52 Mio. US-\$   | Immobilien, Anlagevermögen (Maschinen), Aktien und Unternehmensanteile von APK "Čerkizovskij", "ČMPZ", "BIKOM", "Ul'janovskij", "Penzenskij", "Belmjaso" und "Čerkizovo-Kašira", Bürgschaften dieser Tochterunternehmen sowie von "Babaevskij", "Sal'skij", TD "Čerkizovskij" und OOO "Čerkizovo-Ural" |
| Raiffeisenbank Austria                        | 10 Mio. US-\$   | Teile des Anlage- und Umlaufvermögens, Fabriken  |
| Gazprombank                                   | 24,3 Mio. US-\$ | Teile des Anlage- und Umlaufvermögens, Fabriken; 51 % der Aktien der APK "Michajlovskij" und 100 % der Anteile von "Lipeskmjasomprom"; Garantien der Kontrollgruppe und einiger (nicht näher spezifizierter Tochterunternehmen)  |
| Finanzministerium der Russischen Föderation   | 3,1 Mio. US-\$  | Teile des Anlage- und Umlaufvermögens, Fabriken  |
| Sberbank Rossii                               | 3,1 Mio. US-\$  | Teile des Anlage- und Umlaufvermögens, Fabriken  |
| <b>Kurzfristige Kredite</b>                   |                 |  |
| Sberbank Rossii                               | 29,6 Mio. US-\$ | Teile des Anlage- und Umlaufvermögens, Fabriken; Garantien der Kontrollgruppe und der OAO Pticefabrika "Vasil'evskaja"   |
| Departement für Lebensmittel der Stadt Moskau | 19,1 Mio. US-\$ | 44 % der Aktien von "BMPZ" und 51 % von "Čerkizovo-Kašira"   |
| Gazprombank                                   | 12,2 Mio. US-\$ | Teile des Anlage- und Umlaufvermögens, Fabriken  |
| Bank "Zenit"                                  | 3,1 Mio. US-\$  | Wechsel  |
| Vneštrogbank                                  | 3 Mio. US-\$    | Teile des Anlage- und Umlaufvermögens, Fabriken; Garantien der OAO Pticefabrika "Vasil'evskaja"  |

Quelle: Eigene Darstellung nach OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO" (2006, S. 60 ff.).

Trotz dieser Turbulenzen setzte Babaev nach Abflauen der Russlandkrise den Ausbau seines Unternehmens zu einer integrierten Holdinggruppe im Fleischsektor fort, indem er weiter zahlungsunfähige Betriebe aufkaufte und sanierte. Begünstigt wurde diese Entwicklung durch die steigende Kaufkraft der Bevölkerung im Zuge der wirtschaftlichen Erholung, die in Russland nach 1998 eingesetzt hatte. Diese spiegelte sich u. a. in einer höheren Nachfrage nach Fleischprodukten wider, vor allem in den Hauptstädten. Später hatte die Einführung von Importquoten für Fleisch im Oktober 2002 die Gewinnerwartungen noch weiter verbessert (vgl. KOSTINA, 2002). Für die Finanzierung der weiteren Expansion gelang es Babaev, wiederum in- und ausländische Geldgeber zu gewinnen. Tabelle 61 zeigt, dass die ausländischen Geldgeber ausschließlich längerfristige Kredite zur Verfügung stellten, während von russischen Kapitalgebern hauptsächlich kurzfristige Kredite stammten. Ausnahmen bildeten die Sberbank Rossii und die Gazprombank. Die Sberbank hat der Gruppe bis Mitte 2006 insgesamt 9 Kreditlinien eingeräumt in einem Gesamtumfang von 3,1 Mio. US-\$. Die Gazprombank gewährte 2004 der Geflügelfabrik "Petelinskaja" einen längerfristigen Kredit mit einer Laufzeit von fünf Jahren in Höhe von 900 Mio. Rbl. zur weiteren Modernisierung des Unternehmens. Insgesamt beträgt die Summe der bei der Gazprombank aufgenommen langfristigen Kredite 24,3 Mio. US-\$ (vgl. KREST'JANSKIE VEDOMOSTI, 2004d). Den bislang größten längerfristigen Kredit bei ausländischen Kapitalgebern nahm die Gruppe "Čerkizovo" 2004 bei der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBRD) auf. Die Kreditsumme belief sich auf 52 Mio. US-\$ mit einer Laufzeit bis 2011. Diese Mittel sollen zur Umstrukturierung des bisherigen Kreditportfolios benutzt werden, das hauptsächlich aus kurzfristigen Krediten russischer Banken mit vergleichsweise hohen Zinsen besteht (vgl. SEREGIN, 2004).

Der wichtigste Financier von kurzfristigen Krediten ist die Sberbank. Sie hat "Čerkizovo" bislang 13 Kreditlinien in Rubel und vier Überziehungskredite eingeräumt. Insgesamt belief sich die Summe der bei der Sberbank aufgenommen kurzfristigen Gelder auf knapp 30 Mio. US-\$. An zweiter Stelle als wichtigster Geber kurzfristiger Kredite steht das Department für Lebensmittel der Stadt Moskau mit 19,3 Mio. US-\$, gefolgt von der Gazprombank mit 12,2 Mio. US-\$, der Bank "Zenit" und der Vneštrogbank mit jeweils gut 3 Mio. US-\$.

Ein bedeutender Teil der Kredite, die bei der Sberbank, Gazprombank und der Vneštrogbank aufgenommen wurden, sind zinssubventionierte Kredite. Diese wurden vorwiegend für die Finanzierung von Investitionsprojekten in der Geflügel- und Schweineproduktion vergeben. Die Subventionen wurden im Investitionsmemorandum 2006 auf 1,2 Mio. US-\$ im Jahr 2004 und 3,7 Mio. US-\$ 2005 veranschlagt und der Anteil der zinssubventionierter Kredite am gesamten Kreditportfolio Ende 2005 auf 27 % (vgl. OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO", 2006, S. 59 und S. 61; OJSC CHERKISOVO GROUP, 2006, S. 12). Der Jahresbericht 2006 spricht dagegen für das entsprechende Berichtsjahr von einem Anteil von 70 %

subventionierter Kredite. In Tabelle 62 spiegeln sich die Inanspruchnahme von Zinssubventionen in den Zinsausgaben wieder, die in den Jahren 2004-2005 nahezu unverändert geblieben sind (vgl. OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO", 2006, S. 59).

Neben Zinssubventionen kommen die Unternehmen der Schweine- und Geflügelproduktion in den Genuß von Steuerprivilegien. Statt den normalen Gewinnsteuersatz von 24 % waren sie zwischen 2004 und 2007 steuerbefreit. Nach neuen Bestimmungen in der Steuergesetzgebung, die im April 2006 in Kraft getreten sind, zahlen sie in den Folgejahren einen reduzierten Steuersatz, der aber in Zweijahresschritten kontinuierlich um jeweils 6 % bis 2015 auf 24 % ansteigen soll (vgl. OAO GRUPPA "ČERKIZOVO", 2007a, S. 19; OJSC CHERKISOVO GROUP, 2006, S. 107). Einige Tochterunternehmen aus der Primärproduktion, wie z. B. der Schweinemastbetrieb "Lipeckmjasoprom", bekämen auch direkte Subventionen aus dem regionalen Haushalt. Über die genaue Höhe werden keine Angaben gemacht. Darüber hinaus vergeben einige Regionalregierungen noch zinsverbilligte Kredite aus ihrem Haushalt. Beispielsweise hat das Finanzministerium des Oblastes Lipeck im ersten Halbjahr 2007 für "Lipeckmjasoprom" einen Einjahreskredit in Höhe von 983.000 US-\$ bereitgestellt mit einem symbolischen Jahreszins von einem Prozent. Ebenso gewährten die Ministerien für Ernährung sowie Steuern und Finanzen der Stadtregierung Moskau Kredite, deren Zinsen mit 4-6 % etwas höher lagen. Außerdem mußten diese durch Mehrheitsaktienpakete von Tochterunternehmen abgesichert werden (vgl. OAO GRUPPA "ČERKIZOVO", 2007b, S. 25).

Wie aus Tabelle 61 ebenfalls hervorgeht, verwendete "Čerkizovo" ansonsten in erster Linie Anlage- und Umlaufvermögensgegenstände (z. B. Maschinen) und ganze Fabriken als Sicherheiten sowohl für kurz- als auch langfristige Kredite. Die längerfristigen Kredite der EBRD und der Gazprombank wurden darüber hinaus durch die Hinterlegung von Aktien sowie zum Teil auch durch Bürgschaften der wichtigsten Tochterunternehmen der Gruppe abgesichert. Außerdem haben die als Kontrollgruppe bezeichneten Mehrheitseigner von "Čerkizovo" Kreditgarantien abgegeben. Im ersten Halbjahr 2007 sicherte die Gruppe einen kurzfristigen und zwei langfristige Kredite der Gazprombank auch mit Wechseln ab sowie vier Kreditlinien mit jeweils 51 % der Aktien von sieben Tochtergesellschaften (vgl. OAO GRUPPA "ČERKIZOVO", 2007b, S. 22 ff.).

Seit 2006 nimmt die Gruppe finanzielle Mittel auf den nationalen und internationalen Kapitalmärkten in Form von externem Eigen- und Fremdkapital Anspruch. Am 10. Mai 2006 fand der Börsengang (IPO) statt, nachdem ein bereits zur Jahreswende 2004/2005 anberaumter Termin wegen der noch nicht abgeschlossenen Umstrukturierung der Gruppe verschoben werden mußte. Auf der Londoner und Moskauer Wertpapierbörsen wurden 27,8 % der Aktien der Hauptgesellschaft OAO "Gruppa Čerkizovo" plaziert und damit 251 Mio. US-\$ Erlöst. Im Juni 2006 wurde unter Federführung der Gazprombank zudem eine Schuldverschreibung im Nominalwert von 2 Mrd. Rubel und einer Laufzeit von 5 Jahren auf den Markt gebracht (vgl. INTERFAX, 2006e, S. 8; OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO", 2006, S. 10). Die auf

diesem Wege beschafften Mittel sollen zum einen in Form von gruppeninternen Krediten an Tochterunternehmen zur Finanzierung von Umlaufvermögen weitergeleitet werden. Zum anderen sollen sie zur Refinanzierung bestehender Verbindlichkeiten eingesetzt werden. Im Juni 2007 bereitete die Gruppe schon eine Kapitalerhöhung vor. Der genaue Zeitpunkt, wann diese stattfinden soll, ist aber noch nicht festgelegt worden.

Das Bestreben der Gruppe "Čerkizovo", aber auch anderer größerer russischer Unternehmen, Geld auf dem internationalen Kapitalmarkt aufzunehmen, erklärte Igor' Babaev in einem Interview mit der Zeitschrift "Agrobiznes" aus dem Jahr 2003 mit den vergleichsweise hohen Kosten einer Kreditaufnahme in Russland. Während es im Ausland möglich sei, einen Kredit im Wert von 100.000 US-\$ mit einer Laufzeit von 10 Jahren zu einem Zinssatz von 4-5 % p.a. zu bekommen, müsse man in Russland für weit kürzere Laufzeiten 15-16 % für Dollar- und 20-22 % für Rubelkredite bezahlen. Dabei könnten nur diejenigen Unternehmen Kredite bekommen, die über beträchtliche Eigenmittel verfügen. Häufig könne dieses Geld nur in außerlandwirtschaftlichen Branchen verdient werden. Die meisten anderen Betriebe könnten sich zur Zeit nur zinssubventionierte Kredite leisten, deren Volumen jedoch beschränkt ist. Zugang zu westlichen Krediten hätten freilich nur diejenigen russischen Unternehmen, die den Richtlinien westlicher Rechnungslegung folgen und deren Audit von renommierten Firmen wie Ernest & Young oder Pricewaterhouse Cooper ausgeführt werde. Sowohl russische als auch westliche Kapitalgeber legten überdies großen Wert auf eine gut funktionierende Unternehmenskontrolle, um die effiziente Mittelverwendung sicherzustellen (vgl. TKAČENKO, 2003).

Kaum Probleme bereitet es nach Auskunft von Sergej I. Michajlov Bankkredite zu bekommen, wenn Boden als Sicherheit geboten werden kann. Bei der neugegründeten Agroholding "NAPKO" wurden die bislang getätigten Investitionen in Höhe von 150 Mio. US-\$ zu 80 % mit (zinssubventionierten) Bankkrediten finanziert, die allesamt durch Grund und Boden abgesichert wurden. Nur 20 % seien Eigenkapital der Familie. Der leichtere Zugang zu Fremdkapital gilt als wesentlicher Grund, warum die Unternehmensleitung kein Interesse hat, Boden zu pachten (vgl. OSIPOV, 2007a).

### **2.5.5 Wirtschaftliche Lage**

Erst im Vorfeld des IPO ist die Gruppe dazu übergegangen, ihre finanziellen Ergebnisse nach internationalen Standards zu veröffentlichen. Tabelle 62 gibt die sich danach ergebenden wichtigsten finanziellen Ergebnisse der gesamten Gruppe für den Zeitraum 2003-1. Halbjahr 2007 wieder.

**Tabelle 62: Ausgewählte finanzielle Indikatoren der Gruppe "Čerkizovo", 2003-1. Halbjahr 2007 (in Tsd. US-\$)**

| Indikator                              | 2003    | 2004    | 2005    | 2006    | 1. Halbjahr 2007 | 2007      |
|--|---------|---------|---------|---------|------------------|-----------|
| Verkaufserlös                          | 337.463 | 463.760 | 546.181 | 629.985 | 345.063          | 845.615   |
| Bruttogewinn                           | 62.595  | 87.836  | 125.188 | 149.050 | 94.503           | 223.794   |
| Operativer Gewinn                      | 9.281   | 12.310  | 43.371  | 48.984  | 30.793           | 83.114    |
| EBIDTA                                 | 23.336  | 34.919  | 66.116  | 76.064  | 43.966           | 115.348   |
| Zinsausgaben                           | 13.381  | 15.886  | 15.611  | 17.538  | 7.231            | 18.613    |
| Reingewinn                             | -2.880  | 1.120   | 17.076  | 30.184  | 21.865           | 61.582    |
| Bruttorentabilität                     | 18,5 %  | 18,9 %  | 22,9 %  | 24 %    | 28 %             | 27 %      |
| EBIDTA-Rentabilität                    | 6,9 %   | 7,5 %   | 12,1 %  | 12 %    | 13 %             | 14 %      |
| Rentabilität des Reingewinns           | -0,9 %  | 0,2 %   | 3,1 %   | 4,8 %   | 6,3 %            | k.A.      |
| Kredite und Darlehen, darunter         | 132.123 | 173.986 | 230.557 | 366.471 | 411.189          | k.A.      |
| langfristige                           | 73.833  | 115.266 | 158.684 | 262.466 | 312.230          | k.A.      |
| kurzfristige                           | 58.290  | 58.720  | 71.873  | 104.005 | 98.959           | k.A.      |
| Aktiva                                 | 282.778 | 349.347 | 423.813 | 725.864 | 807.673          | 1.187.032 |
| Eigenkapital                           | 28.815  | 32.848  | 62.508  | 250.351 | 273.388          | 329.524   |
| Fremdkapitalschulden/Aktiva            | 0,47    | 0,50    | 0,54    | 0,50    | 0,51             | k.A.      |
| Fremdkapitalschulden/Eigenkapital      | 4,59    | 5,30    | 3,69    | 1,46    | 1,50             | k.A.      |
| Fremdkapitalschulden/EBITDA            | 5,66    | 4,98    | 3,49    | 4,81    | 9,35             | k.A.      |
| Fremdkapitalschulden/operativer Gewinn | 14,24   | 14,13   | 5,32    | 7,48    | 13,35            | k.A.      |

Quelle: OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO" (2006, S. 58); OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO" (2007a, S. 18 ff. und S. 32 ff.); OAO GRUPPA "ČERKIZOVO" (2007b, S. 3 ff.); OAO GRUPPA "ČERKIZOVO" (2007d, S. 7 ff.); OAO GRUPPA "ČERKIZOVO" (2008, S. 31 ff.).

Danach haben sich die Erfolgsindikatoren seit 2003 zwar kontinuierlich verbessert. Aber erst im Jahr 2005 konnten die Gewinnkennziffern gegenüber den vorangegangenen Jahren beträchtlich gesteigert werden. Der Bruttogewinn erreichte 125,2 Mio. US-\$ und lag damit 43 % höher als im Vorjahr. Der operative Gewinn stieg von 12,3 Mio. US-\$ im Jahr 2004 auf 43,4 Mio. US-\$ und der Reingewinn von 1,1 Mio. auf 17,1 Mio. US-\$, nach dem er im Jahr 2003 noch negativ war. Ebenfalls gestiegen war die EBITDA-Rentabilität gegenüber 2004 von 7,5 % auf 12,1 % 2005. Externe Fachleute führen die bis 2005 moderate Gewinnentwicklung auf folgende drei Gründe zurück. Erstens hätten hohe Futtermittelpreise die Rentabilität der Aufzucht von Tieren gering gehalten. Zweitens sei die Gruppe in russische Regionen expandiert, in denen wegen der niedrigeren Kaufkraft der Bevölkerung ein geringeres Nachfragepotential vorhanden gewesen sei als in der Stadt und im Gebiet Moskau. Drittens sei zu berücksichtigen, dass der Produktionszyklus bei Schweine- und Rindfleisch ohnehin viel länger sei als bei Geflügel, so dass sich investierte Mittel erst viel später amortisierten (vgl. SEREGIN, 2004).

Die positive Entwicklung des Jahres 2005 setzte sich 2006 und im ersten Halbjahr 2007 fort. Die Verkaufserlöse stiegen 2006 gegenüber 2005 um weitere 16 %

an. Der operative Gewinn und der Bruttogewinn nahmen um 12 % bzw. 19 % zu, während der Reingewinn um 77 % gesteigert werden konnte. Im Halbjahresvergleich 2006/2007 verzeichneten die Verkaufserlöse einen Zuwachs von 21 % und der Bruttogewinn von 50 %. Noch höher fiel die Zunahme beim operativen Gewinn und Reingewinn aus. Der operative Gewinn lag mit rund 31 Mio. US-\$ fast doppelt so hoch wie im 1. Halbjahr 2006, der Reingewinn mit 22 Mio. US-\$ sogar das sechsfache über dem Wert des Vorjahreszeitraums (vgl. OAO GRUPPA "ČERKIZOVO", 2007d, S. 5).

**Tabelle 63: Ausgewählte finanzielle Indikatoren des Geschäftsbereichs "Fleischverarbeitung", 2003-1. Halbjahr 2007 (in Tsd. US-\$)**

| Indikator   | 2003    | 2004    | 2005    | 2006    | 1.HJ<br>2007 | 2007    |
|---|---------|---------|---------|---------|--------------|---------|
| Verkaufserlöse  | 260.037 | 350.438 | 412.567 | 451.602 | 220.322      | 487.285 |
| Anteil an den gesamten Verkaufserlösen der Gruppe (%) | 77 %    | 76 %    | 75 %    | 72 %    | 64 %         | 57 %    |
| Bruttogewinn  | 48.307  | 56.832  | 73.991  | 81.913  | 46.080       | 101.200 |
| Anteil am gesamten Bruttogewinn der Gruppe            | 77 %    | 65 %    | 60 %    | 55 %    | 49 %         | 45 %    |
| Gewinn des Segments                                   | 3.794   | -4.324  | 11.358  | 8.091   | 996          | 6.611   |
| EBITDA  | k.A     | k.A     | k.A     | 33.669  | 15.200       | 35.600  |
| Anteil an den gesamten EBITDA der Gruppe              | k.A     | k.A     | k.A     | 43 %    | 35 %         | 29 %    |

Quelle: OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO" (2006, S. 58); OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO" (2007a, S. 18 ff. und S. 32 ff.); OAO GRUPPA "ČERKIZOVO" (2007b, S. 3 ff.); OAO GRUPPA "ČERKIZOVO" (2007d, S. 7 ff.); OAO GRUPPA "ČERKIZOVO" (2008, S. 31 ff.).

Welchen Beitrag die einzelnen Geschäftsbereiche zum Gesamtergebnis der Gruppe geleistet haben, zeigen die Tabellen 63 bis 65. Dabei ist auf folgendes hinzuweisen: Erstens, aufgrund der Anwendung der US-amerikanischen Rechnungslegungsmethode "GAAP-USA" anstatt der bisher verwendeten russischen sowie nicht näher erläuterten Veränderungen bei der Zuordnung von Gemeinkosten, lassen sich nicht alle Zahlen, die für die einzelnen Sparten ausgewiesen sind, mit denen in Einklang bringen, die für die Gruppe als ganzes veröffentlicht wurden. So fehlt z. B. für die einzelnen Geschäftsbereiche der Posten "Reingewinn". Stattdessen gibt es dort die Position "Gewinn des Segments", die sich nicht zu 100 % des konsolidierten Reingewinns addiert. Davon unbeschadet bleiben jedoch die grundsätzlichen Tendenzen der wirtschaftlichen Entwicklung der Gruppe. Zweitens, die Abgrenzung zwischen den Divisionen Verarbeitung, Geflügelproduktion und Schweineproduktion ist nicht immer ganz scharf. Wie in Abschnitt V.2.5.2 erläutert wurde, umfassen nämlich auch die beiden letztgenannten Sparten Verarbeitungsaktivitäten. So sind die gesamten Geflügelfleischprodukte dem Geschäftsbereich "Geflügelproduktion" zugeordnet und Rohschweinefleisch aus eigener Schlachtung der Division "Schweineproduktion". Sonstiges Rohfleisch sowie alle übrigen Fleischerzeugnisse wie Würste und Schinken werden dagegen der Sparte "Fleischverarbeitung" zugerechnet. Die Ergebnisse der Vertriebsaktivitäten

der Handelshäuser werden nach einem nicht näher erläuterten Schlüssel auf die drei Divisionen der Gruppe verteilt. Darüber hinaus beinhalteten bis zur Gründung der neuen Agroholding "NAPKO" die wirtschaftlichen Kennziffern eines jeden der drei Geschäftsbereiche auch die wirtschaftlichen Ergebnisse der profilmfremden Aktivitäten aus der Pflanzen- und Milchviehproduktion (vgl. OAO GRUPPA "ČERKIZOVO", 2007b, S. 36). Eine Wirtschaftlichkeitsanalyse für jedes Glied der vertikalen Wertschöpfungskette ist daher nicht möglich.

**Tabelle 64: Ausgewählte finanzielle Indikatoren des Geschäftsbereichs "Geflügelproduktion", 2003-1. Halbjahr 2007 (in Tsd. US-\$)**

| Indikator   | 2003   | 2004   | 2005    | 2006    | 1.HJ 2007 | 2007    |
|---|--------|--------|---------|---------|-----------|---------|
| Verkaufserlöse  | 70.067 | 98.625 | 113.929 | 151.021 | 101.236   | 296.801 |
| Anteil an den gesamten Verkaufserlösen der Gruppe (%) | 21 %   | 21 %   | 21 %    | 24 %    | 29 %      | 35      |
| Bruttogewinn  | 15.434 | 29.784 | 47.814  | 56.841  | 40.541    | 93.420  |
| Anteil am gesamten Bruttogewinn der Gruppe            | 25 %   | 34 %   | 37 %    | 38 %    | 43 %      | 42 %    |
| Gewinn des Segments                                   | -1.817 | 7.230  | 15.808  | 20.943  | 17.696    | 38.753  |
| EBITDA  | k.A    | k.A    | k.A     | 36.210  | 25.700    | 59.059  |
| Anteil an den gesamten EBITDA der Gruppe              | k.A    | k.A    | k.A     | 46 %    | 58 %      | 48 %    |

Quelle: OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO" (2006, S. 58); OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO" (2007a, S. 18 ff. und S. 32 ff.); OAO GRUPPA "ČERKIZOVO" (2007b, S. 3 ff.); OAO GRUPPA "ČERKIZOVO" (2007d, S. 7 ff.); OAO GRUPPA "ČERKIZOVO" (2008, S. 31 ff.).

**Tabelle 65: Ausgewählte finanzielle Indikatoren des Geschäftsbereichs "Schweineproduktion", 2003-1. Halbjahr 2007 (in Tsd. US-\$)**

| Indikator   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 1.HJ 2007 | 2007   |
|---|--------|--------|--------|--------|-----------|--------|
| Verkaufserlöse  | 7.359  | 14.697 | 19.685 | 27.361 | 21.505    | 69.869 |
| Anteil an den gesamten Verkaufserlösen der Gruppe (%) | 2 %    | 3 %    | 3,6 %  | 4 %    | 6 %       | 8 %    |
| Bruttogewinn  | -1.146 | 1.220  | 3.383  | 10.307 | 7.901     | 29.185 |
| Anteil am gesamten Bruttogewinn der Gruppe            | -2 %   | 1 %    | 3 %    | 7 %    | 8 %       | 13 %   |
| Gewinn des Segments                                   | -3.121 | -768   | -661   | 6.759  | 5.067     | 23.051 |
| EBITDA  | k.A    | k.A    | k.A    | 9.077  | 7.800     | 29.009 |
| Anteil an den gesamten EBITDA der Gruppe (%)          | k.A    | k.A    | k.A    | 11 %   | 18 %      | 23 %   |

Quelle: OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO" (2006, S. 58); OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO" (2007a, S. 18 ff. und S. 32 ff.); OAO GRUPPA "ČERKIZOVO" (2007b, S. 3 ff.); OAO GRUPPA "ČERKIZOVO" (2007d, S. 7 ff.); OAO GRUPPA "ČERKIZOVO" (2008, S. 31 ff.).

Die Tabellen zeigen, dass die wichtigsten Geschäftssparten für das wirtschaftliche Gesamtergebnis der Gruppe die Fleischverarbeitung und die Geflügelproduktion

sind. Gemessen an den Verkaufserlösen steht die Fleischverarbeitung mit einem Anteil an den gesamten Verkaufserlösen von gut drei Viertel zwischen 2003 und 2006 eindeutig an erster Stelle, gefolgt von der Geflügelproduktion und erst mit großem Abstand von der Schweineproduktion. Die letztgenannten Bereiche konnten jedoch seit 2006 ihre Anteile leicht ausbauen. Der Anteil der Geflügelproduktion an den gesamten Verkaufserlösen stieg von 21 % 2005 auf 24 % und im ersten Halbjahr 2007 bereits auf 29 %, der der Schweineproduktion leicht auf 4 % 2006 und 6 % in den ersten sechs Monaten 2007.

Bei den Gewinnkennziffern ist noch deutlicher zu erkennen, dass die Bedeutung der Geflügel- und Schweineproduktion für das Gesamtergebnis zugenommen hat. Zwar leistete die Fleischverarbeitung mit 55 % 2006 und 49 % im ersten Halbjahr 2007 immer noch den größten Beitrag zum Bruttogewinn. Aber die Geflügelproduktion konnte ihren Anteil auf 38 % bzw. 43 % steigern. Bei der Schweineproduktion gelang es, nach noch 3 % 2005 den Anteil am gesamten Bruttogewinn auf 7 bzw 8 % sogar mehr als zu verdoppeln. Allerdings war nach Abzug der operativen Kosten und Zinsaufwendungen der verbleibende "Gewinn des Segments" bis einschließlich 2005 stets negativ, d. h. die Division erwirtschaftete einen Verlust. Erst 2006 schrieb sie schwarze Zahlen, wobei der Beitrag zum Gesamtgewinn immer noch vergleichsweise gering war.

Die Fleischverarbeitung verzeichnete im Jahr 2004 einen Nettoverlust. Dies führt die Gruppe zum einen auf hohe Ausgaben bei der Umstrukturierung des Tochterunternehmens OAO "ČMPZ" zurück. Zum anderen kam es nach Einführung der Importquoten für Rohfleisch im April 2003 (vgl. hierzu Abschnitt IV.5.2) zu einem abrupten Anstieg der Rohstoffkosten, hinter dem die Verkaufspreise für die Endprodukte zurückblieben. Erst 2005 konnten die gestiegenen Rohstoffkosten durch höhere Endverkaufspreise gedeckt werden (vgl. OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO", 2006, S. 59). Betrachtet man den EBITDA, den die Unternehmensleitung spartenweise erst seit 2006 ausweist, sieht man, dass die Geflügelproduktion mit einem Anteil von 46 % die Fleischverarbeitung um 3 Prozentpunkte sogar leicht überholt hat.

Als Faktoren, die das wirtschaftliche Ergebnis der Sparte "Fleischverarbeitung" positiv beeinflusst haben, identifiziert die Holdingleitung zum einen Verlagerungen im Sortiment weg von Erzeugnissen des niedrigen Preissegments hin zu teureren Delikatessen mit hoher Wertschöpfung. Insgesamt wurde der Anteil des niedrigen Preissegments im gesamten Sortiment der Fleischprodukte um 4 % reduziert. Zum anderen wirkten sich höhere Verkaufspreise günstig auf die wirtschaftliche Lage der Division aus. Sie stiegen 2006 gegenüber dem Vorjahr um 15 % von 2,59 auf 2,97 US-\$ pro Kilo. Infolgedessen konnten die Verkaufserlöse um 10 % und der Bruttogewinn trotz weiter gestiegener Rohstoffpreise um 12 % auf 82 Mio. US-\$. erhöht werden (vgl. OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO", 2007a, S. 20 f.).

Bei der "Geflügelproduktion" werden die verbesserten finanziellen Ergebnisse auf die Zunahme des Verkaufsvolumens um 36 % sowie auf gesunkene Kosten zurückgeführt. Demgegenüber waren die Verkaufspreise für Geflügelfleisch aufgrund der Vogelgrippe in Russland im Jahr 2006 gegenüber dem Vorjahr geringfügig um 1 % auf 2,15 US-\$ pro Kilo zurückgegangen. Die Kostensenkungen seien wiederum die Folge produktivitätssteigernder Investitionen, vor allem in die Erneuerung von Produktionsgebäuden, die Modernisierung von Anlagen sowie der Optimierung der Arbeitsabläufe und der Fütterung. Infolge dessen hätten u. a. Größenvorteile realisiert werden und die Relation des Futtermitelesatzes zu einem Kilogramm Gewichtszunahme von 2,06 auf 1,98 reduziert werden können (vgl. OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO", 2007a, S. 21). Ähnliche Produktivitätssteigerungen und Kostensenkungen seien auch im Bereich der Schweineproduktion durch Investitionen in die Modernisierung der Produktionsanlagen und die Erneuerung des Muttertierbestandes erzielt worden. Anders als bei Geflügel trugen hier außerdem um 19 % gestiegene Verkaufspreise von 1,79 US-\$ pro Kilo 2005 auf 2,14 US-\$ 2006 zur Verbesserung der Gewinnsituation dieser Sparte bei (vgl. OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO", 2007a, S. 21 f.).

Um ihre Marktstellung auch in Zukunft zu behaupten und weiter auszubauen, setzt die Unternehmensleitung zum einen auf die Erweiterung der Produktionskapazitäten in allen Bereichen. Auf diese Weise sollen noch mehr Größenvorteile realisieren werden können. Die Kapazitätserweiterung soll auf dreierlei Weise erfolgen: (1) durch die Modernisierung bestehender Kapazitäten, (2) durch den Bau völlig neuer Anlagen und (3) durch Akquisitionen. Im Bereich der Fleischverarbeitung will sich die Gruppe darauf konzentrieren, die vorhandenen Verarbeitungskapazitäten besser auszulasten. Darüber hinaus sollen ausgewählte Unternehmen akquiriert werden, wobei darauf geachtet werden soll, dass diese auf regionaler Ebene schon Markennamen etabliert haben. Bei Geflügel soll dagegen der Schwerpunkt auf der Vergrößerung der Kapazitäten durch Akquisition liegen. Auch hier möchte das Management der Gruppe möglichst nur solche Unternehmen erwerben, die für ihre Produkte schon bekannte Marken eingeführt haben. Darüber hinaus soll ein gut entwickeltes Absatznetz vorhanden sein. In der Sparte Schweineproduktion setzt die Holding dagegen fast ausschließlich auf den Bau neuer Kapazitäten. Geplant sind neue Betriebseinheiten bei "Lipeckmjasoprom" und eine komplett neue Schweinekomplexe in den Oblasten Tambov und Penza.

Als weiteren Erfolgsfaktor für die Zukunft sieht die Gruppe den Ausbau des Marketings und vor allem des Bekanntheitsgrades seiner Herstellermarken. Beim Absatz will sie sich dabei noch stärker auf die modernen überregional operierenden Supermarktketten als direkte Abnehmer konzentrieren sowie zunehmend auch auf die Gastronomie (Restaurants, Hotels, Cafeterien). Positive Effekte erwartet die Holding schließlich nach wie vor von der vertikalen Integration. Zum einen würden die Bereiche Geflügel- und Schweineproduktion zu Stabilisierung der Rohstoffversorgung der Fleischverarbeitungsbetriebe beitragen. Nicht nur sei

dadurch eine bestimmte Mindestauslastung der Verarbeitungskapazitäten sichergestellt, auch Preisschwankungen für Rohfleisch könnten so besser abgedeckt werden. Zum anderen ermöglichte vertikale Integration immer noch eine gute Kontrolle der Qualität der Inputs für die Enderzeugnisse, angefangen bei der Futtermittelproduktion (vgl. OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO", 2006, S. 54).

### **2.5.6 Beziehung zur Politik**

Bei der Darstellung der Entwicklungsgeschichte und bei der Analyse der Finanzierungsquellen der Gruppe wurde deutlich, dass die Gruppe von der Politik im Wesentlichen bei der Finanzierung von Investitionsprojekten unterstützt wird. Dabei handelt es sich vorwiegend um Zinssubventionen für Kredite sowie um Steuererleichterungen, die im Rahmen des Nationalen Vorrangprojektes zur Förderung der Tierproduktion Investoren in Aussicht gestellt werden oder von regionalen Politikern. Wie in den meisten anderen Fallstudien zeigt sich auch hier, dass regionale Politiker häufig stark daran interessiert sind, dass große finanzkräftige Investoren marode Unternehmen des Agrar- und Ernährungssektors ihres Föderationssubjektes umstrukturieren und so gut es geht am Leben erhalten. Die Regionalpolitiker sprechen je nach deren tatsächlichen politischen Einfluß mehr oder weniger gewichtig bei der Auswahl der Unternehmen mit und gewähren dazu verschiedene Vergünstigungen. Ende April 2005 begann Babaev Verhandlungen mit der Agentur für Investitionsentwicklung (Agenstvo investicionnogo razvitija – AIR) des Oblastes Rostov über den Kauf von einigen Geflügelabriken mit daran angebondenen landwirtschaftlich genutzten Flächen im Umfang von 50.000 ha. Babaev beabsichtigte, ein Investitionsabkommen zu schließen, in dem der Agroholding zinsverbilligte Kredite und Steuererleichterungen zugesagt werden (vgl. SAGDIEV, 2005b). Dieses kam jedoch aus nicht erläuterten Gründen nicht zustande, so dass die Gruppe in diesem Föderationssubjekt keine Geflügelabriken besitzt, sondern lediglich einen Fleischverarbeitungsbetrieb.

Zum Erfolg führten solche Verhandlungen jedoch im Oblast Lipeck. Dort nahm Cherkizovo im Februar 2006 den ersten Schweinekomplex der Gruppe in Betrieb. Unterstützt wurde das Investitionsprojekt nicht nur von der Oblastregierung von Lipeck, sondern auch vom föderalen Landwirtschaftsministerium. Im Rahmen des Nationalen Vorrangprojektes haben beide Institutionen der Gruppe Kreditzinssubventionen und Kostenerstattungen beim Bau von Infrastruktureinrichtungen (Elektrizität, Wasserleitungen) zugesagt (vgl. KREST'JANSKIE VEDOMOSTI, 2006b). Zusätzlich gewährt die Oblastregierung von Lipeck Subventionen für den Kauf der Zuchttiere sowie drei Jahre lang nach Inbetriebnahme des Schweinekomplexes für jedes Kilo Lebendgewicht eines Schweins (vgl. OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO", 2006, S. 57). Ähnliche Unterstützung erfährt die Gruppe nun beim Bau von Schweineproduktionsbetrieben in den Oblasten Tambov' und Penza von den dortigen Regionalregierungen. Im Jahresbericht für das Jahr 2006 unterstrich die Holdingleitung die Bedeutung der Partnerschaft zwischen privaten Unternehmen

und dem Staat vor allem auf regionaler Ebene bei der Entwicklung der russischen Fleischwirtschaft (vgl. OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO", 2007a, S. 7).

### **2.5.7 Theoretische Bewertung**

Im Memorandum für die Platzierung der Schuldverschreibung vom Mai 2006 wird die vertikale Integration als ein Pluspunkt aufgeführt, der die Attraktivität der Gruppe für Investitionen erhöhe (vgl. OAO "GRUPPA ČERKIZOVO", 2006, S. 4). "Čerkizovo" hat ausgehend von der Fleischverarbeitung stets im Wesentlichen in die vorgelagerten Bereiche der Tierproduktion und Futtermittelproduktion integriert. Im Bereich der Geflügelproduktion ist eine nahezu geschlossene vertikale Integration angefangen von der Kükenaufzucht bis zur Schlachtung und Weiterverarbeitung aus den in Abschnitt III.3.4 dargelegten transaktionskostentheoretischen Gründen weltweit die gebräuchliche Koordinationsform. Bei der Verarbeitung von Schweine- und Rindfleisch würde die Transaktionskostentheorie für die Beziehung zwischen den Schlachtierproduzenten und Verarbeitern dagegen eine rein marktliche Koordination nahelegen oder höchstens vertragliche Kooperationsbeziehungen auf Einjahresbasis, sofern der Fleischproduzent auf besondere Qualitätseigenschaften Wert legt (vgl. Tabelle 14 aus Abschnitt III.3.4 und die dort gemachten Erläuterungen).

In der russischen Fleischwirtschaft sind allerdings nicht alle Bestimmungsfaktoren der Tabelle 14 in der dort aufgeführten idealtypischen Form ausgeprägt. Das gilt insbesondere für die Zahl der Marktteilnehmer und zum Teil für die Transportkosten, so dass aus Transaktionskostengründen selbst bei Standardqualität für Schlachttiere hierarchische Elemente in den Transaktionsbeziehungen sinnvoll erscheinen. In Russland erhöhten sich die Transaktionskosten beim Bezug von Rohfleisch über den Markt in erster Linie aufgrund von Veränderungen in den makroökonomischen und ordnungspolitischen Rahmenbedingungen. Die makroökonomischen Rahmenbedingungen änderten sich abrupt mit der Augustkrise von 1998, als sich nach der starken Abwertung des Rubels die Importe von Rohfleisch sprunghaft verteuerten, die bis dahin die wichtigste Bezugsquelle von Rohstoffen darstellten. Gleichzeitig war die russische Landwirtschaft nicht in der Lage, die entstandene Lücke zu schließen. Viele Großbetriebe hatten ihre Tierbestände während der zurückliegenden acht Jahre stark reduziert bzw. völlig abgebaut. Nur die persönlichen Nebenerwerbsbetriebe betrieben noch Tierproduktion. Diese vielen kleinen Betriebe abzufahren, um Schlachtvieh aufzukaufen, war jedoch mit hohen Suchkosten und bei großen Entfernungen auch mit hohen Transportkosten verbunden. Zudem reichten die zur Verfügung stehenden Partien nicht aus, um die Verarbeitungskapazitäten wirtschaftlich auszulasten. Die größeren Landwirtschaftsbetriebe bewegten sich zudem häufig am Rande der Zahlungsunfähigkeiten und konnten daher keine Kredite bekommen, um die relativ langfristigen Investitionen in die Wiederbelebung der Tierproduktion zu finanzieren. Da in dieser Situation zu wenig Rohfleisch auf dem russischen Markt verfügbar war, blieb für "Čerkizovo" als einziger Ausweg, die Tiere selbst zu produzieren. Die Änderung der ordnungspolitischen

Rahmenbedingungen 2003 mit der Einführung von Importquoten für Rohfleisch belegte den Rohstoffbezug mit einer erneuten Unsicherheit. Gleichzeitig steigerte aber der Außenschutz die Attraktivität der heimischen Tierproduktion, ebenso wie die 2005 begonnene Förderung der Tierproduktion im Rahmen des Nationalen Vorrangprogramms durch Zinssubventionen und Steuerbegünstigungen.

Neben der Sicherung des Rohstoffbezugs bringt die eigene Produktion von Rohfleisch für die Gruppe den weiteren Vorteil, Principal-Agent-Probleme mit den vorgelagerten Lieferanten im Bereich der Qualitätssicherung zu reduzieren. Dieser Aspekt gewinnt umso mehr an Bedeutung, je mehr die Gruppe sich auf die Produktion qualitativ hochwertiger Fleischprodukte aus dem Hochpreissegment verlagert. Hier stellt sich die Frage, wie der Verarbeiter seine Qualitätsanforderungen durchsetzen kann. Wie in Abschnitt III.4.2 erläutert ist eine Möglichkeit, selbst zu produzieren. Bei Akquisition des Rohstoffproduzenten und dessen Beherrschung durch Mehrheitsbeteiligung besteht immerhin die Möglichkeit, diesen leichter zu kontrollieren, weil die Mutter- bzw. Dachgesellschaft den Zugang zu Informationen einfach angeordnet und Einfluß auf die Personalpolitik nehmen kann.

Eine engere Kooperation oder gar Integration zum Zwecke der Qualitätssicherung läßt sich aber auch aus Sicht der landwirtschaftlichen Erzeuger aus Transaktionskostenerwägungen begründen. Die Produktion von Rohstoffen, die spezifischen Qualitätsanforderungen des Verarbeiters entsprechen, erfordert in den Landwirtschaftsbetrieben einen anderen und teilweise höheren Faktoreinsatz. Gleichzeitig legen sich diese damit für die kommende Produktionsperiode partiell auf den Tauschpartner fest, der diese spezifische Qualität wünscht und bereit ist, dafür eine Prämie zu zahlen. Bei den anderen Verarbeitern ist nicht sicher, ob sie willens oder in der Lage sind, mehr dafür zu bezahlen. Wenn die Tierproduzenten unsicher sind, ob sie ihre Produktion mit den spezifischen Qualitätsmerkmalen absetzen können, könnten sie sich von der Aufzucht zurückhalten, wodurch das Angebot gering bleibt und die Verarbeiter für die nachgefragten speziellen Qualitäten hohe Preisaufschläge zahlen müßten. Im Falle ungebundener Produktion besteht somit für die landwirtschaftlichen Produzenten das Risiko von niedrigen Spotmarktpreisen aus einem hohen Angebot, die den Mehraufwand nicht honorieren, für die Verarbeiter dagegen das Risiko, dass zu wenig Rohstoffe angeboten werden und daher die Marktpreise steigen. Kooperationsverträge, in denen zum Zeitpunkt der Produktionsentscheidung die Preise fixiert sind bzw. die Entschädigung des Mehraufwandes zugesagt ist, reduzieren für die Rohstoffproduzenten die Risiken aus niedrigen und für die Abnehmer die Risiken aus hohen Preisen auf den Spotmärkten.

Vorteilhaft hat sich die Integration auch für die Finanzierung von Investitionen erwiesen. Vor dem Hintergrund der analysierten Probleme des russischen Bankensektors verbessert die Zugehörigkeit zu einer Agroholding den Zugang zu Kapital, vor allem für die landwirtschaftlichen Produzenten, weil zum einen Aktiva und Bürgschaften profitabler Tochterunternehmen und der Holdinggesellschaften als

Sicherheiten geboten werden können. Zum anderen übernehmen die Holdinggesellschaften durch die gruppeninterne Weitervergabe der erschlossenen Mittel die Lösung der Principal-Agent-Probleme der adversen Selektion und des moralischen Risikos bei der Finanzierung für externe Geldgeber (vgl. auch Abschnitt III.4.4.3).

Die Tatsache, dass die Gruppe nicht ausschließlich auf vertikale Integration setzt, sondern sich auch externer Lieferanten von Rohfleisch und Futtermittel bedient, zeigt, dass sie sehr genau die ökonomischen Vor- und Nachteile der einzelnen Beherrschungsstrukturen abwägt und entsprechend der Markt- und Politikentwicklung anpaßt. Besonders deutlich wird dies mit Blick auf den Absatzbereich. In dem Maße, in dem sich verlässliche Vertragspartner im Lebensmitteleinzelhandel herausgebildet haben und die Konkurrenz zugenommen und sich damit die Gefahr opportunistischen Verhaltens reduziert hat, hat die Gruppe ihre eigenen Vertriebsaktivitäten reduziert. Stattdessen setzt sie zunehmend auf direkte vertragliche Kooperationsbeziehungen mit den großen Supermarkt- und Einzelhandelsketten.

Dass vertikale Integration nicht für alle und als immer währendes Allheilmittel verstanden wird, zeigt eine Aussage im Investitionsmemorandum von 2006. Dort wird auf andere, aber nicht namentlich genannte Fleischproduzenten verwiesen, die sich wegen zu großer Kosten aus der eigenen Tierproduktion zurückzögen und auf die Kernbereiche Verarbeitung und/oder Vermarktung spezialisierten (vgl. OAO "GRUPPA "ČERKIZOVO", 2006, S. 22). "Čerkizovo" selbst hat mit der 2007 vollzogenen Ausgliederung profilfremder Geschäftssparten in das eigenständige Unternehmen NAPKO einen ersten Schritt in Richtung Desintegration und Spezialisierung getan, auch wenn aufgrund der gleichen Eigentümer enge Beziehungen zwischen "Čerkizovo" und "NAPKO" bestehen bleiben dürften. In einem Interview mit der russischen Fachzeitschrift "Agrobusiness" anlässlich der Gründung von NAPKO vertrat der Firmengründer und Mehrheitseigner, Sergej I. Michajlov, sogar die Meinung, dass die Zukunft nicht mehr großen vertikal integrierten und diversifizierten Unternehmen gehöre, sondern spezialisierten Familienbetrieben. Diese seien effizienter, weil es Kosten, Leistungen und Verantwortlichkeiten klar zugeordnet und Entscheidungen schneller und flexibler getroffen werden könnten. Er verweist in diesem Zusammenhang auf die Praxis westlicher Lebensmittelkonzerne, wie etwa Tyson Foods aus den USA. Die Beziehungen zu Lieferanten und Abnehmern basierten dort allesamt auf vertraglichen Kooperationsbeziehungen, wobei die einzelnen Unternehmen eng spezialisiert seien. Für Russland sieht Michajlov gegenwärtig zwar noch zu große Principal-Agent-Probleme in den Beziehungen zwischen den einzelnen Gliedern der Wertschöpfungskette, insbesondere zwischen Landwirten und Verarbeitern. Noch allzu oft bestehe die Gefahr, dass ohne kontinuierliche Kontrolle die zur Verfügung gestellten Inputs nicht sachgerecht eingesetzt würden und damit den Qualitätsanforderungen nicht entsprechen. Allerdings werde angestrebt, mehr und mehr Verantwortung und

Vertrauen an die Rohstoffproduzenten abzugeben. Diesen Weg beabsichtigen Babaev und Michajlov im Rahmen der NAPKO zunächst in der Rohmilchproduktion zu gehen. Gegenwärtig werde ein Plan ausgearbeitet, nach dem Betriebseinheiten mit durchschnittlich 400 ha Bodenfläche und 150-400 Tieren gebildet und Familien zur Bearbeitung übergeben werden sollen (vgl. OSIPOV, 2007a).

Insgesamt zeigt die Fallstudie, dass die Gruppe "Čerkizovo" das Ergebnis eines langen Entwicklungsprozesses ist, der von einer findigen Unternehmerfamilie vorangetrieben wurde. Das gewählte institutionelle Arrangement ist die einzelwirtschaftliche rationale Reaktion auf die spezifischen Rahmenbedingungen der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft. Hinweise darauf, dass "Čerkizovo" das Resultat politischen Gestaltungswillens sein könnte, gibt es keine. Zwar bedient sich die Agroholding einzelwirtschaftlich ganz rational aller möglichen Renten, die Politiker auf föderaler und regionaler Ebene im Rahmen nationaler und regionaler Stützungsprogramme für den Agrarsektor anbieten. Aber ansonsten gibt es keine Anhaltspunkte, dass Politiker maßgeblich Einfluß auf die Unternehmensstruktur nehmen würden und könnten.

## **2.6 Branchenfremder Investor: Die Gruppe "Agros"**

Die Gruppe "Agros" ist ein Beispiel für Agroholdings, die nach der Augustkrise von 1998 von einem Investor gegründet wurde, der nicht aus dem Agrar- und Ernährungssektor stammt.

### **2.6.1 Entwicklungsgeschichte und Firmenprofil**

Der Gründer von Agros ist selbst eine Unternehmensgruppe, die Gruppe "Interros", eine der größten russischen Investitionsgesellschaften. Interros wurde 1990 von dem heutigen Präsidenten der Gruppe, Vladimir Olegovič Potanin, ins Leben gerufen, der das Anfangskapital mit verschiedenen Außenhandelsoperationen erwirtschaftete. Nach und nach investierten Potanin und sein Team in verschiedene Wirtschaftszweige der russischen Volkswirtschaft. Wie Tabelle 66 zeigt, liegt heute gemessen am Wert der Aktiva das Hauptbetätigungsfeld von Interros im Bergbau und in der Metallurgie. Dort ist sie Mehrheitseigner von OAO GMK "Noril'kij Nikel", einem der weltweit größten Produzenten von Edel- und Buntmetallen. Der zweitgrößte Geschäftsbereich ist der Finanzsektor. Hier betreibt Interros die "Rosbank", die Versicherungsgesellschaft "Soglasie" und den privaten Pensionsfonds "Interros-Dostoinstvo". Danach folgen der Maschinenbau für den Energiesektor mit dem Konzern "Silovye mašiny" und der Medienbereich mit der Holding "Prof-Medis". Darüber hinaus ist Interros im Immobiliengeschäft (OAO "Otkrytye investicii") und im kommunalen Wohnungsbau ("Novogor") tätig.

**Tabelle 66: Wert der Aktiva von Interros (in Mio. US-\$)**

|   | 01.01.2000          | 01.01.2003          | 01.01.2004      | 01.01.2005     |
|---|---------------------|---------------------|-----------------|----------------|
| <b>Unternehmen mit börsennotierten Aktiva</b>                       |                     |                     |                 |                |
| Noril'skij nikel <sup>7</sup>                                       | 701,1               | 2.605,5             | 8.455,0         | 7.296,9        |
| <b>Unternehmen ohne börsennotierte Aktiva<sup>*</sup></b>           |                     |                     |                 |                |
| Rosbank   | 122,9 <sup>**</sup> | 187,5 <sup>**</sup> | 458,7           | 550,1          |
| Silovye mašiny  | 37,5                | 195,2               | 298,4           | 330,6          |
| Prof-Media  | 106,7               | 182,7               | 206,1           | 159,6          |
| Otkrytye investicii   | –                   | 78,9                | 82,6            | 109,8          |
| Agros   | –                   | 106,0               | 109,7           | 109,7          |
| Sonstige (inkl. RUSIA Petroleum u. a. Aktiva aus dem Energiesektor) | 353,2               | 938,3               | 987,9           | 929,0          |
| <b>Insgesamt</b>  | <b>1.321,4</b>      | <b>4.294,1</b>      | <b>10.098,4</b> | <b>9.485,7</b> |

Quelle: INTERROS (2006a).

Anm.: <sup>\*</sup> Schätzung des Managements.

<sup>\*\*</sup> Ohne die Gruppe "O.V.K."

Angelockt von vielversprechenden Gewinnaussichten, die sich nach der Augustkrise von 1998 durch den Wegfall der Importe und durch die gestiegene Kaufkraft der Bevölkerung im Zuge der einsetzenden gesamtwirtschaftlichen Erholung ergaben, stieg Interros im Oktober 2001 in den Agrar- und Ernährungssektor ein. Dazu hatte sie die geschlossene Aktiengesellschaft ZAO "APK"<sup>198</sup> Agros" gegründet. Sie hatte die Funktion eines Investitionsfonds für das Agribusiness und wurde mit einem Grundkapital von 100 Mio. US-\$ ausgestattet. Davon gehörten 95 % Interros und die restlichen 5 % dem Generaldirektor von Agros bis 2005, Dmitrij L. Ušakov. Anfang 2005 wurde er von Dmitrij Potapenko abgelöst.

Das Management von Agros, das ausschließlich aus außerlandwirtschaftlichen Branchen stammte, hauptsächlich aus dem Öl- und Bankensektor, wurde beauftragt, selbst zu entscheiden, in welche Branchen und Bereiche des Agrar- und Ernährungssektors es die zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel investieren wollte. Die einzigen Vorgaben waren, erstens "den Wert des Geschäftes im Interesse der Aktionäre zu erhöhen, in dem in Projekte zur Produktion, Verarbeitung und Verkauf landwirtschaftlicher Erzeugnisse investiert wird, die ein Höchstmaß an Rentabilität und stabile Gewinne versprechen" (vgl. GRUPPA "AGROS", 2006a) und zweitens bis zum Jahr 2007, für das der Gang von Agros an die Börse geplant war, sich auf den entsprechenden Agrarmärkten mit bedeutenden Marktanteilen zu etablieren und bei zukünftigen Investoren einen guten Ruf als effizientes und zukunftsfähiges Unternehmen aufzubauen (vgl. ALEŠINA, 2005).

<sup>198</sup> APK steht für Agropromyšlennyj Komleks.

Zur Realisierung dieser Zielvorgaben wählte das Management von Agros den Getreidesektor als Investitionsobjekt. Dazu wurde noch im Oktober 2001 die Kontrollmehrheit der offenen Aktiengesellschaft OAO "Roschleboprodukt" gekauft. Roschleboprodukt operierte zu diesem Zeitpunkt schon fast 10 Jahre auf dem Getreidemarkt und zum Teil auch auf anderen Agrarmärkten. Das Unternehmen war 1992 aus dem sowjetischen Ministerium für den Kauf von Getreide hervorgegangen und zunächst bis Mitte der 1990er-Jahre als halbstaatliches Unternehmen damit beauftragt, staatliche Aufkäufe für den nationalen Lebensmittelfonds zu tätigen (vgl. dazu ausführlicher WANDEL, 2001, S. 74 f. u. S. 169 f.). Das Unternehmen hatte aus Sowjetzeiten eine Vielzahl von Elevatoren, Getreidemühlen und Backwarenfabriken geerbt und im Rahmen seiner bisherigen Tätigkeit eine recht gut funktionierende Vermarktungsinfrastruktur im Getreidesektor aufgebaut. Mit der Beteiligung an Roschleboprodukt betätigte sich Agros zunächst ausschließlich im Handel mit Getreide, aber auch verschiedenen anderen Nahrungsmitteln. Dabei war jedoch noch keine klare Geschäftsstrategie erkennbar. Dies spiegelte sich auch in der Gewinnentwicklung wieder, die hinter den Erwartungen der Aktionäre zurückblieb. Aus diesem Grund hat Agros im November 2003 eine Marktstudie an unabhängige Experten ausgeschrieben, die 64 Märkte der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft auf ihre Attraktivität hin für Investitionen analysieren sollten. Den Zuschlag bekam die russische Beratungsfirma "V-Ratio". Auf Grundlage deren Analyse, wählte die Unternehmensleitung von Agros dann diejenigen Geschäftsfelder aus, in die in Zukunft investiert werden sollte. Dabei wurden drei Kriterien zu Grunde gelegt: Erstens, das Branchenrisiko durfte nicht zu hoch sein, zweitens, das Marktvolumen mußte mindestens 300 Mio. \$ betragen und drittens sollte es möglich sein, auf dem entsprechenden Markt mindestens einen Anteil von 10 % zu erreichen. Außerdem wurden von vornherein solche Märkte ausgeschlossen, auf denen bereits große internationale Unternehmen agierten. Damit kam Agros zu dem Ergebnis, dass keine Investitionen in den landwirtschaftlichen Rohstoffbereich getätigt werden sollten, sondern nur in die Produktion und Vermarktung konsumreifer Nahrungsmittel. Als am erfolgversprechendsten galten dabei die Verarbeitung von Getreide zu Teigwaren, die Produktion von Geflügelfleisch und die Herstellung von Tiefkühlprodukten (vgl. ALEŠINA, 2005). Auf diese Geschäftsbereiche hat sich Agros dann auch zunächst konzentriert. Im Sommer 2004 kam der Getreidehandel als viertes Geschäftsfeld hinzu. Er wird jedoch als Joint Venture unter der Bezeichnung OOO "RusEIKO" mit der Sungrain Holding S.A. des internationalen Lebensmittelkonzern "Louis Dreyfus" geführt und besteht aus 11 Getreideelevatoren mit einer Lagerkapazität von insgesamt 2 Mio. t. (vgl. auch Tabelle 67).

**Tabelle 67: Entwicklungsetappen der Gruppe "Agros"**

| <b>Jahr</b> | <b>Ereignis</b>  |
|-------------|--|
| 2001        | Gründung der ZAO "APK Agros" durch die Investmentgruppe "Interros" Erwerb der OAO "Roschleboprodukt" und Einstieg in den Handel mit Getreide und Nahrungsmitteln |
| 2003        | Neuausrichtung der Geschäftspolitik auf die Bereiche Teigwaren, Geflügel und Tiefkühlerzeugnisse   |
| 2004        | Gründung des Joint Ventures OOO "RusElKO" mit der Sungrain Holding S.A. ("Louis Dreyfus") für den Getreidehandel   |
| 2005        | Übtragung der Mehrheitsanteile an "RusElko" an die Sungrain Holding  |
| 2006        | Verkauf des OAO "Businovskij mjasopererabatyvajuščij kombinat" und Rückzug aus dem Markt für Tiefkühlerzeugnisse   |
| 2007        | Rückzug aus der Teigwarenherstellung und Konzentration auf die Geflügelfleischproduktion   |

Quelle: Eigene Darstellung.

Relativ schnell begann Agros, unrentable Tochterunternehmen und ganze Geschäftsfelder wieder abzustoßen. Schon 2005 übertrug Agros einen größeren, aber nicht näher bezifferten Teil seiner Beteiligung an OOO "RusElKO" an die Sungrain Holding, reduzierte damit also das Engagement im Getreidehandel auf das Halten einer Minderheitsbeteiligung. Im Januar 2006 erklärte die Unternehmensführung das Moskauer Fleischkombinat OAO "Businovskij mjasopererabatyvajuščij kombinat" als profilfremd und verkaufte es an die Gruppe "Rostok". In "Businovskij" wurden Tiefkühlerzeugnissen hergestellt, wie Bouletten, Golubcy (Kohlrouladen), Bliny (Pfannkuchen) oder Pelmeny (IVANKSKAJA, 2006; o.V., 2006b). Ein Jahr später stieß Agros schließlich den gesamten Teigwarenbereich an die Immobiliengruppe "Ekoooffice" des Moskauer Stadtratsabgeordneten Andrej Kovalev ab, um sich ganz auf die Geflügelfleischproduktion zu konzentrieren. Dieser Schritt kam relativ unerwartet, war doch Agros mit einem Marktanteil von rund 15 % einer der größten russischen Teigwarenproduzenten. Aber vor dem Hintergrund einer leicht stagnierenden Nachfrage und gestiegener Preise für Hartweizen sah die Unternehmensleitung für die Zukunft kaum noch Möglichkeiten für nennenswerte Rentabilitätswachse (GRUPPA "AGROS", 2007; VAŽDAEVA, 2008). Der Bereich der Teigwarenherstellung bestand aus drei modernen Teigwarenfabriken, der "1-aja Peterburgskaja makaronnaja fabrika" in St. Petersburg, "Ekstra M" in Moskau und "SAOMI" in Smolensk. Außerdem gehörten zwei Mühlenbetriebe dazu, die die Rohstoffversorgung der Teigwarenfabriken sicherstellen sollen. Einer der beiden Mühlenbetriebe, die OAO "Smolenskij kombinat chleboproduktov" befindet sich in Smolensk, der andere, die OOO "Syzranskij mel'ničnyj kombinat", im Oblast Samara (vgl. GRUPPA "AGROS", 2006b).

Bei der Geflügelproduktion hat sich Agros auf das Segment leicht gekühltes Geflügelfleisch mit einer nur kurzen Haltbarkeitsdauer spezialisiert. Dazu betreibt die Gruppe drei Hähnchenmastkomplexe, einen Aufzucht-, Inkubator- und

Futtermittelbetrieb sowie zwei Fleischverarbeitungskombinate. Diese Betriebe wurden 2003 zu einem integrierten Unternehmen unter dem Dach der geschlossenen Aktiengesellschaft ZAO "Stavropol'skij brojler" im Kraj Stavropol' zusammenfaßt und erhielten den Rang von Filialen. In den darauffolgenden zwei Jahren hat Agros zusammen mit der Internationalen Finanzkorporation (IFC) die Produktionsanlagen modernisiert und den Ausstoß an Geflügelfleisch verdoppelt (vgl. GRUPPA "AGROS", 2006b).

Der Generaldirektor von ZAO "Stavropol'skij brojler", Michail Dokunin, schätzt den Marktanteil des Unternehmens in ganz Russland auf knapp 5 %. Im Südlichen Föderalen Bezirk (Krajs Stavropol und Krasnodar sowie die Oblaste Volgograd, Rostov und Astrachan') liegt der Marktanteil mit 24-32 % jedoch wesentlich höher. Dies ist mit der produktionstechnisch bedingten regionalen Konzentration des Unternehmens auf SüdRussland zu erklären. Eigene Untersuchungen hätten gezeigt, dass leicht gekühltes Geflügelfleisch maximal bis zu einem Umkreis von 700 km vom Ort der Schlachtung ohne Qualitätsverluste transportiert werden könne. Da sich alle Produktionsanlagen im Süden des Landes, im Kraj Stavropol' befinden, beschränkt sich somit der Aktionsradius auf diese Region. Expansionen in andere russische Regionen seien vorerst nicht geplant (vgl. LYČEV, 2005a).

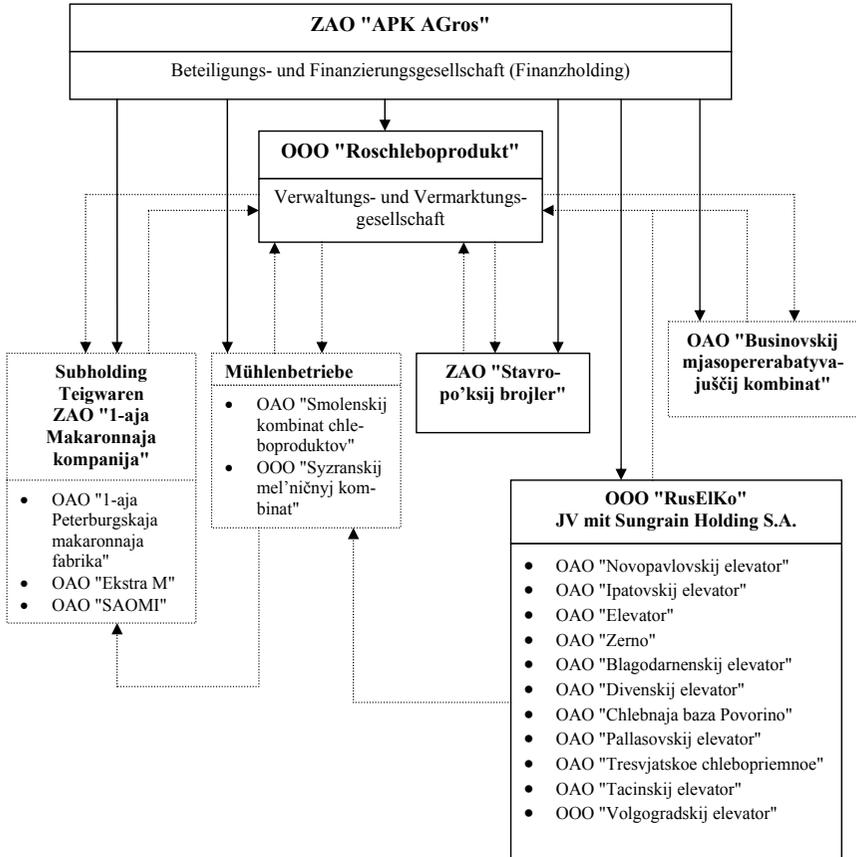
### 2.6.2 Aufbau- und Ablauforganisation

Einen Einblick in die Aufbauorganisation der Gruppe "Agros" gibt die nachfolgende Abbildung 20. Wie man sieht, sind Finanzierungs- und Verwaltungsaufgaben auf zwei Gesellschaften verteilt, auf die geschlossene Aktiengesellschaft ZAO "APK Agros" und die OOO "Roschleboprodukt". Die ZAO "APK Agros", die nominell an der Spitze der Gruppe steht, fungiert als Kapitalsammelstelle bzw. Finanzholding und nimmt ausschließlich Finanzierungs- einschließlich der damit verbundenen Kontrollaufgaben wahr. Sie unterhält keine eigenen Beziehungen zu Absatz- und Beschaffungsmärkten im Produktionsbereich, sondern nur zum Personal- und Finanzmarkt. Die ZAO "APK Agros" erschließt für ihre Tochterunternehmen Finanzmittel, steuert den Kapitalfluß innerhalb der Gruppe und kontrolliert die effiziente Verwendung der Mittel. Gerade auf letzteres legt Agros sehr großen Wert. Sie hält eine gut funktionierende Unternehmenskontrolle für noch viel wichtiger als die richtige Positionierung auf den Märkten und die Modernisierung der Produktionsanlagen.

- Die effiziente Verwendung finanzieller Mittel versucht Agros durch folgende Maßnahmen sicherzustellen (vgl. INTERROS, 2006b; GRUPPA "AGROS", 2006c):
- Sicherung der Kontrollmehrheit in den Tochtergesellschaften
- Plazierung von unabhängigen Direktoren in deren Vorstand

- Sicherungen eines Sitzes im Direktorenrat und in den Investitionsausschüssen der Tochterunternehmen
- Mitwirkung bei der strategischen Planung der Tochterunternehmen
- Regelmäßige Evaluierung des Wertes der Tochterunternehmen und der Leistungen ihrer Manager

**Abbildung 20: Aufbauorganisation der Gruppe "Agros" (Stand 2005)**



Quelle: Eigene Darstellung nach GRUPPA "AGROS" (2006d).

Anm.: → Kapitalbeteiligung; ---> Lieferbeziehungen; gepunktete Umrahmung: mittlerweile abgestoßene Bereiche.

Sollte ein potentielles Tochterunternehmen diese Kontrollmöglichkeiten nicht einräumen wollen, lehnt Agros die Finanzierung ab. Zur Evaluierung der wirtschaftlichen und finanziellen Entwicklung der Tochterunternehmen hat die ZAO

"APK Agros" für die gesamte Gruppe ein einheitliches System der Rechnungslegung und Finanzplanung entwickelt. Die Erfüllung der Finanzpläne wird jedes Quartal in jedem Tochterunternehmen überprüft. Auf Grundlage der Ergebnisse der Evaluierungen entscheidet Agros dann darüber, ob ein Investitionsprojekt weiter verfolgt oder aufgegeben werden soll. Die entscheidenden Kriterien sind die Entwicklung der Einnahmen und der prognostizierte Kapitalzuwachs im entsprechenden Tochterunternehmen.

Die OOO "Roschleboprodukt" war bis zum Jahreswechsel 2004/2005 für die operative Umsetzung von Investitionsprojekten, für zentrale Verwaltungsaufgaben in den Bereichen Sicherheit, Recht, Öffentlichkeitsarbeit und Personalwesen sowie Beschaffung von Rohstoffen für die Verarbeitungsbetriebe und Vermarktung der Endprodukte zuständig. Seither konzentriert sie sich nur noch auf die beiden letzten Aufgaben. Der wichtigste landwirtschaftliche Rohstoff der Gruppe ist Getreide. Dieses wurde nicht nur für die Teigwarenherstellung, sondern wird auch als Futtermittel bei der Geflügelproduktion verwendet. Den Einkauf von Getreide tätigt Roschleboprodukt sowohl über die Elevatoren der Gruppe als auch über eigene regionale Filialen. Im Bereich der Vermarktung sucht Roschleboprodukt für die verarbeiteten Produkte der Tochtergesellschaften Abnehmer im Groß- und Einzelhandel, sorgt für eine gut funktionierende Logistikinfrastruktur, führt Marktanalysen durch und entwickelt längerfristige Vermarktungsstrategien. Dazu gehört u. a. die Entwicklung gruppeneigener Herstellermarken (vgl. OOO ROSCHLEBOPRODUKT, 2004).

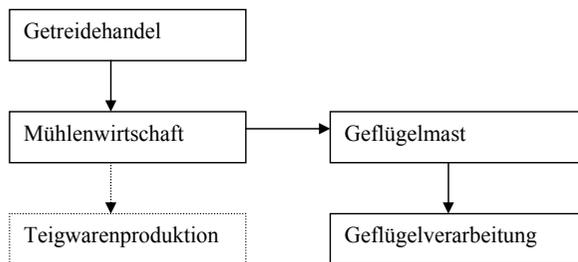
Die operativen Planungs- und Entscheidungsbefugnisse für die Geschäftssparten, die aus mehrer als einem Tochterunternehmen bestehen, wurden nach und nach von Roschleboprodukt an Subholdings ausgelagert. Der Bereich Getreidehandel wird vom Joint Venture OOO "RusElko" geleitet. Im Teigwarenbereich nahm die Funktion der Subholding die geschlossene Aktiengesellschaft ZAO "1-aja Makaronnaja kompanija" war, die im Dezember 2005 gegründet worden war. Zum Generaldirektor wurde zunächst der bisherige Leiter der Sparte Teigwaren bei Roschleboprodukt, Aleksej Konel'skij, bestellt. Er stieg im Mai 2006 aus dem Unternehmen aus und an seine Stelle trat Sergej Šichov, der bisher die ökonomische Abteilung von OOO "Roschleboprodukt" geleitet hatte. Da die Produktion von Geflügelfleisch nur von einem Tochterunternehmen betrieben wurde, wurde dieser Bereich weiterhin direkt von Roschleboprodukt verwaltet. Das gilt auch für die beiden Mühlen, die nicht der Subholding für Teigwaren eingegliedert worden waren, obwohl deren Hauptfunktion die Belieferung der Teigwarenfabriken war. Bis zu deren Verkauf war auch das Fleischkombinat "Businovskij" direkt "Roschleboprodukt" unterstellt.

### **2.6.3 Beziehungen zu den Lieferanten und Abnehmern**

Die Darstellung der Entwicklungsgeschichte und der Aufbau- und Ablauforganisation hat schon deutlich gemacht, dass die Integration der Gruppe "Agros"

sowohl in vertikaler als auch diagonaler Hinsicht eng begrenzt war und ist. Die vertikale Integration erstreckte sich bei Getreide lediglich auf die Lagerung und zwei Verarbeitungsstufen (vgl. Abb. 21). Landwirtschaftliche Betriebe gehörten ebenso wenig zur Agroholding wie Groß- und Einzelhandelseinrichtung (vgl. GRUPPA "AGROS", 2006e). Einzig der Geflügelbereich ist mit der Kückenaufzucht und Hähnchenmast weiter rückwärts in den Rohstoffbereich integriert. Eigene Einzelhandelsläden unterhält Agros aber auch in dieser Geschäftssparte nicht (vgl. GRUPPA "AGROS", 2006 f.).

**Abbildung 21: Vertikale Integration in der Gruppe Agros**



Quelle: Eigene Darstellung.

Anm.: Gepunktete Linien kennzeichnen mittlerweile abgestoßene Bereiche.

Die Beziehungen zu den landwirtschaftlichen Rohstofflieferanten und zu den Abnehmern der Endprodukte beruhen auf Verträgen. Dabei wurden die landwirtschaftlichen Rohstofflieferanten, die Getreide für die Teigwarenproduktion liefern sollten, sorgfältig ausgewählt und vorab auf ihre Zuverlässigkeit und Fähigkeit hin überprüft, die Qualitätsanforderungen der Gruppe zu erfüllen. Fiel diese Prüfung positiv aus, stellte Agros ähnlich wie Wimm-Bill-Dann oder Razguljaj den landwirtschaftlichen Betrieben über Roschleboprodukt finanzielle Mittel als Kredite zur Verfügung, die durch die kommende Ernte abgesichert wurden und mit denen sie Maschinen, Saatgut und sonstige Betriebsmittel kaufen können.

Auf der Absatzseite arbeitet Agros in allen Produktbereichen mit verschiedenen Groß- und Einzelhandelsunternehmen zusammen (vgl. OOO ROSCHLEBOPRODUKT, 2005). Dazu gehören die wichtigsten russischen und internationalen Einzelhandelsketten, wie Auchan, Metro, Kopejka, Pjateročko, Ramstor, Perekrestok, Sed'moj kontinent, Billa, Avos'ka, 12 mesjacev, Alye parusa, Gerkuleks, Deševo, Kvartal, Magnit, Mosmart, Ostrov, Podmak und O'kej (vgl. GRUPPA "AGROS", 2006g). Mit den Abnehmern der Produkte von Agros werden in der Regel langfristige Abnahmeverträge geschlossen. Nähere Einzelheiten zur Vertragsausgestaltung gibt es jedoch nicht.

Zum Zwecke der Risikostreuung war Agros zunächst auch diagonal integriert. Dabei konzentrierte sich die Gruppe auf Geschäftsbereiche, von denen drei produktionstechnisch nah verwandt sind, nämlich der Getreidehandel, die Teigwarenproduktion und die Geflügelproduktion. Bei letzterer spielt Getreide als

Futtermittelbestandteil eine große Rolle. Einzig über die Zugehörigkeit von Agros zu der selbst diversifizierten Unternehmensgruppe "Interros" bestehen Verbindungen zu außerlandwirtschaftlichen Bereichen. Allerdings widerspricht es der Geschäftsphilosophie von Interros, die strikt auf die Rentabilität der *einzelnen* Sparten achtet, unrentable Bereiche quer zu subventionieren. Wie die Entwicklungsgeschichte gezeigt hat, werden sie vielmehr abgestoßen, sobald sich eine günstige Möglichkeit dazu ergibt (vgl. GRUPPA "AGROS", 2006c).

Tatsächlich sehen führende Manager der Gruppe Agros für eine zu starke vertikale und diagonale Integration im russischen Agrar- und Ernährungssektor keine große Zukunft mehr. Nach Einschätzung des Leiters der Subholding für den Getreideelevatorenbereich "RusElKo", Stéphane MacFarlan, gehe der Trend eindeutig in Richtung Spezialisierung. Der Weg, den viele Landwirte durch den Aufbau eigener Lagerkapazitäten zu Beginn der 1990er-Jahre eingeschlagen haben (vgl. auch Abschnitt II.3), hätte sich als unrentabel erwiesen. Um Getreide gewinnbringend weiterverkaufen zu können, müsse es zum einen in großen Parteien lieferbar sein und zum andern so gelagert werden, dass keine Qualitätseinbußen eintreten. Dazu sind nicht nur beträchtliche Investitionen notwendig, sondern auch eine ständige Wartung der Anlagen sowie sorgfältige Aufbereitung des Getreides, welches am besten von spezialisierten Betrieben geleistet werden könne (vgl. LYČEV, 2005b).

#### 2.6.4 Finanzierung von Investitionen

Zur Finanzierung der diversen Investitionsprojekte bedient sich die Gruppe Agros neben eigenen Mitteln hauptsächlich Bankkrediten und Direktinvestitionen strategischer Investoren und Portfolioinvestoren. Allerdings gibt es keine Angaben zu der Größenordnung der einzelnen Finanzierungsquellen.

Die Finanzholding ZAO "APK Agros", die OOO "Roschleboprodukt" und die anderen Subholdings haben allesamt eine positive Kreditgeschichte und daher keine Schwierigkeiten Fremdkapital zu akquirieren (vgl. GRUPPA "AGROS", 2005a; LYČEV, 2005a). Die ZAO "APK Agros" betreibt eine Mischung aus dezentraler und zentraler Finanzierungspolitik. Wenn möglich, sollen die Tochtergesellschaften bzw. die zuständigen Subholdings die jeweiligen Aktivitäten und Investitionen eigenständig finanzieren. Insbesondere bei längerfristigen Investitionsprojekten unterstützt jedoch die Finanzholding die Kreditaufnahme ihrer Tochterunternehmen, in der Regel, indem sie Bürgschaften zur Verfügung stellt. Außerdem stellt sie sicher, dass die einzelnen Unternehmen ihren Kreditverpflichtungen nachkommen können. Dazu wird jedes längerfristige Investitionsprojekt vorher einer Expertise entweder durch gruppeneigene oder externe Fachleute unterzogen. Während der Dauer des Investitionsprojektes werden für risikoreiche Projekte Gutachten über die Einnahme- und Ausgabenentwicklung erstellt.

Zum Teil beschafft die ZAO "APK Agros" die für die Gruppe erforderlichen Finanzmitteln selbst und verteilt sie nach einer entsprechenden Finanzplanung

auf die Tochtergesellschaften, zum Teil tritt sie selber als Kreditgeber gegenüber den Tochtergesellschaften auf. Die Finanzholding finanziert sich durch die Einlagen der Anteilseigner und eigene Kreditaufnahme. Die wichtigsten Kreditgeber sind die OAO AKB "Rosbank", die zur Interros-Gruppe gehört, und die Sberbank. Das gilt auch für die Subholdings und Tochterunternehmen. Bei ihnen spielen zusätzlich noch die IBG<sup>199</sup> "Nikojl", die "Promstrojbank Spb", die "Ros-sel'chozbank" und die ZAO "Raiffeisenbank Austria" eine wichtige Rolle (vgl. OOO ROSCHLEBOPRODUKT, 2004).

Von der Sberbank werden hauptsächlich zinssubventionierte kurzfristige Kredite mit einer Laufzeit von nicht mehr als einem Jahr zur Finanzierung der Umlaufmittel in Anspruch genommen. Die OOO "Roschleboprodukt" nahm darüber hinaus Darlehen vom Department für Ernährung der Stadt Moskau und der Tochtergesellschaft von Louis Dreyfus OOO "Louis Dreyfus Vostok" in Anspruch sowie zur Finanzierung der Exportgeschäfte Kreditlinien der internationalen Lebensmittelkonzernen Cargill FSI und Danton Eximtrans LTD. Im vierten Quartal 2004 plazierte das Unternehmen außerdem zum ersten Mal eine Schuldverschreibung auf dem russischen Rentenmarkt im Wert von 1 Mrd. Rubel. Dabei fungierte die Finanzholding ZAO "APK Agros" als Bürge. Mit den so attrahierten Mittel sollte Getreide, Sojaschrot und Fleisch für die Verarbeitungsunternehmen der Gruppe gekauft werden.

Für die Modernisierung der Betriebsstätten des Geflügelproduzenten ZAO "Stavropol'skij brojler" gelang es Agros, mit der Internationalen Finanzkorporation (IFC) einen internationalen Geldgeber zu gewinnen. Die IFC ist eine Unterorganisation der Weltbankgruppe, die für die Finanzierung konkreter Investitionsprojekte im privaten Sektor in Entwicklungs- und Transformationsländern zuständig ist.<sup>200</sup> Im Kraj Stavropol' unterstützt sie die Modernisierung der regionalen Geflügelwirtschaft, die federführend von Agros durchgeführt wird. Die IFC hat "Stavropol'slij brojler" im Jahr 2003 einen Kredit in Höhe von 15 Mio. US-\$ mit einer Laufzeit von 8 Jahren und zu einem Zinssatz von 10 % p.a. gewährt. Stavropol'slij brojler ist damit das erste russische Unternehmen ohne ausländische Beteiligung, das von der IFC einen Kredit bekommen hat und noch zu Konditionen, die sonst üblicherweise nur westlichen Firmen gewährt werden. Die IFC hat darüber hinaus auch technische Hilfe im Sinne von Beratungsdienstleistungen geleistet (vgl. LYČEV, 2005a). Der Rest der auf insgesamt 35 Mio. US-\$ veranschlagten Investitionen stammten aus Mitteln der ZAO "APK Agros" (vgl. GRUPPA "AGROS", 2003a).

Der Direktorenrat von ZAO "APK Agros" hat Ende 2005 die Fortsetzung des Investitionsprojektes im Bereich der Geflügelwirtschaft im Kraj Stavropol bis zum Jahr 2009 beschlossen. Die vorhandenen Kapazitäten sollen bis dahin vollständig

<sup>199</sup> IBG steht für Investicionno-bankovskaja gruppa (=Investitionsbankgruppe).

<sup>200</sup> Vgl. ausführlicher dazu <http://www.ifc.org/>.

modernisiert und die Produktion auf 80.000 Tonnen ausgedehnt werden. Finanziert werden soll das Projekt u. a. durch zinsverbilligte langfristige Kredite, die Ende 2005 im verabschiedeten Nationalen Vorrangprojekt zur Entwicklung der Tierproduktion bewilligt worden waren (vgl. GRUPPA "AGROS", 2005b).

Agros überlegt, in Zukunft sich auch des Instrumentes der Kapitalerhöhung als Finanzierungsmöglichkeit zu bedienen. Großen Wert legt sie außerdem auf eine Zusammenarbeit mit ausländischen Investoren und internationalen Finanzinstitutionen. Dies lasse sich nicht nur die Reputation der Gruppe und ihre Kreditwürdigkeit verbessern, sondern auch zusätzliches Know-hows im Bereich der Finanzierung und Unternehmensführung gewinnen (vgl. GRUPPA "AGROS", 2006c).

### 2.6.5 Wirtschaftliche Lage

Mit der Begründung, dass die Gruppe "Agros" und ihre Tochtergesellschaften keine börsennotierten Unternehmen mit einer entsprechenden Veröffentlichungspflicht sind, werden kaum verwertbare detaillierte Informationen zur wirtschaftlichen Lage der Gruppe insgesamt und der einzelnen Tochterunternehmen der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Zwar waren auf der Homepage der Gruppe einige Quartals- und Jahresberichte der Finanzierungsgesellschaft ZAO "APK Agros", der Management- und Vermarktungsgesellschaft OOO "Roschleboprodukt" sowie einiger ausgewählter Tochterunternehmen veröffentlicht. Aber Angaben zu den finanziellen Ergebnissen fehlen bei den Tochtergesellschaften fast vollständig und bei ZAO "APK Agros" und OOO "Roschleboprodukt" sind sie nur sporadisch vorhanden.<sup>201</sup> Zu berücksichtigen ist dabei, dass die Gruppe "Agros" eigentlich erst seit 2003 im heutigen Profil auf Agrar- und Ernährungsmärkten agiert und daher allein schon wegen der kurzen Existenzdauer von gerade mal zwei Jahren Aussagen zu einer längerfristigen wirtschaftlichen Entwicklung noch verfrüht sind. Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden nur einige Informationen aus den Quartalsberichten der OOO "Roschleboprodukt" wiedergegeben. In ihrer Funktion als zentrale Verwaltungs- und Vermarktungsgesellschaft erfaßt sie die Ausgaben und Verkaufserlöse aller Produktgruppen. Daraus läßt sich zumindest ein grobes Bild über den Beitrag der einzelnen Geschäftsbereiche zum wirtschaftlichen Erfolg der gesamten Gruppe vermitteln.

Der Gesamtumsatz der Gruppe wurde in einer Pressemitteilung für das Jahr 2004 mit 120 Mio. US-\$ und für 2005 mit 150 Mio. US-\$ beziffert (vgl. Gruppe "Agros", 2006h). Diese Zahlen finden sich jedoch in den veröffentlichten Abschlußberichten der Gruppe so nicht wieder. Tabelle 68 schlüsselt die Einnahmen und Ausgaben etwas genauer auf, allerdings nur für das 2. Halbjahr 2004. Die Werte für das

<sup>201</sup> Dies gilt z. B. für den IV. Quartalsbericht der Finanzholding ZAO "APK Agros" im Jahr 2003. Dort heißt es unter Punkt 4.1. "Ergebnisse der finanzwirtschaftlichen Tätigkeit des Unternehmens" und 4.2. "Liquidität des Unternehmens": "Ne ukazyvaetsja" (= Wird nicht bekannt gegeben) (vgl. GRUPPA "AGROS" (2003b)).

erste und zweite Halbjahr 2005 sind von Roschleboprodukt geschätzt. Die gesamten Einnahmen beliefen sich auf im ersten Halbjahr 2004 auf 6,1 Mrd. Rbl. (ca. 230 Mio. US-\$), die aus dem Verkauf der produzierten Erzeugnisse bei 4,2 Mrd Rbl. (ca. 151 Mio. US-\$). Der Einnahmeüberschuß lag bei 125 Mio. Rbl. (ca. 4,6 Mio. US-\$) erzielt werden. Bis zum 2. Halbjahr 2005 wurde mit einer Erhöhung um das 2,5 fache gerechnet.

**Tabelle 68: Erwarte Einnahmen und Ausgaben für das erste Halbjahr 2005 im Vergleich zum zweiten Halbjahr 2004 (in Tsd. Rubel)**

| Bezeichnung   | 2004        | 2005 (geschätzt) |             |
|---|-------------|------------------|-------------|
|   | 2. Halbjahr | 1. Halbjahr      | 2. Halbjahr |
| Einnahmen aus dem Verkauf, darunter von:  | 4.227.871   | 4.606.033        | 5.548.947   |
| Teigwaren   | 1.026.148   | 1.168.068        | 1.217.692   |
| Mehl (einschl. Futter-mittel)   | 57.675      | 61.136           | 77.031      |
| Tiefgekühlten Halbfertigprodukten   | 570.996     | 813.192          | 1.020.946   |
| Geflügelfleisch   | 819.048     | 999.239          | 1.185.815   |
| (Getreide-) Handel  | 1.754.004   | 1.564.399        | 2.047.463   |
| Sonstige Einnahmen, einschl. aus Schuldverschreibung  | 1.969.600   | 80.040           | 2.000.000   |
| Einnahmen insgesamt   | 6.197.471   | 4.686.073        | 7.548.947   |
| Ausgaben aus dem Verkauf  | 5.420.651   | 3.137.177        | 6.570.689   |
| Teigwaren   | 1.412.148   | 426.894          | 1.742.774   |
| Mehl (einschl. Futter-mittel)   | 48.765      | 51.691           | 65.131      |
| Tiefgekühlten Halbfertigprodukten   | 545.525     | 750.000          | 941.610     |
| Geflügelfleisch   | 805.248     | 909.307          | 1.055.375   |
| (Getreide-) Handel  | 2.388.015   | 775.435          | 2.564.850   |
| Sonstige Ausgaben, einschließlich Zins- und Tilgungszahlungen für die Schuldverschreibungen | 650.940     | 1.433.171        | 640.500     |
| Ausgaben insgesamt  | 6.071.591   | 4.570.348        | 7.211.189   |
| Verfügbare finanzielle Mittel   | 125.880     | 115.725          | 337.757     |

Quelle: OOO ROSCHLEBOPRODUKT (2004).

Tabelle 69 zeigt den prozentualen Anteil der fünf Hauptgeschäftsfelder der Gruppe am gesamten Verkaufserlös von Roschleboprodukt im Jahr 2004. Obwohl aus derselben Quelle, gibt es zu den Zahlen in Tabelle 68 geringfügige Abweichungen. Die Grundtendenz bleibt davon aber unberührt. Danach leistete

der Getreidehandel den größten Beitrag zum Gesamterlös der Gruppe, gefolgt von der Teigwaren- und Geflügelfleischproduktion.

**Tabelle 69: Struktur des Verkaufserlöses von Roschleboprodukt, 2004**

| Produkt                      | Anteil am Verkaufserlös (%) |
|------------------------------|-----------------------------|
| Teigwaren                    | 25 %                        |
| Getreidehandel               | 39 %                        |
| Mehl (einschl. Futtermittel) | 1 %                         |
| Geflügelfleisch              | 19 %                        |
| Tiefkühlprodukte             | 16 %                        |
| Insgesamt                    | 100 %                       |

Quelle: OOO ROSCHLEBOPRODUKT (2004).

Was die Gewinne anbelangt, so berichtete Roschleboprodukt für die ersten drei Quartale 2005 von Verlusten. In Tabelle 70 werden ein Nettoverlust von 106 Mio. Rubel und eine Summe der nicht durch Eigenkapital gedeckten Verluste (Verlustvortrag) von knapp 570 Mio. Rubel ausgewiesen. Als Ursachen für diese Entwicklung gelten Verluste aus dem Getreidehandel in der Saison 2004/2005, hohe Ausgaben bei der Vermarktung und der Durchführung einer aggressiven Werbekampagne und die Bildung von Reserven im 4. Quartal 2004 und 1. Quartal 2005 in Höhe von 5 Mio. US-\$ zum Ausgleich etwaiger Wertverluste bei Wertpapieren. Trotzdem sah und sieht sich Roschleboprodukt in der Lage, seinen finanziellen Verpflichtungen nachzukommen (vgl. OOO ROSCHLEBOPRODUKT, 2005).

**Tabelle 70: Gewinn und Verlust von Roschleboprodukt im 3. Quartal 2005**

| Indikator  | Ausprägung im 3. Quartal 2005 |
|--|-------------------------------|
| Erlös (Tsd. Rubel)   | 1.025.893                     |
| Bruttogewinn, (Tsd. Rubel)   | 81.371                        |
| Nettogewinn (nicht verteilter Gewinn (nicht gedeckter Verlust), (Tsd. Rubel)                               | -106.178                      |
| Summe der nicht durch Eigenkapital gedeckten Verluste zum Abrechnungszeitpunkt (Verlustvortrag), Tsd. Rbl. | -569.817                      |
| Verhältnis der nicht gedeckten Verluste zum Abrechnungszeitpunkt zum Bilanzwert                            | -0,26                         |

Quelle: OOO ROSCHLEBOPRODUKT (2005).

### 2.6.6 Beziehung zur Politik

Über engere Beziehungen zu politischen Akteuren auf föderaler und regionaler Ebene wird in den zugänglichen Veröffentlichungen so gut wie nichts verlautbart. Einzig im Kraj Stavropol' soll Agros in Abstimmung mit der Regionalregierung die Geflügelwirtschaft modernisieren. Welcher Art die Zusammenarbeit konkret ist, bleibt jedoch unklar. Ebenso wenig Kenntnisse gibt es darüber, ob und inwieweit Agros auf die Ausgestaltung der föderalen Agrarpolitik Einfluß nimmt. Es sind lediglich ein paar wenige Äußerungen des Präsidenten von Agros, Dmitrij L'vovič Ušakov, zu agrarpolitischen Fragen bekannt, die eine

eher liberale Grundhaltung vermuten lassen. Zwar tritt auch er nicht für einen völligen Freihandel bei Agrar- und Ernährungsgütern aus. Begründet wird dies in erster Linie mit unfairen Handelspraktiken der USA und EU. Aber Ušakov spricht sich vehement für einen raschen Beitritt Russlands zur WTO aus (vgl. ŠČEGLOV, 2002a). Desgleichen tritt Dmitrij Ušakov für den ungehinderten Kauf und Verkauf von Agrarland ein und fordert weitere Verbesserungen in den rechtlich- institutionellen Rahmenbedingungen, insbesondere auf dem Gebiet des Gläubigerschutzes.

### 2.6.7 Theoretische Bewertung

Die Gruppe "Agros" entspricht nicht unbedingt dem Verständnis einer Agroholding, wie es in der russischen Agrarökonomie verbreitet und in Abschnitt II.6.1. definiert wurde, da sich die vertikale Integration mit Ausnahme der Geflügelproduktion nicht auf den landwirtschaftlichen Produktionsbereich erstreckt und auch bei keinem der Geschäftsbereiche den Einzelhandel mit einschließt. In dieser Hinsicht ähnelt Agros eher westlichen Lebensmittelkonzernen wie Nestlé, Unilever oder Cargill, die alle nicht vertikal, wohl aber horizontal und diagonal integriert sind.

Betrachtet man die Produktbereiche, auf die sich die Gruppe Agros konzentriert hat, dann kommt aus transaktionskostenökonomischer Sicht vertikale Integration aus den in Abschnitt III. 3.4 dargelegten Gründen tatsächlich nur im Geflügelbereich in Frage. Getreide als Rohstoff für die Mehlproduktion sowie als Gegenstand für Handelsoperation ist ein klassisches landwirtschaftliches Massenprodukt mit weitgehend homogenen Qualitätseigenschaften, die relativ leicht überprüft werden können. Dadurch werden Unsicherheiten über die Qualität auf ein geringes Maß reduziert. Außerdem können sowohl die landwirtschaftlichen Produzenten als auch die Verarbeiter und Händler sowohl vor dem Anbau bzw. der Produktion als auch danach zwischen vielen Tauschpartnern wählen können. All dies wirkt nach Tabelle 14, Abschnitt III.3.4 ebenfalls auf niedrige Transaktionskosten bei der Benutzung des Marktes hin. Schließlich werden bei den Getreideelevatoren und Mehlfabriken als Hauptabnehmern kaum in nennenswertem Umfang Investitionsgüter eingesetzt, die auf bestimmte Austauschbeziehungen spezialisiert sind, so dass die Gefahr des Hold-up gering ist.

Einzig bei Gemüse, das Agros zur Herstellung von vegetarischen Tiefkühlbouletten verarbeitet, sind speziellere Qualitätsanforderungen an die Rohstoffe und der Einsatz von Kapitalgütern mit etwas höherer Spezifität bei den Erzeugern notwendig. Tabelle 14, Abschnitt III.3.4 würde in diesem Fall aus den dort genannten Gründen als das effizienteste institutionelle Arrangement Jahresverträge nahelegen. Agros bezog jedoch seine Rohstoffe in diesem Segment nicht von heimischen Erzeugern, sondern arbeitete mit bereits fertigen, importierten Gemüse- und Obstmischungen (vgl. GRUPPA "AGROS", 2005c). Dies entspricht der bereits erwähnten und dann auch umgesetzten Vorstellung der Gruppenleitung,

die eine zunehmende Spezialisierung als die erfolgversprechende Unternehmensstrategie betrachtet, weil die Leitung recht heterogener Aktivitäten unter einem einheitlichen Dach steigende unternehmensinterne Transaktions- und Agencykosten in Form von Informationsverlusten und -verzerrungen, Anreizproblemen und Fehlentscheidungen verursacht.

Wenn also die gewählten Geschäftsbereiche aus transaktionskosten- und agencytheoretischer Sicht keine bzw. nur eine eng begrenzte vertikale Integration nahelegen, stellt sich die Frage, welche anderen Gründe die institutionelle Wahl von Agros maßgeblich bestimmt haben. Wie erwähnt, halten der Hauptinvestor "Interros" und die Leitung der Finanzierungsholding ZAO "APK Agros" eine effiziente Unternehmenskontrolle für die entscheidende Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Investitionsprojektes. Dies deutet daraufhin, dass das Motiv Minimierung der Principal-Agent-Probleme der adversen Selektion und des moralischen Risikos im Bereich der Finanzierung die ausschlaggebende Rolle für die Wahl der Holdingstruktur als institutionelles Arrangement darstellte. Dafür spricht auch die Klage von Ušakov über den unzureichenden Gläubigerschutz in Russland (vgl. dazu Abschnitt IV.2. und IV.3). Vor dem Hintergrund dieses Mangels in den rechtlich-institutionellen Rahmenbedingungen verläßt sich die Finanzholding ZAO "APK Agros" bei ihren Investitionsentscheidung nicht allein auf ein sorgfältiges Screening, sondern sichert sich die Kontrollmehrheit in den Tochterunternehmen und entsendet Vertreter in deren Leitungsorgane. Auf diese Weise werden Informations- und Transaktionskosten gesenkt und eine kostengünstige Kontrolle der effizienten Verwendung der finanziellen Mittel sichergestellt, weil die Finanzholding als Mehrheitseigner der Tochtergesellschaften jederzeit Zugang zu umfassenden entscheidungsrelevanten Informationen hat. Da die Tochterunternehmen in bestimmtem Umfang gegenüber der Holdingleitung weisungsgebunden sind, kann die Unternehmensleitung zu viel geringeren Kosten Änderungen und ggf. die Rückzahlung der Mittel durchsetzen als gegenüber unabhängigen Unternehmen, bei denen die entsprechenden Ansprüche möglicherweise vor Gericht eingeklagt werden müssen. Die verbesserten Kontrollmöglichkeiten durch die Integration über Eigentumsbeziehungen tragen außerdem dazu bei, dass ein guter Ruf aufgebaut und die Bonität der Unternehmen bei externen Geldgebern verbessert wird. Auf diese Weise wird der Zugang zu Fremdkapital erleichtert. Tatsächlich haben die Unternehmen von Agros in dieser Hinsicht keine Schwierigkeiten.

Insgesamt lassen sich bei der Gruppe "Agros" wenig spezifisch russische Merkmale für die das gewählte institutionelle Arrangement feststellen. Das Ausmaß der vertikalen Integration entsprach bzw. entspricht in den Produktbereichen, in denen Agros agiert(e), aus Transaktions-, Agency- und Produktionskostengründen weitgehend der von Unternehmen in westlichen Marktwirtschaften.

### 3 VON OBEN INITIIERTE INTEGRIERTE STRUKTUREN

Den bisher geschilderten Fallbeispielen war gemeinsam, dass sie allesamt von unten, d. h. von den Wirtschaftssubjekten selbst initiiert worden sind. Nun werden Fälle betrachtet, in denen der Staat bei der Initiierung integrierter Strukturen eine bedeutende Rolle gespielt hat. Den Anfang macht die Agro-Finanz-Industrielle Gruppe (AFIG) Kamenskaja aus dem Oblast Penza.

#### 3.1 Der Versuch der Wiederherstellung alter Wirtschaftsbeziehungen: Die Agro-Finanz-Industrielle Gruppe "Kamenskaja"

Die Agro-Finanz-Industrielle Gruppe (AFIG) Kamenskaja ist nicht nur ein Beispiel für den staatlich initiierten Versuch, alte Liefer- und Absatzbeziehungen mit einer als zukunftsfähig erachteten Integrationsform wiederherzustellen, sondern auch für den in Abschnitt II.5.3.2. angesprochenen und in Russland oft anzutreffenden Widerspruch zwischen auf dem Papier formulierten Ansprüchen staatlichen Willens und der Wirklichkeit.

##### 3.1.1 Entstehungsgeschichte und Zweck der Gründung

Die OAO AFPK "Kamenskaja agropromyšlennaja finansovaja gruppa" aus dem Oblast Penza ist die erste Finanz-Industrielle Gruppe aus dem Agrar- und Ernährungssektor, die im "Register der Finanz-Industriellen Gruppen der Russischen Föderation" verzeichnet wurde. Ihre Gründung wurde von der Föderationsregierung auf Grundlage der Regierungsordnung Nr. 1446 vom 07.12.1996 "Über die Finanz-Industrielle Gruppe "Kamenskaja agropromyšlennaja finansovaja gruppa"<sup>202</sup> initiiert (vgl. auch MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2001, S. 43). Die Regierungsverordnung enthält allerdings nur ganz allgemeine und unverbindliche Ausführungen zum Ziel der Gruppe und zu der möglichen staatlichen Unterstützung.

Als allgemeines Ziel wird in der Einleitung der Verordnung die "Schaffung von Bedingungen zur Entwicklung der landwirtschaftlichen Produktion auf Grundlage der Integration und Kooperation des Agro-Industriellen Komplexes" genannt. Dieses Ziel wird in einem Erfahrungsbericht von Palatkin und Pankova, der Ende 1998, also knapp zwei Jahre nach Gründung der Gruppe erschienen ist, näher konkretisiert. Danach sollten mit der Gründung der AFIG Kamenskaja drei Zwecke erreicht werden: (1) die Sicherstellung eines reibungslosen Zusammenwirkens zwischen landwirtschaftlichen Erzeugern, Industriebetrieben und Geldgebern, (2) die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der erzeugten Produkte und

<sup>202</sup> Vgl. den Inhalt der Verordnung unter Postanovlenie Pravitel'stva Rossijskoj Federacii (1996).

(3) die Mitwirkung bei der Umsetzung verschiedener Antikrisenmaßnahmen und bei der "Lösung vieler Probleme, die im Zusammenhang mit der Reformierung der Landwirtschaft entstanden sind". Als die dringendsten Probleme werden die folgenden gesehen (vgl. PALATKIN und PANKOVA, 1998):

- "die gedankenlose Zerstörung des alten Systems von Integrations- und Kooperationsbeziehungen,
- die chronische Zahlungsunfähigkeit und geringe Liquidität der landwirtschaftlichen Betriebe,
- das Fehlen von Unternehmen, die größere Verantwortung für andere Unternehmen übernehmen ('die landwirtschaftlichen Betriebe sind selbst nicht in der Lage, als Garanten bei Ware-Geld- und Bartergeschäften zu fungieren'),
- geringe Managementqualitäten,
- fehlende Wettbewerbsfähigkeit einheimischer Technologien,
- der nicht-äquivalente Austausch zwischen dem Agrarsektor und der anderen Sektoren der russischen Volkswirtschaft ("Preisdisparität"),
- die ungenügende Versorgung mit finanziellen Mitteln,
- der unzureichende Schutz einheimischer Produzenten vor ausländischer Konkurrenz und
- das Fehlen einer Marktinfrastruktur bestehend aus Großmärkten, Börsen, Vermarktungs- und Informationszentren".

In Artikel 1 der Verordnung von 1996 wird in Aussicht gestellt, die AFIG zur Bedienung des föderalen Nahrungsmittelfonds heranzuziehen. Nahrungsmittelfonds wurden 1993 nach der Abschaffung der planwirtschaftlichen Pflichtablieferungen von Agrarprodukten an den Staat auf föderaler und regionaler Ebene eingerichtet. Die Aufgabe des föderalen Lebensmittelfonds besteht darin, Nahrungsmittel zur Versorgung des Militärs, der Gebiete des Hohen Nordens und der Städte Moskau und St. Petersburg sowie zum Aufbau nationaler strategischer Reserven aufzukaufen. Regionale Lebensmittelfonds wurden eingerichtet, um die sogenannte "Ernährungssicherheit" (russ.: *prodovol'stvennaja bezopasnost'*) in den Regionen sicherzustellen (vgl. WANDEL, 2001, S. 72 ff.). Mit "Ernährungssicherheit" ist die ausreichende Versorgung der Bevölkerung mit Nahrungsmitteln aus der eigenen Produktion der jeweiligen Region gemeint, also die Unabhängigkeit von Einfuhren aus anderen Regionen oder aus dem Ausland.<sup>203</sup>

---

<sup>203</sup> Für die wichtigsten Produktgruppen haben russische Agrarökonominnen sogar quantitative Richtwerte für den Tatbestand der Ernährungssicherheit festgelegt. Bei Getreide soll sie dann sichergestellt sein, wenn der Anteil der heimischen Produktion an der insgesamt auf dem Markt verkauften Menge mindestens 90 % beträgt, bei Zucker 60 %, bei Pflanzenfett 70 % und bei Milch und Fleisch jeweils 80 % (vgl. UŠAČEV, 2003, S. 8 sowie ZIČENKO, NAZARENKO und ŠAJKIN, 2004, S. 54 ff.). Wie diese Quoten begründet werden, wird nicht erläutert.

In Artikel 6 der Verordnung wird der Regierung des Oblast Penza empfohlen, die Gruppe auch für Bildung des regionalen Lebensmittelfonds heranzuziehen. Auf diese Weise sollte die AFIG "Kamenskaja" mit Staatsaufträgen versehen werden. Was die Bedienung des föderalen Lebensmittelfonds anbelangt, sollten dabei konkret die zentrale Gesellschaft und die für die Verwaltung des Lebens Nahrungsmittel mittelfonds zuständige Föderale Agentur zur Regulierung des marktes in der Rechtsform eines staatlichen unitaren Unternehmens, die GUP FAP (= Gosudarstvennoe unitarnoe predprijatie Federal'noe agenstvo po regulirovaniju provodol'stvennogo rynka), einen Vertrag abschließen. Darin wird die zentrale Gesellschaft beauftragt, die Belieferung des Fonds zu organisieren, in dem sie den Betrieben der Gruppe entsprechende Produktions- und Lieferaufträge erteilt. Die Föderale Agentur stellt der AFIG zu diesem Zweck finanzielle Mittel bereit, deren Summe in bilateralen Verhandlungen festgelegt wird. Die zentrale Gesellschaft verpflichtet sich im Gegenzug, die Erfüllung des Vertrages sicherzustellen (vgl. Anlage 2 in MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2001, S. 96).

Zu betonen ist, dass es sich bei den in der Verordnung genannten Betätigungsfeldern und Unterstützungen lediglich um Empfehlungen bzw. in Aussicht gestellte Möglichkeiten handelt, nicht jedoch um konkrete Zusagen oder Versprechungen. Gleiches gilt für andere Fördermaßnahmen, die in den Gesetzen zu FIGs vorgesehen sind. So werden die föderalen Wirtschafts-, Finanz- und Landwirtschaftsministerien angehalten, jedes Jahr Mittel für die "Realisierung konkreter, wirtschaftlich sinnvoller Projekte zur Entwicklung der landwirtschaftlichen Produktion, Lagerung und Verarbeitung zur Verfügung zu stellen" (Artikel 2). Diese Ministerien sollen der Regierung auch "Vorschläge unterbreiten" unter welchen Bedingungen der Gruppe staatliche Garantien für Investitionen gewährt werden könnten (Artikel 5). An die Oblastregierung von Penza wird ebenfalls verfügt, Mittel und sonstige Vergünstigungen bereitzustellen, "entsprechend den Möglichkeiten des Budgets des Oblasts" (Artikel 6).

Der sogenannte nicht-äquivalente Austausch zwischen der Landwirtschaft und anderen Sektoren der Volkswirtschaft bzw. die Preisdisparität<sup>204</sup> gilt bei den führenden russischen Agrarökonomern und -politikern als wesentliche Ursache für den Produktionsrückgang in der Landwirtschaft und die schlechte finanzielle Situation vieler landwirtschaftlicher Betriebe.<sup>205</sup> Mithilfe Agro-Finanz-Industrieller Gruppen und ähnlichen vertikal integrierten Strukturen soll daher angestrebt

<sup>204</sup> Bei der "Preisparität" geht es natürlich eigentlich um die über die Preise zufließenden Einkommen, also um die Realisierung einer bestimmten intersektoralen "Einkommensparität". Der in Deutschland übliche Begriff "Einkommensparität" ist aber in der agrarökonomischen russischen Literatur und Diskussion nicht gebräuchlich.

<sup>205</sup> Vgl. z. B. NOVIKOV (1995, S. 17); DOBRYNIN und IVANOV (1997, S. 15); ZLOBIN (1996, S. 13); KURCEV (1999, S. 88 ff.); LUBKOV (2000a, S. 24); RODIONOVA (2002a, S. 10 und S. 44 f.); MILOSERDOV (2002, S. 11). Zur Problematik dieser Argumentation vgl. WANDEL (2001, S. 109 ff.).

werden, allen Akteuren der vertikalen Wertschöpfungskette, also den landwirtschaftlichen Erzeugern, den Herstellern von landwirtschaftlichen Betriebsmitteln, Verarbeitern und Lebensmittelhändlern "gleiche wirtschaftliche Bedingungen" zu gewährleisten (vgl. UŠAČEV, 2002b, S. 21; ACHMETOV, 2002, S. 47). Dabei stehen jedoch in erster Linie die Interessen der landwirtschaftlichen Erzeuger im Mittelpunkt, weil sie innerhalb des Agrar- und Ernährungssektors die stärkste Lobby haben und sich als das schwächste Glied in der vertikalen Produktionskette sehen. Vor diesem Hintergrund nehmen im Handbuch des Landwirtschaftsministeriums (vgl. MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2001, S. 54 ff. und S. 67 ff.) Vorschläge über die Preisfestsetzung und die Umverteilung der Gewinne bzw. Einnahmen in Finanz-Industriellen Gruppen im Allgemeinen und in der AFIG "Kamenskaja" im besonderen einen breiten Raum ein. Im Grunde laufen die Vorschläge alle darauf hinaus, die Einnahmen bzw. Gewinne nicht entsprechend der in jedem Stadium der Produktionskette geschaffenen zusätzlichen Wertschöpfung, sondern entsprechend den jeweils anfallenden Kosten auf die einzelnen Glieder der Wertschöpfungskette umzuverteilen. Als besonders "objektiv" gilt die Verteilung der Einnahmen entsprechend der Arbeitskosten gemessen in Mannstunden. Warum dies so sein soll, wird nicht näher begründet, aber offensichtlich ist in diese Vorstellung die Marxsche Arbeitswertlehre eingeflossen, wonach Güter nur einen Wert haben, weil Arbeit in ihnen steckt (vgl. ausführlicher dazu OTT, WINKEL, 1985, S. 180 ff.). Wenn beispielsweise auf die Zuckerrübenherzeuger 64 % und auf die Verarbeiter 36 % aller Arbeitskosten entfällt, sollte auch vom Ertrag aus dem Verkauf des Endproduktes 64 % an die landwirtschaftlichen Erzeuger und 36 % an die Verarbeiter gehen. Arbeiten die Unternehmen der Wertschöpfungskette auf sogenannten "daval'českie uslovija", d. h. die Landwirte bekommen als Entlohnung für den angelieferten Rohstoff nicht Geld, sondern einen Teil des daraus verarbeitendem Produktes zum eigenen Weiterverkauf, dann sollte an die Primärerzeuger 64 % des erzeugten Zuckers abgegeben werden (vgl. MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2001, S. 73).

### 3.1.2 Firmenprofil

Der Gruppe traten fast alle Betriebe der Agrar- und Ernährungswirtschaft des Rayons Kamenskij bei. Sie umfaßt im Einzelnen 25 von insgesamt 28 landwirtschaftlichen Betrieben des Rayons, private Bauernwirtschaften nicht mitgezählt. Die restlichen drei Betriebe sollen jedoch "enge Kontakte" zur AFIG unterhalten, die aber nicht näher spezifiziert werden. Darüber hinaus gehören zur Gruppe sowohl alle Verarbeitungsbetriebe des Rayons – das sind das Fleischkombinat, die Molkerei, die Zucker- und die Futtermittelfabrik – als auch alle Betriebe des vorgelagerten Bereichs. Allen diesen Betrieben ist gemeinsam, dass sie nicht über genügend Umlaufvermögen und finanzielle Mittel für Investitionen verfügen. Aus der Finanzbranche trat die Pensaer Filiale der damals noch existierenden

Agroprombank der AFIG Kamenskaja bei (vgl. LUBKOV, 2000b, S. 44; MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2001, S. 14 u. 27).

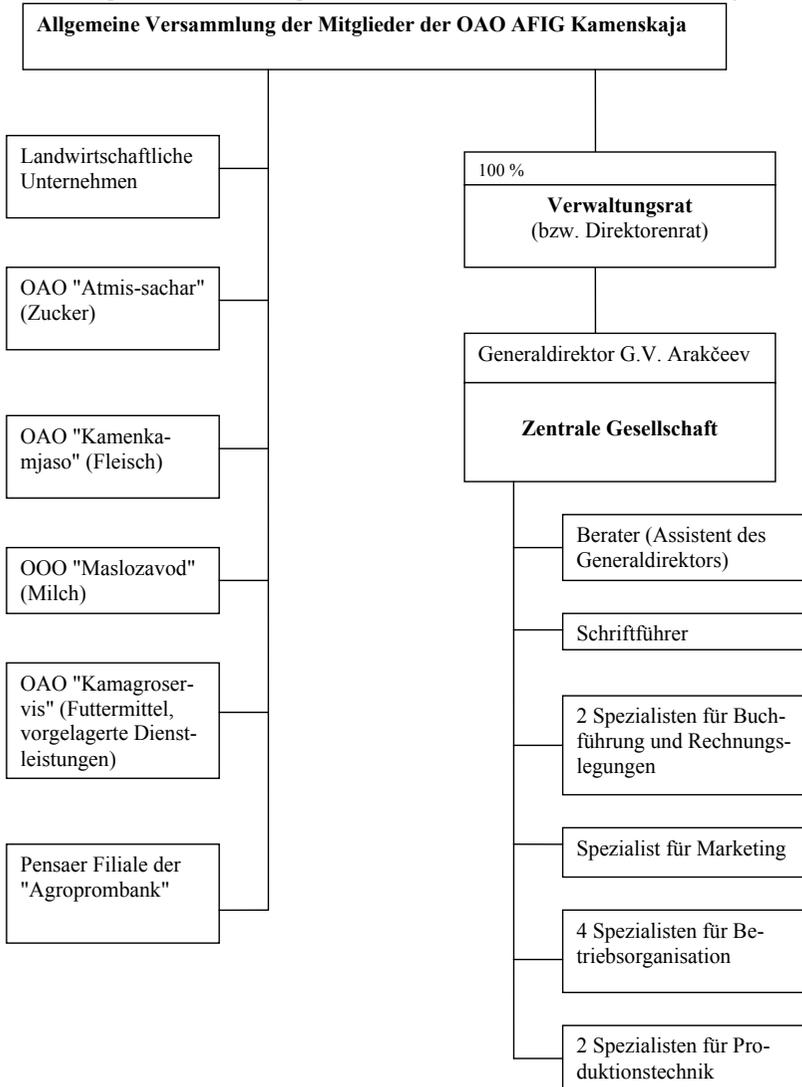
Die Agro-Finanz-Industrielle Gruppe "Kamenskaja" ist in vier verschiedenen Produktgruppen tätig – Zucker, Fleisch und Milch sowie Futtermittel. In jeder dieser Branche sind die landwirtschaftlichen Betriebe mit dem entsprechenden Verarbeitungsbetrieb und Handelsunternehmen vertikal verbunden. Das Zentrum jeder vertikalen Wertschöpfungskette bildet dabei das Verarbeitungsunternehmen. Bei Zucker ist das die OAO "Atmis-sachar", bei Fleisch die OAO "Kamenskaja-mjaso", bei Milch die Butter- und Käsefabrik OOO "Maslozavod 'Kamenskij'". Im Unterschied zu Zucker übernimmt bei Fleisch und Milch die zentrale Gesellschaft zusätzlich zum bestehenden Handelsnetz noch ergänzende und unterstützende Vertriebsaufgaben (vgl. MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2001, S. 72). Futtermittel werden in der AFIG "Kamenskij" als Vorprodukt für die Tierproduktion eingesetzt. Daher besteht hier die vertikale Wertschöpfungskette nur aus zwei Gliedern – den landwirtschaftlichen Erzeugern und dem Futtermittelherstellungsbetrieb der OAO "Kamagroservis". Dieses Unternehmen fungiert nicht nur als Hersteller und Lieferant von Futtermittel, sondern es stellt außerdem materiell-technische Vorleistungen wie Traktoren, Saatgut, Ersatzteile sowie Reparatur- und sonstige Dienstleistungen für die Tochterunternehmen aller vertikalen Wertschöpfungsketten zur Verfügung (vgl. MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2001, S. 15 u. 20). Die Kamenskaja agropromyšlennaja gruppja ist insgesamt also nicht nur eine vertikal, sondern gleichzeitig auch eine diagonal integrierte Unternehmensgruppe.

### **3.1.3 Aufbau- und Ablauforganisation**

Einen vereinfachten Einblick in die Aufbauorganisation der AFIG "Kamenskaja" gibt die nachfolgende Abbildung 22. An der Spitze der AFIG Kamenskaja steht die "Allgemeine Versammlung der Gründer der AFIG", vergleichbar mit der Hauptversammlung einer Aktiengesellschaft. Sie tritt mindestens einmal pro Jahr zusammen und wählt aus den Gründern der AFIG den Verwaltungsrat für zwei Jahre. Der Verwaltungsrat bestimmt aus seiner Mitte einen Präsidenten und tritt je nach Bedarf, mindestens aber einmal pro Jahr zusammentreten. Präsident des Verwaltungsrates der AFIG Kamenskaja ist K.M. Devlikamov. Zu den Aufgaben des Verwaltungsrates gehört es, strategische Entscheidungen über die Entwicklung der Gruppe zu treffen, die Beziehungen zwischen den zur Gruppe gehörenden Unternehmen zu regulieren, über Kapitalerhöhungen der zentralen Gesellschaft zu befinden, Vorgehensweisen zu erarbeiten, wie man in den Genuß von Krediten, Subventionen und staatlichen Garantien kommen kann, über Investitionen sowie über die Dividendenausschüttung zu entscheiden. Außerdem hat der Verwaltungsart das Recht, die gruppeninterne Verrechnungspreise sowie den Endverkaufspreis der hergestellten Produkte festzulegen und über die Gewinnverteilung auf die Mitgliedsunternehmen zu entscheiden. Bei der Festlegung des Endverkaufspreises

seien jedoch die Marktentwicklungen zu berücksichtigen (vgl. MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2001, S. 22 f.).

**Abbildung 22: Aufbauorganisation der OAO AFIG "Kamenskaja"**



Quelle: Eigene Darstellung nach MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII (2001, S. 21 und S. 28).

Die zentrale Gesellschaft hat die Funktion eines Exekutivorgans der AFIG. An deren Spitze steht der General- oder Exekutivdirektor G.V. Arakčeev. Ihm unterstehen 10 sogenannte Spezialisten. Einer ist für die Schriftführung zuständig, zwei für die Buchführung, zwei Fachleute für produktionstechnische Fragen und vier für die Betriebsorganisation (vgl. MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2001, S. 28). Die zentrale Gesellschaft hat die Aufgaben, die vom Verwaltungsrat festgelegten Bestimmungen umzusetzen und die laufenden Geschäfte der Gruppe zu führen. Dies beinhaltet unter anderem die Erstellung der Bilanz für die gesamte Gruppe, eines Rechenschaftsberichtes und einer Wirtschaftlichkeitsanalyse, die Erschließung von Finanzierungsquellen und Absatzkanälen, die gruppeninterne finanzielle Abrechnung und Verteilung der aus gemeinsamer Produktions- und Verkaufstätigkeit stammenden Einnahmen sowie das Einfordern der gesetzlich vorgesehenen staatlichen Vergünstigungen (vgl. MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2001, S. 23 ff.).

Sollte die AFIG noch mehr Mitglieder bekommen und/oder ihre Geschäftstätigkeit ausweiten, ist geplant, die Führungsstruktur der Gruppe zu verändern. Dem Verwaltungsrat würden 4 Vizepräsidenten zur Seite gestellt werden, wobei jeder von ihnen für bestimmte Spezialgebiete zuständig sein soll, und zwar für "industrielle Entwicklung", für finanzielle Fragen, für "ökonomische" Fragen, für Eigentumsfragen und für regionale Probleme. Nach verfügbaren Informationen aus dem Jahr 2001, war dieser Umbau allerdings noch nicht vollzogen worden (vgl. MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2001, S. 28 f.). Bei seiner Realisierung würde sich die AFIG noch mehr als bisher schon in eine recht große bürokratische Struktur verwandeln mit aus Sowjetzeiten bekannten, aber auch in der heutigen russischen Staatsführung noch üblichen Strukturmerkmalen wie mehreren für Spezialfragen zuständigen Stellvertretern und Doppelstrukturen. So gäbe es in der Gruppe sowohl beim Verwaltungsrat als auch in der zentralen Gesellschaft abteilungsähnliche Strukturen mit zum Teil überlappenden Kompetenzen. Ähnliches gab es in Sowjetzeiten mit den Ministern der Regierung und ministeriumsähnlichen Abteilungen im Politbüro. Im gegenwärtigen Russland gibt es dies zwischen Präsidentenrat und russischer Regierung.

Die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen den einzelnen Unternehmen, die zur Gruppe gehören, werden durch zusätzliche Verträge genauer geregelt (vgl. MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2001, S. 19 f.). Beispielsweise hat die Futtermittelfabrik OAO "Kamagroservis" Lieferverträge mit verschiedenen zur Gruppe gehörenden Getreideproduzenten abgeschlossen (u. a. mit den Produktionsgenossenschaften KSP "Rus" und "Pervomajskoe" und der Sowchase "Varvarovskij"), in denen die Rechte und Pflichten der Vertragsparteien konkret fixiert sind. Ähnliches gilt für die anderen Produktgruppen. Der zentralen Gesellschaft wird dabei die Rolle einer Kontroll- und Schiedsinstanz zugeordnet, die sicherstellen soll, dass die Vertragspartner ihren vertraglichen Verpflichtungen nachkommen (vgl. Anlage 1 in MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ

FEDERACII, 2001, S. 94 f.). Insofern kann mit Williamson dies als eine dreiseitige Beherrschungsstruktur oder als neoklassischer Vertrag bezeichnet werden (vgl. Abschnitt III.3.3).

Wenig erfolgreich war die Gruppe bislang bei der Erschließung externer Finanzquellen. Daher sind die meisten Kredite, die an die Mitglieder der Gruppe vergeben werden, Warenkredite, d. h. den landwirtschaftlichen Erzeugern werden Vorleistungen wie Ersatzteile oder Brenn- und Schmierstoffe zur Verfügung gestellt, die diese mit landwirtschaftlichen Erzeugnissen zur Weiterverarbeitung und zum Verkauf an den Endverbraucher bezahlen (vgl. LUBKOV, 2000, S. 44).

### 3.1.4 Wirtschaftliche Entwicklung

Die wirtschaftliche Entwicklung der AFIG ist kaum einzuschätzen.<sup>206</sup> Zum einen wird in der zur Verfügung stehenden Quelle nur die Tätigkeit von drei zur Gruppe gehörenden Unternehmen beleuchtet – das Dienstleistungs- und Futtermittelunternehmen OAO "Kamagroservis" sowie die beiden Verarbeitungsbetriebe OAO "Atmis-sachar" und OAO "Kamenka-mjaso". Angaben zu den landwirtschaftlichen Betrieben und zu den sonstigen zur Gruppe gehörenden Unternehmen fehlen. Damit kann nicht beurteilt werden, wie sich zum einen diese Unternehmen und zum anderen die Gruppe als ganzes entwickelt haben. Zum anderen wird nicht erläutert, wie sich die Erfolgsindikatoren im Einzelnen zusammensetzen und woher die Zahlen stammen. Hinzu kommt, dass die Zahlen nicht inflationsbereinigt sind und somit nicht erkennbar ist, ob hinter dem nominellen Anstieg auch ein reales Wachstum steckt. Verwendet wird als Erfolgskriterium der Anstieg von Einkommensindikatoren, wie die Verkaufserlöse, der Gewinn aus Verkäufen und der Gewinn aus finanziell-wirtschaftlicher Tätigkeit. Wie Tabelle 71 zeigt, wiesen die betrachteten Unternehmen im Betrachtungszeitraum mit Ausnahme der Fleischfabrik eine positive Entwicklung auf. Ob diese Entwicklung jedoch darauf zurückzuführen war, dass die Unternehmen Teil der FIG sind und damit einen verbesserten Zugang zu Vorleistungen, finanziellen Mitteln und Abnehmern hatten oder durch sonstige Umstände bedingt waren, die nichts mit der Gruppe zu tun haben, läßt daraus nicht ablesen. Insgesamt sah das Landwirtschaftsministerium in den ersten zwei Jahren des Bestehens der AFIG "Kamenskaja" *"bestimmte positive Tendenzen bei der Erhöhung der ökonomischen Effizienz, obwohl in dieser Zeit keine nennenswerten staatlichen Investitionen geflossen sind"* (MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2001, S. 76 f.).

---

<sup>206</sup> Generell ist die Einschätzung der wirtschaftlichen Lage von FIGs schwierig, weil Daten, die für eine tiefgehende Analyse notwendig wären, nicht oder nur sporadisch zur Verfügung stehen. Studien, die trotzdem eine Bewertung der wirtschaftlichen Entwicklung von FIGs versuchen, basieren dabei oft auf selbst oder von Dritten durchgeführten Erhebungen, deren Repräsentativität aber eingeschränkt ist (vgl. etwa PEROTTI und GELFER, 1998 und 1999 oder CVETKOV, 2002 und 2004). Infolgedessen haben die Schlußfolgerungen häufig spekulativen und vorläufigen Charakter.

**Tabelle 71: Ausgewählte Erfolgsindikatoren der Dienstleistungs- und Verarbeitungsunternehmen der OAO "Kamenskaja AFIG", 1997-1998 (in Tsd. Rubel)**

|   | OAO<br>"Kamagroservis" |        | OAO "<br>Atmis-sachar" |         | OAO "<br>Kamenka-mjaso" |      |
|---|------------------------|--------|------------------------|---------|-------------------------|------|
|   | 1997                   | 1998   | 1997                   | 1998    | 1997                    | 1998 |
| Verkaufserlöse<br>(ohne MwSt.<br>und Akzissen)                    | 22.001                 | 31.596 | 74.571                 | 135.726 | 240                     | 185  |
| Gewinn aus<br>Verkäufen   | 2.764                  | 2.614  | -829                   | 15.004  | 38                      | 36   |
| Gewinn aus<br>finanziell-<br>wirtschaft-<br>licher Tätigkeit      | 2.863                  | 1.845  | -636                   | 15.008  | 172                     | 162  |
| Gesamtergeb-<br>nis der finan-<br>ziellen Tätig-<br>keit pro Jahr | 2.449                  | 1.955  | -2.215                 | 17.031  | -643                    | -229 |

Quelle: MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2001, S. 77 f.

### 3.1.5 Probleme

Der letzte Halbsatz des Landwirtschaftsministeriums zur Einschätzung der wirtschaftlichen Lage der AFIG spricht eines der Hauptprobleme der Gruppe an. Dieses besteht darin, dass keine der im Gesetz von 1995 in Aussicht gestellten staatlichen Vergünstigungen gewährt worden waren und somit kaum Investitionen getätigt wurden und die zur Gruppe gehörenden Betriebe allesamt über eine geringe Liquidität verfügten (vgl. PALATKIN und PANKOVA, 1998). Die AFIG Kamenskaja hatte nur zu Beginn eine geringe, nicht näher bezifferte Anschubfinanzierung aus dem föderalen Budget bekommen. Darüber hinaus flossen ihr Budgetmittel im Rahmen ihrer Tätigkeit als Lieferant für den staatlichen Lebensmittelfonds zu, deren Höhe ebenfalls nicht näher beziffert wird (vgl. MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2001, S. 20). Ansonsten hatte die AFIG in den folgenden Jahren keine staatlichen Kredite, weder von föderaler noch regionaler Ebene, bekommen (vgl. auch KOLPAŠNIKOV, 1999; LUBKOV, 2000b, S. 44; MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2001, S. 77). Anlageinvestitionen wurden zum überwiegenden Teil aus eigenen Mitteln finanziert. Dabei handelte es sich um eine Anlage zur Produktion und Abfüllung von Plastikflaschen für Mineralwasser. Mit dieser Investition sollte eine weitere Diversifizierung der Gruppe erreicht werden (vgl. MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2001, S. 77). Für den Kauf von Ersatzteilen, Schmier- und Brennstoffe sowie die Inanspruchnahmen diverser Dienstleistungen griffen die Unternehmen der Gruppe i.d.R auf Warenkredite zurück (vgl. MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2001, S. 77).

Neben fehlenden finanziellen Mitteln werden in dem Erfahrungsbereich von PALATKIN und PANKOVA (1998) als weitere "erhebliche" Probleme *"die schlechte Koordination zwischen Oblastregierung, AFIG und anderen kommerziellen Strukturen, die Duplizierung einzelner Funktionen der Agrarverwaltung des Rayons Kamenskij und der AFIG, das fehlende Verständnis der teilnehmenden Betriebe über ihre Rolle in der Gruppe und die unklare Zuteilung von Verantwortlichkeiten innerhalb der Gruppe"* genannt. Die meisten Unternehmen der Gruppe würden nach wie vor als völlig unabhängige Unternehmen handeln. Das heißt, sie suchen selbst nach eigenen Abnehmern und Lieferanten und greifen dabei kaum auf Unternehmen der Gruppe oder Dienstleitungen der zentralen Gesellschaft zurück (vgl. ebd.). Beispielsweise stammten bei der Zuckerherstellung nur knapp 43 % der von der Zuckerfabrik OAO "Atmis-sachar" verarbeiteten Zuckerrüben aus landwirtschaftlichen Betrieben, die zur AFIG gehören (vgl. MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2001, S. 71).

### 3.1.6 Vergleich mit der allgemeinen Entwicklung anderer FIGs

Mit ähnlichen Problemen wie die AFIG "Kamenskaja" haben auch andere AFIGs zu kämpfen. Dies gilt insbesondere im Bereich der Finanzierung. Ein solches Beispiel ist die AFIG "Zolotoe zerno Altaja" aus dem Kraj Altaj (vgl. KUNDIUS und NIKOLAEV, 1999, S. 46). Sie besteht aus 69 landwirtschaftlichen Unternehmen aus 35 Rayons des Kraj Altaj, aus 10 Saatzuchtbetriebe, 8 Sowchosen, die auf die Aufzucht von Jungtieren spezialisiert sind sowie aus vier staatlichen Zuchtbetriebe, 11 Gefügefabriken und 23 Verarbeitungsbetrieben aus den Sektoren Getreide, Milch und Milchprodukte, Fleisch, Zucker und Konditoreiwaren. Außerdem gehört aus dem Finanzbereich die Geschäftsbank "Zernobank" dazu (vgl. KUNDIUS und NIKOLAEV, 1999, S. 45). Wie bei der Kamenskaja AFIG basieren die wirtschaftlichen Beziehungen innerhalb der Gruppe hauptsächlich auf Warenkrediten. Nennenswerte Mittel von außen konnten keine bezogen werden, obwohl die AFIG als ganzes für Kredite garantieren würde. Auch von staatlichen Mittelzuflüssen und sonstigen laut den FIG-Gesetzen möglichen Hilfsmaßnahmen ist nichts bekannt (vgl. KUNDIUS und NIKOLAEV, 1999, S. 46). Ebenfalls vergeblich auf die Gewährung der Unterstützungen, die im Gesetz über FIGs vorgesehen sind, wartete die AFIG "Edinstvo" im Oblast Perm. Dort hatte u. a. die russische Zentralbank es abgelehnt, der Bank, die zur FIG gehört, reduzierte Mindestreservesätze einzuräumen. Ebenso wurden auch keine staatlichen Garantien für Investitionen gegeben. Immerhin gelang es aber der Zentralgesellschaft, mit der Bank "Menatop" einen Kreditvertrag für das Jahr 1998 abzuschließen mit Vorzugskonditionen über ein Volumen von 12 Mio. US-\$. Allerdings wurde der Vertrag im Zuge der Finanzkrise im August 1998 hinfällig (vgl. MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2001, S. 82 f.).

Insgesamt spiegeln sich in der AFIG Kamenskaja und den anderen AFIGs die Schwierigkeiten wieder, die schon in Abschnitt II.5.3 als Hauptprobleme von registrierten FIGs erwähnt worden sind. In einer relativ frühen Studie von

JOHNSON (1997), die aber nach wie vor als grundlegend in der westlichen Literatur gilt, wird die generelle Leistungsfähigkeit von FIGs bis 1997 relativ negativ beurteilt. Angaben eines Vertreters des Verbandes der FIGs zufolge, konnte die Arbeit von nur vier von insgesamt 70 FIGs, die bis 1997 registrierten waren, als erfolgreich bezeichnet werden, ohne dass dies jedoch mit quantitativen Indikatoren näher belegt wurde (vgl. JOHNSON, 1997, S. 342). Bei den meisten anderen FIGs sollen in dem bei JOHNSON (1997) betrachteten Zeitraum kaum Umstrukturierungsmaßnahmen und Investitionen durchgeführt worden sein, weil es ihnen nicht gelang, dazu notwendige Kapital zu erschließen. Dies galt insbesondere für die industriegeführten FIGs (vgl. JOHNSON, 1997, S. 342). Dafür gibt es im Wesentlichen drei Gründe: (1) Die teilnehmenden Unternehmen erwirtschafteten selber nur wenig Gewinne, die zur Selbstfinanzierung von Investitionen verwendet werden hätten können. (2) Auch vom Staat flossen kaum Mittel zu, da er aus den weiter oben erwähnten Gründen den FIGs entgegen den in den Gesetzen verankerten Bestimmungen tatsächlich kaum Unterstützung zukommen ließ. (3) Weil die russischen Finanzmärkte und der Bankensektor noch unterentwickelt waren, waren die Möglichkeiten zur Aufnahme von externem Eigenkapital und Fremdkapital eingeschränkt.

Die Banken, die zu industriegeführten FIGs gehören, waren bzw. sind i.d.R. kleinere Banken, die nicht einmal in der Liste der damals 200 größten Banken geführt wurden. Da sie selbst nur gering kapitalisiert waren, konnten auch sie nur wenig finanzielle Mittel bereitstellen. Hinzu kam, dass aufgrund der Beteiligungsobergrenze von 10 % für sie generell nur ein geringer Anreiz bestand, in die Mitgliedsunternehmen von FIGs zu investieren, weil sie die Mittelverwendung nicht ausreichend kontrollieren konnten (vgl. JOHNSON, 1997, S. 343 f.; JASPER, 1999, S. 42). Diese geringen Kontrollmöglichkeiten schreckten auch andere potentielle externe Investoren ab, wie z. B. Banken, die nicht zur FIG gehören oder ausländische Investoren (vgl. JOHNSON, 1997, S. 343). Etwas positiver scheint die Entwicklung bei bankgeführten FIGs gewesen zu sein. Zwar soll bis 1997 auch dort nur in geringem Maße investiert worden sein, aber zumindest sollen Umstrukturierungen in der Aufbau- und Ablauforganisation in den Mitgliedsunternehmen in Angriff genommen und zum Teil das Management ausgetauscht worden sein<sup>207</sup> (vgl. JOHNSON, 1997, S. 357 ff.).

Untersuchungen von CVETKOV (2002 und 2004) zufolge, soll sich die wirtschaftliche Entwicklung der FIGs in den Jahren 1999 bis 2002 kaum verändert haben. Der Studie aus dem Jahr 2002 lagen Indikatoren zur wirtschaftlichen Situation von 43 registrierten FIGs für den Zeitraum 1999 bis 2000 zugrunde. Das sind gut die Hälfte aller zum damaligen Zeitpunkt auf 88 bezifferten registrierten FIGs (vgl. CVETKOV, 2002, S. 11). Danach war nach wie vor kein Unterschied auszumachen zwischen der wirtschaftlichen Entwicklung von Unternehmen einer FIG und

---

<sup>207</sup> Ein Beispiel hierfür ist die FIG ONEKSIM, in der die ONEKSIM-Bank beim Nickelhersteller Noril'sk ein neues Management eingesetzt hatte (vgl. JOHNSON, 1997, S. 357).

solchen, die zu keiner FIG gehörten (vgl. CVETKOV, 2002, S. 12 f.). Das gilt einmal für das Produktionsvolumen und die Gewinne und zum anderen für die Investitionstätigkeit. In der zwei Jahre später veröffentlichten Studie von Cvetkov wurden die Resultate von 31 registrierten FIGs für den Zeitraum 2000 bis 2002 analysiert. Auch hier entsprach deren wirtschaftliche Entwicklung weitgehend derjenigen Unternehmen, die zu keiner FIG gehörten (vgl. CVETKOV, 2004, S. 47).

Die Entwicklung einiger ausgewählter Indikatoren gibt Tabelle 72 wider. Danach hat sich das Produktionsvolumen seit 2000 verringert. Belief es sich 2000 noch auf 171 % des Niveaus von 1999, nahm das Produktionsvolumen im Folgejahr auf 131 % und 2002 auf 103 % des Vorjahres ab. Mit Ausnahme von 2002 entwickelte sich aber insgesamt das Produktionsvolumen der betrachteten FIGs besser als das Produktionsvolumen insgesamt im Landesdurchschnitt. Während bei den FIGs der Anstieg des Produktionsvolumens im Jahr 2002 gegenüber 1999 232 % betrug, belief er sich im Landesdurchschnitt nur auf 103,7 %. Allerdings entwickelten sich nicht alle FIGs gleichermaßen positiv. Vielmehr zeigt sich hier und bei den anderen Indikatoren ein differenziertes Bild. So sollen im Jahr 2000 noch 90 % der untersuchten FIGs einen Produktionszuwachs aufgewiesen haben, während 2002 mit 54,8% nur mehr etwas mehr als die Hälfte eine positive Produktionsentwicklung vermelden konnten (vgl. CVETKOV, 2004, S. 48).

**Tabelle 72: Ausgewählte Indikatoren zur wirtschaftlichen Entwicklung von FIGs, 1999-2002 (in % zum Vorjahr)**

| Indikator  | 2000 | 2001  | 2002  | 1999-2002 |
|--|------|-------|-------|-----------|
| Produktionsvolumen der FIGs zu laufenden Preisen (ohne MwSt) | 171  | 131   | 103   | 232       |
| Produktionsvolumen insgesamt in Russland                     | 108  | 111,9 | 104,9 | 103,7     |
| Verkaufsvolumen zu laufenden Preisen (ohne MwSt)             | 175  | 130   | 94    | 216       |
| davon verkauft an Mitgliedsunternehmen der FIG               | 245  | 63    | 65    | 93        |
| Investitionen  |      |       |       |           |
| ins Anlagekapital  | 103  | 89    | 127   | 117       |
| in immaterielle Aktiva                                       | 116  | 76    | 22    | 19        |
| ins Umlaufvermögen   | 88   | 116   | 145   | 148       |
| Forderungen  | 146  | 126   | 110   | 203       |
| Verbindlichkeiten  | 103  | 104   | 118   | 125       |

Quelle: CVETKOV (2004, S. 47 ff.).

Aussagekräftiger als das Produktionsvolumen ist im Hinblick auf den wirtschaftlichen Erfolg oder Mißerfolg von FIGs die tatsächlich verkaufte Produktion, denn nur wenn die Erzeugnisse verkauft werden können, entstehen Einnahmen und Gewinne. Hier zeigen die Daten in Tabelle 72, dass die verkaufte Produktion mit Ausnahme von 2001 während des Betrachtungszeitraums hinter

dem Produktionsvolumen zurückblieb. Dies deutet auf zunehmende Absatzprobleme der FIGs hin. Nach CVETKOV (2004, S. 48) soll der Hauptgrund dafür in der Zunahme der Selbstkosten und der damit verbundenen Abnahme der Wettbewerbsfähigkeit der hergestellten Erzeugnisse gelegen haben.

Die meisten Investitionen wurden zur Erweiterung des Umlaufvermögens und Erneuerung des Anlagevermögens getätigt. Wie aus Tabelle 72 hervorgeht, betragen im Jahr 2002 die Investitionen ins Umlaufvermögen 148 % des Niveaus von 1999 und die ins Anlagevermögen 117 %. Die Investitionen in nicht finanzielle Aktiva waren zwischen 1999 und 2001 um jährlich knapp 2 % zurückgegangen. Im Jahr 2002 wurde erstmals ein bedeutender Zuwachs verzeichnet, der sich auf 31,61 % des Niveaus von 2001 belief (vgl. CVETKOV, 2004, S. 48). Genaue Informationen wie die Investitionen finanziert worden sind, gibt es nicht. Nach CVETKOV (2004, S. 50 f.) soll zwar die Kreditvergabe der Finanzinstitute, die zu den FIGs gehören, an die Mitgliedsunternehmen im Betrachtungszeitraum zugenommen haben. Dies entspricht jedoch dem allgemeinen Trend in der gesamten russischen Volkswirtschaft. Wie in Abschnitt IV.4.6 gezeigt wurde, begannen zu diesem Zeitpunkt die Banken generell, ihre Kreditfähigkeit in den realen Sektor auszuweiten. Es handelt sich also nicht um ein für FIG spezifisches Phänomen. Tatsächlich sollen die gruppeninternen Finanzinstitute nur bei 30 % aller Gruppen die Hauptfinanzierungsquelle dargestellt haben. Die meisten Unternehmen, die zu FIGs gehören, sollen ihre Kredite von unabhängigen Finanzinstituten erhalten haben. Dies deutet daraufhin, dass die Integration zwischen Produktions- und Finanzstrukturen in FIGs tatsächlich in vielen Fällen relativ gering ist.

### **3.1.7 Bewertung**

Die Fallstudie zur AFIG "Kamenskaja" und zum Vergleich angeführten Studien zur allgemeinen Entwicklung von FIGs zeigen, dass sich die Erwartungen, die von russischen (Agrar-)Ökonomen und Politikern in diese Integrationsform gesetzt wurden, als eines Allheilmittels zur Überwindung der Transformationskrise, im Allgemeinen nicht erfüllt haben. Dies gilt insbesondere in Hinblick auf das Hauptmotiv von FIGs, nämlich den Zugang zu finanziellen Mitteln für die Mitgliedsunternehmen zu verbessern, um überfällige Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen tätigen zu können. Bei Agro-Finanz-Industriellen Gruppen standen dabei vor allem die landwirtschaftlichen Erzeuger im Blickfeld. Da FIGs Kreditinstitute umfassen, könnten diese theoretisch aufgrund eines besseren Zugangs zu Information über die einzelnen Unternehmen in der Gruppe die Geschäftstätigkeit der Unternehmen besser überwachen. Dies könnte deren Bereitschaft, Geld bereitzustellen, erhöhen (vgl. Abschnitt III.4.4). Voraussetzung ist aber, dass die Bank selbst über ausreichend finanzielle Mittel verfügt. Dies war in den meisten Fällen jedoch nicht der Fall. Wie in Abschnitt IV.4. gezeigt wurde, waren und sind die meisten Banken in Russland unterkapitalisiert, so dass sie kaum in der Lage sind, Kredite zu vergeben, zumindest keine längerfristigen. Ein weiterer Grund,

warum das Finanzierungsproblem in der Praxis mithilfe Finanz-Industrieller Gruppen oftmals nicht gelöst werden konnte, ist, dass nicht nur die Finanzinstitute, sondern auch die anderen Unternehmen, die zu den Gruppen gehören, sich ebenfalls in einer finanziell schlechten Lage befinden. Das ist bei der AFIG "Kamenskaja" der Fall. Wenn nun keines der Unternehmen einer Finanz-Industriellen Gruppe Gewinne erwirtschaftet, kann weder Kreditwürdigkeit nach außen signalisiert werden, noch ein liquider interner Kapitalmarkt entstehen, so dass sich die Unternehmen nicht gegenseitig helfen können, um Umstrukturierungsmaßnahmen erfolgreich zu bewältigen (vgl. JOHNSON, 1997, S. 361). Kaum Unterstützung haben die Gruppen auch vom Staat erfahren, der wie im Falle der AFIG "Kamenskaja" nicht selten als Initiator fungiert hat. In der Realität wurden die in den Gesetzen zu FIG in Aussicht gestellten Fördermaßnahmen in den seltensten Fällen auch tatsächlich gewährt.

Ein weiteres Ziel, das mit der Integrationsform von Agro-Finanz-Industriellen Gruppen verfolgt wurde – die Aufrechterhaltung geschlossener und stabiler Liefer- und Absatzbeziehungen – ließ sich in der Realität ebenfalls kaum verwirklichen. Wie am Beispiel der AFIG "Kamenskaja" gezeigt wurde, neigten die teilnehmenden Unternehmen vielmehr dazu, mehr mit außenstehenden Lieferanten und Abnehmern Geschäftsbeziehungen einzugehen als mit Unternehmen der Gruppe. Auch dies ist angesichts der wirtschaftlichen und finanziellen Schwierigkeiten der zur Gruppe gehörenden Betriebe nicht verwunderlich. Wenn in der Gruppe keiner in der Lage ist, für Leistungen des anderen zu zahlen, fehlen schlicht die materiellen Anreize für gruppeninterne Transaktionen. In einer solchen Situation ist es daher völlig rational, außerhalb der Gruppe nach Geschäftspartner zu suchen.

An diesem Verhalten wird gleichzeitig deutlich, dass die meisten (A)FIGs nur eine geringe Intensität der Integration aufweisen. Diese Einschätzung wird auch von CVETKOV (2002, S. 11) bestätigt. Er kommt zu dem Ergebnis, dass es sich bei den meisten Finanz-Industriellen Gruppen nicht um straff geführte Konzerne handelt, sondern um lockere Vereinigungen im Sinne einer Interessengemeinschaft oder einem Konsortium für Krisenzeiten, ohne dass aber die Gruppenmitglieder weitreichende gegenseitige Verpflichtungen eingingen. Aus diesem Grund bringt die Zugehörigkeit zu FIG für die Beteiligten keine nennenswerten Nachteile, aber auch nur wenig Vorteile (vgl. auch CVETKOV und ČISTJAKOV, 2001).

Insgesamt zeigt das Beispiel der AFIG "Kamenskaja" den wenig erfolgreichen Versuch, alte Organisationsstrukturen und Wirtschaftsweisen, insbesondere die in Abschnitt II.2.3 und 2.4 beschriebenen, in leicht modifizierter Form in ein neues ordnungspolitisches und wirtschaftliches Umfeld zu überführen. Dass dieser Zweck verfolgt wurde, hat beispielsweise der Direktor der FIG "Ruschim", Anatolij Zajkin, mit den Worten bestätigt: *"We wanted to establish the old managing system..."* (vgl. BLASI et al., 1996, S. 156 f.). Dies deutet auf Pfadabhängigkeiten im Sinne von DOUGLASS NORTH (1992, 1994, 1995) hin. Da eine ganz ähnliche Zielrichtung der Gründung von Agrohholdings im Oblast Orel zugrunde

lag, erfolgt eine Ausführung zu der Art der Pfadabhängigkeiten und eine Bewertung dieser Strukturen am Ende des nachfolgenden Abschnittes V.3.2, um Wiederholungen zu vermeiden.

## **3.2 Agroholdings als Instrument der staatlichen Regulierung des regionalen Agrar- und Ernährungssektors: Der Oblast Orel**

Orel gehört zu den Föderationssubjekten, in denen integrierte Strukturen in Form von Holdings gemessen an der bewirtschafteten landwirtschaftlichen Fläche neben dem Oblast Belgorod die größte Bedeutung haben (vgl. Abschnitt II.6.3). Um die Gründe für diese regionale Konzentration zu untersuchen, wird zunächst der Oblast Orel mithilfe folgender Leitfragen näher charakterisiert: Welche Bedeutung spielt die Agrarwirtschaft für die Wirtschaft des Oblasts? Welche politische Situation herrscht in Orel? Welche wirtschafts- und agrarpolitische Konzeption verfolgt die Oblastregierung? Anschließend werden die wichtigsten integrierten Strukturen, die im Oblast Orel entstanden sind, nach dem bisher bekannten Muster analysiert. Zum Schluß folgt eine zusammenfassende Bewertung.

### **3.2.1 Charakterisierung des Oblastes Orel**

#### *3.2.1.1 Geographische Lage und Wirtschaftsstruktur*

Der Oblast Orel liegt ungefähr 300 Kilometer südlich von Moskau und gehört nach der politischen Gliederung der Russischen Föderation zum Zentralen Föderalen Bezirk und nach der wirtschaftlichen zum Zentralen Wirtschaftsraum. Der Oblast ist 24.700 km<sup>2</sup> groß und hat eine Bevölkerung von ca. 911.000 Menschen. Hauptstadt ist die Stadt Orel mit 347.000 Einwohnern. Aufgrund günstiger natürlicher Voraussetzungen ist die Wirtschaftsstruktur des Föderationssubjektes stark landwirtschaftlich geprägt. Das Klima ist gemäßigt kontinental mit ausreichenden Niederschlagsmengen. Der Großteil des Bodens (2085,7 Tsd. ha) eignet sich für die landwirtschaftliche Nutzung, davon fast 80 % als Ackerland und 16 % als Weideland (vgl. CFO-REGIONS, 2006a). Gut ein Drittel der landwirtschaftlichen Nutzfläche, vornehmlich im Osten und Südosten des Föderationssubjektes, besteht aus fruchtbarer Schwarzerde.

Mit einem Anteil am regionalen Bruttosozialprodukt von ca. 30 % ist die Agrar- und Ernährungswirtschaft der bedeutendste Wirtschaftssektor des Oblastes Orel. Sie beschäftigt rund ein Drittel der Bevölkerung des Oblastes und stellt fast 30 % des gesamten Kapitalstocks der Region (vgl. CFO-REGIONS, 2006b). Die wichtigsten Produktionszweige der Landwirtschaft sind Getreide, Zuckerrüben, Ölsaaten und Kartoffeln sowie Fleisch und Milch. Die drei zuletzt genannten Erzeugnisse werden hauptsächlich in 1.470 privaten Bauernwirtschaften (*Fermerskie chozjajstva*) und in an die 125.000 persönlichen Nebenwirtschaften

produziert.<sup>208</sup> Außerdem ist der Oblast für seine Saatgutselektion und Zuchttiere bekannt (vgl. CFO-REGIONS, 2006c). Die Industrie hatte 2003 einen Anteil von 26 % am regionalen Bruttosozialprodukt und beschäftigte 21,3 % der erwerbsfähigen Bevölkerung. Als wichtigste Branche gilt der Maschinenbau, auf den über 30 % der gesamten Industrieproduktion des Oblastes entfällt, gefolgt von der Ernährungsindustrie mit ungefähr 20 % (vgl. ADMINISTRACIJA ORLOVSKOJ OBLASTI, 2006a und 2006b).

Die Eigentumsstruktur der Betriebe wird als überwiegend privat bezeichnet. Der staatliche (einschließlich kommunale) Anteil an den 14.600 Unternehmen des Oblastes wird auf 23,7 % beziffert (vgl. ADMINISTRACIJA ORLOVSKOJ OBLASTI, 2006b). Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang jedoch, dass Unternehmen auch dann als privat gelten, wenn neben privaten Wirtschaftssubjekten auch der Staat noch einen Teil der Anteile besitzt (vgl. WANDEL, 2001, S. 114).

### *3.2.1.2 Die politische Orientierung des Oblastes*

Der Oblast Orel gehört politisch zum sogenannten "roten Gürtel". Damit wird ein Gebiet bezeichnet, das westlich und südlich von Moskau verläuft und aus Föderationssubjekten besteht, die von Kommunisten oder ihnen nahe stehenden politischen Kräften regiert werden, die in der Jelzin-Ära gegen die marktwirtschaftlichen Reform ausgesprochen feindlich eingestellt waren. Neben Orel gehören dazu die Oblaste Smolensk, Brjansk, Kursk, Belgorod, Voronež, Tambow sowie die Republik Mordwinien.

Der Oblast Orel galt traditionell als sehr konservativ mit einer starken Neigung zum Paternalismus. So soll sich in diesem Gebiet vor der Oktoberrevolution länger als in allen anderen Regionen Russlands die Leibeigenschaft gehalten haben (vgl. FEDOROVA, 2004). Im post-sowjetischen Russland äußert sich der Konservatismus zum einen in der Dominanz der Kommunistischen Partei, die in keinem Föderationssubjekt als so stark verankert gilt wie im Oblast Orel, und zum anderen in der starken Stellung des Gouverneurs (vgl. FEDEROVA, 2004). Seit der Zeit der Stagnation in den 1970er-Jahren bis 1997 soll die personelle Besetzung der Führungsgremien in Politik und Wirtschaft in diesem Gebiet praktisch unverändert geblieben sein (vgl. MAU et al., 2001, S. 25). Dabei war der bestimmende Akteur bis zu seiner Abberufung im Februar 2009 der Gouverneur Egor Semenovič Stroev. Er wurde am 25. Februar 1937 im Dorf Stroevo im Rayon Chotynskij des Oblastes Orel in einer Bauernfamilie geboren. Stroev beendete 1960 sein Studium als Agronom und arbeitete bis 1963 in verschiedenen Funktionen auf der Kolchose "Progress". Von da an hat Stroev in der KPdSU eine steile Karriere gemacht. Unter anderem war er von 1973 bis 1984 Sekretär der KPdSU in Orel mit dem Verantwortungsbereich Landwirtschaft, von 1985-1989 erster

---

<sup>208</sup> Kartoffeln kommen fast ausschließlich aus diesen beiden Bewirtschaftungsformen. Bei Fleisch lag deren Anteil an der Gesamtproduktion des Oblastes 2003 bei 60 % und bei Milch 43 % (vgl. ADMINISTRACIJA ORLOVSKOJ OBLASTI, 2006a).

Parteisekretär des Gebietes Orel und von 1989-1991 Mitglied des Politbüros der KPdSU in Moskau. Nach dem zeitweiligen Verbot der Kommunistischen Partei im Zuge des Augustputsches 1991 verließ er die russische Hauptstadt und kehrte nach Orel zurück, wo er Direktor des dortigen Forschungsinstituts für Landwirtschaft wurde. Im April 1993 trat Stroeve an den Gouverneurswahlen im Oblast Orel als offiziell parteiloser Kandidat an und wurde mit mehr als 60 % der Stimmen zum Gouverneur gewählt (vgl. MAU et al., 2001, S. 26). Nach seiner Wahl soll Stroeve sich schnell daran gemacht haben, eine Reihe von Posten in der Oblastverwaltung mit loyalen Leuten zu besetzen. Unter anderem wurde als Leiter der regionalen Innenministeriums der Bruder des Gouverneurs von Belgorod, I. Savčenko, berufen, der diesen Posten bis zum heutigen Tage bekleidet.

Zwei Jahre später, 1995, kehrte Stroeve auf die föderale politische Bühne zurück, nachdem er zum Vorsitzenden der zweiten Kammer des russischen Parlaments, des Föderationsrates, gewählt worden war. Seine Kandidatur wurde fast einstimmig von den Abgeordneten des Oberhauses unterstützt. Dafür werden zwei Gründe angeführt (vgl. MAU et al., 2001, S. 27): Zum einen sah die pro-kommunistische Mehrheit der Abgeordneten in ihm einen der ihren, da er aus seiner Vergangenheit in der Kommunistischen Partei, seinen nach wie vor vertretenen kommunistischen Ansichten und seiner Freundschaft mit Gennadij Zjuganov<sup>209</sup>, dem Führer der wieder zugelassenen Kommunistischen Partei Russlands, keinen Hehl machte. Zum anderen konnte er aber auch die Unterstützung der nicht-kommunistischen Abgeordneten gewinnen, da er sich in Moskau als pragmatisch-gemäßigt linker Politiker und zuverlässiger Wirtschaftsfunktionär gab. Diesen Eigenschaften wurde nach den Dumawahlen 1995, als sich die politische Landschaft in Russland stark rot färbte, eine große Bedeutung für die Stabilität des Landes beigemessen. Hinzu kam wohl noch, dass Stroeve auch gute Beziehungen zu einigen oligarchischen Unternehmensgruppen unterhielt, die sich zu der Zeit gerade herausbildeten. Besonders gute Beziehungen wurden ihm mit der für staatliche Nahrungsmittelaufkäufe zuständigen Föderalen Nahrungsmittelkorporation und dem Erdölkonzern Jukos von Michail Chodorkovski nachgesagt (vgl. MAU et al., 2001, S. 27).

Nachdem Stroeve Föderationsratsvorsitzender und damit zum dritten Mann des Staates aufgestiegen war, gelang es ihm, als Gegenleistung für seine Loyalität zur Föderationsregierung noch mehr Handlungsfreiheit in dem von ihm gleichzeitig weiter regierten Oblast Orel zu erlangen. Diese nutzte er aus, um bei den zweiten Gouverneurswahlen 1997 außer seinem Ersatzmann, dem Sowchosvorsitzenden V. Enin, keine oppositionellen Kandidaten zuzulassen. Auf diese Weise wurde Stroeve mit 94 % der Stimmen wiedergewählt (vgl. MAU et al., 2001, S. 28).

Zwischen 1997 und 1998 hat Stroeve mehrfach die Regierung umgebildet und mit loyalen Mitarbeitern besetzt, die Mitglieder der Kommunistischen Partei

---

<sup>209</sup> Gennadij Zjuganov wurde im gleichen Rayon geboren wie Stroeve.

waren oder ihr nahestanden. So wurde u. a. der Vizegouverneur, V. Alekseev, entlassen, weil ihm der Ruf anhaftete zu "marktwirtschaftlich" zu sein. Ebenfalls seines Amtes enthoben wurde der Bürgermeister der Regionalhauptstadt Orel, Aleksandr Kisljakov, weil er ebenfalls als zu reformfreudig galt. Er wurde durch ein Mitglied der KPRF ersetzt. Dies war möglich, weil es in Orel keine Direktwahl der Bürgermeister auf kommunaler Ebene gibt. Vielmehr werden diese von den Abgeordneten der Oblastduma ernannt (vgl. MAU et al., 2001, S. 28).

Unter der Präsidentschaft Putins begann die Dominanz der Kommunistischen Partei in Orel allmählich zu schwinden. Während bei den Präsidentschaftswahlen 1996 Zjuganov in seinem Heimatoblast Orel noch zweimal mehr Stimmen erhielt als Jelzin, stimmte 2004 die Mehrheit der Wähler für Putin. Allerdings wird dies nicht darauf zurückgeführt, dass Orel weniger konservativ geworden ist, sondern weil Putin den Präferenzen vieler Oreler Bürger nach einer starken Führung besser entspricht als die linke Opposition. Stroeve selber trat bei den Dumawahlen im Dezember 2003 für die regierungstreue Partei "Edinaja Rossija" an. Diese Entwicklung dürfte nicht zuletzt auch auf die unter Putin betriebene Stärkung der Macht der Zentralregierung zurückzuführen sein mit der Möglichkeit, illoyale Regierungschefs der Föderationssubjekte entmachten zu können (vgl. FEDEROVA, 2004).

Aufgrund einer fehlenden nennenswerten Opposition gilt der Oblast Orel politisch als sehr stabil. Dieser Umstand wird von Investoren als positiv für das Investitionsklima in dieser Region hervorgehoben. Auch die russische Ratingagentur "Ekspert RA" rechnet Orel zu den Föderationssubjekten mit recht günstigen Investitionsbedingungen im Hinblick auf politische und wirtschaftliche Risiken. Im Jahr 2005 wurde der Oblast auf Platz 5 eingestuft (vgl. ADMINISTRACIJA ORLOVSKOJ OBLASTI, 2006a).

### *3.2.1.3 Wirtschafts- und Agrarpolitik in Orel*

Die kommunistische Orientierung der maßgeblichen politischen Akteure spiegelt sich in einer stark dirigistischen Wirtschafts- und Agrarpolitik der Oblastregierung wieder. Zwar hat sie die Notwendigkeit von Wirtschaftsreformen grundsätzlich akzeptiert. Allerdings sieht sie den Handlungsbedarf weniger in den institutionellen Rahmenbedingungen als vielmehr in den innerbetrieblichen Anreizstrukturen, wobei die großbetrieblich geprägte Wirtschaftsstruktur nicht in Frage gestellt wird. Als Ursache für die von ihr nicht bestrittenen wirtschaftlichen Probleme der Sowjetzeit sehen die maßgeblichen politischen Akteure in erster Linie die zu geringe Motivation der Beschäftigten, sich für den Erfolg ihres Betriebes einzusetzen und fehlende Investitionen in moderne Technologien. Um das Interesse der Beschäftigten am Ergebnis des Betriebes zu steigern, unterstützten auch Anhänger der Kommunistischen Partei die Übertragung der Produktionsmittel in das Privateigentum der Betriebsangehörigen, mit Ausnahme allerdings von Grund und Boden. Außerdem sollten die Unternehmen noch mehr Handlungsfreiheiten

bei operativen Produktions- und Finanzierungsentscheidungen bekommen. Die Entscheidungsgewalt über die strategische Entwicklung der Wirtschaft soll jedoch bei der Regierung verblieben, weil man meint, nur so sicherstellen zu können, dass bei den Reformen sozial- und regionalpolitische Anliegen adäquat berücksichtigt werden. So behinderte der Oblast Orel zu Beginn der 1990er-Jahre im Zuge der von Föderationsregierung in Gang gesetzten marktwirtschaftlichen Reformen grundsätzlich weder die Privatisierung der Produktionsmittel noch die Gründung von privaten Unternehmen. Auf diese Weise entstand in dieser Region wie im Rest des Landes ein Nebeneinander verschiedener Eigentums- und Wirtschaftsformen, das im russischen Sprachgebrauch als "mnogoukladnost'" bezeichnet wird (vgl. PACIORKOVSKIJ, 2003, S. 20).

Nach Einleitung des Transformationsprozesses in Russland verbesserte sich die wirtschaftliche Lage nicht sofort, sondern verschlechterte sich zunächst. Diese äußerte sich darin, dass die Produktion nahezu aller Wirtschaftsbranchen schrumpfte, viele Betriebe in Zahlungsschwierigkeiten gerieten und daher in ihrer Existenz bedroht wurden und die Bedeutung einzelner Wirtschaftsbranchen zurückging. Dazu gehörte nicht zuletzt die Landwirtschaft. Hier wird nicht nur von den führenden Politikern in Orel, sondern auch von den meisten russischen Agrarpolitikern sowie Agrarökonomen beklagt, dass sich seit Transformationsbeginn der Anteil der Landwirtschaft an den Verkaufserlösen der konsumreifen Endprodukte ständig verringert und der der nachgelagerten Bereiche der Verarbeitung und des Handels erhöht hat. Anstatt diese Entwicklung als Korrektur von Fehlentwicklungen des sowjetischen Systems und damit als Ausdruck eines normalen marktwirtschaftlichen Anpassungsprozesses und Strukturwandels zu sehen, der in gleicher Weise auch in etablierten Marktwirtschaften stattgefunden hat<sup>210</sup>, wird dies als das Resultat der als zu radikal und falsch erachteten Reformpolitik der Jelzin-Regierung interpretiert. Sie hätte zur Zerstörung der über Jahrzehnte aufgebauten Produktionspotentiale und Wirtschaftsstrukturen geführt, wodurch Betriebe des vor- und nachgelagerten Bereiches Marktmacht erlangt hätten, die sie mißbräuchlich ausnutzten (vgl. z. B. ŠACHOV, 2002, S. 182). Die Schuld wird dabei insbesondere dem Privatisierungsverfahren gegeben, das für die Verarbeitungsbetriebe angewandt wurde (vgl. RODIONOVA, 2002a, S. 50). Wie in Abschnitt IV.1.2 gezeigt, wurden die meisten Verarbeitungsbetriebe in Aktiengesellschaften umgewandelt, wobei die Kontrollmehrheit der Aktien an die Belegschaft ging. Die meisten russischen Agrarökonomen und -politiker hatten dagegen dafür plädiert, die Verarbeitungsbetriebe so zu privatisieren, dass die Kontrollmehrheit die

---

<sup>210</sup> So ist in der Bundesrepublik Deutschland der Anteil der Verkaufserlöse der Landwirtschaft an den Verbraucherausgaben von 62,6 % in den Jahren 1950-55 auf 26,6 % in den Jahren 2001/02 gesunken (vgl. INFORMATION.MEDIEN.AGAR E.V. (I.M.E) und ZMP ZENTRALE MARKT- UND PREISBERICHTSTELLE, 2003, S. 11).

landwirtschaftlichen Erzeuger bekommen liegt.<sup>211</sup> Diese Eigentums- und Kontrollstruktur in Betrieben des nachgelagerten industriellen Bereichs der Landwirtschaft hätte nach Ansicht russischer Agrarökonomen nun dazu geführt, dass die sogenannte "Preisparität" zuungunsten der Landwirte verletzt worden sei, weil die Betriebsmittelpreise stärker gestiegen sind als die landwirtschaftlichen Erzeugerpreise. Dieser Umstand wird als ungerecht und nicht hinnehmbar empfunden und soll durch den Staat korrigiert werden.

Diese Interpretation der Situation im russischen Agrar- und Ernährungssektor wird von einem Großteil der russischen Agrarökonomen auch noch heute vertreten.<sup>212</sup> Die Mehrzahl der agrarökonomischen Forschungsinstitute gehört der Russischen Akademie der Landwirtschaftswissenschaften an. Die meisten Mitglieder ihres Führungsgremiums sind Mitglieder der Kommunistischen Partei und stehen einer den Marktkräften überlassenen Agrarwirtschaft ausgesprochen skeptisch gegenüber. Da die Akademie die ihr angeschlossenen Institute finanziert, kann sie deren wissenschaftliche Arbeit und die agrarpolitischen Schlußfolgerungen beeinflussen. Besonders groß ist der Einfluß einiger dieser Forschungsinstitute auf die praktische Agrarpolitik auf regionaler Ebene. Nur einige wenige unabhängige agrarökonomische Forschungsinstitute, wie das "Institute of Agrarian Issue and Informational Science" oder die agrarökonomische Abteilung des Gaidar Institutes for the Economy in Transition (IET), vertreten dezidiert liberale Positionen. Allerdings gilt deren Einfluß in der agrarökonomischen Szene als gering (vgl. dazu ausführlicher SEROVA, 2001, S. 305 f.).

Der Oblast Orel wird in agrarpolitischen Fragen von dem Moskauer Allrussischen Forschungsinstitut für Ökonomie, Arbeit und Führung in der Landwirtschaft (VNIETUCh) beraten. Dieses vertritt mit ihrem Direktor V.V. Milsoderov an der Spitze reformkritische agrarpolitische Positionen (vgl. BUZDALOV, 2002, S. 11)<sup>213</sup> und plädiert für eine starke Präsenz des Staates im Wirtschaftsgeschehen und bei der Lenkung der Wirtschaftsprozesse (vgl. ZLOBIN, 2001, S. 3). Mithilfe einer selektiven Subventions-, Steuer-, Kredit- und Handelspolitik, durch Staatsaufträge und Preiskontrollen soll versucht werden, die alten sowjetischen Strukturen unter staatlicher Kontrolle ganz allmählich zu reformieren, um so befürchtete negative Auswirkungen von Maßnahmen, die die Föderationsregierung beschlossen hat, zu minimieren und dabei diejenigen Elemente aus der Sowjetzeit zu bewahren, die als zukunftsfähig angesehen werden (vgl. O'BRIEN, et al., 1998, S. 43; ŠACHOV, 2002, S. 182). Dazu gehören insbesondere große, integrierte Unternehmensstrukturen

<sup>211</sup> Vgl. ausführlicher zu dem in der russischen Ernährungsindustrie angewandten Privatisierungsverfahren sowie zum Verlauf und Ergebnis des Privatisierungsprozesses WANDEL (2001, S. 104 ff. und S. 153 ff.) sowie auch RODIONOVA (2002a, S. 50 ff.).

<sup>212</sup> Vgl. z. B. RODIONOVA (2002a, S. 10 und S. 44 f.) und MILOSERDOV (2002, S. 11) sowie die in diesem Abschnitt und in der Fallstudie zur AFIG Kamenskaja angegebenen russischen Literaturangaben.

<sup>213</sup> Der Autor konnte sich von diesen Positionen durch mehrfache Gespräche mit dem Institutsdirektor und Mitarbeitern überzeugen.

mit staatlicher Beteiligung. Solche Einheiten seien effizienter als kleinere Betriebe, weil sie die Möglichkeit hätten, Skalen- und Verbundvorteile auszuschöpfen sowie Transaktionskosten zu sparen, da es feste und zuverlässige Zulieferer und Abnehmer gäbe (vgl. z. B. RODIONOVA, 2002a, S. 22 ff.).<sup>214</sup> Auf diese Weise würde auch die Abhängigkeit der Produzenten von Zwischenhändlern verringert (vgl. ZLOBIN, 2001, S. 8). Die Tätigkeit von Zwischenhändlern wird nach wie vor als unproduktives Gewerbe und Spekulantentum betrachtet (vgl. NOVE, 1980, S. 314), das mitverantwortlich dafür gemacht wird, dass in der Landwirtschaft die Erzeugerpreise niedrig sind und der Verkaufserlös der landwirtschaftlichen Erzeuger am Endprodukt gesunken ist (vgl. u. a. RODIONOVA, 2002, S. 61). Dass Zwischenhändler in einer arbeitsteiligen marktwirtschaftlichen Ordnung die wichtige Aufgabe übernehmen, die Waren durch Überbrückung von Raum und Zeit an die Verbraucher zu bringen und dabei zu einer Senkung der Transaktionskosten für die Produzenten beitragen, weil diese nicht selber Kunden suchen müssen, wird von vielen Vertretern der russischen Agrarökonomie nicht gesehen. Stattdessen sind die Anhänger der in Orel betriebenen Wirtschafts- und Agrarpolitik der Meinung, dass vertikal integrierte Strukturen am besten geeignet seien, schnell und zielgerichtet auf Änderungen auf den Märkten zu reagieren, Kosten zu senken und finanzielle Mittel für Investitionen nicht nur selbst zu generieren, sondern auch auf dem Kapitalmarkt zu erschließen (vgl. ŠACHOV, 2002, S. 182; ZLOBIN, 2001, S. 4).

Um dem Vorwurf zu begegnen, mit staatlich kontrollierten großen integrierten Unternehmensstrukturen die Kommandowirtschaft wiederherstellen zu wollen, wird oft auf Entwicklungen in Ländern wie Südkorea oder Japan mit ihren Chaebols und Keiretsus (vgl. auch Abschnitt II.7.) verwiesen, wo angeblich ein privates effizientes Unternehmertum auf der Grundlage großer staatlicher Unternehmen entstanden sei. Der Staat würde dabei keine Anordnungen machen, sondern eine "breite Palette an ökonomischen Regulatoren" anwenden. Das seien in erster Linie selektive Subventionen, steuerliche Vergünstigungen, Kreditzuteilungen, öffentliche Aufträge und die Erteilung von Ausfuhrberechtigungen (vgl. ZLOBIN, 2001, S. 3).

Der Gouverneur des Oblast Orel entschloß sich schon 1993, also knapp ein Jahr nach Reformbeginn, diesen Weg der kleinen, staatlich kontrollierten Schritte bei der Umgestaltung der regionalen Wirtschaft zu gehen. O'BRIEN et al. (1998, S. 43) bezeichnen dies als eine defensive Strategie der Transformation.<sup>215</sup> Der Gouverneur

---

<sup>214</sup> Ähnlich ist die Meinung des Generaldirektors von "Orlovskaja Niva", Anatolij Sudorgina. Er ist der Meinung, dass die zu Beginn der 1990er verbreitete Losung "die Privatbauern (Ferner) werden Russland ernähren" von Anfang an falsch gewesen sei, zumal die weltweite Erfahrung zeige, dass nur große Unternehmen die Nahrungsmittelversorgung sicherstellen könnten (vgl. Interview mit dem Generaldirektor von Orlovskaja Niva Anatolij Sergevič Sudorgin, in o.V., 2005c).

<sup>215</sup> Dieser Strategie folgt auch der Oblast Voronež.

entscheidet über die Aufteilung und Allokation materieller und finanzieller Ressourcen an die Wirtschaftsakteure des Oblastes und setzt dabei als Hauptinstrument auf große integrierte Unternehmensstrukturen mit staatlicher Beteiligung. Die beiden ersten Unternehmen dieser Art, die auch heute noch existieren, waren "Razvitije" zur Entwicklung der Industrie und Förderung kleiner Unternehmer und OAO "Orlovskaja Niva" für die Agrar- und Ernährungswirtschaft im Mai 1994. Diese Strukturen sollen ganz allgemein die folgenden Aufgaben erfüllen (vgl. CFO-REGIONS, 2006d):

- "zivilisierte", geschützte Märkte schaffen, die auf der Grundlage der herrschenden Gesetze funktionieren,
- Absatzmöglichkeiten für die Betriebe auf regionalen, überregionalen und wenn möglich internationalen Märkten erschließen und
- für die unter ihrem Dach befindlichen Betriebe finanzielle Mittel für Investitionen erschließen, einschließlich der Bildung eigener finanzieller Ressourcen.

Bei der "Agrarreform nach Oreler Weise" (russ.: *agrorefomirovanie po-orlovskij*, vgl. MAU et al., 2001, S. 29) ist ein weiteres explizites Ziel von integrierten Strukturen mit geschlossenen Wertschöpfungsketten, die Stellung der landwirtschaftlichen Erzeuger in der Wertschöpfungskette zu stärken und die "Preisparität" zu verwirklichen (vgl. BAKLAŽENKO, 2003, S. 10; CFO-REGIONS, 2006b). Wie zu Sowjetzeiten werden sie als das wichtigste Glied in der Produktionskette von Lebensmitteln angesehen. Bei ihnen fielen auch die größten Aufwendungen bei der Nahrungsmittelerzeugung an. Deshalb sei es folgerichtig, dass ihnen auch der größte Anteil am Gewinn zukommt (vgl. u. a. LUBKOV, 2000b, S. 46; BABINCEVA und DAVTJAN, 2000, S. 38; ACHMETOV, 2002, S. 47). Mithilfe vertikaler Integration könne "unter Marktbedingungen" erreicht werden, dass der größte Teil der Gewinne bei den Landwirten verbleibt. Was dabei unter Marktbedingungen zu verstehen ist und wie unter diesen die Umverteilung zugunsten der Landwirte stattfinden soll, bleibt unklar. Im Kern läuft diese Konstruktion darauf hinaus, dass der Staat über seine Mehrheitsbeteiligung die Umverteilung der Gewinne anordnet. Tatsächlich bestätigen russische Agrarökonomen, die im bzw. mit dem Oblast Orel arbeiten, dass vertikal integrierte Strukturen die Funktion eines agrarpolitischen Instrumentariums haben, mit dem die Ergebnisse des Marktes zugunsten der landwirtschaftlichen Erzeuger korrigiert werden sollen (vgl. auch ZLOBIN, 2001, S. 3; RODIONOVA, 2002, S. 130; BAKLAŽENKO, 2003, S. 10).

Der Dirigismus in der Wirtschafts- und Agrarpolitik in Orel zeigt sich nicht nur in der Förderung bestimmter Wirtschaftsstrukturen, sondern auch im Regieren mit Programmen und Verordnungen. So sollte beispielsweise die Getreidewirtschaft im Rahmen des deutsch-russischen Projektes "Pšenica – 2000 Orel" modernisiert und die Produktion und Erträge gesteigert werden. Das Programm "Orlovskij traktor" hatte zum Ziel, die Produktion von moderner Landtechnik in

den Maschinenbaubetrieben des Oblastes zu fördern und im Programm zur Entwicklung der Nebenerwerbswirtschaften für den Zeitraum 2000-2005 wird Unterstützung beim Bezug von Produktionsmitteln und Beratungsdienstleistungen in Aussicht gestellt (vgl. CFO-REGIONS, 2006b). Ähnliche Programme gibt es auch für andere Wirtschaftssektoren, so z. B. zur Förderung des Wohnungsbaus ("Slavjanskije korni" und "Orlovskaja ipoteka").

Die Verordnungen enthalten in der Regel mehr oder weniger konkrete Handlungsaufforderungen an die Wirtschaftsakteure. Aufschlußreich in diesem Zusammenhang sind Beispiele aus dem Jahr 1999, weil sie zeigen, dass den Wirtschaftssubjekten wenig Eigeninitiative zugetraut wird (vgl. AGRO KOMPASS ORLOVŠČINY – DEPARTAMENT AGRARNOJ POLITIKI ORLOVSKIJ OBLASTI, 1999). So werden in der Verordnung Nr. 341 des Gouverneurs von Orel vom 29.07.99 "Über den Verlauf der Getreideernte, den Aufkauf von Futtermittel und die Vorbereitungen zur Winteraussaat" die beiden größten Holdings angewiesen, weitere Anstrengungen zu unternehmen, um die Getreideernte abzuschließen und bis zum 20. August die Lieferverpflichtungen an den regionalen Lebensmittelfonds einzuhalten. Das Ziel, den Handel mit Getreide zu regulieren und insbesondere die unkontrollierte Ausfuhr in andere Regionen zu verhindern, liegt der Verordnung des Gouverneurs Nr. 364 vom 09.08.1999 "Über die Regelung der Tätigkeit von juristischen und natürlichen Personen auf dem Getreidemarkt des Oblastes" zugrunde. In einer anderen Verordnung aus dem gleichen Monat, vom 18.08.1999 wird das Orlovskij agrokombinat dazu bestimmt, im Rahmen des Wohnungsbauprogrammes "Slavjanskije korni" 500 Wohnhäuser in vier Rayons zu bauen.

### **3.2.2 Das Organisationsprinzip der Agroholdings im Oblast Orel**

Vertikale Integration soll im Oblast Orel also vornehmlich dazu dienen, den Agrar- und Ernährungssektor aus den im vorangegangenen Abschnitt erläuterten Gründen effizienter staatlich regulieren zu können, um dabei insbesondere die Interessen der landwirtschaftlichen Erzeuger zu schützen. Das schließt auch das Ziel mit ein, zahlungsunfähige Betriebe zu sanieren und damit am Leben zu erhalten. Dies betrifft hauptsächlich landwirtschaftliche Unternehmen, aber zu einem geringeren Teil auch Verarbeitungsbetriebe. Der größte Teil ihrer Schulden besteht gegenüber dem Pensionsfonds und den Steuerbehörden (vgl. Abschnitt IV.3.2.2.1). Mit der Sanierung dieser Betriebe über den Weg der Integration erhofft sich die Oblastregierung, diese ausstehenden Pensions- und Steuerzahlungen doch noch zu bekommen, während beim Konkurs befürchtet wird, dass bestenfalls nur ein geringer Teil der Schulden bedient werden würde (vgl. BAKLAŽENKO, 2003, S. 9 f.). Um diese angestrebten Ziele zu verwirklichen, hat die Oblastregierung den regionalen Agrar- und Ernährungssektor in eine hierarchische Verwaltungs- und Organisationsstruktur eingeordnet. Das grundsätzliche Organisationsprinzip zeigt Abb. 23.

Die dominierende Wirtschaftseinheit im Agrar- und Ernährungssektor von Orel sollen nicht mehr unabhängige Landwirtschafts-, Verarbeitungs-, Handels- und

Dienstleistungsbetriebe sein, sondern sogenannte Agrofirmen. Sie bilden die unterste Hierarchieebene und werden auf Rayonsebene durch die Vereinigung von Betrieben der gesamten vertikalen Produktionskette gebildet. Meistens haben sie die Rechtsform einer offenen Aktiengesellschaft (vgl. RODIONOVA, 2002a, S. 87). In der Regel setzt sich eine Agrofirma aus 5 bis 7 landwirtschaftlichen Betrieben, einem Verarbeitungsbetrieb, ein oder zwei Dienstleistungsbetrieben und zwei bis drei Handelseinrichtungen zusammen. Mit dem Eintritt in die Agrofirma geben die Betriebe ihre rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit auf und werden zu Betriebseinheiten bzw. Abteilungen der Agrofirma umgewandelt, die den Charakter von Profit-Centern haben (vgl. ZLOBIN, 2001, S. 4 und S. 12 und S. 8 f.; BAKLAŽENKO, 2001, S. 33; BAKLAŽENKO, 2003, S. 9). Die in der Agrofirma zusammengefaßten Betriebe treten somit als ein einheitliches Wirtschafts-subjekt mit geschlossener Produktionskette und einem gemeinsamen Produktionsprogramm sowie einem gemeinsamen Finanz- und Abrechnungszentrum auf. Dort hat jede Betriebseinheit ihr eigenes Konto, in dem die Zahlungsein- und -ausgänge verbucht und somit kontrolliert werden (vgl. ZLOBIN, 2001, S. 18). Auf diese Weise soll die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Betriebseinheiten kontrolliert und eine Umverteilung der finanziellen Mittel nach dem größten Bedarf ermöglicht werden.



Da die Integrationsprozesse in Orel auch dazu dienen sollen, die Zahlungsfähigkeit kurz vor dem Konkurs stehender Betriebe, vor allem landwirtschaftlicher Betriebe, wiederherzustellen, gehören zu Agrofirmen in der Regel immer auch zahlungsunfähige landwirtschaftliche Unternehmen (vgl. BAKLAŽENKO, 2003, S. 9 f.; ZLOBIN, 2001, S. 3). Die zahlungsunfähigen landwirtschaftlichen Unternehmen bringen in die Agrofirma das noch brauchbare Anlagevermögen ein. Den Boden verpachten sie an die Agrofirma. Die alten (zahlungsunfähigen) landwirtschaftlichen Unternehmen existieren weiter und behalten in aller Regel ihren Status als juristische Person. In Verhandlungen mit der Oblastregierung und anderen Schuldnern werden die ausstehenden Schulden für eine bestimmte Zeit gestundet und ein Teil davon abgeschrieben. Die Agrofirma hat die Aufgabe, die verbleibenden Schulden mit ihren erwirtschafteten Gewinnen zu tilgen. Nur wenn es sich als absolut aussichtslos herausstellen sollte, dass auf diese Weise die Zahlungsfähigkeit des alten Unternehmens jemals wieder hergestellt werden kann, soll das Konkursverfahren eröffnet werden. Allerdings kam dies in Orel bislang nicht vor (vgl. BAKLAŽENKO, 2003, S. 10).

Die Kontrollmehrheit an den Agrofirmen hält das jeweilige Vermögensverwaltungskomitee des Rayons. Dieses übergibt die Aktien über das Vermögensverwaltungskomitee des Oblastes zur treuhänderischen Verwaltung an eine Holding gibt, die auf Oblastebene operiert. Die Agrofirmen werden somit quasi zu deren Tochtergesellschaften (vgl. ZLOBIN, 2001, S. 19; RODIONOVA, 2002a, S. 88). Von 1994 bis 1999 gab es nur eine solche Holdinggesellschaft, die OAO "Orlovskaja Niva". Dann wurde mit dem OAO "Orlovskij agrokombinat" eine zweite gegründet. Parallel dazu gab mit der OAO APK "Orlovščina" eine dritte Holding, die aber nur auf die Geflügelproduktion spezialisiert war. Bis Mitte 2006 sind noch zwei weitere Holdings dazu gekommen: die OAO "Pšenica" und OAO "Černozemy". Auf die Hintergründe wird später eingegangen. Die größten und für die Realisierung der agrarpolitischen Ziele der Oblastregierung bedeutendsten Holdings sind jedoch die OAO "APK Orlovskaja Niva" und das OAO "Orlovskij agrokombinat". Bei der ersteren hält die Oblastregierung 51 % der Aktien und am Agrokombinat 100 % (vgl. RODIONOVA, 2002a, S. 88; CFO-REGIONS, 2006d). Geleitet werden sie allesamt von ehemals sowjetischen Beamten aus der regionalen Agrarverwaltung (vgl. NIKULIN, 2005).

Mit diesen Mehrheitsbeteiligungen soll sichergestellt werden, dass die Oblastregierung den Agrar- und Ernährungssektor des Oblastes, wenn nicht umfassend, so doch weitestgehend, regulieren und kontrollieren und dabei möglichst viele, insbesondere landwirtschaftliche Betriebe, "am Leben" (na plavu) erhalten kann (SLATINOV, 2000; vgl. auch BAKLAŽENKO, 2003, S. 10). Die Holdings übernehmen dabei in modifizierter Form Funktionen der alten zentralplanwirtschaftlichen Leitungsstrukturen (vgl. Interview mit dem Generaldirektor von Orlovskaja Niva, Sudorgin, in O.V., 2005c). Dazu gehört insbesondere die zentralisierte Zuteilung von finanziellen Mitteln und Betriebsmitteln. Dies beinhaltet auch die Kontrolle

der effizienten Nutzung der bereitgestellten Mittel, in dem sie die Agrofirmen zu Umstrukturierungsmaßnahmen drängt, wie die Modernisierung der Technik und die Einführung moderner Managementmethoden (vgl. BESPACHOTNYJ, 2002, S. 32 f.). Gleichzeitig sollen die Holdings aber selbst als Unternehmen mit dem Ziel der Gewinnerzielung auftreten.

Laut Angaben der Regierung sollen nicht mehr als 8 % der in den realen Sektor investierten Mittel aus dem regionalen Haushalt stammen. Der Rest komme von externen Investoren (vgl. CFO-REGIONS, 2006d). Wichtigster Kreditgeber für den Agrar- und Ernährungssektors nach 1998 ist die Bank "Rossijskij Kredit". Sie geriet im Zuge der Augustkrise in Zahlungsschwierigkeiten und wurde daraufhin vom Stahlwalzwerk "Orlovskij staleprokatnyj zavod" übernommen. Als Vertreter der Region wurde Igor' Rjabcev als Aktionär in die Bank aufgenommen, der bis 1998 Vize-Gouverneur war. Über Rossijskij Kredit werden in erster Linie zinssubventionierte Vorzugskredite vergeben. Neben der Bereitstellung von Finanz- und Betriebsmittel sollen die Holdings den Agrofirmen einen Mindestabsatz durch die Vergabe von staatlichen Ablieferungsaufträgen an den regionalen Lebensmittelfonds garantieren. Erzeugnisse, die über die vertraglichen Verpflichtungen der Agrofirma gegenüber der Holding hinausgehen, kann sie selbst vermarkten (vgl. RODIONOVA, 2002a, S. 88).

Die Preise für die landwirtschaftlichen Erzeugnisse und Lebensmittel versucht die Oblastregierung ebenfalls zu steuern. Sie gewährt zum einen garantierte Mindestpreise für den Verkauf von Agrarprodukten an den regionalen Lebensmittelfonds, die gewöhnlich höher als die Marktpreise liegen. Gleichzeitig macht sie Kostenvorgaben für die Endprodukte (z. B. Brot und Broterzeugnisse) und setzt das Rentabilitätsniveau der Verarbeitungsbetriebe und die Handelsspannen des Groß- und Einzelhandels fest. Außerdem korrigiert sie die Preise für landwirtschaftliche Betriebsmittel nach unten. Als Aufkäufer für den regionalen Lebensmittelfonds fungieren dabei die beiden auf Oblastebene agierenden Agroholdings. Bei Getreide, einem der Hauptprodukte des Oblastes, trug die OAO APK "Orlovksaja Niva" im Jahr 2001 44,5 % und OAO "Orlovskij agrokombinat" 50,9 % zum Getreideaufkommen des Fonds bei (vgl. RODIONOVA, 2002a, S. 175).

Formal trifft die Oblastregierung mit den Oblastholdings für die Aufkäufe für den regionalen Lebensmittelfonds vertragliche Preisabmachungen. Beispielsweise wurde im Juli 2002 die Preise für Brotgetreide mit 4.000 Rbl. pro Tonne 40-50 % über dem Marktpreis fixiert. Für Futtergetreide und Getreide niedriger Qualität sollen dagegen weitgehend Marktpreise bezahlt werden (bis zu 2.000 Rbl. pro t). Auf diese Weise möchte die Oblastregierung einen Anreiz für die Getreidebauern schaffen, ihr Getreide im und nicht außerhalb des Oblastes zu verkaufen. Insbesondere möchte die Regierung die Ausfuhr von Getreide derjenigen Erzeuger verhindern, die ihre Schulden für gelieferten Brennstoff und Düngermittel, die aus örtlichen Budgetmitteln finanziert worden waren, nicht bezahlt haben (vgl. KREST'JANSKIE VEDOMOSTI, 2002e). Betriebsmittel werden in der Regel in Form

von Warenkredite vergeben, d. h. die vorher gelieferten Betriebsmittel und Vorleistungen können mit Agrarerzeugnissen bezahlt werden (vgl. auch RODIONOVA, 2002, S. 174 f.).

Im Jahr 2004 versuchte die Oblastregierung einem als "nicht gerechtfertigt" erachteten Preisanstieg bei Brot entgegenzusteuern. Zu diesem Zweck wurde die Verordnung "Über die Sicherstellung der Versorgung der Bäckereien mit Mehl und über die Ausfuhr von Getreide außerhalb des Oblastes" verabschiedet. Darin wurde den im Oblast agierenden Agroholdings empfohlen, alle notwendigen Maßnahmen zu ergreifen, um sicherzustellen, dass genügend hochwertiges Getreide an den regionalen Lebensmittelfonds geliefert wird. Den Holdings wurden zusätzliche Mittel aus dem regionalen Haushalt in Aussicht gestellt, um die dazu notwendigen Aufkäufe tätigen zu können. Sollte diese Maßnahme nicht ausreichen, wurde auch die Errichtung von Straßensperren zur Verhinderung von Ausfuhren nicht ausgeschlossen (vgl. KREST'JANSKIE VEDOMOSTI, 2004e).

Den in einer Agrofirma zusammengeschlossen Betrieben wird empfohlen, für die Transaktionen innerhalb der integrierten Struktur ein Transferpreissystem anzuwenden, das von Wissenschaftlern des Allrussischen Forschungsinstitutes für Wirtschaft, Arbeit und Management in der Landwirtschaft entwickelt wurde (vgl. RODIONOVA, 2002a, S. 167). Die Transferpreise sollen zum einen sicherstellen, dass jede Betriebseinheit Einnahmen erzielt und zum anderen, dass das Endprodukt auf dem Markt konkurrenzfähig wird bzw. bleibt. Nach RODIONOVA (2000a, S. 46; 2002b, S. 167 ff.) stehen grundsätzlich zwei Varianten zur Verfügung, nach denen die Transferpreise gebildet werden könnten. Die erste Variante nimmt den Marktpreis des Endproduktes als Ausgangspunkt und nimmt Auf- oder Abschläge vor bzw. kompensiert nicht kostendeckende Preise nachträglich durch eine entsprechende Umverteilung der Gewinne oder mit Mitteln aus einem für diese Zwecke eigens angelegten Ausgleichsfonds in den Agrofirmen<sup>216</sup> bzw. Holdings. Wie dies im Einzelnen in den auf Rayonebene agierenden Agrofirmen genau funktioniert, insbesondere nach welchen Kriterien welche Auf- und Abschläge vorgenommen werden, wird in den zugänglichen Quellen nicht erläutert.

Bei der zweiten Variante der Transferpreisbildung wird das sogenannte "Cost-Plus-Verfahren" angewandt. Jeder Betrieb der vertikalen Produktionskette schlägt auf seine Selbstkosten pro Stück einen Gewinnaufschlag drauf. Die Selbstkosten können dabei entweder auf Basis der gesamten oder auf Basis nur der variablen Kosten ermittelt werden. Nimmt man nur die variablen Kosten als Ausgangspunkt, so sehen die Ökonomen des Forschungsinstitutes den Vorteil darin, dass die Dachgesellschaft ein realistischeres Bild von der Effizienz seiner Tochtergesellschaften bzw. Abteilungen bekommt, weil die von der Produktionsmenge abhängigen Kosten nicht durch die immer anfallenden fixen Kosten verdeckt

---

<sup>216</sup> Dies wird z. B. in der Agrofirma "Livenskoe mjaso" im Oblast Orel praktiziert (vgl. RODIONOVA, 2000b, S. 46).

werden würden (vgl. RODIONOVA, 2000a, S. 47; 2002b, S. 169). Das grundsätzliche Problem des Cost-Plus-Verfahrens ist jedoch, dass für die Betriebseinheiten kaum ein Anreiz zu Kostensenkungen gegeben ist, da die Gewinnaufschläge immer mit vermeintlich unvermeidlich anfallenden Kosten gerechtfertigt werden können. Deshalb schlägt RODIONOVA (2000a, S. 45 ff.; 2002b, S. 170) vor, von den tatsächlich angefallenen Selbstkosten auszugehen, sondern von sogenannte "normativen" Selbstkosten. Das heißt, das Verrechnungszentrum der der Agrofirma oder die ihr übergeordnete Oblastholding geben Betriebseinheiten bzw. ihren Tochtergesellschaften Kostenobergrenzen vor, die nicht überschritten werden dürfen. Unklar bleibt, nach welchen Kriterien die Kostenobergrenzen festgelegt werden und was passieren soll, wenn diese nicht eingehalten werden. Eine weitere Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt ist, inwieweit bei der Anwendung des Cost-Plus-Verfahrens die Marktpreise außer acht gelassen werden können. Dies wird umso mehr der Fall sein, je stärker die Preise auf den Agrarmärkten staatlich reguliert und je weniger Wettbewerb zwischen den Akteuren des Agrar- und Ernährungssektor herrscht. Ansonsten kommen die Unternehmen nicht umhin, ihre Kosten an die herrschenden Marktpreise anzupassen, da die Produkte und Dienstleistung sonst nur schwer oder, wenn keine besonderen Präferenzen der Konsumenten für das entsprechende Unternehmen bestehen, überhaupt nicht abzusetzen sind.

Offiziell gilt der Beitritt von Unternehmen zu einer Agrofirma als freiwillig (vgl. BAKLAŽENKO, 2003, S. 10). In Wirklichkeit geht aber die Entscheidung, Agrofirma zu gründen, meistens auf einen Beschluß der Oblastregierung oder der Rayonsverwaltung zurück (vgl. RODIONOVA, 2002a, S. 88; BAKLAŽENKO, 2003, S. 10; REGNUM, 2003). So wurde beispielsweise die OAO "Agrofirma Kolpnjanskaja" durch eine Verordnung des Gouverneurs des Oblastes Orel vom 1. August 2000 ins Leben gerufen. In der Verordnung wird u. a. die Finanz- und Steuerbehörde des Oblastes angewiesen, ein zinsloses Darlehen an die Holding OAO "Orlovskij agrokombinat" zu vergeben, damit diese 10 Mähdrescher für die Agrofirma kaufen kann. Gleichzeitig wird die regionale Energiekommission aufgefordert, die Tarife für Energielieferungen an die Agrofirma um bis zu 50 % zu senken (vgl. BAKLAŽENKO, 2003, S. 10). In der Verordnung Nr. 331 vom 16.07.1999 des ersten stellvertretenden Gouverneurs "Über die Gründung der offenen Aktiengesellschaft "Agrofirma Znamenskaja" wird dekretiert, die Rechtsform der gleichnamigen Agrofirma von einem staatlichen unitaren Unternehmen in eine offene Aktiengesellschaft umzuwandeln, deren Grundkapital aber zu 100 % dem Staat gehören soll. Die Agrofirma sollte dann anschließend der Holding OAO "Orlovskaja Niva" eingegliedert werden. Weiter wird einer Reihe von landwirtschaftlichen Betrieben "empfohlen", der Agrofirma beizutreten (vgl. AGRO KOMPASS ORLOVŠČINY – DEPARTAMENT AGRARNOJ POLITIKI ORLOVSKIJ OBLASTI, 1999).

Ein Beispiel für eine Agrofirma, die auf Initiative der Kommunalverwaltung entstanden ist, ist die OAO "Agrofirma Russkij Brod". Sie wurde auf Grundlage der Verordnung Nr. 188 vom 16. Juni 1999 von der Rayonsverwaltung des Verchovskij Rayon gegründet. Zur Agrofirma gehören 18 landwirtschaftliche Betriebe, ein Elevator und eine Servicegenossenschaft. Zur Weiterverarbeitung werden die landwirtschaftlichen Erzeugnisse an Verarbeitungsbetriebe des OAO "Orlovskij agrokombinats" geliefert, das Anteile an der Agrofirma hält (vgl. BAKLAŽENKO, 2003, S. 10). In dem meisten Fällen fungiert der Leiter der Rayonsverwaltung oder sein erster Stellvertreter als Vorsitzender des Direktorenrates einer Agrofirma. Außerdem entsendet die zuständige Holdinggesellschaft noch einen oder zwei Vertreter in dieses Gremium. Komplettiert wird der Direktorenrat schließlich mit zwei bis drei Spezialisten und einem oder zwei Divisionsleitern (vgl. RODIONOVA, 2002a, S. 91).

Über die Zahl der Agrofirmer und der in ihnen zusammengeschlossenen Betriebe gibt es keine einheitlichen Angaben. Nach Zlobin sollen bis 2001 (aktuellere Zahlen liegen nicht vor) in 24 Rayons der Oblastes Orel insgesamt 37 Agrofirmer aus der Vereinigung von 246 Unternehmen aus der gesamten vertikalen Wertschöpfungskette des entsprechenden Rayons entstanden sein. Davon sollen 173 landwirtschaftliche Betriebe, 37 Verarbeitungsbetriebe und 36 Dienstleistungsbetriebe des vorgelagerten Bereichs sein. Insgesamt werde von den 37 Agrofirmer eine Ackerfläche von 581.000 ha bearbeitet (vgl. ZLOBIN, 2001, S. 9). Nach RODIONOVA (2002a, S. 88) soll es bis zu diesem Zeitpunkt mindestens 44 Agrofirmer gegeben haben, denn allein das Orlovskij Agrokombinat soll nicht 18, sondern 25 Agrofirmer kontrollieren. Sie geht davon aus, dass insgesamt *"mehr als 220 landwirtschaftliche Unternehmen, 27 Verarbeitungsbetriebe, 52 Dienstleistungsbetriebe und mehr als 100 Einzelhandelsgeschäfte zu den beiden großen Orelers Agroholdings gehören."* Dies entspräche ungefähr 40 % des gesamten Produktionspotentials der Agrar- und Ernährungswirtschaft von Orel (vgl. RODIONOVA, 2002a, S. 88). Nach ŠACHOV (2002, S. 183) sollen 50 % aller in der Landwirtschaft von Orel Beschäftigten in Agrofirmer arbeiten. Es sind also nicht alle mit der Nahrungsmittelproduktion beschäftigten Betriebe des Oblastes in Agrofirmer vereint. Eine Reihe landwirtschaftlicher Betriebe sowie Unternehmen aus dem vor- und nachgelagerten Bereich wirtschaften weiterhin selbständig. Dabei soll es sich hauptsächlich um als rentabel bezeichnete Betriebe handeln (vgl. REGNUM, 2003). Wie Abb. 23 zeigt, wird jedoch auch deren Tätigkeit von der Oblast- und der entsprechenden Rayonsverwaltung kontrolliert. Wie effektiv diese Kontrolle im Einzelnen ausgeübt wird, darüber gibt es keine Informationen. Im Folgenden werden nun die beiden auf Oblastebene agierenden Holdings näher beleuchtet.

### 3.2.3 Die OAO APK "Orlovskaja Niva"

Die OAO APK "Orlovskaja Niva" wurde im Mai 1994 auf Initiative des Ministeriums für Landwirtschaft und Ernährung des Oblastes Orel mit dem Ziel gegründet, "den Agrarmarkt des Oblasts zu organisieren". Darunter wurde verstanden, den landwirtschaftlichen Unternehmen den Bezug von Betriebsmitteln und

finanziellen Mitteln sowie den Absatz ihrer Erzeugnisse in einem nicht näher definierten bestimmten Umfang sicherzustellen (vgl. ZLOBIN, 2001, S. 11). Gleichzeitig soll die Holding dabei nach Möglichkeit Gewinn erzielen (vgl. OAO APK "ORLOVSKAJA NIVA", 2004, S. 12).

Die Oblastregierung hält die Kontrollmehrheit in Höhe von 51 % der Anteile. Die restlichen Anteile verteilen sich auf die größten Verarbeitungsbetriebe und landwirtschaftlichen Erzeuger des Oblastes (vgl. ZLOBIN, 2001, S. 11; CFO-REGIONS, 2006d). Geleitet wird "Orlovskaja Niva" von Aleksandr Sudorin in der Funktion als Generaldirektor. Im Jahr 1981 wurde er aus der KPdSU wegen Bestechung ausgeschlossen. 1993 bestellte ihn der Gouverneur zum Chefinspektor für den staatlichen Einkauf von Nahrungsmitteln und ein Jahr später zum Generaldirektor von "Orlovskaja Niva" (vgl. MAU et al., 2001, S. 29). Als expliziter Vertreter der Oblastregierung ist der erste Vize-Gouverneur Vitalij Kočuev im Direktorenrat vertreten und bekleidet dort den Vorsitz (vgl. IVAŠINA, 2005a, S. 69).

Das Unternehmen sollte zunächst nur im Getreidesektor operieren und dabei die Aufgaben übernehmen, die vor Transformationsbeginn die zentralen Einkaufs- und Beschaffungsorganisationen des Oblastes ausgeführt hatten, wie "Orešsel'-chozprodukt" oder "Sel'chozchimija" (vgl. MAZLOEV und KUMECHOV, 2001b, S. 13; ŠACHOV, 2002, S. 182). Deshalb bestand die OAO APK "Orlovskaja Niva" in der Anfangszeit nur aus Backwarenbetrieben sowie Betrieben aus dem vorgelagerten Bereich. Die Betriebsmittel wurden und werden in der Praxis über die Filiale "Niva-Servis" an die landwirtschaftlichen Betrieben in Form von Warenkrediten zur Verfügung gestellt, d. h. sie bekommen die Betriebsmittel wie Mineraldünger, Ersatzteile oder Brenn- und Schmierstoffe in natura zugeteilt, müssen diese aber mit Lieferungen aus der neuen Ernte an den regionalen Lebensmittelfonds bezahlen. Der Umfang der Ablieferungen wird vorher in Verträgen festgelegt. Auf diese Weise versucht die Oblastregierung über "Orlovskaja Niva" einerseits, für die landwirtschaftlichen Produzenten eine gewisse Absatzsicherheit zu gewähren. Andererseits versucht sie so, die Produktionsstruktur der landwirtschaftlichen Unternehmen zu beeinflussen, wenn nämlich die Zuweisung von Betriebs- oder Finanzmitteln an die Ablieferung ganz bestimmter Produkte geknüpft wird (vgl. ZLOBIN, 2001, S. 11). Gleichzeitig behält die Oblastregierung über diesen Mechanismus weitgehend die Kontrolle über die Tarife für diverse Vorleistungen und Dienstleistungen sowie über die Preise für die landwirtschaftlichen Erzeugnisse (vgl. MAZLOEV und KUMECHOV, 2001b, S. 13; ŠACHOV, 2002, S. 182).

Neben diesen regulierenden Aufgaben soll "Orlovskaja Niva" darüber hinaus Infrastrukturaufgaben im ländlichen Raum wahrnehmen. Dazu gehören insbesondere die Entwicklung des Groß- und Einzelhandels und die Unterstützung des individuellen Wohnungsbaus. Bei letzterem stellt Orlovskaja Niva Darlehen zur Verfügung, die mit landwirtschaftlichen Erzeugnissen getilgt werden können (vgl. ŠACHOV, 2002, S. 183). Ferner soll sich die Oblastholding an der Gründung von Joint-Ventures beteiligen sowie mit Immobilien und Wertpapieren

handeln (vgl. ZLOBIN, 2001, S. 11; CFO-REGIONS, 2006b). Die finanziellen Mittel zur Ausübung ihrer Tätigkeit werden von der Oblastregierung auf der Basis zinsloser Darlehen zur Verfügung gestellt (vgl. ZLOBIN, 2001, S. 11).

Nachdem die Oblastregierung 1996 beschlossen hatte, die Umgestaltung der regionalen Agrar- und Ernährungswirtschaft vornehmlich mithilfe vertikal integrierter Strukturen weiter fortzusetzen, wurde Orlovskaja Niva als Agent der Regierung mit der praktischen Umsetzung betraut. Sie sollte die landwirtschaftlichen Unternehmen auf Rayonsebene in die Wertschöpfungskette landwirtschaftliche Produktion – Verarbeitung – Verkauf durch die Gründung von Agrofirmen einbinden. Eine der ersten Agrofirmen war die ZAO "Niva-verchov'e" im Rayon Verchovskij, die 2003 in OAO Agrofirma "Verchovskaja Niva" umbenannt wurde. Diese Agrofirma entstand 1997 zunächst aus der Vereinigung von einer Futtermittelfabrik, der OAO "Verchovskij kombikormovj zavod", dem Geflügelfleischkombinat OAO "Verchovskij mjasopticekombinat" und dem Schweinmastbetrieb OAO "Niva-Verchov'e" (vgl. GRIŠIN et al., 2000, S. 2). Später kam noch eine nicht näher bezifferte Anzahl von Getreideanbaubetrieben hinzu (vgl. o.V., 2005c; GRIŠIN et al., 2000, S. 2). Die drei erst genannten Unternehmen werden zusammen mit der Holding OAO "Orlovskaja Niva" als die Gründer (učerežditeli) der Agrofirma bezeichnet (vgl. GRIŠIN et al., 2000, S. 2 f.). Dabei hält jedoch Orlovskaja Niva mit 76,2 % die Mehrheit der Anteile an der Agrofirma (vgl. OAO "ORLOVSKAJA NIVA", 2004, S. 27).

Wie Tabelle 73 zeigt, standen alle drei Gründungsunternehmen 1996 kurz vor dem Konkurs. Die Selbstkosten überstiegen zum Teil erheblich die Verkaufserlöse, so dass keines der drei Betriebe einen Gewinn erwirtschaftete. Auch wiesen sie eine äußerst geringe Kapazitätsauslastung und einen hohen Stand an Verbindlichkeiten auf.

**Tabelle 73: Merkmale der drei Gründungsunternehmen der Agrofirma "Verchovskaja Niva" im Jahr 1996**

| Merkmal                                     | OAO "Verchovskij kombikormovj zavod" | OAO "Niva – Verchov'e" | OAO "Verchovskij mjasopticekombinat" |
|---|--------------------------------------|------------------------|--------------------------------------|
| Verkaufserlöse (in Mio. Rbl.)               | 4.809                                | 728                    | 10.142                               |
| Selbstkosten (in Mio. Rbl.)                 | 5.355                                | 2.440                  | 10.952                               |
| Bilanzgewinn (bzw. -verlust) (in Mio. Rbl.) | -788                                 | -1.201                 | -965                                 |
| Forderungen (in Mio. Rbl.)                  | 1.775                                | 8                      | 1.263                                |
| Verbindlichkeiten (in Mio. Rbl.)            | 1.346                                | 1.217                  | 1.743                                |
| Kapazitätsauslastung (in %)                 | 10,6                                 | 4,8                    | 5,0                                  |

Quelle: GRIŠIN et al. (2000, S. 2).

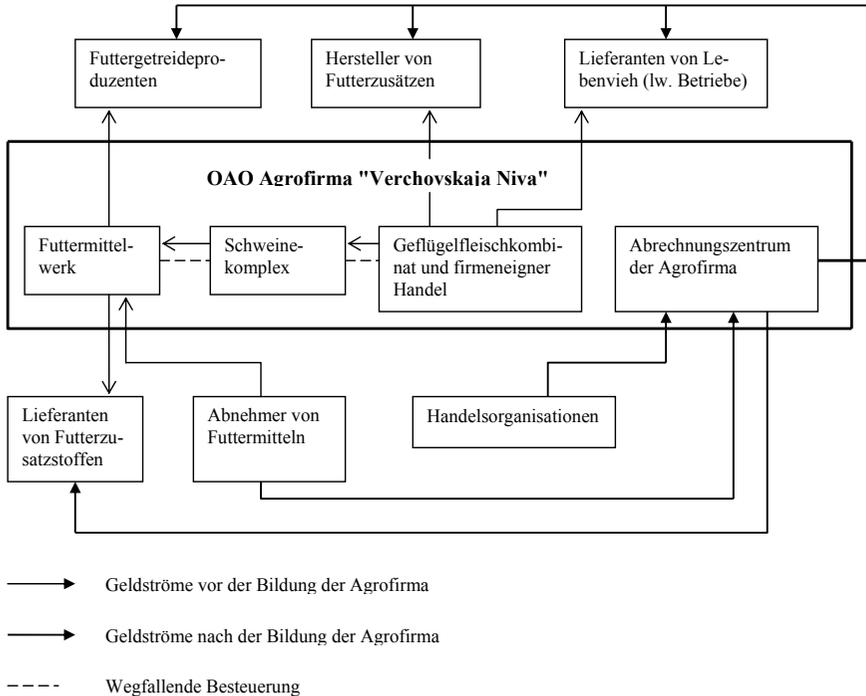
Die Agrofirma sollte laut eigenem Statut die folgenden Geschäftsfelder abdecken (vgl. GRIŠIN et al., 2000, S. 3): die Aufzucht und Mast von Schweinen, den Zukauf von Tieren von dritten, unabhängigen landwirtschaftlichen Betrieben und den Nebengewerkschaften der Bevölkerung, die Verarbeitung der landwirtschaftlichen Erzeugnisse zu Fleisch, Wurstwaren, Fleischdelikatessen, Mehl, Backwaren und Futtermittel sowie Groß- und Einzelhandelsoperationen. Außerdem sollte die Agrofirma neue Produktionstechnologien entwickeln und anwenden, Reparatur- und Baudienstleistungen anbieten sowie Lagerhaltung und Außenhandel betreiben. Dabei versprachen sich die beteiligten Akteure von der Integration zu einer Agrofirma die folgenden Vorteile (vgl. GRIŠIN et al., 2000, S. 3 f.):

- die Stabilisierung der wirtschaftlichen Lage der beteiligten Unternehmen durch eine bessere Abstimmung der Interessen und Umverteilung der Erlöse,
- die Senkung von Transaktionskosten in den Bereichen Zulieferung und Vermarktung durch die Zentralisierung dieser Funktionsbereiche und eine bessere Kontrolle der Lieferanten und Abnehmer, die zur integrierten Struktur gehören,
- größere Möglichkeiten, den Endverkaufspreis der Endprodukte regulieren zu können, wobei nicht erläutert wird, wie dies erreicht werden könnte,
- die Bündelung finanzieller Mittel und bessere Möglichkeiten, diese noch zielgerichteter zu investieren,
- die Möglichkeiten, Steuern zu sparen durch die Vermeidung einer doppelten und aufeinanderfolgenden Besteuerung. Das gilt in erster Linie für die Mehrwertsteuer. Diese fällt bei der Agrofirma nur noch beim Verkauf des Endproduktes vom firmeneigenen Geschäft des Geflügelfleischkombinates an die Konsumenten an und nicht mehr auch bei den davor gelagerten Transaktionen zwischen der Futtermittelfabrik, dem Schweinemastbetrieb und dem Fleischverarbeitungskombinat, da alle an der Wertschöpfung beteiligten Betriebe nach der Integration nur noch Abteilungen einer einzigen Firma sind. Als weiterer Vorteil wird schließlich
- die Erhöhung der Kreditwürdigkeit gegenüber externe Geldgeber angesehen, wenn es der Agrofirma gelingt, die finanzielle und wirtschaftliche Lage zu stabilisieren und zu verbessern.

Die Stabilisierung der wirtschaftlichen Verhältnisse der einzelnen Betriebe, die zur Agrofirma gehören, soll in erster Linie durch Umverteilung der Erlöse erreicht werden (vgl. GRIŠIN et al., 2000, S. 7). Wie Abb. 24 zeigt, werden dazu jetzt alle Erlöse zentral im gemeinsamen Abrechnungszentrum der Agrofirma erfaßt. Sie tritt nun anstelle der einzelnen Betriebe als alleiniger Verkäufer der Endprodukte auf. Ebenso wickelt sie zentral alle Zahlungen an die verschiedenen externen Zulieferer und staatlichen Behörden ab. Dabei soll nach folgender Reihenfolge

vorgegangen werden (vgl. GRIŠIN et al., 2000, S. 7): Zuerst sollen die Abgaben an die Föderations- und Regionalhaushalte und die außerbudgetären Fonds sowie fällige Kreditzinsen beglichen werden. Als nächstes sollen der Verwaltungsapparat der Agrofirma und die unabhängigen Lieferanten vergütet werden. Erst die dann noch verbleibenden Erlöse sollen an die einzelnen Betriebseinheiten der Agrofirma verteilt werden, und zwar proportional zu deren normativ festgelegten Ausgaben.

**Abbildung 24: Geplante Ablauforganisation der Agrofirma OAO "Verchovskaja Niva"**



Quelle: GRIŠIN et al. (2000, S. 7).

Die Verwaltung der Agrofirma hat ihren Sitz im Geflügelfleischkombinat und besteht aus vier Organen (vgl. GRIŠIN et al., 2000, S. 5): der Aktionärsversammlung als oberstem Leitungsorgan, dem Direktorenrat, der die Alltagsgeschäfte bis zur nächsten Aktionärsversammlung führt, dem Generaldirektor als Exekutivorgan und dem Kontrollorgan für Finanzen und rechtliche Fragen. Die Verflechtung der Agrofirma mit der Regionalverwaltung und der Oblastholding spiegelt sich in der Zusammensetzung des Direktorenrates wieder. Insgesamt besteht der Direktorenrat aus neun Mitgliedern. Dabei hat den Vorsitz der Leiter der Rayonsverwaltung von Verchov'e, Ju. A. Grišin, inne. Außer ihm gehören noch drei Angestellte der

Agrofirma und drei Leiter von landwirtschaftlichen Betrieben diesem Organ an sowie der Generaldirektor, N. N. Leonov, und ein Vertreter der Oblastholding "Orlovskaja Niva". Darüber hinaus gibt es noch einen wissenschaftlich-technischen Rat, der die Agrofirma bei Investitionsprojekten berät. Er setzt sich aus Fachkräften der Agrofirma und der Rayonsverwaltung sowie Wissenschaftlern des Moskauer Allrussischen Forschungsinstitutes für Wirtschaft, Arbeit und Management in der Landwirtschaft (VNIETUCh) zusammen (vgl. GRIŠIN et al., 2000, S. 6).

Informationen aus dem Jahr 2003 zufolge kontrollierte OAO APK "Orlovskaja Niva" bis zu diesem Zeitpunkt 29 Agrofirmen auf Rayonsebene sowie 15 große Verarbeitungsunternehmen, 12 Betriebe aus dem vorgelagerten Bereich (Dienstleistungsunternehmen und Getreideannahmestellen) und sechs Handelsunternehmen mit insgesamt mehr als 150 Geschäften, deren Tätigkeitsbereich sich über mehrere Rayons bzw. auf den gesamten Oblast erstreckt. Außerdem hatte "Orlovskaja Niva" über die Filiale "Niva-torg" ein eigenes Handelsnetz im Oblast aufgebaut, das aus 38 Läden besteht. Davon befinden sich 11 in ländlichen Gebieten (vgl. CFO-REGIONS, 2006b). In den Agrofirmen waren insgesamt 87 landwirtschaftliche Betriebe und neun Tierzuchtbetriebe vereinigt sowie fünf Verarbeitungsbetriebe und 14 Maschinen-Traktoren-Stationen und Reparaturbetriebe sowie 56 Einzelhandelsgeschäfte und -punkte. Zusammen sollen die Agrofirmen 300 000 ha Ackerfläche bewirtschaftet sowie 36.000 Rinder (darunter 13.000 Milchkühe) und 27.000 Schweine aufgezogen haben (vgl. ZLOBIN, 2001, S. 11; o.V., 2005c; INFORMACIIONNYJ SERVER "VSE CENY ROSSII", 2006). Auf der Homepage von Orlovskaja Niva aus dem Jahr 2008 wird die Zusammensetzung der Agroholding wie folgt angegeben: 19 Agrofirmen, sieben Verarbeitungsbetriebe, acht vorgelagerte Dienstleistungsunternehmen und 40 Handelsunternehmen. Die Agrofirmen wiederum sollen insgesamt 99 landwirtschaftliche Betriebe, 16 Verarbeitungsbetriebe, 19 Dienstleistungsunternehmen und 56 Handelsunternehmen vereinen. Die bewirtschaftete Ackerfläche wird auf 284.000 ha beziffert und der Tierbestand auf 33.000 Rinder (darunter 13.000 Milchkühe) und 28.000 Schweine (OAO APK "ORLOVSKAJA NIVA", 2008).

### **3.2.4 Die OAO "Orlovskij agrokombinat"**

Fünf Jahre später wurde wieder auf Initiative des Gouverneurs Egor Stroeve auf Grundlage der Verordnung Nr. 226 der Regierung des Oblastes Orel vom 7. Mai 1999 eine zweite, oblastweit agierende Holding ins Leben gerufen, das OAO "Orlovskij agrokombinat" (vgl. BAKLAŽENKO, 2003, S. 9; OAO "ORLOVSKIJ AGROKOMBINAT", 2006a). Mit dieser zweiten Holding sollte ein Gegengewicht zu Orlovskaja Niva geschaffen werden und damit zumindest etwas Wettbewerb. Mit der Zeit war es nämlich zu Klagen über das Geschäftsgebaren dieses Unternehmens gekommen. Ihr wurde insbesondere vorgeworfen, dass sie ihre staatlich sanktionierte dominierende Stellung insbesondere bei der Versorgung landwirtschaftlicher Betriebe mit Betriebsmitteln ausnütze (vgl. MAU et al., 2001, S. 29 f.), aber auch auf den Lebensmittelmärkten. Tatsächlich gab der Leiter von Orlovskaja

Niva unumwunden zu, dass ihre Preise z. B. für Ersatzteile um ca. 30 % über dem marktüblichen Durchschnitt lägen und die Verschuldung der landwirtschaftlichen Betriebe anstiege (vgl. SLATINOV, 2000). Bereits 1995 wurden hohe Konsumentenpreise beklagt. Mit Ausnahme von Brot und Milch sollen sich die Preise für Lebensmittel in Orel kaum von denen in Moskau unterschieden haben. Das wird auf die monopolistische Stellung der staatlichen integrierten Strukturen zurückgeführt, denn die meisten größeren Lebensmittelgeschäfte gehörten zu diesem Zeitpunkt entweder zu Orlovskaja Niva oder Razvitie (vgl. KASIMOV, 1996).

Das OAO "Orlovskij agrokombinat" (im Weiteren der Einfachheit halber meist nur Agrokombinat genannt) wurde vom Vermögensverwaltungskomitee des Oblastes Orel mit einem Grundkapital von 100 000 Rbl. ausgestattet, das in 100 gleiche, gewöhnliche Aktien zum Nominalwert von je 1000 Rbl. aufgeteilt wurde. Die gesamten Aktien hält der Staat in Gestalt des Vermögensverwaltungskomitees des Oblastes. Dieses hat seinerseits die Mittel für das Grundkapital des Agrokombinats vom Finanz- und Steuerministerium des Oblastes zur Verfügung gestellt bekommen. Für die Finanzierung seiner laufenden Aufgaben wurde dem Agrokombinat in der Verordnung Nr. 226 weitere Steuervergünstigungen und Mittel aus dem Regionalhaushalt zugesagt (vgl. BAKLAŽENKO, 2001, S. 33; BAKLAŽENKO, 2003, S. 9). Damit wird also das Agrokombinat genauso wie die erste Oblastholding "Orlovskaja Niva" weitgehend aus dem regionalen Staatshaushalt finanziert (vgl. auch ZLOBIN, 2001, S. 11).

Über die genaue Zusammensetzung und Struktur des Agrokombinates gibt es in den russischen Quellen widersprüchliche Angaben. Das gilt selbst für das Informationsmaterial, das das Agrokombinat auf ihrer eigenen Homepage veröffentlicht hat. Wie bei "Orlovskaja Niva" ist die wichtigste Struktureinheit des Agrokombinates die Agrofirma, die aus der Verschmelzung mehrerer landwirtschaftlicher Unternehmen mit Betrieben aus dem vor- und nachgelagerten Bereich eines Rayons hervorgegangen sind. Nach Angaben des "Orlovskij agrokombinats" unter der Internetrubrik "Über das Unternehmen" soll sie Ende 2001 19 solcher Agrofirmen aus 14 verschiedenen Rayons unter ihrem Dach vereint haben (vgl. OAO "ORLOVSKIJ AGROKOMBINAT", 2006a). In der darauffolgenden Liste "Teilnehmer der Holding" werden jedoch nur 11 Agrofirmen aufgeführt (vgl. OAO "ORLOVSKIJ AGROKOMBINAT", 2006b).

Neben den Agrofirmen gibt es noch zwei weitere Struktureinheiten, nämlich "Tochter- und abhängige Unternehmen" sowie "Filialen". Als Tochter- und abhängige Unternehmen werden diejenigen Betriebe bezeichnet, die zwar juristisch selbständig sind, bei denen aber das Agrokombinat Anteile hält, und zwar in einem Umfang, der es ihm erlaubt, die Geschäftspolitik zu bestimmen. Beträgt der Anteilsbesitz des Agrokombinates mehr als 20 %, handelt es sich nach BAKLAŽENKO (2001, S. 33) um ein "abhängiges Unternehmen", bei einem Anteil von weniger als 20 % dagegen um ein Tochterunternehmen. Betriebe, die keine rechtliche Selbständigkeit (mehr) haben, werden als Filialen bezeichnet.

Eigenen Angaben zufolge besitzt das Agrokombinat acht bzw. neun Tochter- bzw. anhängige Unternehmen sowie drei Filialen (vgl. OAO "ORLOVSKIJ AGROKOMBINAT", 2006b), nach RODIONOVA (2002a, S. 148) sieben Tochterunternehmen und fünf Filialen. Legt man die Angaben des Agrokombinats zugrunde, handelt es sich bei den Tochterunternehmen um zwei Unternehmen der materiell-technischen Versorgung landwirtschaftlicher Unternehmen ("OAO "Agrosnabservis" und ZAO "Agrokombinat-Resurs"), zwei Großhandelsunternehmen (ZAO "Agromarket – opt" und ZAO "Torgovyj dom Agrokombinat-Orel") sowie den Schweinemastbetrieb ZAO "Lomovskoe" mit einer Kapazität von 20.000 Tieren, den Geflügelzuchtbetrieb OAO "Livny-pticevod", das Wohnungsbauunternehmen OAO "Konevskoe" und ein Unternehmen, das Erdölprodukte herstellt, die ZAO "Agrokombinat-Nefteprodukt". Unter der Rubrik "Über das Unternehmen" wird außerdem noch ein Finanzinstitut, das als Konsumgenossenschaft (Potrebitel'skij kooperativ) bezeichnet wird, als Tochterunternehmen erwähnt. Die Filialen bestehen ausschließlich aus Handelseinrichtungen ("Agro-Torg", Torgovo-proizvodstvennyj kompleks "Orel" und OOO "Orlovskie produkty"). Nach RODIONOVA (2002a, S. 148) und ZLOBIN (2001, S. 15) sollen sowohl zu den Tochterunternehmen als auch Filialen Verarbeitungsbetriebe gehören, deren Einzugsgebiet sich entweder auf einen bestimmten Rayon beschränkt oder sich auf den gesamten Oblast erstreckt.

Die Tochterunternehmen und Filialen aus dem vorgelagerten Bereich und nachgelagerten Handelsbereich gingen aus Versorgungs-, Service- und Handelsorganisationen hervor, die vor der Gründung des Agrokombinats auf Oblastebene als unabhängige Wirtschaftssubjekte operiert hatten. Zu diesen Unternehmen gehören u. a. die OAO "Orelagrotechservis" (Agrartechnische Dienstleistungen des Oblastes Orel), OAO "Orelagropromkomplekt" (Ersatzteile für Agrartechnik), OAO SMNU "Agroprodmaš" (Agrartechnik und Maschinen), OAO "Konevskoe" und OAO "Orel-Sojuz". Allesamt befanden sie sich in wirtschaftlichen Schwierigkeiten. Die Eingliederung unter das Dach des Agrokombinates sollte dazu dienen, diese Betriebe aus dem Wettbewerb zu nehmen und zu modernisieren (vgl. ZLOBIN, 2001, S. 18).

Bei der Eingliederung der Agrofirmer, Tochterunternehmen und Filialen spielten die Vermögensverwaltungskomitees in den Rayons und im Oblast die zentrale Rolle, da der Staat in Form der Oblastregierung oder der Rayonsverwaltung in den meisten Betrieben zumindest Mitanteilsbesitzer war (vgl. BAKLAŽENKO, 2001, S. 32). Bei den Agrofirmer behält zunächst das Vermögensverwaltungskomitee des entsprechenden Rayons die Kontrollmehrheit der Aktien (vgl. auch RODIONOVA, 2002, S. 91). Diese gibt es an das Vermögensverwaltungskomitee des Oblastes weiter, das seinerseits schließlich die Aktien zur treuhänderischen Verwaltung an das OAO "Orlovskij agrokombinat" übergibt. Über diese Konstruktion hält der Staat also an allen integrierten Wirtschaftssubjekten auf allen Verwaltungsebenen die Mehrheitsbeteiligung und kann dementsprechend seine Kontrollrechte und Weisungsbefugnisse ausüben. Auf diese Weise ist eine

hierarchische Struktur geschaffen worden (vgl. ZLOBIN, 2002, S. 8), mit der sichergestellt werden soll, dass die Oblastverwaltung durch das Agrokombinat den Agrar- und Ernährungssektor des Oblastes effektiv regulieren kann (vgl. KOLPAŠNIKOV, 1999; ZLOBIN, 2001, S. 8 und S. 17; BAKLAŽENKO, 2003, S. 10).<sup>217</sup>

Wie Tabelle 74, die die wichtigsten Merkmale des Agrokombinats zusammenfaßt, zeigt waren 2001 insgesamt 12.500 Menschen in Betrieben dieser Holding beschäftigt. Diese arbeiteten in insgesamt 195 Betriebseinheiten. Davon wurden 126 dem landwirtschaftlichen Produktionsbereich und 40 dem vor- und nachgelagerten Bereich zugeordnet. Die insgesamt vom Agrokombinat kontrollierte landwirtschaftliche Nutzfläche beläuft sich auf 400.000 ha. Davon sind 350.000 ha Ackerfläche.

**Tabelle 74: Ausgewählte Merkmale des OAO "Agrokombinat"**

| Merkmals                           | Ausprägung |
|------------------------------------|------------|
| Anzahl der Beschäftigten           | 12.500     |
| Betriebseinheiten<br>davon tätig:  | 195        |
| in der landw. Produktion           | 126        |
| im vor- und nachgelagerten Bereich | 40         |
| Landwirtschaftliche Nutzfläche     | 400.000 ha |
| davon Ackerfläche                  | 350.000 ha |

Quelle: ZLOBIN (2001, S. 15).

Die Aufgaben von OAO "Orlovskij agrokombinat" ähneln denen von "Orlovskaja Niva". Es soll die Tätigkeit von integrierten Strukturen, die auf Rayons-ebene gebildet worden sind, koordinieren und kontrollieren. Die Koordinationsaufgabe beinhaltet die Zuteilung von Betriebsmitteln, Arbeitskräften und finanziellen Mitteln, die Optimierung der Waren- und Geldströme zwischen den einzelnen Gliedern der vertikalen Wertschöpfungskette sowie die Festlegung von Prioritäten bei der strategischen Entwicklung des Agro-Industriellen Komplexes des Oblastes (vgl. BAKLAŽENKO, 2001, S. 35, ZLOBIN, 2001, S. 16 ff. und S. 27 f.). Weiter gehört dazu der Aufbau von Geschäftsbeziehungen mit potentiellen Kunden aus dem In- und Ausland, die Förderung des Baus von Verarbeitungsanlagen in Nähe des landwirtschaftlichen Rohstoffaufkommens, die Ausarbeitung und Umsetzung von Investitionsprojekten und der Aufbau einer Getreidebörse sowie der Ausbau des Großhandels mit Nahrungsmitteln. Im Rahmen der Kontrollaufgaben soll

<sup>217</sup> Ein Beispiel für die Art und Weise des staatlichen Eingreifens ist die OAO "Agrofirma Kolpnjanskaja". Sie wurde durch eine Verordnung des Gouverneurs des Oblastes Orel vom 1. August 2000 gegründet. In der Verordnung wird u. a. die Finanz- und Steuerbehörde des Oblastes angewiesen, ein zinsloses Darlehen an das OAO "Orlovskij agrokombinat" zu vergeben, um 10 Mährescher für die OAO "Agrofirma Kolpnjanskaja" zu kaufen. Gleichzeitig wird die regionale Energiekommission aufgefordert, die Tarife für Energie, die die Agrofirma benötigt, um bis zu 50 % zu senken (vgl. BAKLAŽENKO, 2003, S. 10).

das Agrokombinat auf Kostensenkungen sowie Qualitätsverbesserungen und damit eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des regionalen Agro-Industriellen Komplexes hinwirken. Daneben nimmt das Agrokombinat Dienstleistungsaufgaben wahr, u. a. im Bereich der Rechnungslegung, der Rechtsberatung, der Analyse und Verbreitung von Marktinformationen, der Investitionsfinanzierung sowie der Ausbildung von Fachkräften. Außerdem vertreibt die Holding selbst Nahrungsmittel über den Groß- und Einzelhandel und wickelt den Aufkauf von Nahrungsmitteln für die Staatsreserven des Oblastes ab. Schließlich hat das Agrokombinat wie Orlovskaja Niva noch die Aufgabe den Wohnungsbau im ländlichen Raum zu fördern, durch die Umsetzung des ländlichen Wohnungsbauprogrammes "Slavjanskije korni" (Slawische Wurzeln). Zu diesem Zweck wurde die Tochtergesellschaft OAO "Konevskoe" gegründet. All diese Aufgaben sollen dazu beitragen, die Ernährungssicherheit zu gewährleisten und die wirtschaftliche und finanzielle Lage der Unternehmen des Agrar- und Ernährungssektors des Oblastes Orel zu verbessern (vgl. ZLOBIN, 2001, S. 27).

Die eigentlichen Holdingaufgaben der Koordinierung und Regulierung der Beziehungen zwischen den teilnehmenden Unternehmen aus der gesamten vertikalen Produktionskette werden von einem Verwaltungsapparat wahrgenommen, dem der Generaldirektor des Agrokombinats vorsteht. Dieser wird von der Oblastregierung in Abstimmung mit dem Direktoriumsrat von "Orlovskij agrokombinat" ernannt (vgl. ZLOBIN, 2001, S. 32). Der Generaldirektor leitet das Agrokombinat und führt die Beschlüsse des Direktoriumsrates aus, wobei er bei Meinungsunterschieden die entscheidende Stimme hat. Weiter vertritt er das Agrokombinat und seine Interessen nach außen, ernennt und entlässt die Führungskräfte in den Agrofirmen und trägt die Verantwortung für die wirtschaftliche Lage des Agrokombinats (vgl. ZLOBIN, 2001, S. 32 f.). Generaldirektor des Agrokombinates ist nach letzten Informationen einer der acht Vize-Gouverneure des Oblastes Orel, Pavel Merkulov (vgl. IVAŠINA, 2005a, S. 70).

Der Verwaltungsapparat besteht aus drei Hauptabteilungen, die jeweils von einem der insgesamt drei stellvertretenden Direktoren geleitet werden. Eine Hauptabteilung ist für die produktionstechnischen Fragen zuständig, eine zweite für die Beschaffungs- und Absatzpolitik und die dritte Hauptabteilung für sogenannte "ökonomische" Aufgaben. Dazu gehören Fragen der Arbeitsorganisation einschließlich der Lohnpolitik, der Produktions- und Investitionsplanung, der Preisbildung, der Eigentumsbeziehungen und ökonomische Analyseaufgaben. In dieser Hauptabteilung werden auch die Produktions- und Wirtschaftlichkeitskennziffern entwickelt, die die zur Holding gehörenden Betriebe als Vorgabe bekommen. Eine weitere Unterabteilung der Hauptabteilung für Ökonomie ist das Finanz- und Abrechnungszentrum (russ.: finansovo-rasčetnyj centr). Hier laufen die gesamten Geldströme des Agrokombinates zusammen. Das Finanz- und Abrechnungszentrum betreibt die gesamte Buchhaltung des Agrokombinats, erstellt die Gesamtbilanz und wickelt die Steuerzahlungen ab. Des weiteren ist sie für die Abrechnung

zwischen den Betrieben, die zum Kombinat gehören, zuständig sowie für die Beschaffung und Bereitstellung von finanziellen Mitteln für Investitionszwecke, für die Kontrolle der effizienten Verwendung der finanziellen Mittel durch die Agrofirmen und für Abwicklung des Zahlungsverkehrs (vgl. ausführlicher dazu ZLOBIN, 2001, S.29 ff.).

### **3.2.5 Weitere Agroholdings**

Neben den beiden großen oblastweit agierenden Holdings OAO "Orlovskaja Niva" und OAO "Orlovskij agrokombinat" gibt es drei weitere Unternehmensstrukturen im Oblast Orel, die als Holdings bezeichnet werden. Es handelt sich dabei um die OAO APK "Orlovščina", die OAO "Pšenica" und OAO "Orlovskie Černozemy". Im Unterschied zu den beiden erstgenannten Holdings, sind diese nicht in erster Linie dazu gegründet worden, um die alten Aufkaufs- und Versorgungsorganisationen zu ersetzen und regulierende Aufgaben wahrzunehmen, sondern vielmehr zur Realisierung bestimmter Investitionsprojekte.

Die OAO APK "Orlovščina" wurde 1998 von der Oblastregierung zur Entwicklung der Geflügelwirtschaft des Oblastes gegründet. Dies schließt die Produktion von Getreide und Futtermitteln ebenso ein wie die Vermarktung der Enderzeugnisse über eigene Handelsorganisationen (vgl. LUBKOV, 2000a, S. 26; ZLOBIN, 2001, S. 12). Vereinigt wurden 46 Betriebe der gesamten vertikalen Produktionskette, also landwirtschaftliche Betriebe mit besonderer Ausrichtung auf Geflügelzucht und Getreideanbau, ein Getreidespeicher, ein Verarbeitungsbetrieb von Geflügelfleisch und eine Futtermittelfabrik, einen Maschinen-Traktorenstation und 9 Läden. Außerdem bestehen noch mit acht weiteren Einzelhändlern Kooperationsverträge. Die größten Anteilsbesitzer die Geflügelfabrik OAO "Naryškinskaja pticefabrika" mit 55,9 %, das Futtermittelwerk OAO "Kromskoj kombikormovij zavod" mit 28,95 % und der kollektive Landwirtschaftsbetrieb KSP "Pavlovskoe" mit 5,44 % (vgl. LIN.RU – ZAKONODATEL'STVO I INVESTICII, 2006). Insgesamt bewirtschaftet diese Branchenholding 10.500 ha landwirtschaftliche Nutzfläche. Davon sind 9.000 ha Ackerland. Sie beschäftigt ca. 1100 Menschen (vgl. ZLOBIN, 2001, S. 12; CFO-REGIONS, 2006b). Im ersten Jahr wurde sie von allen Steuerzahlungen befreit, so dass ihr Umlaufkapital von 2 Mio. Rubel für ihre Tätigkeit zur Verfügung stand (vgl. ZLOBIN, 2001, S. 12).

Das Organisationsprinzip von OAO APK "Orlovščina" entspricht dem, das in den Agrofirmen angewandt wurde. Das heißt, die einzelnen Unternehmen gaben ihre juristische Selbständigkeit auf und wurden zu Abteilungen oder Betriebseinheiten von "Orlovščina". Dadurch können die Steuern auf Transaktionen zwischen den einzelnen Gliedern der vertikalen Wertschöpfungskette vermieden werden und innerbetriebliche Verrechnungspreise angewandt werden (vgl. LUBKOV, 2000a, S. 26).

Wie die beiden großen Oblastholding ist auch "Orlovščina" eng mit der Politik verbunden. Dies zeigt sich nur darin, dass das Unternehmen auf Initiative der

Oblastregierung gegründet worden ist, sondern vor allem in der Zusammensetzung des Direktorenrates. Der Vorsitzende ist Aleksandr Nikolaevič Majorov, der seit 1993 stellvertretender Gouverneur des Oblastes Orel ist. Als weiterer Regierungsvertreter gehört noch Aleksandr Ivanovič Voropaev zum Direktorenrat. Er ist gleichzeitig Mitglied des Komitees für den Haushalt, Finanzen, Banken und Steuern von Orel. Den Posten des Generaldirektors übt der erste Vorsitzende der Verwaltung für Landwirtschaft und Ernährung, also des regionalen Landwirtschaftsministerium, Evgenij F. Zlobin aus (vgl. OAO APK "ORLOVŠČINA", 2001).

Die Agroholding OAO "Pšenica" wurde im Juni 2005 gegründet. Sie ging aus dem deutsch-russischen Projekt "Pšenica-2000-Orel" hervor, das seit Mitte der 1990er-Jahre zur Unterstützung der Getreidewirtschaft im Oblast Orel läuft. Das Projekt wurde mit Krediten der deutschen Bundesregierung an die russische Föderationsregierung finanziert. Mit den Mitteln wurde hauptsächlich moderne Landtechnik gekauft. Die neu gegründete Holding soll zur treuhänderischen Verwaltung an die russische Handelsgesellschaft Fedcominvest übergeben werden, die Aleksej Fedoryčev gehört, der gleichzeitig auch Besitzer des Fußballclubs Dynamo Moskau ist. Aleksej Fedoryčev wird Vorsitzender des Direktorenrates, Generaldirektor wird der Vize-Gouverneur von Orel, Aleksandr Majorov. Die neue Agroholding wird das Unternehmen "Chleb" sowie einige Agrofirmer umfassen, die vorher zu "Orlovskaja Niva" gehört haben. Im Gegenzug verpflichtet sich Fedcominvest, einen Schweinemastbetriebe für 100.000 Tiere, Verarbeitungsbetriebe für Getreide und Raps zu bauen sowie bis zu 180.000 ha Ackerfläche zu bebauen (vgl. KREST'JANSKIE VEDOMOSTI, 2005a). Über die Holding OAO "Orlovskie Černozemy" ist außer, dass sie auf den Bereich Futtermittelherstellung spezialisiert ist, nichts Näheres bekannt.

### **3.2.6 Wirtschaftliche Entwicklung der integrierten Strukturen**

Eine objektive Beurteilung der wirtschaftlichen Lage der integrierten Strukturen ist aus zweierlei Gründen schwierig. Zum einen sind bislang keine Jahresabschlüsse über einen längeren Zeitraum veröffentlicht worden, die eine eigene fundierte Wirtschaftlichkeitsanalyse erlauben würden. Lediglich für Orlovskaja Niva liegen für die Jahre 2004 und 2005 Zahlen vor, die allerdings lückenhaft sind. Zum anderen ist davon auszugehen, dass aufgrund des starken staatlichen Einflusses in den Agroholdings des Oblastes die verantwortlichen Akteure aus den Unternehmen, der Politik und der sie beratenden Wissenschaft dazu neigen, die Ergebnisse tendenziell positiv darzustellen, um die Richtigkeit des eingeschlagenen agrarpolitischen Kurses zu bestätigen (vgl. hierzu auch die Ausführungen der kritischen Journalistin IVAŠINA, 2005b, S. 62 ff.). Tatsächlich sprechen viele Veröffentlichungen der Agrarökonomen, die die Integrationsprozesse im Oblast Orel wissenschaftlich und beratend begleiten, von positiven Auswirkungen der Integrationsprozesse auf die Entwicklung des regionalen Agrar- und Ernährungssektors. Nach BAKLAŽENKO (2003, S. 10) hätte die Bildung integrierter Strukturen im Oblast Orel zu mehr Investitionen in den Agrar- und Ernährungssektor von Orel

geführt. Betragen die Investitionen im Jahr 1999 noch 2.804,8 Mio. Rbl., seien sie im Jahr 2001 auf 4.245,3 Mio. Rbl. gestiegen. Dabei soll der Großteil der Mittel von externen Geldgebern gekommen sein. Sie beliefen sich 1999 auf 2000 Mio. Rbl und 2001 auf 2900 Mio. Rbl. Aus dem Budget des Oblastes kamen 1999 dagegen nur 482,2 Mio. Rbl., 2001 jedoch mit 1.013,3 Mio. Rbl. Fast gut ein Drittel (vgl. BAKLAŽENKO, 2003, S. 10). Auf welche Quellen die restlichen externen Mittel stammen, wird in den zur Verfügung stehenden Informationen nicht erläutert.

Neben den Investitionen werden als weitere Erfolgsindikatoren die Zunahme der Produktionsmengen wichtiger Agrarprodukte und die Verkaufserlöse des Agrokombinats angeführt. Letztere sollen im Jahr 2000 136 Mio. Rbl. betragen haben und der Gewinn 3,11 Mio. Rbl. (vgl. ZLOBIN, 2001, S. 17). Diese Entwicklung unterstreiche die Richtigkeit des eingeschlagenen agrarpolitischen Kurses in Orel, bei dem kommerzielle mit regulierenden Prinzipien in positiver Weise dadurch verbunden würden, dass der Staat in Gestalt der Oblastregierung ausreichende Beteiligungen an den für den Sektor als maßgeblich erachteten Unternehmen beibehalten hätte (vgl. RODIONOVA, 2002a, S. 130; RODIONOVA, 2003).

Ob tatsächlich eine Verbesserung der wirtschaftlichen Lage der Unternehmen eingetreten ist, die zu den integrierten Strukturen gehören, und ob dies wirklich kausal auf die Integration zurückzuführen ist, läßt sich aus den angeführten Indikatoren so nicht beurteilen. Da keine Vergleichszahlen aus den vorangegangenen Jahren angegeben werden, ist es unmöglich, eine Aussage darüber zu treffen, ob eine Verbesserung oder Verschlechterung eingetreten ist und welches Ausmaß sie hat. Problematisch sind insbesondere die Indikatoren "Investitionen" und "Produktionsmengen". Kennzeichnend für eine marktwirtschaftliche Ordnung ist, dass eigenständige, selbstverantwortliche Unternehmen Güter und Dienstleistungen in der Menge und Qualität produzieren und anbieten, die den Präferenzen der Konsumenten entspricht. Eine Zunahme der Investitionen und eine große Produktionsmenge sind keine aussagekräftigen Erfolgsindikatoren, wenn nicht klar ist, ob die Investitionen staatlich oder kommerziell bedingt waren, zu welchen Kosten die Erzeugnisse produziert wurden und ob sie sich diese auch gewinnbringend verkaufen lassen. Zwar mögen sich die finanziellen Ergebnisse der Tochterunternehmen und der Holdings selber insgesamt verbessert haben. Dies kann aber nur dann als Anzeichen für eine gestiegene Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit des Agrarsektors gewertet werden, wenn die Gewinne ohne jegliche staatliche Unterstützung zustande gekommen sind. Werden Gewinne jedoch nur erzielt, weil der Staat durch Mittelzuwendungen und protektionistische Maßnahmen helfend eingreift, machen die Unternehmen nach rein marktwirtschaftlichen Maßstäben de facto keine Gewinne. Da die Oblastregierung von Orel die Holdingsstrukturen gerade dazu geschaffen hat, um die landwirtschaftlichen Erzeuger durch dirigistische Maßnahmen zu schützen, ist davon auszugehen, dass durchgreifende und längerfristig angelegte Änderungen, die zu Effizienzerhöhungen in den Betrieben

und damit zu einer Verbesserung der wirtschaftlichen Lage der landwirtschaftlichen Erzeuger führen, nur in geringem Maße stattgefunden haben.

In der Tat gibt es eine Reihe von Berichten zur Entwicklung des Agrar- und Ernährungssektors von Orel, die diese Vermutung zu bestätigen scheinen. Daraus kann insofern ein Rückschluß auf den Erfolg der Integrationsprozesses in diesem Oblast geschlossen werden, als gut die Hälfte aller Wirtschaftssubjekte des Agrar- und Ernährungssektor in integrierten Strukturen zusammengefaßt sind. So wird auf der Homepage des Zentralen Föderalen Kreise über die Lage des Agrar- und Ernährungssektors des Oblastes Orel des Jahres 2000 berichtet, dass die in diesem Jahr beobachteten positiven Tendenzen lediglich die negativen Tendenzen der letzten Jahre abmildern, aber nicht aufhalten konnten. Dies betrifft insbesondere die Verschuldung der landwirtschaftlichen Betriebe. Deren Verbindlichkeiten aus Krediten seien um 36 % gegenüber dem Vorjahr gestiegen und würden die Forderungen um das 6,6fache übersteigen. In der Industrie dagegen nur um das 2,2fache (vgl. CFO-REGIONS, 2006b). Diese Einschätzung wird in einem Bericht von SLATINOV (2000) bestätigt. Auch hier wird als das größte Problem die geringe Zahlungsfähigkeit der landwirtschaftlichen Betriebe und nicht zurückgezahlte Kredite genannt. Mitte des Jahre 2002 wurden die Schulden der landwirtschaftlichen Unternehmen auf insgesamt 600 Mio. Rubel beziffert (vgl. KREST'-JANSKIE VEDOMOSTI, 2002e). Auch drei Jahre später wurde von keiner fundamental besseren wirtschaftlichen Lage im Agrar- und Ernährungssektor von Orel berichtet. Zwar sei es gelungen, die Agrarproduktion zu steigern, aber die Einnahmen und sonstigen ökonomischen Kennziffern der Betriebe hätten sich nicht zum Positiven entwickelt. Als Ursachen werden jedoch nicht etwa von der Politik falsch gesetzte Anreize gesehen, sondern zu niedrige Getreidepreise und ein verstärkter Wettbewerbsdruck ausländischer Anbieter. Verbunden ist diese Diagnose mit dem Ruf nach noch mehr staatlicher Unterstützung für die Landwirtschaft (vgl. REGNUM, 2003).

Diese wirtschaftlichen Probleme betreffen wohlgerne nicht nur die unabhängigen, sondern auch die von den Oblastholdings kontrollierten landwirtschaftlichen Betriebe. So beklagte auch BAKLAŽENKO (2001, S. 35), dass viele Wirtschaftssubjekte im Einzugsbereich des OAO "Agrokombinats" entweder nicht rechtzeitig oder überhaupt nicht die Kredite zurückzahlen würden, die ihnen von der Dachgesellschaft zur Verfügung gestellt wurden. Dass die bisher gefahrene Agrarpolitik im Oblast mit großen integrierten Strukturen (auf Oblastebene agierende Holdings und Agrofirmen auf Rayonsebene) mit staatlichem Eigentum und entsprechend starker staatlicher Regulierung nicht die erhofften Resultate gebracht zu haben scheint, ging außerdem im Januar 2002 aus dem alljährlich stattfindenden Treffen der Vorsitzenden der Rayonsverwaltungen, der auf Oblastebene operierenden Agroholdings und der Agrofirmen mit dem Gouverneur des Oblastes Orel, Egor Stroev, hervor. Dort legten die erstgenannten Rechenschaft über die wirtschaftliche Entwicklung ihres Verantwortungsbereich im zurückliegenden Jahr ab (vgl. o.V., 2002c).

Zutage kam, dass eine Reihe von Agrofirmen sich in schwierigen finanziellen Verhältnissen befand. Beispielsweise konnten im Rayon Novosil'skij das ganze Jahr lang keine Löhne an die Beschäftigten ausbezahlt werden. Die Schulden bei den Lohnzahlungen hatten sich auf 5,5 Mio. Rubel angehäuft. Fast ein Drittel des Ackerlandes lag brach und der Milchkuhbestand reduzierte sich um 8,6 %. Der Absatz von Milch belief sich gerade mal auf 4 Tonnen pro Tag. Im Oktober 2004 berichtete die Informationsagentur "Regnum" von einem hohen Schuldenstand der unter den beiden Holdings OAO "Orlovskaja Niva" und OAO "Orlovskij agrokombinat" vereinigten landwirtschaftlichen Erzeugern bei der staatlichen Leasinggesellschaft "Rosagroleasing". Die Schulden wurden auf insgesamt 160 Mio. Rbl. beziffert. Rosagroleasing hatte für den Fall, dass die Schulden aus dem laufenden Jahr nicht bis zum 15.11.2006 bezahlt werden würden, sogar mit dem Abbruch der Geschäftsbeziehungen und einer Gerichtsklage gedroht (vgl. Regnum, 2004).

In einem Beitrag in der russischen agrarökonomischen Zeitschrift "APK: ekonomika, upravlenie" aus dem Jahr 2005, die eigentlich ein Forum für die eher konservativen Agrarökonom ist, zeichnete PETRIKOV (2005, S. 30 f.) erneut ein ernüchterndes Bild von der wirtschaftlichen Entwicklung der integrierten Strukturen in Orel. Zwar seien zwischen 1999 und 2002 "quantitative" Indikatoren wie die genutzte landwirtschaftliche Nutzfläche, der Wert des Umlaufvermögens und der Absatzmengen gestiegen, aber die "qualitativen" Indikatoren wie die Gewinne und Rentabilität gesunken. Am schlechtesten sei die Lage in den großen Holdings. Sie hätten 2002 einen Verlust vor Steuern pro 100 ha landwirtschaftliche Nutzfläche von 13.000 Rubel erzielt, während kleinere Agrofirmen einen Gewinn pro 100 ha landwirtschaftliche Nutzfläche von 55.700 Rubel erzielt hätten und unabhängige landwirtschaftliche Betriebe immerhin von 21.400 Rubel. Wie diese Zahlen ermittelt wurden und nach welchen Kriterien große und kleine Agrofirmen abgegrenzt wurden, geht aus dem Bericht allerdings nicht hervor. Im Jahr 2008 berichtete schließlich die russische agrarökonomische Fachzeitschrift *ÉKONOMIKA SEL'SKOCHOZJAJSTVENNYCH I PERERABATYVAJUŠČICH PREDPRIJATIJ* (2008a, S. 16), dass das "Orlovskij agrokombinat" seit 2006 "de facto aufgehört hat zu existieren", ohne aber nähere Ausführungen über die Hintegründe zu machen.

Insgesamt deuten diese Berichte darauf hin, dass die beiden Oblastholdings offenbar keine effiziente Unternehmenskontrolle bei den von ihr abhängigen Unternehmen durchführen konnten oder wollten. Dies muß aber nicht sonderlich verwundern, denn bei beiden Holdings handelt es sich um staatliche Unternehmen, die bei allen eigenen kommerziellen Interessen doch zuallererst die agrarpolitischen Ziele der Oblastregierung als dem Mehrheitseigner umsetzen sollen. Und diese bestehen darin, möglichst viele Betriebe des regionalen Agrar- und Ernährungsektors, insbesondere aus dem landwirtschaftlichen Produktionsbereich, am Leben zu erhalten. Mit diesem Ziel lassen sich jedoch harte Budgetrestriktionen schlecht vereinbaren.

Von einer geringen Effizienz der staatlich verordneten Integrationsprozesse zeugen auch die im Vergleich zu anderen Regionen hohen Nahrungsmittelpreise. Dies wurde, wie erwähnt, schon Mitte der 1990er-Jahre beklagt. RODIONOVA (2002a, S. 176) kritisierte, dass Nahrungsmittel aus Orel aufgrund hoher Kosten für landwirtschaftliche Rohstoffe, die durch die staatlich initiierte Stützung der Preise für landwirtschaftliche Primärerzeugnisse bedingt seien, im Vergleich zu anderen russischen Regionen zu teuer seien. Das gelte insbesondere im Getreidesektor, wo der Staat hohe Abnahmepreise für Getreide garantiert. Im Februar 2004 berichtete Krest'janskije vedomosti von hohen Preisen für Broterzeugnisse, die durch hohe Mehlpreise bedingt seien. Die Oblastregierung hatte daraufhin die Verwaltung für Preispolitik aufgefordert, die Preiskontrollen zu verstärken und keine "unbegründeten Preissteigerungen für Broterzeugnisse zuzulassen" (KREST'JANSKIE VEDOMOSTI, 2004e). Inwieweit tatsächlich Maßnahmen ergriffen worden sind und wie sich diese ausgewirkt haben, ist nicht bekannt.

Ein ebenfalls kritisches Bild von der wirtschaftlichen Entwicklung sowohl von der Landwirtschaft, aber auch der Gesamtwirtschaft von Orel zeichnet die kritische Journalistin MARINA IVAŠINA (2005b, S. 62 ff.). Sie beruft sich dabei auf Analysen von russischen Volkswirten und des russischen Wirtschaftsministeriums, die jedoch nicht mit genauen Quellenangaben belegt werden. Danach soll der Oblast Orel entgegen den Verlautbarungen der Oblastregierung weder zu den Föderationssubjekten gehören mit einer der besten Investitionsbedingungen, noch zu denen mit einer hohen Lebensqualität. Gemessen wurde die Lebensqualität in den von Ivašina referierten Analysen an der realen Kaufkraft, der Versorgung mit Wohnraum, der Lage auf dem Arbeitsmarkt und der Sterblichkeitsrate. Die einzelnen Föderationssubjekte wurden dann in sechs Gruppen eingeteilt, wobei die erste Gruppe diejenigen Regionen enthält mit der höchsten Lebensqualität und die sechste mit der schlechtesten. Orel wurde in die vierte Gruppe eingestuft und da wiederum auf die unterste Stelle gesetzt. So soll ungefähr ein Drittel der Bevölkerung in Orel unterhalb der Armutsgrenze leben, während es russlandweit knapp ein Viertel ist. Weiter soll das Lohnniveau um fast 25 % unter dem in den benachbarten Oblasten Lipeck und Tula liegen. Und schließlich soll auch das Wohnungsbauprogramm "Slavjanskije korni" ins Stocken geraten sein, weil zu wenig finanzielle Mittel zur Verfügung stünden. Für die Landwirtschaft wurde für das Jahr 2004 ein weiterer Rückgang der Tierproduktion berichtet und wiederum von ausstehenden Lohnzahlungen für fast 23.000 in der Landwirtschaft Beschäftigte (vgl. IVAŠINA, 2005b, S. 66). Als einer der größten Schuldner soll dabei die Holding "Orlovskaja Niva" gelten mit mehreren Millionen Lohnschulden. Weiter sollen sämtliche Tochtergesellschaften der Holding gegenüber der Hauptgesellschaft hoch verschuldet sein. Die Holding selber soll ebenfalls einen hohen Stand ausstehender Forderungen (2002: 290 Mio. Rbl.) und fälliger Verbindlichkeiten (2002: 200 Mio. Rbl.) aufweisen (vgl. IVAŠINA, 2005a, S. 70). Tatsächlich weist die im Internet veröffentlichte Gewinn- und Verlustrechnung von "Orlovskaja Niva" für 2004 einen Verlust in Höhe von 342.000 Rbl. aus, im Jahr davor sogar noch von 2 Mio. Rubel

(vgl. OAO "ORLOVSKAJA NIVA", 2004, S. 100 f.). Diese kritische Einschätzung wird in einem im März 2006 in der Zeitschrift *APK: EKONOMIKA, UPRAVLENIE* (2006, S. 35 ff.) veröffentlichten Rating der russischen Föderationssubjekte nach der Effizienz der landwirtschaftlichen Produktion zum Teil bestätigt. Danach wird der Oblast Orel nach dem Kriterium "Bruttoagrarproduktion pro Beschäftigten in der Landwirtschaft" auf Platz 42 eingestuft, nach dem Kriterium "Rentabilität landwirtschaftlicher Betriebe" auf Platz 35 und was die finanzielle Nachhaltigkeit der landwirtschaftlichen Produktion anbelangt sogar nur auf Platz 55.

Aufgrund der insgesamt unbefriedigenden ökonomischen Ergebnisse der unter den großen Agroholdings zusammengefaßten Agrofirmer und Betrieben scheint die Oblastregierung die Zweckmäßigkeit des bisher verfolgten agrarpolitischen Kurses zu hinterfragen. Zum einen soll versucht werden, die Eigenverantwortung der Agrofirmer zu stärken. Dazu soll ein nicht näher bezifferter Teil der Aktien der Agrofirmer, die bislang die Rayonsverwaltung oder die Oblastregierung gehalten haben, den Direktoren übertragen werden, um so den Anreiz für effizienteres Wirtschaften zu erhöhen. Gleichzeitig sollen die Kreditmittel aus dem Regionalhaushalt reduziert, und so die Budgetrestriktionen verstärkt werden. Beibehalten werden soll lediglich die Subventionierung eines Teils der Zinsen für Kredite, die bei Geschäftsbanken aufgenommen werden.

Neben der Stärkung der Eigenverantwortung sollen zum anderen die Betriebe der Region, die bislang zu den großen Oblastholdings gehört haben, zunehmend für finanzstarke Investoren aus anderen Regionen Russlands oder gar des Auslandes geöffnet werden. Bereits im Februar 2002 kaufte die GK "Agroholding" aus Kursk der sich im Besitz der Oblastregierung befindenden OAO *APK "Orlovščina"* die Geflügelfabrik "Orlovskij brojler" ab. Nach Informationen des Gründers der GK "Agroholding", Četverikov in der Zeitschrift "Prjamie investicii" im April 2004 war der Betrieb, zu dem neben der eigentlichen Geflügelfabrik noch ein Werk zur Futtermittelherstellung und einige landwirtschaftliche Unternehmen gehörten, mit 180 Mio. Rubel völlig verschuldet, und dies, obwohl die Oblastregierung das Unternehmen lange Zeit mit Subventionen unterstützt hatte. In dieser Situation viel es der Oblastregierung leicht, "Orlovskij brojler" der GK Agroholding zu übergeben. Zu diesem Zweck schlossen der Gouverneur des Oblast Orel, Egor Stroeve, und der Generaldirektor der GK "Agroholding" ein entsprechendes Investitionsabkommen. Darin verpflichtete sich die GK "Agroholding" zur Modernisierung der Fabrik (vgl. o.V., 2004a). Bis Anfang 2004 hatte die Agroholding zu diesem Zweck mehr als 50 Mio. Rubel aus eigenen Mitteln investiert. Von der Oblastregierung wurde außer "moralischer Unterstützung" keinerlei wirtschaftliche Hilfe in Anspruch genommen. 2005 wurden weitere 200 Mio. Rubel investiert und für 2006 sind nochmals Investitionen in Höhe von 300-350 Mio. Rubel im Rahmen des Nationalen Vorrangprojektes geplant (vgl. GK "Agroholding", 2006f). Im Juni 2006 wurden auf der alljährlich von der Oblastregierung organisierten Investitionsbörse Investitionsabkommen zwischen der Regierung und potentiellen Investoren in

Höhe von 24 Mrd. Rbl. abgeschlossen. Die Hälfte davon fällt in den Rahmen der zwei Nationalen Vorrangprojekte "Razvitie APK" und "Erschwinglicher und komfortabler Wohnraum" (vgl. KREST'JANSKIE VEDOMOSTI, 2006c).

### **3.2.7 Bewertung der Integrationsprozesse: Pfadabhängigkeiten**

In keinem anderen Föderationssubjekt ist die Regionalregierung selbst so aktiv und sichtbar in die Integrationsprozesse im Agrar- und Ernährungssektor involviert wie im Oblast Orel (vgl. auch BESPLACHOTNYJ, 2002, S. 33). Sie hat selbst mit Geldern aus dem regionalen Haushalt zwei große staatskapitalistische Holdings gegründet und deren Leitung ehemals sowjetischen Beamten aus der regionalen Agrarverwaltung übertragen (vgl. NIKULIN, 2005). Auf Rayonsebene hat sie die Bildung von vertikal integrierten Agrofirmen initiiert, mit denen zusammen die Oblastholdings im Auftrag der Oblastregierung die Wirtschaftsprozesse im Sektor regulieren sollen, um die eingangs erläuterten agrarpolitischen Ziele zu realisieren.

Schaut man in die jüngere Agrargeschichte der Sowjetunion zurück, dann wird man verblüffende Parallelen zwischen den in Orel entstandenen Unternehmensstrukturen und denjenigen vertikalen Integrationsformen entdecken, die in den 1970er und 1980er-Jahren im sowjetischen Agro-Industriellen Komplex propagiert und ausprobiert worden waren. Wie in Abschnitt II.2.3 und 2.4 ausgeführt wurde, bestand damals das Ziel bei der Schaffung sogenannter agro-industrieller Vereinigungen zum einen darin, die Tätigkeiten zwischen den Betrieben der vertikalen Wertschöpfungskette im Agro-Industriellen Komplex besser aufeinander abzustimmen. Zum anderen sollten eine Art interne Kapitalmärkte geschaffen werden, sogenannte zentralisierte Geldmittelfonds, die im Idealfall zu einem gewissen Teil von den integrierten Strukturen selbst generiert werden sollten und aus denen dann die Betriebe, die in den Vereinigungen zusammengefaßt waren, ausreichend mit Finanzmitteln versorgt werden sollten. Die Steuerung der Allokation der Geld- und Sachmittel innerhalb der Vereinigung sollte mithilfe von Transferpreisen erfolgen (vgl. LITVIN, 1987, S. 70). Diese Ziele finden sich auch bei den Integrationsprozessen in Orel wieder, jetzt unter den Stichwörtern "Schaffung zivilisierter Märkte" und "Erschließung finanzieller Mittel".

Nicht nur die Ziele, sondern auch die Methoden zu deren Umsetzung und die dann entstandenen Integrationsformen ähneln sich. Wie zu Sowjetzeiten, wurden die Integrationsprozesse von oben, also von der Regierung angestoßen und die Integrationsstrukturen entlang der Machtvertikale Oblast – Rayon (Kommune) aufgebaut. Zwar werden die Bezeichnungen Agrofirma und Agrokombinat in Orel heute etwas anders benutzt als in den 1970er und 1980er-Jahren. So umfaßt eine Agrofirma jetzt fast sämtliche Betriebe der vertikalen Wertschöpfungskette eines Rayons, während Agrokombinate auf Oblastebene angesiedelt sind und mehreren Agrofirmen vorstehen. Die Aufgabe der Agrokombinate kann daher eher mit den RAPOs verglichen werden, allerdings mit dem Unterschied, dass nun bei

den heutigen Agrokombinaten die Koordinierungsaufgaben auf eine höhere Verwaltungsstufe, die Oblastebene, gehoben wurde. Sie ersetzen somit die Ministerien und Staatskomitees, die zu Sowjetzeiten an dieser Stelle gestanden waren. Ansonsten sind die Organisationsprinzipien der Agrofirmen weitgehend beibehalten worden. Dies zeigt sich insbesondere darin, dass auch jetzt den Finanz- und Abrechnungszentren der Agrofirmen eine ähnlich wichtige Bedeutung bei der Kontrolle der zu Unterabteilungen gewordenen Betrieben und der Allokation von Finanzmitteln zugemessen wird, wie dem Chozražet-System (vgl. Abschnitt II.2.4).

Diese augenscheinlichen Parallelen in den Organisations- und Unternehmensstrukturen legen als Erklärung die Vermutung nahe, dass sich die maßgeblichen Akteure aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft in Orel, aber auch in dem im vorangegangenen Abschnitt V.3.1 betrachteten AFIG "Kamenskaja" stark von pfadabhängig bedingten wirtschafts- und agrarpolitischen Leitbildern und Interessen im Sinne von DOUGLASS NORTH (1992, 1994, 1995) leiten lassen. In Abschnitt III.6 wurde erläutert, warum sich die mentalen Modelle bzw. die Wahrnehmungs- und Interpretationskategorien der Menschen und damit verbunden die vielfältigen formalen und informalen Institutionen auf allen Ebenen einer Volkswirtschaft mitunter nur sehr langsam und in eine ganz bestimmte Richtung verändern. Bei der vorangegangenen Analyse der Integrationsprozesse im Agrar- und Ernährungssektor des Oblastes Orel einschließlich deren wirtschafts- und agrarpolitischen Umfeldes gab es eine Reihe von Anzeichen, die auf die Persistenz solcher Wahrnehmungs- und Interpretationsmodelle schließen lassen. Dies gilt insbesondere für das "Denken in großen integrierten Wirtschaftseinheiten und in Preisparitäten". Vor dem Hintergrund der vermeintlichen Überlegenheit großer integrierter Wirtschaftseinheiten, ist es nicht erstaunlich, dass die maßgeblichen Akteure in Orel auch im Transformationsprozeß versuchen, am Bekannten festzuhalten und dabei auf Integrationsformen aus Sowjetzeiten zurückzugreifen, die dann nur leicht modifiziert werden. Dabei sollen einerseits mehr wirtschaftliche Anreize auf Unternehmensebene eingesetzt werden, um das Eigeninteresse der in den Unternehmen Beschäftigten zu fördern, wie etwa Dividendenausüttungen und Prämien (vgl. auch RODIONOVA, 2002a, S. 56). Zum anderen soll die Unternehmenskontrolle durch ein verbessertes Rechnungswesen erhöht und Fehlverhalten von Beschäftigten konsequenter sanktioniert werden, z. B. durch Lohnkürzungen oder Entlassungen (vgl. z. B. MILOSERDOV, 2000, S. 10). Die Kontrollfunktion sollen dabei aber wie gehabt staatliche Beamte ausüben, die in den Leitungs- und Kontrollorganen der integrierten Unternehmen vertreten sind (vgl. z. B. BAKLAŽENKO, 2001, S. 35).

Eine Pfadabhängigkeit kann auch in der Forderung nach "Preisparität" gesehen werden, die mithilfe vertikaler Integration sichergestellt werden soll. Die Pfadabhängigkeit äußert sich in diesem Fall darin, dass die Agrarökonomien und Agrarpolitiker, die dafür eintreten, Preise nach wie vor nur in ihrer Funktion als

Kostensatz sehen.<sup>218</sup> Dabei werden die Kosten der Landwirtschaft häufig als "objektiv" gegeben angenommen (vgl. auch WÄDEKIN, 1995, S. 1110). In einer marktwirtschaftlichen Ordnung ist die wichtigste Funktion des Preises jedoch die eines Knappheitsindikators. Die Veränderung der relativen Preise zeigt den Marktteilnehmern, was sich lohnt anzubieten bzw. nachzufragen. Dies bedeutet, dass letztendlich die auf dem Markt erzielten Preise über die Kosten entscheiden und nicht umgekehrt. Kann der Unternehmer zu den herrschenden Preisen nicht anbieten, muß er versuchen, seine Kosten zu senken oder, wenn dies nicht möglich ist, aus dem Markt ausscheiden. Eine Festschreibung eines bestimmten Verhältnisses der Preise für Industrieerzeugnisse und landwirtschaftliche Produkte käme also einer Anmaßung von Wissen im Sinne HAYEKS (1974/96, S. 16 ff.) über die tatsächlichen Knappheiten gleich.

Ein weiterer Punkt, der bei der Forderung nach Preisparität oft übersehen wird, ist, dass moderne Volkswirtschaften nicht stationär sind, sondern dass in ihnen ständig Änderungen stattfinden, an die sich Produzenten und Konsumenten anpassen müssen, soll das bisherige Wohlstandsniveau erhalten werden (vgl. HAYEK, 1968a/94, S. 259). Eine Festschreibung der Preis- und damit auch Einkommensstruktur würde die Anpassung an Veränderungen etwa der Nachfragepräferenzen jedoch verhindern oder zumindest stark behindern. Eine Landwirtschaft, die auf der Idee der Parität basieren würde, wäre somit in hohem Maße ineffizient, denn dies würde *"zu einer Aufhebung der Kräfte führen, die die landwirtschaftliche Produktion auf die zu den niedrigsten Kosten arbeitenden Produzenten und auf immer noch gewinnbringende Produkte einschränken"* (HAYEK, 1991, S. 448). Will man trotzdem die Vorstellung realisieren, dass das Verhältnis der Preise für Industriegüter und landwirtschaftliche Erzeugnisse wie vor Transformationsbeginn auch weiterhin 1:1 zu betragen habe, so ließe sich dies auf den ersten Blick einfacher in die Tat umsetzen, wenn die damit beauftragte Instanz dazu nur relativ wenige integrierte Wirtschaftseinheiten zu kontrollieren hätte (vgl. auch z. B. GRICENKO und ŠATILOV, 2002, S. 190 f.).

Eine weitere Pfadabhängigkeit tritt in der engen Verbindung zwischen Politik und Wirtschaft zu Tage, die sich in den Integrationsprozessen in Orel darin äußert, dass der Staat Mehrheitseigner oder zumindest Inhaber der Sperrminorität der Aktien in den Oblastholdings und in vielen Agrofirmen ist. Hier spiegelt sich zum einen ein nach wie vor unerschütterliches Vertrauen in den Staat und ein tiefes Misstrauen gegenüber dem Markt und privaten Unternehmern wider und zum anderen das Selbstverständnis russischer politischer Akteure aktiv gestaltend auf die Wirtschaftsstrukturen Einfluß nehmen zu müssen (vgl. JOHNSON, 1997, S. 360). Insbesondere von (konservativen) Agrarökonomen und Vertretern der Agrarlobby wird der Staat als selbstlos, allwissend und nur dem Gemeinwohl

---

<sup>218</sup> So schreibt beispielsweise RODIONOVA (2002a, S. 158): "Der Preismechanismus ist nicht in der Lage, allen Marktteilnehmern Vorteile zu bringen". Das trifft insofern zu, als mit Vorteilen die vollständige Kostendeckung und ein "ausreichendes" Einkommen gemeint sind.

verpflichtet dargestellt, der aufzupassen hat, dass die Wirtschaftssubjekte ihre wirtschaftlichen Freiheiten nicht zur eigenen Bereicherung auf Kosten anderer ausnutzen und deren ökonomischen Entscheidungen mit dem wie auch immer begründeten Wohl des Staates oder der Gesellschaft übereinstimmt, wie etwa dem Schlagwort "Ernährungssicherheit". Die empirischen Erfahrungen in etablierten Marktwirtschaften, aber auch in erfolgreichen mitteleuropäischen Transformationsländern zeigen, dass es sich gerade umgekehrt verhält. In einer marktwirtschaftlichen Ordnung, in denen der Staat nicht in den Wirtschaftsprozeß eingreift, werden die Wirtschaftssubjekte durch den dadurch ermöglichten starken Wettbewerb gezwungen, effizient zu wirtschaften und auf die Wünsche und Bedürfnisse Präferenzen der Konsumenten Rücksicht zu nehmen, da sie sonst mit Einkommensverlusten bestraft werden und ggf. aus dem Markt ausscheiden müssen. Die Wirtschaftssubjekte haften also mit ihrem eigenen Vermögen für ihre Entscheidungen und werden dementsprechend vorsichtig und besonnen ihre wirtschaftlichen Entscheidungen treffen. Eine solche Haftung besteht bei den Staatsbeamten gewöhnlich nicht. Zwar können sie entlassen oder versetzt werden, aber sie haften nicht für Fehlentscheidungen mit ihrem eigenen Geld, sondern verschwenden fremdes Geld, nämlich das der Steuerzahler. Folgt man den Annahmen der Public Choice Theorie, dann sind die Staatsbeamten oftmals alles andere als selbstlos, sondern genauso wie die anderen Wirtschaftssubjekte darauf aus, ihren eigenen, individuellen Nutzen unter den jeweils gültigen Beschränkungen, wenn nicht zu maximieren, so doch zu befriedigen oder zumindest zu vergrößern (vgl. VOIGT, 2002, 117; ERLEI et al., 1999, S. 324 f.). Nach den Recherchen von IVAŠINA (2005a und b) zu urteilen, scheint dies tatsächlich auch in Orel der Fall zu sein. So soll bei Orlovskaja Niva allein der Verwaltungsapparat pro Quartal mehr als 3 Mio. Rubel verschlingen. Wie im vorangegangenen Abschnitt erwähnt, sollen die Tochtergesellschaften und die Agroholding selbst hoch verschuldet sein. Größter Kreditgeber ist das Orele Unternehmen "Strojtransgaz", das einigen wenigen Familien gehört, darunter der des ehemaligen russischen Ministerpräsidenten Viktor Černomyrdin. Diesem Unternehmen hat die Oblastregierung von Orel eine Reihe von Steuerbefreiungen gewährt und erwartet offenbar, dass sie bei der Schuldenfrage von Orlovskaja Niva entsprechendes Entgegenkommen zeigt. Im November 2008 berichtete die Rossijskaja Gazeta von der Verhaftung des Vize-Gouverneurs von Orel, Vitalij Kočuev, wegen Korruptionsverdacht und der Veruntreuung und Zweckentfremdung von Budgetmitteln, darunter über das "Orlovskij Agrokombinat" (vgl. ROSSIJSKAJA GAZETA, 2008). Im März 2009 bestätigte die Informationsagentur REGNUM (2009a und 2009b) in einem Bericht über die Ernennung Egor Stroevs zum Senators des Föderationsrates unter Berufung auf den neuen Gouverneur von Orel, Aleksandr Kozlov<sup>219</sup>, nicht nur die

<sup>219</sup> Am 16.02.2009 wurde per Dekret von Präsident Dmitrij Medvedev der langjährige Amtsinhaber Egor Stroeve als Gouverneur abgesetzt (ebenso wie seine Amtskollegen in Pskov, Voronež und dem Autonomen Kreis der Nenzen) und der stellvertretende Landwirtschaftsminister Aleksandr Petrovič Kozlov als Nachfolger vorgeschlagen. Das Parlament des Oblastes

enge Verquickung von höchsten Kreisen der Oblastregierung und der Wirtschaft über oblastweit agierende staatliche bzw. halbstaatliche Holdings, sondern auch dass diese Positionen zur persönlichen Bereicherung ausgenutzt worden sei. Dabei wurde auch "Orlovskaja Niva" erwähnt.

In der Wirtschaftstätigkeit von Regierungsvertretern und der punktuellen Gewährung von Vergünstigungen an ausgewählte Unternehmen zeigt sich noch eine andere Facette der Pfadabhängigkeit, die in der Verflechtung zwischen Wirtschaft und Staat zu Tage tritt – die Bedeutung personal gebundener Regeln und Beziehungen und das Nachwirken der bis in die Moskowiter Zeit zurückreichenden patrimonialen Systems (vgl. Abschnitt IV.2.2). Der Herrscher, in diesem Fall der Gouverneur, vergibt als Gegenleistung für politische Loyalität an ausgewählte Vertraute Eigentumsrechte, verbunden mit dem Recht Geschäfte zu machen<sup>220</sup> und stattet sie mit verschiedenen Vergünstigungen, wie Steuerbefreiungen oder Monopolrechten aus. Tatsächlich werden alle größeren Unternehmen im Oblast Orel von Vertretern aus der Oblast- oder Rayonsverwaltung geleitet oder zumindest kontrolliert. Selbst der Gouverneur Egor Stroev besitzt die Hälfte der Anteile eines Unternehmens, der ZAO "Torgovo-promyšlennaja korporacija". Die andere Hälfte gehört dem Geschäftsführer der geschlossenen Aktiengesellschaft ZAO "Zenit", die eine Gründung der Oreler "Zenit Bisnes Bank ist", einem der Hauptkreditgeber für die Wirtschaft von Orel. An der Bank ist wiederum die Oblastregierung beteiligt und mit einem der Vize-Gouverneure mit der Zuständigkeit für Finanzinstitute und Steuern, T.P. Kravčenko, und dem Leiter der Verwaltung (Ministerium) für Finanzen und Steuerpolitik in führenden Leitungspositionen vertreten (vgl. IVAŠINA, 2005a, S. 69 sowie ZAO "ZENIT BISNEZ BANK", 2006). Sehr deutlich zeigt sich an dieser Interessenverflechtung zwischen Wirtschaft und staatlicher Macht und der damit zum Ausdruck kommenden Gleichsetzung von politischer Macht mit dem Eigentumsrechten das Wesen einer patrimonialen Gesellschaft (vgl. HEDLUND, 2005, S. 125). Interessant in diesem Zusammenhang ist ein Blick in das Prospekt von Orlovskaja Niva, das sie im Zusammenhang einer geplanten Emission von Wertpapieren herausgegeben hat. Als Hauptkonkurrenten werden nur zwei Unternehmen genannt, die selbst wiederum von staatlichen Beamten kontrolliert werden – das OAO "Agrokombinat" und die OAO "Orlovskie Černozemy" (vgl. IVAŠINA, 2000a, S. 70). Ob diese Unternehmen tatsächlich in Konkurrenz zueinanderstehen oder jedes ein vorher gegenseitig vereinbartes Einflußgebiet abdeckt, muß letztendlich offen bleiben.

---

bestätigte diesen Vorschlag am 27.02.2009. Über die Gründe der Absetzung liegen keine Informationen vor.

<sup>220</sup> HEDLUND (2005, S. 34) bezeichnet dieses Prinzip mit dem russischen Begriff "kormlenie" (= Fütterung). Der Begriff stammt aus der Moskowiter Zeit, als der damals noch Großfürst genannte Herrscher die Bojaren für ihre Dienste (z. B. die Steuereintreibung) mit dem Recht entlohnt, über eine bestimmtes Territorium zu Verfügung und die über die Abgaben an den Großfürsten hinausgehenden Einnahmen zu behalten.

Die Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung des Agrar- und Ernährungssektors von Orel deutet darauf hin, dass es mit einem von oben verordneten institutionellen Arrangement, das sich stark an bekannte planwirtschaftliche und patrimoniale Muster anlehnt, nicht wirklich gelungen ist, die Betriebe des Agrar- und Ernährungssektors des Oblastes so umzustrukturieren und deren wirtschaftliche Lage durchgreifend zu verbessern, dass sie in einem marktwirtschaftlichen Umfeld ohne staatliche Unterstützung bestehen könnten. Vielmehr scheint durch die enge Verknüpfung zwischen Staat und Unternehmen ein Anreizsystem zu bewahrt worden sein, von dem nur wenige Impulse für Effizienzerhöhungen in den Betriebs-einheiten zu erwarten sind. Wenn interne Verrechnungspreise nach dem Cost-Plus-Verfahren festgesetzt werden, entfällt der Anreiz, Kosten zu senken. Werden Gewinne an Betriebseinheiten oder Agrofirmen umverteilt, die Verluste machen, entfällt auch dort die Notwendigkeit, zu einer effizienteren Wirtschaftsweise. Wie auf diese Weise ausreichend Mittel geniert werden sollen, um Investitionen aus eigenen Mitteln tätigen zu können und um externen kommerziellen Kapitalgebern Kreditwürdigkeit für weitere finanzielle Mittel signalisieren zu können, bleibt fraglich. Zwar garantiert die Schaffung vertikal integrierter Wertschöpfungsketten und die Regulierung der Preise auf den Endproduktmärkten zunächst einmal jedem Glied der Kette den Bezug und Absatz und damit irgendwie ein Weiterexistieren. Aber ein effizienter und wettbewerbsfähiger Agrar- und Ernährungssektor läßt sich so nicht schaffen. Diese Einsicht scheint zumindest zum Teil Eingang in der Oblastregierung gefunden zu haben. Darauf deuten die verstärkten Anstrengungen hin, externe Investoren anzulocken und die Bereitschaft, unrentable Tochterunternehmen der Oblastholdings zu verkaufen. Denn die Oblastregierung von Orel verfügt selber über nicht genügend eigene Haushaltsmittel, um längerfristig unrentable Unternehmens- und Wirtschaftsstrukturen am Leben zu halten, zumal die erhoffte Sanierung von zahlungsunfähigen Unternehmen auf dem Wege der Integration und die damit erhoffte Rückzahlung ausstehender Schulden gegenüber dem Budget weitgehend ausgeblieben sind. Nach IVAŠINA (2005a, S. 67) gehört Orel zu den Föderationssubjekten mit den höchsten Schulden gegenüber dem Föderationshaushalt. Wie im Fall der Agrar-Finanzindustriellen Gruppe Kamenskaya zeigt sich offenbar auch hier das, was OLSON (2002, S. 169 f.) als "nicht zu unterdrückende Märkte" bezeichnet. Damit ist gemeint, die Vorteile einer weitergehenden Arbeitsteilung und freien Handels so groß sind, dass sie sich langfristig kaum durch marktwidrige und marktinkonforme Maßnahmen unterdrücken lassen. Wenn, dann kommt es zu Ausweichhandlungen wie die Abwanderung in die Schattenwirtschaft oder zu vermehrter Korruption.

### **3.3 Integration als Mittel zur Sanierung zahlungsunfähiger landwirtschaftlicher Betriebe: Der Oblast Belgorod**

In keinem anderen Föderationssubjekt der Russischen Föderation spielen Agroholdings sowohl zahlenmäßig als auch was den Anteil der bewirtschafteten landwirtschaftlichen Fläche anbelangt eine größere Rolle als im Oblast Belgorod (vgl. Abschnitt II.6.3). Um die Gründe für diese Konzentration von Agroholdings in dieser Region zu untersuchen, wird wie im Fall des Oblastes Orel zunächst der Oblast Belgorod näher charakterisiert. Dazu wird herausgearbeitet, welche Bedeutung die Agrarwirtschaft für die Wirtschaft des Oblasts spielt, wie sich die allgemeine politische Situation in Belgorod einordnen läßt und welchen wirtschafts- und agrarpolitischen Kurs die Oblastregierung verfolgt. Anschließend werden die integrierten Strukturen, die im Oblast Belgorod entstanden sind, analysiert. Diese erfolgt aufgrund der großen Zahl von Holdings und bedingt durch die in Abschnitt I.4 geschilderte Datenlage in zwei Etappen. Zunächst wird für die 19 größten Agroholdings deren Entstehung und Entwicklung in übergreifender und allgemeiner Form untersucht. Anschließend werden die Entwicklungsgeschichte, die Tätigkeitsfelder und die wirtschaftliche Entwicklung von vier Belgoroder Agroholdings einzeln untersucht, die zum einen zu den bedeutendsten zählen und für die zum anderen ausreichend Informationen verfügbar sind. Hierbei handelt es sich um die APK "Stojlenskaja Niva", die OAO "BEZRK-Belgrankorn" sowie die Gruppen "EFKO" und "Rusagro". Nach diesen Einzelfallstudien erfolgt eine übergreifende Analyse des wirtschaftlichen Erfolgs der Agroholdings in Belgorod. Den Abschluß bildet wieder eine zusammenfassende ökonomische Bewertung der Integrationsprozesse im Oblast Belgorod.

#### **3.3.1 Charakterisierung des Oblastes Belgorod**

##### *3.3.1.1 Geographische Lage und Wirtschaftsstruktur*

Der Oblast Belgorod liegt knapp 700 Kilometer südwestlich von Moskau an der Grenze zur Ukraine und gehört nach der politischen Gliederung der Russischen Föderation zum Zentralen Föderalen Bezirk und nach der wirtschaftlichen Einteilung zur Zentralen Schwarzerdezone. Dieses Föderationssubjekt wurde erst 1954 gegründet und ist somit eines der jüngsten der Russischen Föderation. Es hat eine Fläche von 27.100 km<sup>2</sup> und 1,5 Mio. Einwohner. Hauptstadt ist die Stadt Belgorod mit 348.000 Einwohnern (vgl. CFO-REGIONS, 2007).

Das Klima im Oblast Belgorod ist gemäßigt kontinental mit milden Wintern und langen Sommern. Die landwirtschaftliche Nutzfläche beträgt 2,7 Mio. Hektar. Davon entfallen mehr als 70 % auf fruchtbare Schwarzerde. Aufgrund dieser günstigen natürlichen Voraussetzungen spielt die Landwirtschaft eine wichtige Rolle in der regionalen Wirtschaft, allerdings nicht die größte. Noch bedeutender als der Agrarsektor sind der Bergbau und die Industrie. Deren Anteil am regionalen Bruttoinlandsprodukt (BIP) belief sich 2002 zusammen auf 37 % und lag damit

um das Dreifache über dem Beitrag der Landwirtschaft zum BIP des Oblastes mit 13 % (vgl. SOCIAL'NYJ ATLAS ROSSIJSKICH REGIONOV, 2004). Diese vergleichsweise diversifizierte Wirtschaftsstruktur unterscheidet den Oblast Belgorod von anderen Föderationssubjekten, die oftmals stark nur von einem Wirtschaftszweig abhängen. Als wichtigste Stütze der Wirtschaft des Oblastes Belgorod gelten der Abbau von Eisenerz und die Schwarzmetallurgie. In Belgorod lagern mehr als 40 % der gesamten Eisenerzvorräte Russlands. Ebenfalls auf fast 40 % beläuft sich der Anteil der Schwarzmetallurgie an der gesamten Industrieproduktion der Region. Daneben spielt der Abbau von Rohstoffen für Baumaterialien noch eine gewisse Rolle (z. B. Kreide, Sand, Ton). Zahlen hierfür liegen allerdings nicht vor (vgl. CFO-REGIONS, 2007).

Ein weiteres Charakteristikum, das den Oblast Belgorod von vielen anderen Föderationssubjekten unterscheidet, ist, dass die wichtigsten Betriebe nicht ausschließlich in der Regionalhauptstadt angesiedelt sind. Die beiden bedeutendsten Unternehmen des Oblastes sind die Bergbau- und Anreicherungskombinate OAO "Stojlenskij GOK (= gorno-obogatitel'nyj kombinat)" und OAO "Lebedinskij GOK". Ihre Standorte liegen in den Städten Saryj Oskol und Gubkin. Saryj Oskol ist mit 218.500 Einwohnern neben der Hauptstadt Belgorod die zweitgrößte Stadt. Als Industrie- und Geschäftszentrum des Oblastes wird es aber noch wichtiger als die Stadt Belgorod eingestuft. Die beiden Kombinate "Lebedinskij" und "Stojlenskij" fördern zusammen noch mit dem Bergwerk Jakovlev gut ein Drittel des gesamten russischen Eisenerzes. Davon soll ein bedeutender, aber nicht näher bezifferter Anteil der Produktion exportiert werden. Die "Stojlenskaja GOK" gilt als größter Steuerzahler der Region, so dass die gesamte wirtschaftliche Entwicklung des Oblastes sehr stark von der wirtschaftlichen Lage dieses einen Unternehmens abhängt (vgl. SOCIAL'NYJ ATLAS ROSSIJSKICH REGIONOV, 2004).

Nach der Schwarzmetallurgie folgt als zweitwichtigster Industriezweig die Ernährungsindustrie mit einem Anteil von 22 % am regionalen BIP. Eine große Bedeutung haben dabei pflanzliche Nahrungsmittel, weil die guten natürlichen Bedingungen mit fruchtbarer Schwarzerde die Produktion pflanzlicher Agrarrohstoffe begünstigt, insbesondere Zuckerrüben, Sonnenblumen und Getreide. So stammen aus Belgorod 13 % der gesamten russischen Zucker- und 11 % der gesamten Pflanzenölproduktion (vgl. SOCIAL'NYJ ATLAS ROSSIJSKICH REGIONOV, 2004). Die bedeutendste Betriebsform der Landwirtschaft von Belgorod sind Großbetriebe. Private Bauernwirtschaft sind relativ unbedeutend und hauptsächlich nur am Rande der großen Städte anzutreffen. Auf sie entfielen 2003 lediglich 3,3 % der Pflanzen- und 1,3 % der Tierproduktion (vgl. SOCIAL'NYJ ATLAS ROSSIJSKICH REGIONOV, 2004).

Insgesamt zählt der Oblast Belgorod nach dem Oblast Lipeck zu einem der wohlhabendsten Föderationssubjekte der Zentralen Schwarzerdezone (vgl. REGIONS.RU, 2006). Die Arbeitslosigkeit in Belgorod entspricht dem gesamt-russischen Durchschnitt und betrug 2006 knapp 9 %. Der Höchststand wurde im

Jahr 1999 mit 12,2 % registriert. Nach der Rubelabwertung und den dadurch verbesserten Exportbedingungen für Rohstoffe sowie durch die Importsubstitution im Agrar- und Ernährungssektor und im Maschinenbau konnte die Arbeitslosigkeit zeitweilig bis 2001 sogar auf 6 % verringert werden. Überraschend ist, dass sich zwischen 1995 und 2002 die Zahl der Beschäftigten in der Landwirtschaft entgegen dem gesamtrossischen Trend von 20 auf ca. 24 % erhöht hat, obwohl die Löhne in diesem Sektor nur halb so hoch waren wie im regionalen Durchschnitt. Die höchsten Löhne werden in der Schwarzmetallurgie bezahlt. Sie übersteigen den Durchschnittslohn des Oblasts um das Dreifache. Entsprechend konzentrieren sich die höheren Einkommensschichten in den Städten Staryj Oskol und Gubkin und der Hauptstadt Belgorod (vgl. SOCIAL'NYJ ATLAS ROSSIJSKICH REGIONOV, 2004).

### *3.3.1.2 Die politische Orientierung des Oblastes*

Politisch zählt der Oblast Belgorod wie Orel zum sogenannten "roten Gürtel". Gouverneur ist Evgenij Stepanovič Savčenko, der dieses Amt seit 1993 ununterbrochen bekleidet. Savčenko wurde 1950 im Dorf Krasnaja Jaruga des Oblastes Belgorod geboren. Nach der Schule studierte er an der Moskauer Timirjazev-Akademie bis 1976 Agrarwissenschaften. Anschließend arbeitete er als Chefagronom auf einer Kolchose im Oblast Belgorod. Im Jahr 2001 wurde ihm der akademische Grad eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften verliehen.

Parallel zu seiner beruflichen Ausbildung und Tätigkeit verlief sein Aufstieg in der Politik. Auch dort war er stark mit der Landwirtschaft verbunden. In der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre wurde Savčenko zum stellvertretenden Leiter des Exekutivkomitees der KPdSU im Oblast Belgorod gewählt. Zu Beginn der 1990er-Jahre berief man ihn auf den Posten des stellvertretenden Leiters der Hauptverwaltung für Pflanzenproduktion im Ministerium für Landwirtschaft und Ernährung der Russischen Föderation. Im Oktober 1993 ernannte ihn dann der damalige amtierende Präsident der Russischen Föderation, Boris Jelzin, zum Gouverneur des Oblastes Belgorod. In diesem Amt wurde er bei den Gouverneurswahlen im Dezember 1995, im Mai 1999 und Mai 2003 mit großer Mehrheit bestätigt. Im Föderationsrat, der zweite Kammer des russischen Parlaments, bekleidete er lange Zeit den Vorsitz des Ausschusses für Agrarpolitik (vgl. WIKIPEDIA, 2006).

Der Gouverneur hat bei kritischen Beobachtern den Ruf eines geschickten opportunistischen Taktikers, der es versteht, sich rechtzeitig denjenigen politischen Kräften anzuschließen, die seinen Machterhalt sichern (vgl. KITOVA, 2006). So trat Savčenko nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion und dem kurzzeitigen Verbot der Kommunistischen Partei zu Beginn der 1990er-Jahre aus der Partei aus und blieb seither parteilos. Gleichwohl wurde er in den Wahlen bis 1999 stets von Mitgliedern und Sympathisanten der Kommunistischen Partei der Russischen

Föderation (KPRF) unterstützt, die in der Region viele Anhänger hatte und aus der mehrheitlich die regionale Elite stammte.

Neben der KPRF verfügte noch die Agrarpartei Russlands (APR) über bedeutenden politischen Einfluß im Oblast Belgorod. Ihre Mitglieder stammen hauptsächlich aus der alten sowjetischen Nomenklatura des Agrarsektors. Das sind im Wesentlichen die Direktoren der ehemaligen Kolchosen und Sowchosen und Beamte aus dem örtlichen staatlichen Verwaltungsapparat, der zuständig ist für Agrarfragen. Die Agrarpartei gilt daher als die entscheidendste Vertreterin der ökonomischen Interessen der landwirtschaftlichen Großbetriebe (vgl. SEROVA, 2001, S. 299; YANBYKH und SEROVA, 2000, S. 6). Die wichtigsten Ziele des Parteiprogramms der APR lassen sich mit folgenden Schlagwörtern umschreiben (vgl. YANBYKH und SEROVA, 2000, S. 6): Wiedergeburt des russischen Dorfes, Schutz der politischen, sozialen und ökonomischen Rechte und Interessen der ländlichen Bevölkerung, Schutz der heimischen Agrarerzeuger und Agrarmärkte, Weiterentwicklung des Agrarsektors auf der Grundlage des gleichberechtigten Nebeneinanders unterschiedlicher Betriebs- und Unternehmensformen in der Landwirtschaft.

Die Agrarpartei war lange Zeit mit der KPRF verbündet, sowohl auf föderaler als auch regionaler Ebene im Oblast Belgorod. Beide Parteien stehen einer unregulierten Marktwirtschaft ausgesprochen skeptisch gegenüber und treten daher für eine stark dirigistische Rolle des Staates im Wirtschaftsgeschehen ein. Das gilt insbesondere für den Agrar- und Ernährungssektor. Allerdings gehen zwischen beiden Parteien durchaus die Meinungen darüber auseinander, wieviel marktwirtschaftliche Elemente zugelassen werden sollten.<sup>221</sup> Im Oblast Belgorod geriet 1999 die KPRF in eine tiefe Krise, von der die Agrarpartei profitierte. Für dieses Jahr waren im Oblast Gouverneurswahlen angesetzt worden. In der Kommunistischen Partei entbrannte ein Streit über die Taktik, die bei diesen Wahlen verfolgt werden sollte. Während ein Teil der Partei sich dafür aussprach, den regierenden Gouverneur Savčenko zu unterstützen, forderte der andere Teil dazu auf, den Kandidaten der eigenen Partei, M. Beschmel'nicyn, zu unterstützen. Prominentester Fürsprecher der KPRF für die Unterstützung des regierenden Gouverneurs war A. F. Ponomarev, der zu der Zeit Rektor der Landwirtschaftsakademie der Region war und zu Sowjetzeiten erster Sekretär des regionalen Exekutivkomitees der KPdSU und daher Savčenko aus gemeinsamer Parteiarbeit gut kannte. Die Meinungsverschiedenheiten entstanden vor dem Hintergrund der Kandidatur des populistischen

<sup>221</sup> Besonders deutlich treten die unterschiedlichen Positionen in der Frage des Privateigentums an landwirtschaftlich genutztem Grund und Boden zu Tage und der Möglichkeit, Agrarland verkaufen und kaufen zu können. Die KPRF ist nicht nur gegen den Kauf und Verkauf von Agrarland, sondern auch kategorisch gegen Privateigentum an Grund und Boden, selbst im Fall landwirtschaftlicher Nebenerwerbsbetriebe oder von Datschengrundstücken. Diese Position wird von der Agrarpartei nicht geteilt. Sie ist für das Privateigentum an Agrarland und befürwortet den Grundstücksverkehr, allerdings mit starken Einschränkungen (vgl. OGNIVCEV, 2002, S. 406; WANDEL, 2005, S. 16 ff.).

Vorsitzenden der Liberaldemokratischen Partei Russlands, Vladimir Žirinovskij, für das Amt des Gouverneurs von Belgorod. Mit der Unterstützung von Savčenko wollte Ponomarev verhindern, dass Žirinovskij an die Macht gelangte (vgl. ROMANOV, 1999). Tatsächlich wurde Savčenko mit überwältigender Mehrheit wiedergewählt. Ponomarev wurde jedoch von seinen Parteigenossen aus der Kommunistischen Partei ausgeschlossen. Er und viele seine Anhänger traten daraufhin der Agrarpartei bei. Dazu gehörten auch fünf Vorsitzende von Rayonsverwaltungen. Im Jahr 1999 sah es daher ganz so aus, als würde sich die Agrarpartei zur regionalen Partei der Macht entwickeln, zumal Savčenko offen seine Sympathie für diese Partei bekundete (vgl. ROMANOV, 1999). Diese währte jedoch nicht lange. Als sich unter der Präsidentschaft Vladimir Putins die politische Großwetterlage änderte und mit Edinaja Rossija auf föderaler Ebene eine neue Partei der Macht ins Leben gerufen worden war, die zunehmend mehr Anhänger gewann, ließ Evgenij Savčenko nun dieser Partei seine Unterstützung zu kommen. Bei den Wahlen zur regionalen Duma am 16.10.2005 trat er dann auch als Spitzenkandidat auf der Liste von Edinaja Rossija an, ohne aber offiziell Parteimitglied zu sein. Dafür ist allerdings seine älteste Tochter im regionalen Parteivorstand aktiv (vgl. KARŽAVIN, 2005).

Dem russlandweiten Trend folgend errang die Partei der Macht "Edinaja Rossija" die absolute Mehrheit mit 20 von 35 Sitzen im Regionalparlament. An zweiter Stelle folgte die KPRF mit 4 Abgeordneten. Die restlichen Sitze entfielen auf die Liberaldemokratische Partei Žirinovskijs (2) und "Rodina" (1) sowie auf unabhängige Kandidaten (8). Bei letzteren handelt es sich um Direktoren großer Unternehmen, die den Gouverneur und die Oblastregierung unterstützen und gleichzeitig mit Edinaja Rossija sympathisieren. Bezeichnenderweise war in den Wahlkreisen, in denen diese Unternehmer Sitze gewonnen haben, Edinaja Rossija nicht mit eigenen Kandidaten angetreten (vgl. WIKIPEDIA, 2006 sowie KARŽAVIN, 2005). Besonders erfolgreich soll Edinaja Rossija in den ländlichen Regionen gewesen sein, in denen bis zu 80 % der Stimmen auf sie entfielen. Dagegen war die Unterstützung in den urbanen Zentren Belgorod, Staryj Oskol und Gubkin mit rund 40 % der Stimmen nur halb so groß. Hier schaffte es die KPRF auf gut 23 % der Stimmen, während ihre Unterstützung in den ländlichen Räumen mit lediglich 8 % fast bedeutungslos geworden war. Völlig an Bedeutung verloren hatte die Agrarpartei Russlands. Hier haben viele Anhänger die Partei der Macht Edinaja Rossija unterstützt (vgl. WANDEL, 2005, S. 20).

Die Stellung des Gouverneurs Savčenko in Oblast Belgorod gilt als unangefochten. Er besitzt den Ruf eines Landesvaters, der sich um alle Belange des Oblastes persönlich kümmert. Dazu trägt sicher auch die im Vergleich zu den benachbarten Föderationssubjekten der Zentralen Schwarzerdezone bessere wirtschaftliche Lage bei. Die wenigen, öffentlich zu vernehmenden kritischen Stimmen beklagen allerdings einen personenkultartigen und autoritären Führungsstil des Gouverneurs sowie korrupte Verhältnisse (vgl. KITOVA, 2006). Es gäbe kaum eine Veranstaltung,

und sei sie noch so klein, auf der nicht der Name des Gouverneurs fällt, selbst wenn er nicht anwesend sei. Der autoritäre Regierungsstil des Gouverneurs und seiner Regierung, der keine nennenswerte Opposition duldet, trat besonders deutlich zu Tage in einem über zwei Jahre andauernden Konflikt zwischen der Oblastregierung und dem Nahrungsmittelunternehmen "Inteko-Agro", das von Elena Baturina kontrolliert wird, der Ehefrau des Bürgermeisters von Moskau, Jurij Lužkov (vgl. KARŽAVIN, 2005). Inteko-Agro trat in den Wahlen zum Regionalparlament 2005 offen für die oppositionelle Liberaldemokratische Partei Žirinovskijs ein. Unter anderem wurde der Wahlkampf der Partei massiv behindert und Inteko mit Vorwürfen der Agrarlandspekulation vor Gericht angeklagt (vgl. ausführlicher dazu Abschnitt V.3.3.8).

### 3.3.1.3 Wirtschafts- und Agrarpolitik in Belgorod

Aufschlußreiche Informationen über die wirtschafts- und agrarpolitische Philosophie der Oblastregierung ergeben sich aus der Analyse der Veröffentlichungen des Gouverneurs, die von Zeit zu Zeit in agrarökonomischen Zeitschriften und auf seiner eigenen Internetseite erscheinen. Danach steht der Gouverneur einer marktwirtschaftlichen Ordnung zwar nicht grundsätzlich ablehnend gegenüber, *"da es keine hochentwickelte Volkswirtschaft ohne Markt gibt"* (SAVČENKO, 2001a). Allerdings vertritt er wie die Mehrheit der russischen Agrarökonomien eine teleologische Sicht der Wirtschaft und der Gesellschaft. Danach müsse der Staat eine starke, aktive, regulierende Funktion übernehmen, um die Handlungen der Wirtschaftssubjekte bewußt auf konkrete (wirtschafts)politische Zwecke hin zu lenken<sup>222</sup>, denn, so wörtlich *"in einer Volkswirtschaft haben nicht nur verschiedene Branchen und Wirtschaftssubjekte, sondern auch Regionen ihre Besonderheiten und oft sehr widersprüchliche Interessen. Der Marktmechanismus ist dabei nicht in der Lage, diese Interessen auf ein gemeinsames Ziel hin zu lenken"* (SAVČENKO, 2001a).

Bei der Entwicklung einer wettbewerbsfähigen Wirtschaftsstruktur im Oblast soll daher also nicht dem marktwirtschaftlichen Wettbewerb in seiner Funktion als Entdeckungsverfahren (HAYEK, 1968a/94, S. 249 ff.) vertraut werden. Vielmehr soll der Vorzug zentralisierter Koordinationsverfahren gegeben werden. Sehr viel Ähnlichkeit weist diese Sicht des Gouverneurs mit der französischen Planification

<sup>222</sup> Unter Teleokratie versteht man eine Gesellschaftsordnung, in der die Handlungen der Bürger von einer Führung bewußt auf konkrete politische Zwecke hin gelenkt werden (vgl. HAYEK, 1968b/94, S. 224; STREIT und WOHLGEMUTH, 1999, S. 10). Das Gegenstück dazu ist die sogenannte "Nomokratie", d. h. eines "Reichs der Gesetze und nicht der Menschen" (HAYEK, 1968b/94, S. 224). Darunter versteht man eine Gesellschaftsordnung, in der es keine übergeordneten Ziele gibt. Vielmehr gilt dort, "dass das 'Öffentliche Wohl' oder 'Gemeinwohl' ausschließlich in der Erhaltung jener abstrakten und zweckunabhängigen Ordnung [besteht], die durch die Befolgung abstrakter Regeln gerechten Verhaltens gesichert wird" (HAYEK, 1968b/94, S. 224). Die Begriffe Teleokratie und Nomokratie gehen auf ursprünglich auf den amerikanischen Professor Michael Oakeshott zurück und wurden von HAYEK (1968b/94, S. 223 ff.) neu aufgegriffen.

auf, bei der ebenfalls die dezentralisierte Marktkoordination gegenüber einer zentralisierten, indikativen Global- und (Branchen-)Strukturplanung der Wirtschaft als unterlegen angesehen wird.<sup>223</sup> Die Interessen der individuellen Wirtschaftssubjekte sollen dabei mit sogenannten "ökonomischen Methoden der Regulierung" (SAVČENKO, 2001a) auf ein gemeinsames Ziel hin gelenkt werden. Gemeint ist damit eine Investitionslenkung durch eine selektive Steuer-, Subventions-, Kredit- und, soweit es für ein einzelnes Föderationssubjekt möglich ist, noch durch die Handelspolitik nach ex ante ausgearbeiteten mittel- und langfristigen Branchenplänen. Im Rahmen der Handlungsspielräume, die durch diese Branchenpläne abgesteckt worden sind, können die privaten Wirtschaftssubjekte dann ihre eigenen Pläne aufstellen und realisieren.

Entsprechend diesen Vorstellungen hat die Belgoroder Oblastregierung ähnlich wie ihr Pendant in Orel für die Entwicklung der regionalen Wirtschaft eine ganze Reihe zielgerichteter Regierungsprogramme verabschiedet. Eines der bekanntesten ist das im Jahr 1995 verabschiedete Programm zur Unterstützung des individuellen Wohnungsbaus "Svoj dom". Dabei gewährt die Regierung aus einem gleichnamigen, extra dafür eingerichteten außerbudgetären Fonds (eine Art Nebenhaushalt) Kredite an private Haushalte oder Bauherren für den Bau von Einfamilienhäusern. Die Kredite müssen dann im Laufe von 15 Jahren an den Fonds zurückbezahlt werden und zwar zum Teil mit Agrarprodukten aus den privaten Nebenerwerbswirtschaften (vgl. SOCIAL'NYJ ATLAS ROSSIJSKICH REGIONOV, 2004; o.V., 2006). Der Fonds "Svoj dom" ging jedoch 1999 in Konkurs. An seiner Stelle wurde auf Grundlage der Verordnung des Gouverneurs Nr. 493 vom 25.08.1999 in der Rechtsform eines staatlichen unitaren Unternehmens der "Fonds zur Entwicklung des Wohnungsbau und sozialer Investitionen" gegründet, der das Wohnungsbauprogramm fortsetzte (vgl. ebd.). Auch der soll nach Angaben von MK v Belgorode vom 11.10.2006 unrentabel gewirtschaftet haben. Daher wurden seine Funktionen im Oktober 2003 auf den ebenfalls in der Rechtsform eines staatlichen unitaren Unternehmens geführten "Fonds des staatlichen Vermögens des Oblastes Belgorod" übertragen.

Die langfristigen wirtschaftspolitischen Prioritäten der Oblastregierung sind im "Programm zur Verbesserung der Lebensqualität der Bevölkerung des Oblast Belgorod" festgelegt (vgl. BELGORODSKAJA ADMINISTRACIJA, 2006 sowie REGNUM, 2006). Um langfristig ein würdiges Auskommen der Bevölkerung zu sichern und ständig zu verbessern, soll der reale Sektor der regionalen Wirtschaft weiter gefördert werden. Dazu werden wiederum kurz- und mittelfristige Programme aufgelegt, in denen die Prioritäten im Einzelnen konkretisiert werden. So werden im "Programm der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung des Oblastes bis zum Jahr 2007" als vorrangige Aufgaben die Förderung des Wohnungsbaus, des Agro-Industriellen Komplexes sowie die Modernisierung des Bildungs- und Gesundheitswesens genannt (ebd.). Gezielt unterstützt werden sollen außerdem die

---

<sup>223</sup> Vgl. ausführlicher zum Wesen der Planification SCHÜLLER (2004, S. 176-179).

Kleinbetriebe (malj biznes). Dafür wurden für das Jahr 2006 49,9 Mio. Rbl. aus dem Budget der Oblastregierung zur Verfügung gestellt. Daneben existiert noch ein gesondertes Programm zur Förderung der Vergabe von Mikrokrediten in Höhe von maximal 300.000 Rbl. an Kleinbetriebe. Hier subventioniert die Oblastregierung die Kreditzinsen und sorgt für die Sicherung der Kredite, in dem sie staatliche Garantien abgibt oder staatliches Vermögen als Sicherheit zur Verfügung stellt (vgl. BELGORODSKAJA ADMINISTRACIJA, 2006).

Auf der Prioritätenliste der staatlichen Unterstützung ganz vorne steht der Agrar- und Ernährungssektor, und dabei insbesondere die Primärerzeugung, weil sie in der vertikalen Produktionskette der Nahrungsmittelerzeugung als das wichtigste und gleichzeitig schwächste Glied in angesehen wird. Die Notwendigkeit für eine starke staatliche Unterstützung und Regulierung dieses Wirtschaftssektors begründet SAVČENKO (2001a) zum einen mit den natur- und wetterbedingten Besonderheiten der landwirtschaftlichen Produktion. Dadurch sei die Produktion saisonalen und zyklischen Schwankungen ausgesetzt. Außerdem seien wegen der Bodenverbundenheit der Produktion einer Konzentration natürliche Grenzen gesetzt. Deshalb würde die Landwirtschaft sich langsamer entwickeln und sich nicht so schnell an sich verändernde technische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen anpassen können als andere Branchen (ebd.). Zum anderen wird die staatliche Förderung und Regulierung des Agrar- und Ernährungssektors für notwendig erachtet, weil nur so die Folgen der als verfehlt betrachteten Transformationspolitik zu Beginn der 1990er-Jahre korrigiert werden könne. Bei der Begründung im Einzelnen bedient sich der Gouverneur dem im russischen agrarökonomischen Mainstream üblichen Argumentationsmuster, das schon in den Fallstudien zur AFIG "Kamenskaja" (Abschnitt V.3.1.1) und zum Oblast Orel (Abschnitt V.3.2.1.3) erwähnt wurde (vgl. SAVČENKO, 2001a): Die zu radikale Transformationspolitik der Jelzin-Regierung zu Beginn der 1990er-Jahre hätte über Jahrzehnte aufgebaute Produktionspotentiale und Wirtschaftsstrukturen zerstört und insbesondere dazu geführt, dass die Betriebe im vor- und nachgelagerten Bereich der Landwirtschaft Marktmacht erlangt hätten, die sie mißbräuchlich ausnutzten. Dies zeige sich darin, dass die sogenannte "Preisparität" zu Lasten der Landwirte verletzt worden sei, weil die Betriebsmittelpreise stärker gestiegen sind als die landwirtschaftlichen Erzeugerpreise und der Anteil an den Verkaufserlösen von Nahrungsmitteln, der den Landwirten zufließt, sich ständig verringert und der der nachgelagerten Bereiche erhöht hätte. Dies, die zu schnelle außenwirtschaftliche Liberalisierung sowie ein starker Rückgang der Kaufkraft der Bevölkerung seien hauptsächlich dafür verantwortlich, dass die landwirtschaftlichen Unternehmen in Zahlungsschwierigkeiten geraten sind und infolgedessen die Agrarproduktion gegenüber 1990 bis 1998 ständig gesunken sei. Dies gefährde die Ernährungssicherheit im Sinne der Unabhängigkeit bei der Nahrungsmittelversorgung vom Ausland (ebd. sowie SAVČENKO, 2001b).

Vor diesem Hintergrund soll nach SAVČENKO (2001a) der Staat geeignete Maßnahmen ergreifen, um vorrangig folgende Ziele zu erreichen:

- Die Stützung der Einkommen der landwirtschaftlichen Produzenten, um die Ausweitung der Agrarproduktion sicherzustellen.
- Die Optimierung der Preisrelationen zwischen landwirtschaftlichen Produkten und den Erzeugnissen anderer Wirtschaftszweigen im Sinne der Verringerung der Preisdisparität.
- Die Entwicklung von Vermarktungssystemen.
- Die Regulierung des Binnenmarktes für Nahrungsmittel mit Hilfe von Interventionskäufen bzw. -verkäufen sowie Schutz inländischer Produzenten vor ausländischer Konkurrenz mithilfe der Zollpolitik.
- Den Aufbau eines Systems der Kreditversorgung des Agro-Industriellen Komplex (AIK) mit starker staatlicher Unterstützung. Dabei soll insbesondere die spezielle Landwirtschaftsbank "Rossel'chozbank" weiter gefördert werden, da sie am besten die Spezifika der Landwirtschaft kenne.
- Den Aufbau eines speziellen föderalen Investitionsfonds für die langfristige Kreditvergabe aus Mitteln des Föderationshaushaltes, russischer und ausländischer Unternehmen und Banken zur Finanzierung gesamtrossischer Entwicklungsprogramme für den AIK.
- Die finanzielle Sanierung landwirtschaftlicher Unternehmen und Umschulungsmaßnahmen für ausstehende Verbindlichkeiten gegenüber dem Staatshaushalt auf allen Verwaltungsebenen und den Lieferanten als Voraussetzung zur Wiederherstellung der Kreditwürdigkeit.
- Die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen, die eine Umverteilung von Eigentum zum effizientesten Wirt gewährleisten.
- Maßnahmen zur Erhöhung der inländischen Nachfrage nach Nahrungsmitteln.

Als geeignetes Instrumentarium zur Erreichung dieser Ziele sieht SAVČENKO (2001a) vor allem die Setzung finanzieller Anreize, die aus regionalen und/oder föderalen Haushaltsmitteln finanziert werden sollen. Diese sollen allerdings nicht flächendeckend nach dem Gießkannenprinzip eingesetzt werden, sondern auf die am meisten erfolversprechenden Unternehmen und Produktgruppen konzentriert werden. Deren Identifikation wird indessen einmal mehr nicht dem Marktprozeß überlassen, sondern erfolgt im Rahmen einer Art konzertierter Aktion, an der neben dem Gouverneur mit seiner Regierung auch Vertreter der als relevant betrachteten Unternehmen und Banken sowie der Wissenschaft beteiligt werden. Die Vergabe der Mittel soll dabei an die Vorlage eines detaillierten Businessplanes gebunden sein, der erkennen läßt, dass die Mittel zur Erhöhung der Produktionstätigkeit eingesetzt werden (vgl. auch Interview mit dem stellvertretenden Leiter des Departements für den Agro-Industriellen Komplex (im Weiteren verkürzt: Landwirtschaftsministerium genannt) im Oblast Belgorod Aleksej Anisimov im Mai 2005).

Die Überzeugung von der Überlegenheit zentralisierter Planungs- und Koordinationskompetenz gegenüber dem Marktmechanismus zeigt sich auch in der ablehnenden Haltung des Gouverneurs und der Oblastregierung gegenüber dem Kauf und Verkauf von Agrarland (vgl. SAVČENKO, 2000; 2005a, S. 8; 2005b, S. 12). Wie aus der obigen Aufzählung der Ziele der staatlichen Regulierung des Agrarsektors hervorgeht, ist der Gouverneur durchaus für die Mobilität von Produktionsfaktoren, bei Agrarland jedoch nicht auf der Grundlage des Kaufs und Verkaufs, sondern nur über Pachtbeziehungen. Dabei soll das Agrarland im Besitz des Staates bleiben, denn dieser sei am besten dazu geeignet, landwirtschaftlich nutzbaren Grund und Boden den effizientesten Produzenten zuzuweisen (vgl. SAVČENKO, 2000). Folgerichtig wird das Agrarlandverkehrsgesetz, das im Jahr 2002 von der Föderationsregierung unter Präsident Putin verabschiedet worden war (vgl. Abschnitt IV.1.1.2), als Fehler angesehen (vgl. SAVČENKO, 2005a, S. 8). Argumentiert wird u. a., dass private Wirtschaftssubjekte, die nur am Eigennutz interessiert seien, Agrarland unsachgemäß nutzen und zweckentfremden könnten. Beispielsweise wird befürchtet, dass, wenn ein Angehöriger eines Kollektivbetriebes sein Stück Land verkauft, seine Arbeitsmotivation negativ beeinflusst werde. Land solle daher nur verpachtet oder in treuhändische Verwaltung anderer landwirtschaftlicher Betriebe übergeben werden oder den zuständigen Rayonsverwaltungen oder Oblastverwaltung zur lebenslangen Nutzung (vgl. SAVČENKO, 2005b, S. 12). Die Oblastregierung hat dementsprechend das im Föderationsgesetz vorgesehene Vorkaufrecht der kommunalen und regionalen Verwaltung (vgl. dazu Abschnitt IV.1.1.2. sowie WANDEL, 2005) derart umgesetzt, dass auf Oblastebene ein Bodenfonds (*oblastnyj zemel'nyj fond*) eingerichtet wurde, an den alles Land, das von den Besitzern von Bodenanteilsscheinen nicht beansprucht wird, übergeben werden soll. Der Fonds verwaltet dieses Land und entscheidet, wem es zur weiteren Nutzung übergeben werden soll (vgl. SAVČENKO, 2005a, S. 8).

Seine agrarpolitischen Vorstellungen versuchte der Gouverneur schon in der Jelzin-Ära im Oblast Belgorod in die Tat umzusetzen. Savčenko hatte dazu eine Reihe von Maßnahmen beschlossen, die darauf abzielten, die stark reduzierte Unterstützung der landwirtschaftlichen Produzenten durch die Föderationsregierung (vgl. dazu WANDEL, 2005, S. 30) zu kompensieren und so den Produktionsrückgang im Agrar- und Ernährungssektor des Oblastes aufzuhalten. Ein Beispiel hierfür ist die Verordnung Nr. 70 vom 07.02.1997 "O merach po vychodu sel'skochozjajstvennogo proizvodstva iz krizisa" ("Über Maßnahmen, um die landwirtschaftliche Produktion aus der Krise zu führen"). Darin wird den staatlichen Behörden auf Oblast- und kommunaler Ebene eine zentrale Rolle zugewiesen. So sind in der Verordnung Produktionsnormen für tierische Erzeugnisse festgelegt, deren Einhaltung das Komitee für Landwirtschaft, Ernährung und Handel der Oblastregierung und die Organe der örtlichen Selbstverwaltung sicherstellen sollen. Ferner wird das Komitee für Landwirtschaft, Ernährung und Handel der Oblastregierung und das Komitee für Bodenressourcen aufgefordert, verschiedene Formen günstiger Kreditgewährung an die landwirtschaftlichen Produzenten zu entwickeln.

Klar zum Ausdruck kommt in der Verordnung eine Präferenz für landwirtschaftliche Großbetriebe. Zwar spricht sich die Oblastregierung dafür aus, dass landwirtschaftlich genutzter Boden an effizientere Wirte zur Bearbeitung gelangen soll. Allerdings werden die zuständigen Verwaltungsorgane bei der Aufstellung entsprechender Regelungen zur Pacht und Eigentumsübertragung aufgefordert, darauf zu achten, dass Großbetriebe erhalten bleiben und wenn möglich, sogar neue entstehen können (vgl. Verordnung Nr. 70 vom 07.02.1997 sowie VNIIESCH, 2002, S. 50).

Die ein Jahr später verabschiedete Verordnung Nr. 103 vom 25.02.1998 "O nekotorych merach po reformirovaniju agropromyšlennogo kompleksa oblasti" ("Über einige Maßnahmen zur Reformierung des Agro-Industriellen Komplexes des Oblastes") hat die Verbesserung der Stellung der landwirtschaftlichen Betriebe gegenüber dem vor- und nachgelagerten Bereich durch stärkere vertikale Kooperation bzw. Integration zum Ziel. Dadurch soll zum einen die Versorgung der landwirtschaftlichen Betriebe mit Vorleistungen gesichert werden. Zu diesem Zweck wird empfohlen, auf Rayonsebene agro-industrielle Vereinigungen auf Basis der Filialen des staatlichen unitären Unternehmens "BelobIMTS" (=Maschinen-Traktor-Station des Oblastes Belgorod) zu gründen. Zum anderen soll die als schwach empfundene Marktstellung der landwirtschaftlichen Betriebe gegenüber den Akteuren des vor- und nachgelagerten Bereichs verbessert werden, indem die Aktienpakete, die die landwirtschaftlichen Erzeuger an Verarbeitungsbetrieben und Betrieben des vorgelagerten Bereichs halten, durch Umverteilung aufgestockt werden (vgl. VNIIESCH, 2002, S. 50). Inwieweit dieser Empfehlung tatsächlich folge geleistet wurde, ist nicht bekannt. Wie in WANDEL (2001, S. 116 ff.) gezeigt wurde, gab es ähnliche Bestrebungen 1994/1995 auch auf föderaler Ebene, die allerdings ohne Auswirkungen blieben.

Vor dem Hintergrund der seit Transformationsbeginn ständig rückläufigen tierischen Erzeugung, hält es die Oblastregierung außerdem für notwendig, besonders diesen Produktionsbereich zu fördern. Diese Zielsetzung ist im Programm "Strategische Entwicklung der Landwirtschaft des Oblast Belgorod bis zum Jahr 2010" aus dem Jahr 2004 dokumentiert. Mithilfe großangelegter zielgerichteter Förderprogramme und Pilotprojekten soll die tierische Erzeugung erhöht werden, insbesondere in der Geflügel- und Schweine- sowie in der Milchviehproduktion. Dabei soll das regionale Förderprogramm mit dem im September 2005 verabschiedeten föderalen Nationalen Vorrangprojekt abgestimmt werden, das ebenfalls eine stärkere Unterstützung der Tierproduktion zum Ziel hat und dafür zusätzliche Haushaltsmittel vorsieht (vgl. Abschnitt IV.5.2). In Belgorod ist geplant, bis zum Jahr 2010 durch die Modernisierung und den Neubau von Produktionsanlagen die Geflügelproduktion auf 415.000 t und die Schweineproduktion auf 380.000 t Lebendgewicht pro Jahr auszudehnen sowie die Milchproduktion auf 500.000 t im Jahr. Damit sollen 7.000 neue Arbeitsplätze im ländlichen Raum geschaffen werden und

die Steuereinnahmen für den Oblasthaushalt erhöht werden (vgl. BELGORODSKAJA ADMINISTRACIJA, 2006).

Noch mehr als bei der Förderung bestimmter landwirtschaftlicher Produktgruppen sieht die Regierung Savčenko staatlichen Handlungsbedarf bei der Lösung des Problems der Zahlungsunfähigkeit eines Großteils der landwirtschaftlichen Betriebe. Nach Meinung des Gouverneurs sei die Zahlungsunfähigkeit nicht nur das Resultat von Managementfehlern und ungünstigen Witterungsverhältnissen, sondern vor allem das Ergebnis gesamtwirtschaftlicher Faktoren, wie die vorschnelle Liberalisierung der Binnen- und Außenwirtschaft Russlands zu Beginn der 1990er-Jahre (vgl. SAVČENKO, 2001a). In Abschnitt IV.3.2.2.1 wurde gezeigt, dass 1998 in ganz Russland über 80 % der Betriebe Verluste schrieben, im Jahr 2000 war es immer noch gut die Hälfte. Im Oblast Belgorod sollen sich 1999 rund ein Drittel der landwirtschaftlichen Betriebe in einer schwierigen wirtschaftlichen und finanziellen Lage befunden haben (vgl. Anlage 1 der Verordnung Nr. 710 vom 14.12.1999 "O merach po ekonomičeskomu ozdorovleniju neplatežesposobnych sel'skochozjajstvennych predprijatij oblasti" ("Über Maßnahmen zur Sanierung zahlungsunfähiger landwirtschaftlicher Unternehmen des Oblastes"). Die fälligen Verbindlichkeiten bestanden dabei hauptsächlich gegenüber den staatlichen Haushalten und außerbudgetären Fonds sowie gegenüber den eigenen Angestellten in Form ausstehender Lohnzahlungen (vgl. auch SAVČENKO, 2001b sowie Abschnitt IV.3.2.2.1). Bei einer Schließung der mit Verlusten wirtschaftenden Betriebe befürchtet die Oblastregierung zum einen hohe soziale Kosten in Form von Arbeitslosigkeit in den ländlichen Räumen und zum anderen den unwiederbringlichen Verlust des landwirtschaftlichen Produktionspotentials und damit eine Gefährdung der Ernährungssicherheit der Region (vgl. auch ČEMODUROV, 2000; KOŽEVINA, 2003, S. 57 und S. 60).

In der bereits erwähnten Verordnung Nr. 70 vom 07.02.1997 "Über Maßnahmen, um die landwirtschaftliche Produktion aus der Krise zu führen" wurden schon erste Schritte zur Lösung des Schuldenproblems beschlossen. So wurden das Komitee für Landwirtschaft und die Leiter der örtlichen Selbstverwaltungen beauftragt, eine Liste mit landwirtschaftlichen Unternehmen zusammenzustellen, die einen besonders hohen Schuldenstand aufweisen und die Kontrolle über deren Finanzgängen zu verstärken. Gleichzeitig sollten die genannten Behörden zusammen mit dem Komitee für Vermögensfragen und der Agentur für Konkursverfahren Vorschläge ausarbeiten, wie die in der Liste aufgeführten landwirtschaftlichen Betriebe saniert werden könnten (vgl. auch VNIIESCH, 2002, S. 50). Die im Rahmen dieser Verordnung ergriffenen Maßnahmen, die im Einzelnen nicht näher erläutert werden, hätten jedoch zu keiner Verbesserung der wirtschaftlichen Lage der Landwirtschaftsbetriebe geführt (vgl. VNIIESCH, 2002, S. 50). Das Problem bei der Durchführung einer breit angelegten Sanierung der landwirtschaftlichen Betriebe war, dass die Oblastregierung selbst nicht über die dafür notwendigen Haushaltsmittel verfügte (vgl. KITOVA, 2006 sowie o.V., 2001a). Überdies hatte sie

auch wenig Interesse daran, in großem Stil finanzielle Hilfe aus dem regionalen Haushalt zur Verfügung zu stellen, da sie, aber auch die Rayonsverwaltungen zu den größten Gläubigern gehören und sich vielmehr von einer erfolgreichen Sanierung die Begleichung zumindest eines Teils der Schulden erhofften (vgl. Interview mit dem stellvertretenden Leiter des regionalen Landwirtschaftsministers und Zuständigen für die programmatische Entwicklung des APK, Aleksej Anisimov, im Mai 2004). Ebenso wenig hatte das Bankensystem aus den in Abschnitt IV.4.6. und 4.7. dargestellten Gründen ausreichend Möglichkeiten noch Interesse, neue Kredite an die Landwirtschaft zu vergeben.

In dieser Situation wurde unter Mitwirkung des Allrussischen Forschungsinstituts für Agrarökonomie aus Moskau unter der Leitung von Ivan G. Ušačev, das in der Hauptstadt Belgorod eine Filiale unterhält und die Regierung des Oblastes in Belgorod in agrarökonomischen Fragen berät, ein anderes Konzept entwickelt, das zwei Jahre später Eingang in die Verordnung des Vorsitzenden der Oblastverwaltung (des Gouverneurs) Nr. 710 vom 14.12.1999 "Über Maßnahmen zur Sanierung zahlungsunfähiger landwirtschaftlicher Unternehmen des Oblastes" fand (vgl. UŠAČEV, 2002a, S. 6 f. sowie Gespräch mit demselben im Mai 2005). Die Verabschiedung dieser Verordnung bildete den Startschuß für die Verbreitung integrierter Holdingstrukturen im Oblast Belgorod. Im Folgenden werden die Hintergründe dieser Verordnung und ihre Bestimmungen näher erläutert.

### **3.3.2 Die Verordnung Nr. 710**

#### *3.3.2.1 Grundkonzeption*

Die Grundidee, die der Verordnung "Über Maßnahmen zur Sanierung zahlungsunfähiger landwirtschaftlicher Unternehmen des Oblastes" zugrunde liegt, besteht darin, die für die Sanierung der landwirtschaftlichen Betriebe notwendigen Mittel auf dem Wege direkter privater Investitionen anderer Wirtschaftssubjekte aufzubringen, die über bedeutende eigene finanzielle Mittel verfügen und/oder Zugang zu Krediten haben. Dazu gehören in erster Linie Betriebe aus dem nachgelagerten Bereich der Landwirtschaft, aber auch Unternehmen aus anderen Volkswirtschaftssektoren, insbesondere aus dem Rohstoffbereich (vgl. auch UŠAČEV, 2002a, S. 6 f.).

Zur Absicherung der bereitgestellten Gelder wird den Kreditgebern die Möglichkeit eingeräumt, die maroden landwirtschaftlichen Betriebe ganz zu kaufen oder zumindest Mehrheitsbeteiligungen zu erwerben, um so die zweckmäßige Verwendung der finanziellen Mittel effizient kontrollieren und die Aufbau- und Ablauforganisation modernisieren zu können (vgl. SAVČENKO, 2001b; ECORYS, 2002, S. 26). Gleichzeitig entstehen auf diese Weise vertikal und/oder diagonal integrierte Strukturen. Wie schon mehrfach erwähnt (u. a. Abschnitt V.3.1.1 und V.3.2.1.3), wurde die Bildung vertikal integrierter Strukturen in der russischen Agrarökonomie und -politik schon länger als Königsweg zur Verbesserung der wirtschaftlichen Lage der Agrar- und Ernährungswirtschaft im Allgemeinen und der

landwirtschaftlichen Betriebe im besonderen diskutiert.<sup>224</sup> Auf einer Pressekonferenz im April 2004 bestätigte der Gouverneur Evgenij S. Savčenko unzweideutig, dass mit der Verabschiedung der Verordnung eine deutliche Zunahme vertikal integrierter Strukturen erhofft wurde (vgl. o.V., 2004c, S.1). Erwartet wurde insbesondere, dass es durch vertikale Integration gelingen könnte, allen Akteuren der vertikalen Wertschöpfungskette "gleiche wirtschaftliche Bedingungen" zu gewährleisten, d. h. die negativen Folgen der sogenannten "Preisdisparität" für die Landwirte wieder zu korrigieren, indem innerhalb dieser Strukturen das erwirtschaftete Einkommen so auf die einzelnen Teilnehmer umverteilt werden soll, dass es deren Aufwand entspricht und so alle Glieder der vertikalen Produktionskette kostendeckend arbeiten können (vgl. SAVČENKO, 2001b; UŠAČEV, 2002b, S. 21; ACHMETOV, 2002, S. 47; VNIIESCH, 2002, S. 217).

### 3.3.2.2 Wichtigste Bestimmungen

Entsprechend der wirtschafts- und agrarpolitischen Philosophie des Gouverneurs sollten bei der Umsetzung dieses Konzepts die staatlichen Organe auf Oblast- und kommunaler Ebene einmal mehr eine Schlüsselrolle spielen. Dem Departement für die programmatische Entwicklung des Agro-Industriellen Komplexes der Oblastregierung und den Vorsitzenden der lokalen Selbstverwaltungen auf Rayon- und Stadtebene wurde die Verantwortung übertragen, Investoren aus dem vor- und nachgelagerten Bereich der Landwirtschaft sowie aus anderen Wirtschaftszweigen des Oblastes, dazu zu bewegen, zahlungsunfähige landwirtschaftliche Betrieben zu sanieren und mit ihnen integrierte Strukturen aufzubauen (vgl. Absatz (Abs.) 2 der Verordnung Nr. 710). Die Organe der örtlichen Selbstverwaltung haben außerdem die Aufgabe, nach einer gründlichen Betriebsanalyse die landwirtschaftlichen Betriebe zu bestimmen, die vorrangig saniert werden sollen und in einer Liste zusammenzufassen. Nicht dazu gehören hoffnungslos überschuldete Betriebe mit völlig veralteten Betriebsvermögen. Diese sollen in Konkurs gehen. Eine Definition mithilfe konkreter Zahlen, wann ein Betrieb als hoffnungslos überschuldet einzustufen ist, fehlt allerdings in der Verordnung. Für die als sanierungsfähig eingestuften Betriebe analysiert anschließend nochmals das Departement für die programmatische Entwicklung des Agro-Industriellen Komplexes der Oblastregierung gemeinsam mit den potentiellen Investoren den Umfang und die Struktur der Verbindlichkeiten sowie den Zustand des vorhandenen Anlage- und Umlaufvermögen.

Für die Forderungen des Oblasthaushaltes und der Rayonshaushalte hat die Regierung im Vorfeld der Verabschiedung der Verordnung Nr. 710 mit der Verordnung Nr. 34 vom 22.01.1999 "O soveršenstvovanii sistemi upravlenija, kreditnoj politiki

<sup>224</sup> Vgl. z. B. SEMENOV (1997, S. 29) und UŠAČEV (2002b, S. 21 f.). Im Herbst 2003 hat Präsident Putin anlässlich seines Besuches des südrussischen Verwaltungsbezirks Krasnodar erneut auf die Bedeutung der Integration der Betriebe der landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette zur Verbesserung der Lage in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft hingewiesen (AGRA-EUROPE 41/03, Länderberichte 17, 13.10.2003).

i garantijach po vyplate zarabotnoj platy v agropromyšlennom komplekse oblasti" ("Über die Vervollkommnung der Verwaltung, der Kreditpolitik und über Garantien zur Lohnauszahlung im Agro-Industriellen Komplex des Oblastes") eine eigene Behörde mit dem Namen "Agrogarantininvest" eingerichtet (vgl. Anlage 1 der Verordnung sowie auch VNIIESCH, 2002, S. 50). Dieser Behörde war im Sanierungsverfahren der landwirtschaftlicher Betriebe eine wichtige Rolle zuge-dacht (vgl. VNIIESCH, 2002, S. 50). Vorgesehen war, dass sie nicht nur als Gläubiger für den regionalen Haushalt und die kommunalen Budgets auftritt, sondern als sogenannter "einheitlicher (Russisch: "konsolidierter") Gläubiger" für alle ausstehenden Verbindlichkeiten der zahlungsunfähigen landwirtschaftlichen Betriebe. Daher wird in Abs. 3 der Verordnung Nr. 710 den übrigen Gläubigern vorgeschlagen, ihre Gläubigerrechte auf vertraglicher Grundlage ebenfalls an Agrogarantininvest abzutreten (vgl. Abs. 3).

Im Weiteren sieht die Verordnung folgenden Ablauf der Sanierung vor: Die landwirtschaftlichen Betriebe, die für die Sanierung vorgesehen sind, treten Teile ihres Anlagevermögens an Agrogarantininvest ab, und zwar in Höhe ihrer gesamten ausstehenden Verbindlichkeiten. Das Anlagevermögen soll dabei zum Restbuchwert bewertet werden (vgl. Anlage 1). Anschließend übergibt Agrogarantininvest diesen noch verwendbaren Teil des Anlagevermögens dem Investor, der sich bereit erklärt hat, das zahlungsunfähige Unternehmen zu sanieren und mit dem die Behörde einen Plan zur Umstrukturierung und Tilgung der Schulden vereinbart hat (vgl. Anlage 1). Insofern sollte Agrogarantininvest also auch eine Koordinationsfunktion zwischen den zahlungsunfähigen Betrieben und den Investoren übernehmen. Der Investor gründet dann zusammen mit den Anteilseignern des zahlungsunfähigen landwirtschaftlichen Unternehmens ein neues Unternehmen als Rechtsnachfolger in der Form einer Aktiengesellschaft und gliedert es in eine integrierte Struktur ein, die i.d.R. die Form einer Holding annimmt. Mit der auf diese Weise eingeschränkten wirtschaftlichen Selbständigkeit des Unternehmens soll zum einen ein effizientes Managements etabliert und zum anderen die Kontrolle einer effizienten Mittelverwendung sichergestellt werden. Das Grundkapital der neuen Aktiengesellschaft setzt sich zum einen aus dem von Agrogarantininvest übergebenen noch verwertbaren Anlagevermögen des alten Unternehmens zusammen. Zum anderen bringt der Investor selber weiteres, modernes Anlagevermögen ein (vgl. Anlage 1). Der Boden des zu sanierenden Betriebs wird von den Eigentümern der Bodenanteile an das neugegründete landwirtschaftliche Unternehmen verpachtet. Die Pachtzahlungen werden dabei auf 5 % des Produktionswertes festgesetzt (vgl. Anlage 1).

Die neugegründeten Betriebe gehen also de jure schuldenfrei in die integrierte Struktur ein. Die Oblastregierung und die sie beratenden Agrarökonomen erhofften sich, dass diese nun in der integrierten Struktur unter der strengen Kontrolle des Investors zu modernen und wettbewerbsfähigen Betrieben umstrukturiert werden und Gewinne erwirtschaften (vgl. Anlage 1). Aus diesen Gewinnen sollten dann die

ausstehenden Schulden des nur noch auf dem Papier stehenden alten, aber de jure *nicht* liquidierten Unternehmens abgetragen werden und zwar innerhalb einer Frist, die das Departement für Wirtschaft und Finanzen der Oblastverwaltung und Agrogarantinvest mit den Gläubigern abstimmen soll (vgl. Abs. 5 sowie auch UŠAČEV, 2002a, S. 9).

Weiter sah die Verordnung Nr. 710 vor, dass die landwirtschaftlichen Betriebe, die im Zuge der Integration mit dem Investor neu gegründet und in eine integrierte Struktur eingegliedert worden sind, nach erfolgreicher Sanierung im Laufe von 3-5 Jahren wieder in die wirtschaftliche Selbständigkeit entlassen werden und falls die Betriebsangehörigen und die Holdingleitung auf einer Mitgliederversammlung sich dafür aussprechen, in sog. Volksunternehmen (*narodnye predprijatija*) umgewandelt werden können (Abs. 9 und Anlage 1). Volksunternehmen werden im entsprechenden *Federal'nyj Zakon* (Föderationsgesetz) vom 19.07.1998 Nr. 115 "Ob osobennostjach pravovogo položenija akcionernych obščestv rabotnikov (*narodnych predprijatij*)" auch als Aktiengesellschaften der Angestellten bezeichnet. Sie entstehen durch Umwandlung eines Unternehmens in eine Aktiengesellschaft der Angestellten auf Grundlage einer Mehrheitsentscheidung der Anteilseigner. Eine solche Umwandlung ist grundsätzlich bei allen Rechtsformen möglich mit Ausnahme von staatlichen und kommunalen unitären Unternehmen sowie offenen Aktiengesellschaften (vgl. Artikel (Art.) 2, Abs. 1). Voraussetzung ist jedoch, dass das betreffende Unternehmen mindestens 51 Arbeitnehmer hat, der Anteil der Beschäftigten, die keine Aktionäre sein wollen, 10 % nicht übersteigt und es insgesamt nicht mehr als 5 000 Aktionäre gibt (Art. 9, Abs.1-4). Der Anteil der Aktien, den die Angestellten besitzen sollen, soll mehr als 75 % des Nominalwertes des Grundkapitals betragen (Art. 4, Abs. 2). Gelingt es jedoch nicht innerhalb von fünf bzw. neun Monaten, eine entsprechende Umverteilung der Aktien zustande zu bringen, muß das Unternehmen eine andere Rechtsform wählen (Art. 4, Abs. 2 und 3).

Weder aus der Verordnung der Oblastregierung in Belgorod noch aus dem Gesetz geht hervor, welchen Sinn die Bildung von Volksunternehmen hat. Aufgrund der aufgeführten Bestimmungen ist zu vermuten, dass so etwas wie arbeiterselbstverwaltete oder genossenschaftsähnliche Unternehmen geschaffen werden sollen, in denen die Interessen der Angestellten als besser geschützt betrachtet werden. Der genossenschaftliche Gedanke äußert sich vor allem im Abstimmungsmodus auf der Aktionärsversammlung. Bei wichtigen Fragen wie z. B. die Wahl des Generaldirektors und des Vorsitzenden der Kontrollkommission, Änderungen im Statut oder in der Organisationsstruktur soll nach dem Prinzip "ein Aktionär – eine Stimme" abgestimmt werden (Art. 10).

### *3.3.2.3 Die Umsetzung der Verordnung in der Praxis*

Zur Umsetzung der Verordnung in die Praxis wurde auf Grundlage einer Verordnung des Gouverneurs vom 31.01.2000 eine ressortübergreifende Arbeitsgruppe eingerichtet, die den Integrationsprozeß zahlungsunfähiger landwirtschaftlicher Betriebe begleiten soll. Zu dieser Gruppe gehören die Vorsitzenden der regionalen Steuerbehörde, der Justizverwaltung und der Konkursbehörden. Geleitet wird die Gruppe vom stellvertretenden Landwirtschaftsminister des Oblast, Animisov. Das regionale Landwirtschaftsministerium und die betreffenden Leiter der Rayonsverwaltungen schließen mit dem Investor und den landwirtschaftlichen Betrieben eine vertragliche Vereinbarung ab, in der die Rechte und Pflichten aller Beteiligten niedergelegt sind. Diese wird nochmals per Unterschrift vom Gouverneur bestätigt und damit rechtsgültig (vgl. VNIIESCH, 2002, S. 57).

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie konkret einerseits die zahlungsunfähigen landwirtschaftlichen Betriebe und andererseits die Investoren aus den vor- und nachgelagerten Bereichen sowie aus branchenfremden Sektoren zur Teilnahme an dem auf der Verordnung Nr. 710 basierenden Sanierungsprogramm bewegt worden sind, zumal die Beteiligung daran für alle Unternehmen offiziell als freiwillig gilt. Noch einigermaßen leicht fällt es, eine Antwort bezüglich der zahlungsunfähigen landwirtschaftlichen Betriebe zu finden. Zum einen dürfte es zumindest für einen Teil von ihnen im eigenen Interesse gewesen sein, sich mit einem finanzkräftigen Investor zusammenzutun zu können, um so einen drohenden Konkurs abzuwenden, selbst wenn dies auf Kosten der wirtschaftlichen und zum Teil auch der rechtlichen Selbständigkeit geht. Zum anderen versuchte die Oblastregierung die landwirtschaftlichen Betriebe in erster Linie mit finanziellem Druck zur Integration zu bewegen. Dies wurde aus Gesprächen des Verfassers mit Vertretern der Oblastregierung im Mai 2004 deutlich. Dabei bediente sie sich ihrer Entscheidungsbefugnis bei der Gewährung von Zinssubventionen für Kredite (vgl. Abschnitt IV.4.7.2). Die Entscheidung, Zinssubventionen zu bekommen, wurde an die Bedingung geknüpft, einer integrierten Struktur beizutreten.

Die Aussicht, zinsverbilligte Kredite für die Sanierung zahlungsunfähiger landwirtschaftliche Betriebe zu bekommen, stellte gleichzeitig auch ein Anreiz für die Investoren dar, marode Betriebe überhaupt aufzunehmen und Sanierungsmaßnahmen durchzuführen (vgl. auch UZUN, 2003). Darüber hinaus lockte die Oblastregierung die Investoren vor allem mit Steuererleichterungen an sowie dem Versprechen, die Bürgschaft für Bankkredite zu übernehmen und sonstigen Privilegien (vgl. o.V., 2001b). Beispielsweise wurde die MK "Avida" im Jahr 000 von der Oblastregierung "gebeten", im Rahmen der Verordnung Nr. 710 landwirtschaftliche Betriebe zu integrieren und zu sanieren. Als Gegenleistung haben der Gouverneur gemeinsam mit dem Bürgermeister der Stadt Staryj Oskol, in der das Unternehmen ihren Hauptsitz hat, die Möglichkeiten eingeräumt, größere Mengen benötigter Landtechnik aus in- oder ausländischer Produktion leasen zu

können (vgl. REGIONS.RU, 2004).<sup>225</sup> Die Agroholding OAO "MK Avida" wurde um das gleichnamige Milchkombinat aufgebaut. Im Jahr 1997 hatte die private Unternehmerin Elena Romanenko das städtische Milchwerk "Oskolmoloko" übernommen, das zum damaligen Zeitpunkt wegen hoher Schulden kurz vor der Schließung stand. Sie schaffte es, in der Folgezeit erfolgreich die Produktionsanlagen zu modernisieren, die Produktionsabläufe effizienter zu gestalten und sich so den Ruf, einer fähigen Managerin aufzubauen, die in der Lage sein würde, auch zahlungsunfähige Landwirtschaftsbetriebe in ähnlicher Form effizient sanieren zu können (vgl. o.V., 2006d). Ein anderes Beispiel ist die Agroholding OOO "BEZRK-Belgrankorm". Als Gegenleistung für die Bereitschaft, im Jahr 2004 45.000 t Geflügel- und 10.000 t Schweinefleisch zu produzieren, verpflichtete sich die Oblastregierung in einem am 31.12.2003 geschlossenen Kooperationsabkommen, für die dazu notwendige Modernisierung und den Bau von Mast- und Verarbeitungsanlagen eine bestimmte, der Öffentlichkeit aber nicht mitgeteilte Summe an Budgetmitteln bereitzustellen, einschließlich Zinssubventionen für kurz-, mittel- und langfristige Bankkredite. Außerdem sagte sie Mithilfe bei der Übertragung von Boden, Gebäuden und anderen Vermögensgegenständen sowie Unterstützung bei der Fortbildung von Mitarbeitern zu (vgl. AGROPROMYŠLENNYJ PORTAL BELGORODČINY, 2004a).

Bei den Verhandlungen mit potentiellen Investoren stellte sich bald heraus, dass sich nicht alle Bestimmungen der Verordnung Nr. 710 buchstabengetreu umsetzen ließen. Als besonders schwierig durchsetzbar erwies es sich, die Investoren dazu zu verpflichten, die Verbindlichkeiten der alten zahlungsunfähigen landwirtschaftlichen Betriebe in vollem Umfang zu übernehmen und abzutragen (vgl. VNIIESCH, 2002, S. 54). Eine Reihe von Investoren hat sich zwar bereit erklärt, zahlungsunfähige landwirtschaftliche Betriebe auf dem Wege der Neugründung und anschließenden Integration zu sanieren. Aber sie hatten es abgelehnt, die Verbindlichkeiten der alten Betriebe vollständig zu übernehmen. Beispielsweise war die Agroholding OAO "Novator" nur bereit, Verbindlichkeiten in Höhe des Wertes der noch verwertbaren Aktiva der alten landwirtschaftlichen Betriebe zu übernehmen. Die ZAO APP "Rif" und die größte Agroholding des Oblastes, die APK "Stojlenskaja Niva", haben sogar überhaupt keine alten Verbindlichkeiten übernommen. Die Gründerin und Generaldirektorin von ZAO APP "Rif" begründete ihre Ablehnung zum einen damit, dass die Schulden nicht von ihrem Unternehmen, sondern von anderen zu verantworten seien. Zum anderen würde die Übernahme von 20-30 Mio. Rbl. Schulden ein Engagement in der Landwirtschaft finanziell völlig unattraktiv machen. Es sei Entgegenkommen genug, wenn ihr

---

<sup>225</sup> Wie in Abschnitt IV. 4.5.3. erläutert spielen die Regionalregierungen ähnlich wie im Programm zinsverbilligter Kredite auch bei der Umsetzung des staatlichen Leasingprogrammes eine Schlüsselrolle, denn sie wählen zusammen mit den Kommunalregierungen die Betriebe aus, die für Leasinggeschäfte in Frage kommen.

Unternehmen auf Basis der alten Betriebe neue landwirtschaftliche Unternehmen mit neuer Bilanz gründen würde (vgl. VNIIECH, 2002, S. 13; ČEMODUROV, 2001).

Eine solche Haltung läßt sich gegenüber der Politik um so eher durchzusetzen, je bedeutender der Investor ist. Dies gilt insbesondere für Stojlenskaja Niva. Der Gründer dieser Agroholding ist das Bergbaukombinat OAO "Stojlenskij GOK" (gorno-obogatitel'nyj kombinat), das, wie in Abschnitt V.3.3.1.2 erwähnt, das wirtschaftlich bedeutendste Unternehmen und der größte Steuerzahler des Oblastes ist. Daher verfügt das Unternehmen über entsprechendes politisches Gewicht, um unliebsame gesetzliche Bestimmungen unbeschadet zu ignorieren bzw. Ausnahmen davon zu erwirken (vgl. auch SAGDIEV, 2003a). Das gilt auch für die Bestimmung der Verordnung Nr. 710, dass der Integrator den Grund und Boden der alten landwirtschaftlichen Betriebe nur pachten soll. Die APK "Stojlenskaja Niva", aber auch die ZAO APP "RIF" und die OAO MK "Avida", haben stattdessen den Boden der alten Betriebe als Einlage in ihr Grundkapital aufgenommen. Die Bodeneigentümer haben dafür im Gegenzug Aktien im Umfang des geschätzten monetären Wertes des Bodens erhalten.<sup>226</sup> Sie haben somit ihre Verfügungsrechte über ihren Bodenanteil an Stojlenskaja Niva abgetreten. Wenn sie ihr Engagement bei Stojlenskaja Niva beenden wollen, müssen sie zwar lediglich ihre Aktien verkaufen, bekommen aber kein Stück Land bzw. keinen Anteilsschein mehr zurück (vgl. o.V., 2001b sowie auch UŠAČEV, 2002, S. 7 f.).

Völlig scheiterte bei der Umsetzung der Verordnung Nr. 710 das Vorhaben, die staatliche Behörde "Agrogarantininvest" als einheitlichen Gläubiger für die Verbindlichkeiten der zahlungsunfähigen landwirtschaftlichen Betriebe, die für die Sanierung ausgewählt wurden, und als zentrale Koordinationsinstanz zwischen landwirtschaftlichen Betrieben und potentiellen Investoren zu etablieren. Über die Ursachen im Einzelnen enthalten die zur Verfügung stehenden Quellen nur wenig Informationen. Nach Auskunft von Viktor Patovič Arašukov, dem wissenschaftlichen Leiter der Forschergruppe des VNIIESCh, die für die Analyse der Integrationsprozesse im Oblast Belgorod zuständig ist, lag der Hauptgrund jedoch wohl darin, dass die privaten Gläubiger nicht zu bewegen waren, ihre Verbindlichkeiten an Agrogarantininvest abzutreten (vgl. TICHONOV, 2002). Somit fehlte die Voraussetzung, dass die staatliche Behörde die ihr zugeordnete zentrale Koordinationsfunktion im Sanierungsprozeß hätte ausüben können. Agrogarantininvest wurde daher schnell wieder aufgelöst.

---

<sup>226</sup> Ein Beispiel hierfür ist die zur APK "Stojlenskaja Niva" gehörende landwirtschaftliche Betrieb OAO "Fedoseevskaja Niva", der durch Neugründung aus dem landwirtschaftlichen Kollektivbetrieb SPK "Starooskol'skij" hervorgegangen ist. Von diesem Betrieb wurde 641 Menschen Aktionäre der neugegründeten OAO. In dessen Grundkapital brachten sie 2824 ha Boden ein. Den Gegenwert dafür hat APK "Stojlenskaja Niva" mit 5271 Tsd. Rubel veranschlagt, was 527 Tsd. Aktien im Nominalwert von 10 Rubel entsprach (vgl. UŠAČEV, 2002a, S. 8).

### 3.3.3 Verbreitung von Agroholdings

Trotz der geschilderten Abweichungen von einigen geplanten Bestimmungen in der Praxis, kam es nach Verabschiedung der Verordnung Nr. 710 zu einer raschen Ausbreitung von integrierten Strukturen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft des Oblastes Belgorod, meist in der Organisationsform von Holdings.

#### 3.3.3.1 Zahl der Agroholdings

Gesicherte Angaben über die genaue Zahl der Agroholdings gibt es aus den in Abschnitt II.6.4 erläuterten Gründen auch für den Oblast Belgorod nicht. Bekannt sind auf jeden Fall 19 große Agroholdings, die zwischen 1999 und 2002 entstanden sind und über die das Departement für den Agro-Industriellen Komplex des Oblastes Belgorod auch Zahlen veröffentlicht hat. Bis zum Jahr 2001 gab es 18 große Agroholdings (vgl. auch KURTOEVA, 2003, S. 53), dann kam mit der OOO "Belagroregion" eine weitere hinzu. Außerdem ging zwischen 2000 und 2001 der Central'nyj rynek g. Belgoroda im Rahmen einer Umfirmierung und Umstrukturierung in der OOO "Torgovyj rynek" auf. Diese dann 19 großen Agroholdings bewirtschafteten laut den Daten der Tabelle 75 bis zum Jahr 2001 52,4 % der gesamten Ackerfläche des Oblastes Belgorod. Mit knapp 143 Tsd. ha bis zum Jahre 2002 entfiel davon die größte Ackerfläche auf die APK "Stojlenskaja Niva", gefolgt von der OAO "Belagrogaz" mit 86 Tsd. ha, der OAO "Efirmoe" (Efko) mit 85 Tsd. ha LF, der ZAO "Rusagro" (66 Tsd. Ha. LF) und der OAO "Prodimkes" mit 55.000 Tsd. ha. Weitere knapp 25 % der Ackerfläche wurden von sogenannten "sonstigen integrierten Strukturen" bewirtschaftet. Hierbei handelt es sich um kleinere Agroholdings, wobei unklar ist, wie die Abgrenzung zu größeren erfolgt. Über diese Strukturen liegen keine näheren Informationen vor. Auf unabhängig wirtschaftende landwirtschaftliche Unternehmen entfielen nur noch knapp 23 % der Ackerfläche.

BORISOVA (2008, S. 63) berichtet für den Zeitraum 2003-2006 von 23 größeren Agroholdings. Von den 19 Unternehmen, die die Aufstellungen des Departements für den Agro-Industriellen Komplex des Oblastes Belgorod für die Jahre 2000 bis 2002 enthalten, werden bei Borisova nur noch 12 aufgeführt (vgl. Tabelle 77). Dies deutet darauf hin, dass neue Agroholdings dazu gekommen und/oder einige der 19 Agroholdings umbenannt worden sind. Informationen, die dies im Einzelnen belegen könnten, fehlen allerdings.

Laut Angaben von PETRIKOV (2005, S. 28) für das Jahr 2003 hat sich der Anteil der 19 großen Agroholdings an der bewirtschafteten Ackerfläche auf 56 % erhöht, der Anteil aller integrierten Strukturen zusammen jedoch auf 73 % gegenüber 77 % im Jahr 2001 leicht reduziert. Ungeachtet dieser geringfügigen Verschiebungen, haben sich in relativ kurzer Zeit im Oblast Belgorod integrierte Agroholdings zur wichtigsten Betriebsform in der Landwirtschaft entwickelt. Sie sollen bis zum Jahr 2003 71 % der Bruttoagrarproduktion erzeugt haben (vgl. PETRIKOV, 2005, S. 28). Die herausragende Bedeutung der Agroholdings in

Belgorod spiegelt sich auch in der Beschäftigtenzahl wieder. Wie Tabelle 75<sup>227</sup> zeigt, waren bis 2001 drei Viertel aller in der Landwirtschaft Beschäftigten des Oblastes Belgorod in integrierten Strukturen tätig, davon allein 45 % 2000 und 46 % 2001 in den 18 bzw. 19 größten Agroholdings. In unabhängigen landwirtschaftlichen Betrieben arbeiteten nur noch ein Viertel aller im Agrarsektor Beschäftigten der Region. Von den auf insgesamt ca. 400 geschätzten landwirtschaftlichen Betrieben des Oblastes Belgorod sollen sich Ende 2001 nach ŠAJKIN (2001a, S. 527) und VNIIESCH (2002, S. 12) zufolge 260 und laut UŠAČEV (2002b, S. 27) 290 Unternehmen integrierten Holdingstrukturen angeschlossen, also mehr als die Hälfte.

---

<sup>227</sup> Da der Artikel von BORISOVA (2008) nur Angaben zur Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe macht, die zu den einzelnen Agroholdings gehören, können für Tabelle 73 sowie auch Tabelle 74 keine aktuelleren Daten angegeben werden.

**Tabelle 75: Bewirtschaftete Ackerfläche und Beschäftigte in Agroholdings und unabhängigen landwirtschaftlichen Betrieben im Oblast Belgorod, 2000–2002**

|  | Ackerfläche |           |                    | Anzahl der Beschäftigten |        |        |
|--|-------------|-----------|--------------------|--------------------------|--------|--------|
|  | 2000        | 2001      | Anteil in % (2001) | 2000                     | 2001   | 2002   |
| APK "Stojlenskaja Niva"                            | 148.167     | 148.481   | 10,8               | 142.777                  | 8.507  | 8.333  |
| OAO "Belagrogaz"                                   | 109.224     | 86.991    | 7,8                | 86.083                   | 5.546  | 5.624  |
| OAO "Efimoe"                                       | 77.939      | 86.489    | 5,9                | 4.285                    | 4.750  | 4.167  |
| ZAO APP "Ri"                                       | 68.945      | 41.314    | 4,7                | 42.935                   | 4.196  | 1.934  |
| OAO "Prodimeks"                                    | 46.473      | 55.908    | 3,3                | 55.051                   | 2.713  | 3.491  |
| ZAO "Ruisagro"                                     | 48.882      | 65.796    | 3,5                | 65.755                   | 2.991  | 3.579  |
| ZAO "Krasnojarskij sacharnyj zavod"                | 45.495      | 34.431    | 3,1                | 34.336                   | 2.391  | 1.844  |
| ZAO "Kristall Bel"                                 | 22.685      | 46.248    | 1,6                | 45.708                   | 1.567  | 2.936  |
| OAO "Valujskij KRM"                                | 12.126      | 18.290    | 1,2                | 17.446                   | 875    | 950    |
| OAO "Novator"                                      | 17.094      | 27.737    | 1,2                | 27.262                   | 918    | 1.550  |
| OAO "Belgrodenergo"                                | 16.111      | 17.707    | 1,3                | 17.679                   | 728    | 940    |
| OAO "Belgrankorm"                                  | 19.703      | 21.551    | 1,5                | 22.662                   | 2.658  | 2.224  |
| OAO MK "Avida"                                     | 13.884      | 18.595    | 1,0                | 16.726                   | 792    | 804    |
| Gruppa kompanij "Razgul'jaj-UKRRos"***             | 16.983      | 23.298    | 1,2                | 22.309                   | 1.023  | 1.125  |
| Central'nyj ryнок g. Belgorod                      | 13.562      |           | 1,0                |                          | 797    | 859    |
| OAO "Torgovij Aljans"                              | –           | 13.041    | –                  | 11.957                   |        | 540    |
| OAO "Kompanija AgroDL"                             | 22.047      | 20.933    | 1,5                | 22.286                   | 1.078  | 1.121  |
| OAO "Maslobojnoj"                                  | 11.466      | 11.375    | 0,8                | 11.332                   | 601    | 530    |
| OAO "Belgorodskij kombinat Chleboproduktov"        | 12.869      | 12.782    | 0,9                | 12.652                   | 601    | 654    |
| OAO "Belagregion"                                  | –           | 26.298    | –                  | 24.351                   | –      | 1.741  |
| <b>Agroholdings insgesamt</b>                      | 728.655     | 777.265   | <b>52,4</b>        | 765.032                  | 43.521 | 41.656 |
| <b>Sonstige integrierten Strukturen</b>            | 317.800     | 339.789   | <b>24,9</b>        | n.a.                     | 29.487 | 26.046 |
| <b>Unabhängige landwirtschaftliche Unternehmen</b> | 310.970     | 310.155   | <b>22,7</b>        | n.a.                     | 24.302 | 23.050 |
| <b>Oblast insgesamt</b>                            | 1.357.425   | 1.365.493 | 100                | 1.350.887                | 97.310 | 90.752 |

Quelle: Eigene Darstellung nach Departament APK Belgorodskoj oblasti (2002) und (2003).

Anm.: \* Für die Agroholding Belgrankorm liegen für das Jahr 2002 keine Zahlen für die einzelnen landwirtschaftlichen Betriebe vor, sondern nur aggregiert für die drei Rayons, in denen die Holding tätig ist.

\*\* "Razgul'jaj" ist eigentlich eine überregionale Gruppe mit Hauptsitz in Moskau. In Belgorod unterhält sie nur zwei Zuckerfabriken.

### 3.3.3.2 Herkunft der Integratoren

Die Hauptinvestoren der 19 größten Agroholdings sind in Tabelle 76 aufgelistet. Wie man sieht, wurden fünf Agroholdings von Unternehmen gegründet, die nicht aus dem Agrar- und Ernährungssektor stammen. Neben der bereits erwähnten APK "Stojlenskaja Niva" handelt es sich dabei um die OAO "Novator", die OAO "Belagrogaz", die OAO "Belgorodenergo" sowie die OOO "Belagroregion". Über letztere liegen jedoch keine gesicherten Informationen vor. Laut mündlichen Informationen von Viktor P. Arašukov, der über den besten Zugang zu Informationen über die Agroholdings im Oblast Belgorod verfügt, soll der Investor aus dem Bereich der Finanz- und Beratungsdienstleistungen kommen. Genauere Information hatte aber er in diesem Fall auch nicht. Bei OAO "Novator" kommt der Investor mit gleichnamiger Firmenbezeichnung aus der Metallindustrie. Er hat sich dort auf die Produktion von Safes, Metallausrüstungsgegenständen und Verpackungsmaterial spezialisiert ist. Zu Sowjetzeiten war das Unternehmen in der Rüstungsindustrie tätig und fungiert heute nach erfolgreicher Konversion nach eigenen Angaben als einer der größten Lieferanten von Safes und Büroeinrichtungen für das russische Finanzministerium und seine regionalen Dependancen (vgl. HOMEPAGE DER OAO "NOVATOR", 2005).

Die Agroholdings OAO "Belagrogaz" wurde von der offenen Aktiengesellschaft OAO "Belregiongaz" (= Belgorodskaja regional'naja kompanija po realizacii gaza) gegründet, die die Gaswirtschaft des Oblastes als regionales Monopol betreibt (vgl. VNIIESCH, 2002, S. 13). Belregiongaz hält 50 % von Belagrogaz. Die restlichen 50 % gehören dem privaten Unternehmer Aleksej Micharev, über den allerdings keine weiteren Informationen zugänglich waren (vgl. THE WORLD BANK GROUP, 2005). Belregiongaz selbst ist wiederum eine 100%ige Tochtergesellschaft der OOO Mežregiongaz, die ihrerseits zu 100 % dem russischen Gasmonopolisten OAO "Gazprom" gehört. OOO Mežregiongaz wurde 1996 zu dem Zweck gegründet, den Vertrieb von Gas in den russischen Regionen effizienter zu gestalten und zu koordinieren sowie dabei gleichzeitig Lösungen für eines der Hauptprobleme von Gazprom in Russland zielgerichteter zu entwickeln – das Problem ausstehender Zahlungen der russischer Gaskunden. OOO Mežregiongaz hat dann wiederum in einzelnen Regionen Tochtergesellschaften gegründet, die vor Ort den Verkauf von Gas einschließlich der Kontrolle des Zahlungseinganges durchführen sowie ausstehende Schulden eintreiben sollen. Im Oblast Belgorod nimmt diese Aufgabe die OAO Belregiongaz war. Neben dieser Funktion hat Belregiongaz angefangen, in anderen Wirtschaftszweigen Investitionsprojekte durchzuführen. Unter Beteiligung der Rayonsverwaltung von Staryj Oskol hat das Unternehmen die örtliche Textilfabrik und die Kontrollmehrheit einer Konservenfabrik erworben (vgl. BOL'SHAJA ENCIKLOPEDIJA ROSSIJSKICH PROIZVODITELEJ TOVAROV I USLUG V INTERNET, 2005).

Ebenfalls aus dem Energiebereich stammt die OAO "Belgorodenergo". Sie die regionale Tochtergesellschaft des russischen Strommonopolisten RAO "EES Rossii" (= Edinaja energetičeskaja sistema Rossii), der vom ehemaligen stellvertretenden Premierminister und späteren Finanzminister in der Jelzin-Ära, Anatolij Borisovič Čubais<sup>228</sup>, geführt wird, und in der Marktstellung eines regionalen Monopols für die Elektroenergieversorgung des Oblastes zuständig (vgl. OAO BELGORODENERGO, 2005). Seine Bedeutung als Agroholding ist allerdings gering, denn wie Tabelle 77 zeigt, hat dieses Unternehmen gerade mal einen landwirtschaftlichen Betrieb integriert. Auf der aktuellen Internetseite der Gesellschaft ist von einem Engagement in der Landwirtschaft keine Rede mehr.

**Tabelle 76: Herkunft der Investoren der größten Agroholdings im Oblast Belgorod 2002**

| Nr. | Agroholdings                                | Herkunft des Investors                                       |
|-----|---|--|
| 1   | APK "Stojlenskaja Niva"                     | Bergbau (Eisenerzabbau und Anreicherung)                     |
| 2   | OAO "Belagrogaz"                            | Gaswirtschaft  |
| 3   | OAO "Efirnoe" (Efko) <sup>1</sup>           | Verarbeitung von Ölsaaten (früher Produzent ätherischer Öle) |
| 4   | ZAO APP "Rif"                               | Mühlwirtschaft   |
| 5   | OAO "Prodimeks"                             | Zuckerhandel und -verarbeitung                               |
| 6   | ZAO "Rusagro" <sup>2</sup>                  | Handel und Verarbeitung von Zucker, Getreide und Ölsaaten    |
| 7   | ZAO "Krasnojarskij sacharnyj zavod"         | Zuckerverarbeitung   |
| 8   | ZAO "Kristall Bel"                          | Zuckerverarbeitung   |
| 9   | OAO "Valujskij KRM"                         | Verarbeitung von Ölsaaten                                    |
| 10  | OAO "Novator"                               | Metallindustrie  |
| 11  | OAO "Belgorodenergo"                        | Elektroenergiewirtschaft                                     |
| 12  | OAO "Belgrankorm"                           | Herstellung von Futtermittel (Verarbeitung)                  |
| 13  | OAO MK "Avida"                              | Milchverarbeitung  |
| 14  | Gruppa kompanij "Razgul'aj-UKRRos"          | Handel und Verarbeitung von Zucker und Getreide              |
| 15  | OOO "Torgovij Aljans"                       | Lebensmittelgroßhandel                                       |
| 16  | OOO "Kompanija AgroDL"                      | Landwirtschaft (private Bauernwirtschaft)                    |
| 17  | OAO "Maslobojnoe"                           | Verarbeitung von Ölsaaten                                    |
| 18  | OAO "Belgorodskij kombinat Chleboproduktov" | Backwarenindustrie   |
| 19  | OOO "Belagroregion"                         | Finanzdienstleistungen                                       |

Quelle: Eigene Darstellung nach Informationen aus verschiedenen Internetquellen und VNIIESCH (2002).

Anm.: <sup>1</sup> Die in Veröffentlichungen häufig anzutreffende Bezeichnung "Efko" ist offizielle Abkürzung für "Efirnoe" (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2006a, S. 2). Seit 2006 firmiert die Agroholding als Gruppa kompanij Efko.

<sup>2</sup> Rusagro hat 2003 seine Rechtsform in eine GmbH umgewandelt und firmiert seither als OOO Gruppa kompanij Rusagro.

<sup>228</sup> Zwischen 1992 und 1994 war Čubais Vorsitzender des Komitees zur Verwaltung des Staatseigentums (Goskomiusčestvo) und hatte das Konzept für die Privatisierung der Staatswirtschaft wesentlich mit ausgearbeitet.

Die übrigen Integratoren kommen fast ausschließlich aus dem nachgelagerten Bereich der Landwirtschaft. Eine interessante Ausnahme ist die OOO "Kompanija Agro DL". Hier ist der Integrator selbst ein landwirtschaftlicher Betrieb, und zwar eine private Bauernwirtschaft (krest'janskoe (fermerskoe) chozjajstvo). Sie wurde 1993 von Evgenij Nikolaevič Dudinkov im Rayon Šebekinskij gegründet. Das Land bekam er auf Pachtbasis aus dem lokalen Bodenfonds zugewiesen. Dudinkov spezialisierte sich auf den Anbau von Mais sowie auf Weizen, Sonnenblumen, Pflanzenbau und Zuckerrüben. Der Betrieb wirtschaftete so effizient, dass er nach und nach weiteren Boden mit Zustimmung der Rayonsverwaltung pachten konnte und 2001 schließlich zwei zahlungsunfähige landwirtschaftliche Betriebe aufkaufte. Mit der Akquisition dieser Betriebe wurden gleichzeitig 1700 Milchkühe samt Stallanlagen übernommen. Auf diese Weise hat Agro DL sein Tätigkeitsfeld auf die Tierproduktion ausgedehnt. Geplant ist, auch in die Geflügelproduktion einzusteigen. Mit der Expansion seiner Bauernwirtschaft hat Dudnikov die Rechtsform seines Unternehmens in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (OOO) umgewandelt. Die erworbenen Betriebe werden als juristisch selbständige Tochtergesellschaften geführt, die aber wirtschaftlich von der Hauptgesellschaft kontrolliert werden. Insofern existiert also ebenfalls eine Holdingsstruktur. Allerdings handelt es sich hier um den einzigen Fall einer ausschließlich horizontal integrierten Struktur.

Ebenfalls von einer Privatperson neugegründet wurde die ZAO "APP Rif". Bereits 1992 hat die Gründerin des Unternehmens, Anna Filatova, mit Handelsgeschäften, vor allem mit Getreide, erste Gewinne erwirtschaftet. Im Jahr 1994 hat sie den maroden Backwarenbetrieb "Chlebnaja Basa Nr. 4" gekauft und ist so in die Verarbeitung von Getreide eingestiegen. Der alte Betrieb wurde mit eigenen Mitteln und einem Kredit der damaligen Landwirtschaftsbank "SBS-Agro" unter der Oberschirmherrschaft des Gouverneurs von Belgorod von Grund auf modernisiert und 1998 als völlig neuer Mühlenbetrieb in Betrieb genommen. Das Unternehmen hat sich auf die Herstellung und den Verkauf von Mehl, Kleie und Graupen konzentriert. Darüber hinaus führt es Handelsoperationen mit Futtergetreide, Zucker und Reis durch. Im November 1999 hat das Unternehmen begonnen, sein Tätigkeitsfeld auf die Produktion von Teigwaren auszudehnen, die eine höhere Wertschöpfung haben (vgl. OAO "APP<sup>229</sup>-RIF", 2006 sowie ČEMODUROV, 2001; ŠINJAKOV, 1999).

Bei vier der aus dem nachgelagerten Bereich kommenden Investoren handelt es sich um einige der bedeutendsten Agroholdings, die sich in einem evolutorischen Prozeß seit Anfang bzw. Mitte der 1990er-Jahre von unten zu überregional operierenden Nahrungsmittelkonzernen entwickelt haben. Eine davon wurde bereits in einer eigenen Fallstudie analysiert – die GK "Razguljaj – (Ukrros)", die im Handel und der Verarbeitung von Zucker und Getreide angesiedelt ist. Weiter gehören dazu zwei Mitkonkurrenten, die OAO "Rusagro", die neben dem Handel und der

---

<sup>229</sup>APP = Agro-Promyšlennoe Predprijatje = Agro-Industrielles Unternehmen.

Produktion von Zucker bis 2006 auch noch im Getreidehandel und im Pflanzenölbereich tätig war und ebenfalls in einer eigenen Fallstudie näher beleuchtet wird sowie der größte Zuckerproduzent Russlands, die OAO "Prodimeks", mit einem Anteil am gesamtrussischen Markt von Rohzucker von 12-14 % und von Zuckerrüben von 18-20 % (vgl. LYČEV, 2005c). Das vierte Unternehmen ist schließlich der Pflanzenölhersteller OAO "Efirnoe" (Efko).

### 3.3.3.3 Integration der landwirtschaftlichen Betriebe

Laut Tabelle 77 haben die 19 größten Agroholdings im Jahr 2001 insgesamt 164 und 2002 153 landwirtschaftliche Betriebe integriert. Davon hatten die meisten landwirtschaftlichen Betriebe die APK "Stojlenskaja Niva", die OAO "Efirnoe", die OAO "Belagrogaz", die ZAO APP "Rif" und die OAO "Belgrankorm" übernommen. APK "Stojlenskaja Niva" lag 2001 mit 33 landwirtschaftlichen Betrieben aus fünf Rayons an der Spitze. Innerhalb eines Jahres hatte sie jedoch die Zahl auf 21 reduziert und bis 2006 auf 17. Ebenfalls verringert hat sich die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe bei der Holding "Rif" von 18 auf 12 und bis 2006 auf sechs Betriebe. Auf die Gründe wird weiter unten eingegangen.

Konstant geblieben ist dagegen die Zahl der integrierten landwirtschaftlichen Unternehmen zwischen 2001 und 2002 bei "Belagrogaz" mit 22 und "Efirnoe" (Efko) mit 24 Betrieben. Wie in der Einzelfallstudie gezeigt wird, hat jedoch später "Efirnoe" (Efko) damit begonnen, sämtliche Landwirtschaftsbetriebe nach und nach wieder abzustoßen. Bei anderen Holdings, wie z. B. bei der OAO "Prodimeks" und der ZAO "Rusago" hat sie dagegen bis 2002 sogar leicht zugenommen, bei Rusagro bis 2006 sogar noch stärker als bei allen anderen Holdings. Im Vergleich zu Stojlenskaja Niva, Efirnoe und Belagrogaz war die Zahl allerdings 2001 gerade mal halb so groß. Noch weniger Betriebe hatte laut Tabelle 77 bis zum Jahr 2002 der interregional tätige Nahrungsmittelkonzern GK "Razguljaj".

Ähnlich verhält es sich bei der Gruppe "Prodimeks" (vgl. LYČEV, 2005c). Die Anfänge der Agroholding reichen in das Jahr 1992 zurück, als ein gleichnamiges Handelsunternehmen gegründet wurde, das sich auf den Import von Weiß- und Rohzucker spezialisiert hatte und diesen zur Verarbeitung unter sogenannten *daval'českie uslovija*, weiterverkauft hatte. Unter *daval'českie uslovija* versteht man eine Art Lohnveredelung auf Barterbasis, bei dem der Rohstofflieferant, das verarbeitete Endprodukt nach Abzug einer Menge als Entlohnung vom Verarbeiter wieder zurückbekommt, um es dann selbst verkaufen zu können. 1996 hat Prodimeks damit begonnen, Zuckerfabriken aufzukaufen, und darin selbst Zucker zu produzieren und ihn über ein eigenes Distributionsnetz abzusetzen. Im Jahr 2001 stieg das Unternehmen in die eigene landwirtschaftliche Produktion auf gepachteten Flächen ein. Zwar hatte sich die Gruppe schon davor in der Rohstoffproduktion engagiert, allerdings nur auf vertraglicher Grundlage im Stile von Wimm-Bill-Dann. So hatte Prodimeks 1999 im Oblast Belgorod eine Maschinen-Traktoren-Station gegründet und mit moderner Landtechnik ausgerüstet.

**Tabelle 77: Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe in den größten Agroholdings im Oblast Belgorod, 2001-2006**

| Name der Agroholding  | Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe |              |                   |                   |                   |                   |
|---|--|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|   | 2001                                     | 2002         | 2003 <sup>1</sup> | 2004 <sup>1</sup> | 2005 <sup>1</sup> | 2006 <sup>1</sup> |
| APK "Stojlenskaja Niva"                                       | 33                                       | 21           | 16                | 17                | 17                | 17                |
| OAo "Belagrogaz"  | 22                                       | 22           | k.A.              | k.A.              | k.A.              | k.A.              |
| OAo "Efirnoe"   | 24                                       | 24           | 22                | 22                | 18                | 18                |
| ZAO APP "Rif"   | 18                                       | 12           | 10                | 9                 | 7                 | 6                 |
| OAo "Prodimeks"   | 8  | 10           | 11                | 11                | 4                 | 4                 |
| ZAO "Rusagro"   | 9  | 12           | 19                | 19                | 28                | 30                |
| ZAO "Krasnojarskij sacharnyj zavod"                           | 9  | 8            | k.A.              | k.A.              | k.A.              | k.A.              |
| ZAO "Kristall Bel"  | 4  | 10           | 11                | 11                | 6                 | 6                 |
| OAo "Valujskij KRM"   | 1  | 2            | 1                 | 1                 | 1                 | 1                 |
| OAo "Novator"   | 3  | 3            | k.A.              | k.A.              | k.A.              | k.A.              |
| OAo "Belgorodenergo"  | 1  | 1            | k.A.              | k.A.              | k.A.              | k.A.              |
| OAo "Belgrankorm"   | 13                                       | <sup>2</sup> | 1                 | 1                 | 1                 | 1                 |
| OAo MK "Avida"  | 5  | 6            | 6                 | 6                 | 2                 | 2                 |
| Gruppa kompanij "Razgul'aj-UKRRos"                            | 3  | 5            | 3                 | 3                 | 2                 | 2                 |
| OOO "Torgovij Aljans"<br>(Central'nyj rynek g. Belgorod)      | 2  | 1            | k.A.              | k.A.              | k.A.              | k.A.              |
| OOO "Kompanija AgroDL"  | 2  | 2            | 3                 | 1                 | k.A.              | k.A.              |
| OAo "Maslobojnoe"   | 3  | 3            | 3                 | 3                 | 1                 | 0                 |
| OAo "Belgorodskij kombinat Chleboproduktov"                   | 4  | 4            | k.A.              | k.A.              | k.A.              | k.A.              |
| OOO "Belagroregion"   |  | 7            | k.A.              | k.A.              | k.A.              | k.A.              |
| OAo "BelAgroStan"   | k.A.                                     | k.A.         | 10                | 10                | 9                 | 9                 |
| OAo "Belgoroskja Niva" (BelAgroregion-UKom)                   | k.A.                                     | k.A.         | 16                | 16                | 14                | 15                |
| ZAO "Gubinagroholding"  | k.A.                                     | k.A.         | 5                 | 5                 | 6                 | 6                 |
| OOO "Belgorodsemena"  | k.A.                                     | k.A.         | 1                 | 1                 | 5                 | 5                 |
| ZAO "Zubr"  | k.A.                                     | k.A.         | 3                 | 4                 | k.A.              | k.A.              |
| "Belaja ptica" (ZAO Kočetkov'')                               | k.A.                                     | k.A.         | 6                 | 6                 | 7                 | 7                 |
| ZAO "Tomarovskij mjasokombinat"                               | k.A.                                     | k.A.         | 1                 | 1                 | 1                 | 1                 |
| OAo "Invest-resurs"   | k.A.                                     | k.A.         | k.A.              | k.A.              | 1                 | 3                 |
| ZAO "Prioskol'e"  | k.A.                                     | k.A.         | k.A.              | k.A.              | 1                 | 1                 |
| ZAO "Krasnojarskij brojler"                                   | k.A.                                     | k.A.         | k.A.              | k.A.              | 1                 | 1                 |
| GK "Miratorg"   | k.A.                                     | k.A.         | k.A.              | k.A.              | 3                 | 5                 |
| <b>Landwirtschaftliche Betriebe in Agroholdings insgesamt</b> | <b>164.</b>                              | <b>153</b>   | <b>148</b>        | <b>147</b>        | <b>135</b>        | <b>149</b>        |
| <b>Landwirtschaftliche Betriebe im Oblast insgesamt</b>       | <b>n.a.</b>                              | <b>n.a.</b>  | <b>325</b>        | <b>315</b>        | <b>314</b>        | <b>317</b>        |

Quelle: DEPARTMENT APK BELGORODSKOJ OBLASTI (2002) für die Zahlen für 2000, DEPARTMENT APK BELGORODSKOJ OBLASTI (2003) für die Zahlen 2001 und 2002, BORISOVA (2008, S. 63) für die Zahlen 2003-2006.

Anm.: <sup>1</sup> Für die Jahre 2003-2006 liegen nicht für alle 19 Agroholdings Angaben vor. Zum einen stammen die Zahlen aus einer anderen Quelle, zum anderen ist nicht auszuschließen, dass einige Agroholdings umbenannt oder wieder aufgelöst wurden.

<sup>2</sup> Für die Agroholding Belgrankorm liegen für das Jahr 2002 keine Zahlen für die einzelnen landwirtschaftlichen Betriebe vor.

Diese stellte sie den Zuckerrübenanbauern als kostenpflichtige Dienstleistung zur Verfügung. Ein Problem dabei war, dass viele der landwirtschaftlichen Betriebe nicht in der Lage waren, die in Anspruch genommenen Dienstleistungen zu bezahlen. Der Generaldirektor von Prodimeks, Vladimir Pčelkin, führt dies u. a. auf niedrige Preise für Zuckerrüben zurück. Neben in Aussicht gestellten Vergünstigungen, soll diese negative Erfahrung Prodimeks die Entscheidung erleichtert haben, nach Verabschiedung der Verordnung Nr. 710 landwirtschaftliche Betriebe in die Gruppe zu integrieren, da so Zahlungsausfälle verringert und ein Beitrag zur Sicherung der Belieferung seiner Zuckerfabriken mit Rohstoffen geleistet werden konnte. Gleichwohl bediente sich die Gruppe zur Rohstoffversorgung stets parallel dazu des Spotmarktes sowie Anbauverträgen mit unabhängigen landwirtschaftlichen Betrieben (vgl. KREST'JANSKIE VEDOMOSTI, 2001). Tatsächlich erwies sich bald auch die Integration von landwirtschaftlichen Unternehmen als schwieriger als erwartet. Schnell stellte sich heraus, dass das Management von Prodimeks zu wenige Kenntnisse von den Besonderheiten des Zuckerrübenanbaus hatten, um die Abläufe in den landwirtschaftlichen Betrieben effizient kontrollieren zu können. Dabei hätte die Gruppe viel Geld verloren. Statt nach fünf Jahren wie erhofft, sei bestenfalls nach sieben oder acht Jahren mit einer Amortisation der Investitionen zu rechnen. Infolgedesse hatte Prodimeks die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe bis 2006 auf vier reduziert (vgl. Tabelle 77 sowie auch LYČEV, 2005c).

Die rechtliche Eingliederung der landwirtschaftlichen Unternehmen in die integrierten Strukturen fand auf unterschiedliche Weise statt, entweder unter Beibehaltung oder Verlust ihrer rechtlichen Selbständigkeit. Im letzteren Fall wird das landwirtschaftliche Unternehmen zu einer Struktureinheit oder Filiale der Hauptgesellschaft. Diese Vorgehensweise haben beispielsweise die OOO "Belgrankorm" und OOO "Novator" angewandt. In Gesprächen des Autors mit Vertretern von Belgrankorm und der Agrarverwaltung des Rayons wurde die Eingliederung von Betrieben als Filialen immer dann als das bevorzugte Verfahren angesehen, wenn die entsprechenden landwirtschaftlichen Betriebe sehr hoch verschuldet sind und einen besonders hohen Umstrukturierungsbedarf aufweisen, weil durch das Fehlen jeglicher rechtlicher und wirtschaftlicher Selbständigkeit die Hauptgesellschaft viel direkter und schneller in das Tagesgeschäft kontrollierend eingreifen könne. Wird eine wirtschaftliche Gesundung erreicht, ist geplant, die Filialen wieder in die rechtliche Selbständigkeit entlassen.

Häufiger als dieses Verfahren ist jedoch die Eingliederung unter Wahrung der rechtlichen Selbständigkeit der landwirtschaftlichen Betriebe. In diesen Fällen wird ihre Rechtsform im Zuge der Neugründung entweder in eine offene Aktiengesellschaft (OAO) oder GmbH (OOO bzw. TOO) umgewandelt (vgl. VNIIESCH, 2002, S. 17 ff.). Beispielsweise hat die OAO "Efirnoe" alle landwirtschaftlichen Betriebe in Form offener Aktiengesellschaften integriert. Diese wurden von der Subholding "Efko-Resurs" gemanagt (vgl. ausführlicher Abschnitt V.3.3.6).

Auch einige der großen Agroholdings, bei denen der Hauptinvestor aus dem nicht-landwirtschaftlichen Bereich kam, wie etwa "Stojlenskaja Niva", "Belagrogaz" oder "Novator", haben für das Management der Tochtergesellschaften aus dem Agrar- und Ernährungssektor Subholdings in der Rechtsform von GmbHs (OOO) gegründet (vgl. ŠAJKIN, 2001a, S. 527; VNIIESCH, 2002, S. 12). Bei Stojlenskaja Niva übernimmt diese Funktion die OOO "Oskol'skaja Zemlja", bei Belagrogaz die OOO "Agroregioninvest und bei Novator eine GmbH gleichen Namens (vgl. VNIIESCH, 2002, S. 12).

### 3.3.3.4 Finanzierungsquellen der Agroholdings

In den ersten beiden Jahren nach Inkrafttreten der Verordnung Nr. 710 sollen insgesamt mehr als 5 Mrd. Rubel über Agroholdings in die Landwirtschaft investiert worden sein. Die Mittel wurden dabei hauptsächlich zum Kauf von Maschinen, Ersatzteilen und zum Bau von Gebäuden sowie zur Deckung der laufenden Kosten verwandt. Darunter fielen in erster Linie Ausgaben für Saatgut und Düngemittel, Brenn- und Schmierstoffe sowie für Lohnzahlungen. In der kurzen Zeit soll es gelungen sein, drei Viertel der Lohnschulden, die sich in den letzten Jahren angesammelt hatten, abzutragen (vgl. VNIIECH, 2002, S. 12). Für das Jahr 2006 bezifferte die Oblastregierung die Investitionen in den regionalen Agro-Industriellen Komplexe auf 15,2 Mrd. Rubel (vgl. VASIL'EV, 2007a).

**Tabelle 78: Finanzierungsquellen ausgewählter Agroholdings im Oblast Belgorod im Jahr 2001**

| Holding                 | Summe der getätigten Investitionen |     | davon aus       |      |                      |      |                            |      |
|-------------------------|------------------------------------|-----|-----------------|------|----------------------|------|----------------------------|------|
|                         |                                    |     | eigenen Mitteln |      | staatlichen Krediten |      | kommerziellen Bankkrediten |      |
|                         | Mio. Rbl.                          | %   | Mio.Rbl.        | %    | Mio. Rbl.            | %    | Mio. Rbl.                  | %    |
| OAo "Novator"           | 39,8                               | 100 | 5,8             | 14,6 | 15,0                 | 37,7 | 19,0                       | 47,7 |
| OAo "Efirnoe"           | 680,7                              | 100 | 9,2             | 1,4  | 41,5                 | 6,0  | 630,0                      | 92,6 |
| APK "Stojlenskaja Niva" | 541,9                              | 100 | 254,7           | 47,0 | 0                    | 0    | 287,4                      | 53,0 |
| OAo "Belagrogaz"        | 203,4                              | 100 | 151,4           | 74,4 | 0                    | 0    | 52,0                       | 25,6 |
| OAo "BEZRK"             | 263,5                              | 100 | 156,8           | 59,5 | 18,7                 | 7,1  | 87,9                       | 33,4 |

Quelle: VNIIESCH (2002, S. 85).

Betrachtet man die Finanzierungsquellen einiger vom VNIIESCH ausgewählter Agroholdings des Oblastes Belgorod für das Jahr 2001, zeigt sich, dass der Staat zum betrachteten Zeitpunkt als Geldgeber keine dominierende Rolle spielte, zumindest nicht auf den ersten Blick (vgl. Tabelle 78). Lediglich bei der Agroholding OAo "Novator" stammte 2001 mit 37,7 % ein recht bedeutender Anteil

der investierten Mittel vom Staat. Dabei handelte es sich um zinslose Kredite. Ansonsten war der Anteil dieser Mittel mit 6 % bei OAO "Efirmoe" bzw. 7,1 % bei OAO "BEZRK" an der Finanzierung der getätigten Investitionen relativ gering. Die Agroholdings, die von finanzkräftigen Unternehmen aus dem nichtlandwirtschaftlichen Bereich gegründet worden sind – APK "Stojlenskaja Niva" und OAO "Belagrogaz" – nahmen sogar überhaupt keine derartigen staatlichen Mittel in Anspruch. Wie aus Tabelle 78 hervorgeht, waren die wichtigsten Finanzierungsquellen stattdessen kommerzielle Bankkredite und eigene Mittel.

Der Begriff kommerzielle Bankkredite ist zum Teil irreführend, denn als kommerziell gelten im russischen Sprachgebrauch auch die zinssubventionierten Kredite (vgl. dazu Abschnitt IV.4.7.2), da sie nach offizieller Lesart von Geschäftsbanken ausschließlich nach Rentabilitäts Gesichtspunkten vergeben werden (sollen). Da aber, wie in Abschnitt IV.4.7.2. erläutert wurde, die Oblast- und/oder Rayonsregierungen entscheiden, für welchen Betrieb Zinssubventionen bereitgestellt werden sollen, können polit-ökonomische Erwägung bei der Kreditvergabe keineswegs ausgeschlossen werden. Bestätigt wird diese Vermutung durch Äußerungen des Generaldirektors von Inteko-Agro. Danach soll in Belgorod tatsächlich die Oblastregierung die Betriebe vorschlagen, die zinsverbilligte Kredite von den Geschäftsbanken bekommen sollen (vgl. KALUCKIJ, 2006). Dafür spricht außerdem, dass nach den bisherigen Erfahrungen zufolge, die meisten dieser zinsverbilligten Kredite von der halbstaatlichen Sberbank und der staatlichen Landwirtschaftsbank vergeben worden sind (vgl. Abschnitt IV.4.7.1.). Für das Jahr 2006 wird berichtet, dass 13,65 Mrd. Rubel der 15,2 Mrd. Rubel, die insgesamt in die Agrar- und Ernährungswirtschaft des Oblastes investiert worden waren, zinssubventionierte Kredite waren; das sind fast 90 % (vgl. VASIL'EV, 2007a).

Die Jahreszinsen für die kommerziellen Bankkredite an den Agrarsektor bewegten sich im Jahr 2001 zwischen 21 und 28 % (vgl. VNIIESCH, 2002, S. 74 ff.). Die Bedeutung dieser Kredite war 2001, also dem ersten Jahr des neuen Zinssubventionsprogramms, von Holding zu Holding unterschiedlich. Bei der APK "Stojlenskaja Niva" wurden die Investitionen im Jahr 2001 fast je zur Hälfte aus eigenen Mitteln und kommerziellen Bankkrediten finanziert, wobei für letztere Jahreszinsen von durchschnittlich 22,5 % zu bezahlen waren (vgl. VNIIESCH, 2002, S. 77). Demgegenüber bestritt die von der Gaswirtschaft des Oblastes Belgorod gegründete Agroholding "Belagrogaz" nahezu drei Viertel der Investitionen aus eigenen Mitteln. Bei der drittgrößten Agroholding, der OAO "Efirmoe" fällt der hohe Anteil kommerzieller Bankkredite und der verschwindend geringe Anteil der eigenen Mittel an der Finanzierung der Investitionen auf (vgl. VNIIESCH, 2002, S. 75 sowie die Abschnitt V.3.3.6.4). Dieses Bild der Herkunft der finanziellen Mittel spiegelt die Intention der Verordnung des Gouverneurs Nr. 710 wieder, angesichts begrenzter Haushaltsmittel finanzkräftige Wirtschaftsakteure zu Investitionen in die Landwirtschaft hauptsächlich durch die Schaffung eines günstigen Investitionsklimas zu bewegen (vgl. TICHONOV, 2002). Dazu gehören vor allem

Steuererleichterung und Zinssubventionen sowie das Versprechen, die Bürgschaft für Bankkredite zu übernehmen (vgl. o.V., 2001b). Wie die vier Einzelstudien zeigen werden, schließt dies auch die Einflußnahme über moral suasion mit ein.<sup>230</sup>

Die größeren, überregional agierenden Belgoroder Agroholdings haben damit begonnen, bei der Finanzierung zunehmend auf den Kapitalmarkt zurückzugreifen. Eine der ersten, die eine Schuldverschreibung herausgegeben hat, war die OAO "Efirmoe" im Jahr 2003. Drei Jahre später folgte eine zweite Emission einer Obligation. Im Jahr 2005 haben Rusgaro und Belgrankorm Schuldverschreibungen emittiert. Im Oktober 2006 hat der Vorstand der OAO "Prodimeks-Holding", einer der größten Zuckerproduzenten, die Entscheidung getroffen, nicht konvertierbare Obligationen im Nominalwert von insgesamt 1,5 Mrd. Rubel mit einer Laufzeit von drei Jahren an der Moskauer Wertpapierbörse MMVB zu plazieren. Abgesichert werden sollten die Wertpapiere durch eine Bürgschaft der Firma ZAO "Terra Trade" (vgl. FINMARKET.RU, 2006 und FINAM BONDS, 2006). Parallel dazu bereitete der Konzern seinen Börsengang (IPO) auf dem russischen Aktienmarkt vor, der für 2007 geplant ist (vgl. LYČEV, 2005c). Dazu wurde 2005 zum ersten Mal die Eigentümerstruktur der Gruppe bekannt gegeben. Danach sollen neben dem Vorstandsvorsitzenden Igor' Chudokormova (62,5 % der Aktien) noch zwei weitere Top-Manager der Gruppe zu den Hauptaktionären gehören: der Leiter der Abteilung Landwirtschaft Vitalij Cando und der Generaldirektor der Gruppe Vladimir Pčelkin. Beide sollen jeweils 12,5 % der Aktien besitzen. Die restlichen 12,5 % verteilen sich nach Angaben der MDM-Bank, die den Börsengang der Gruppe organisiert, auf verschiedene natürliche Personen (vgl. VORONINA, 2006).

Bevor der wirtschaftliche Erfolg der Integrationspolitik der Regierung Savčenko analysiert wird, werden im Folgenden nun vier Agroholdings aus dem Oblast Belgorod näher beleuchtet.

### **3.3.4 Die Assoziation "Agropromšlennaja Korporacija (APK) "Stojlenskaja Niva"**

Die Assoziation APK "Stojlenskaja Niva" gilt als eine der größten Agroholdings im Oblast Belgorod. Trotz ihrer Größe dringen nur wenig konkrete Informationen über diese Agroholding nach außen. Zum einen mag hier ein besonders hoher Wert dem Geschäftsgeheimnis zugemessen werden. Zum anderen könnte dies mit der rechtlichen Konstruktion zusammenhängen. Die Agroholding wurde als Assoziation gegründet. Darunter versteht man im russischen Unternehmensrecht eine "nicht-kommerzielle Vereinigung von kommerziellen Organisationen auf vertraglicher Basis zur Verfolgung gemeinsamer Interessen und Koordinierung der unternehmerischen Tätigkeiten" (Kapitel 2, Punkt 3.7. Absatz 11, Federal'nyj Zakon

<sup>230</sup> So spricht z. B. KHRAMOVA (2002a, S. 127) davon, dass Unternehmen "verpflichtet" worden seien, in die Landwirtschaft zu investieren, ohne dies aber näher zu erläutern.

(Föderationsgesetz) vom 12.01.1996 Nr. 7 "O nekommerčeskich organizacijach"). Anders als bei der Rechtsform einer offenen Aktiengesellschaft bestehen keinerlei Publizitätsnotwendigkeiten.

### *3.3.4.1 Entwicklungsgeschichte und Firmenprofil*

Die APK "Stojlenskaja Niva" wurde am 09.12.2000 in der Stadt Saryj Oskol im Oblast Belgorod vom wirtschaftlich bedeutendsten Unternehmen der Region, dem Bergbau- und Anreicherungskombinat OAO "Stojlenskij GOK" (gorno-obogatitel'nyj kombinat) und der überregional agierenden Holding ZAO "Metalloinvest" ins Leben gerufen (vgl. BELMEDIA, 2003). Die ZAO "Metalloinvest" ist eine der größten Holdings, die sich auf Investitionsprojekte in den Branchen Schwarzmetallurgie, Bergbau und Schwermaschinenbau spezialisiert hat. Metalloinvest wurde 1998 gegründet, um die Industriebeteiligung der Bank "Ros-sijskij Kredit", die im Zuge der Augustkrise von 1998 in Konkurs gegangen war, zu verwalten. Kern dieser Beteiligungen waren zwei der größten Bergbaukombinate Russlands, das Michajlovskij GOK im Oblast Kursk und das Stojlenskij GOK im Oblast Belgorod. Im Jahr 2004 hat Metalloinvest seine Mehrheitsbeteiligungen an der OAO "Stojlenskij GOK" an das OAO "Novolipeckij metallur-gičeskij kombinat", einem der größten, vertikal integrierten Metallurgiebetriebe der Welt verkauft. Dieses Unternehmen hält seither 97 % der Aktien von "Stojlenskij GOK" (vgl. VIKTOROVA, 2004). Ebenfalls zog sich Metalloinvest aus ihrem direkten Engagement bei der Agroholding APK "Stojlenskaja Niva" zurück, so dass diese nunmehr vollständig von "Stojlenskij GOK" kontrolliert wird (vgl. SAGDIEV, 2003a und 2003b). Die Anfänge von "Stojlenskij GOK" reichen in die 1960er-Jahre zurück. Im Jahre 1961 wurde bei Saryj Oskol zum Abbau von eisenerzhaltigem Quarz das Abbaukombinat "KMARuda" gegründet, das nach und nach zu einem Bergbau- und Anreicherungskombinat ausgebaut und 1976 in "Stojlenskij GOK" umbenannt wurde. Dieses entwickelte sich in der Folgezeit zum heute drittgrößten Rohstofflieferanten für die gesamte Schwarzmetallurgieindustrie Russlands. Die wichtigsten Produkte des Kombinats sind Eisenerzkonzentrate und agglomeriertes Eisenerz.

Das Engagement des Bergbaukombinats im Agrar- und Ernährungssektor ist nach Angaben des damaligen Generaldirektors der OAO "Stojlenskij GOK", Fedor Ivanovič Kljuka, eng mit der Verordnung Nr. 710 verbunden. Unmittelbar nach Inkrafttreten der Verordnung hätte der Gouverneur "auf die Unterstützung des bedeutendsten Industrieunternehmens des Oblastes gesetzt und ihn dazu überredet, sein Glück in der Landwirtschaft zu versuchen" (vgl. POPOVA, 2001). Zunächst übernahm das Stojlenskij GOK eine Sowchose, im Laufe eines halben Jahres weitere 36 landwirtschaftliche Betriebe. Zum Präsident der Agroholding APK "Stojlenskaja Niva", die für das Management der erworbenen Betriebe aus dem Agrar- und Ernährungssektor gegründet worden war, wurde Fedor Kljuka ernannt. Er bekleidete dieses Amt bis zu seinem Rückzug im Dezember 2003.

Seither wird die Agroholding von Dmitrij Evgen'evič Piskunov als Generaldirektor geleitet (vgl. SAGDIEV, 2003a).

Die OAO "Stojlenskij GOK" beschränkte von Anfang an ihre Aktivitäten nicht nur auf die Sanierung von zahlungsunfähigen landwirtschaftlichen Betrieben, sondern kaufte auch Verarbeitungsbetriebe, denn die größten Gewinnaussichten sahen die Verantwortlichen der Gruppe nicht in der Produktion und im Verkauf von Agrarrohstoffen, sondern von verarbeitenden Produkten. Der erste übernommene Verarbeitungsbetrieb war das Backwarenwerk OAO "Kombinat chleboproduktov 'Staroskol'skij'", das bis heute als das wirtschaftlich erfolgreichste Unternehmen von "Stojlenskaja Niva" gilt. Nach und nach wurden bis Ende 2006 weitere 13 Betriebe aus dem nachgelagerten Bereich der Landwirtschaft integriert. Dabei handelt es sich überwiegend um Elevatoren, Mühlen und Backwarenfabriken. Lediglich ein Unternehmen beschäftigt sich mit der Verarbeitung von Fleisch und Milch (vgl. Tabelle 79).

Neben Elevatoren und Verarbeitungsbetrieben gehört zur Agroholding außerdem noch die Geschäftsbank ZAO UKP "Belgorodsocbank" (Zakrotoe akcionerное obščestvo Universal'nyj kommerčeskij bank social'nogo razvitija i rekonstrukcii) (vgl. APK "STOJLENSKAJA NIVA", 2002, S. 3). Vorsitzender des Direktorenrates der Bank ist Fedor I. Kljuka (vgl. CENTRAL'NYJ BANK ROSSIJSKOJ FEDERACII, 2006). Er war nicht nur bis Ende 2003 Präsident der gesamten Agroholding, sondern war und ist nach wie vor mit einem Anteil von 60 % gleichzeitig einer der Hauptaktionäre der Bank (vgl. BELGORODSOCBANK, 2006). Daher kann der ehemalige Präsident der Agroholding auch nach seinem offiziellen Rückzug über seine Funktionen in der Bank nach wie vor bei Stojlenskaja Niva mitreden. Außer der Bank sind "Stojlenskaja Niva" noch weitere drei sogenannte "unterstützende Unternehmen" angegliedert. Dabei handelt es sich zum einen um ein Transportunternehmen mit angeschlossenem Reparaturbetrieb, zum anderen um einen Hersteller von Seilen, Stoffsäcken und anderen Leinenprodukten und schließlich um ein Hotel.

**Tabelle 79: Die Tochterunternehmen der APK "Stojlenskaja Niva"**

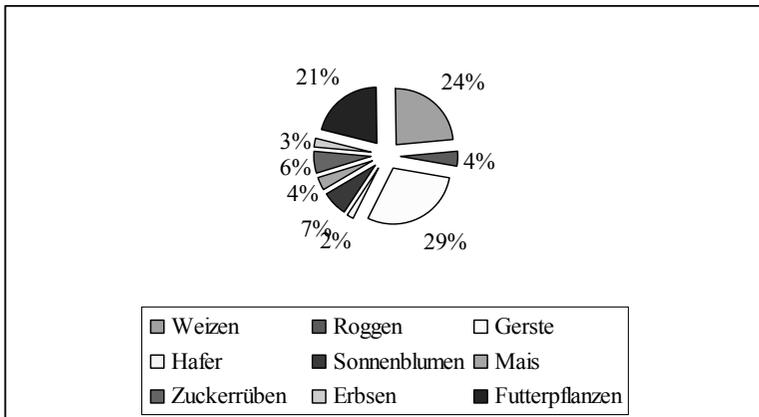
| Landwirtschaft  | Verarbeitung   | Ergänzende Dienstleistungen   |
|---|--|---|
| <b><i>Oblast Belgorod</i></b><br><i>Rayon Saryj Oskol</i><br>OAO "Znamenskaja Niva"<br>OAO "Dmitrievskaja Niva"<br>OAO "Lapyginskaja Niva"<br>3AO "Dolgopoljanskaja Niva"<br>OAO "Kotovskaja Niva"<br>OAO "Fedoseevskaja Niva"<br><i>Rayon Gubkin</i><br>OAO "Archangel'skaja Niva"<br>OAO "Kazackaja Niva"<br>OAO "Oskoleckaja Niva"<br>OAO "Sergeevskaja Niva"<br>OAO "Konyšinskaja Niva"<br><i>Rayon Černjanskij</i><br>OAO "Černjanskaja Niva"<br>OAO Malotrojckaja Niva"<br>OOO "Volotovskaja Niva"<br><i>Rayon Krasnenskij</i><br>OAO "Novoukolovskaja Niva"<br><i>Krasnogvardejskij Rayon</i><br>OAO "Zasosenskaja Niva"<br><i>Rayon Koročan</i><br>OAO "Bol'sečchalanskaja Niva"<br><b><i>Oblast Voronež</i></b><br>OAO "9-ja Pjatiletka" | <b>1. Getreideelevatoren und Mühlen</b><br><i>Oblast Belgorod</i><br>OAO "Kombinat Chleboproduktov Starooskol'skij"<br>OAO "Čaplyženskij elevator"<br><i>Oblast Voronež</i><br>OOO "Abramovskij kombinat chleboproduktov"<br>OOO "Talovskij elevator"<br><i>Oblast Tambov</i><br>OAO "Chlebnaja baza Nr. 53"<br><i>Oblast Kursk</i><br>OAO "Kurskij kombinat chleboproduktov"<br><b>2. Backwarenbetriebe</b><br><i>Oblast Belgorod</i><br>OAO "Kolos"<br>OAO "Chlebozavod"<br>OOO "Krasnogvardejskij chlebozavod"<br><i>Oblast Voronež</i><br>OAO "Chlebozavod Nr. 5"<br>OAO "Bobrovchleb"<br><i>Oblast Smolensk</i><br>OAO "Safonovachleb"<br>OAO "Chlebopek"<br><b>3. Fleisch- und Milchverarbeitung</b><br><i>Oblast Belgorod</i><br>OOO PK "Stojlenskij" | <i>Oblast Belgorod</i><br>OAO "Transportnaja kompanija RITM"<br>OOO "Oskol-kanat"<br>OOO "Gostinica Stojljanka" |

Quelle: APK "STOJLENSKAJA NIVA" (2006a).

Die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe hat sich im Laufe der Zeit im Zuge von Umstrukturierungen, aber auch Schließungen verringert. Bereits 2002 zählte die Agroholding statt den ursprünglich 36 nur noch 21 Betriebe. Ende 2006 war die Zahl auf 18 gesunken. Damit einher ging eine Verringerung der landwirtschaftlichen Nutzfläche von insgesamt 350.000 ha auf 110.361 ha (o.V., 2008, S. 37). Zwei der landwirtschaftlichen Betriebe befinden sich im benachbarten Oblast Voronež. Dort besitzt die Assoziation außerdem vier Verarbeitungsbetriebe. Daneben unterhält die Agroholding Tochterunternehmen in den Oblasten Tambow, Kursk und Smolensk. Hierbei handelt es sich allerdings ausschließlich um Getreideverarbeitungsbetriebe. Insgesamt gehörten 2006 zur APK "Stojlenskaja Niva" 36 Tochterunternehmen (vgl. auch Tabelle 79), in den ca. 10.000 Menschen beschäftigt waren.

Die Verarbeitung von Getreide ist das wichtigste Geschäftsfeld der Agroholding. Im Oblast Belgorod soll die Gruppe 2004 auf dem Markt für Brot und Backwaren nach eigenen Angaben einen Anteil von 48,2 %, in Smolensk von 34 % und im benachbarten Voronež von 5,6 % gehabt haben (vgl. APK "STOJLENSKAJA NIVA", 2005a und 2005b). Bei Mehl galt die Agroholding 2004 als drittgrößter und bei Futtermittel als sechstgrößter Produzent in ganz Russland mit Marktanteilen von 2,62 bzw. 1,84 % (vgl. APK "STOJLENSKAJA NIVA", 2005b). Die Bedeutung der Getreideverarbeitung spiegelt sich auch in der Postenverteilung auf der Führungsebene wider (vgl. auch Abschnitt V.3.3.4.2). Obwohl im Direktorenrat schon ein Verantwortungsbereich für die Koordination der gesamten Verarbeitungsbetriebe der Agroholdings eingerichtet worden war, dem Igor Il'ič Neroznak vorsteht, wurden sowohl für die Verarbeitung von Getreide zu Mehl als auch für die Backwarenbetriebe noch jeweils eigene Divisionen eingerichtet (vgl. APK "STOJLENSKAJA NIVA", 2007a). Die herausragende Bedeutung von Getreide spiegelt sich überdies im Produktionsprofil der landwirtschaftlichen Betriebe von Stojlenskaja Niva wieder. Dort betreibt die Agroholding hauptsächlich Pflanzenbau und davon entfallen wiederum fast zwei Drittel (63 %) auf den Anbau verschiedener Getreidearten. Dabei dominiert die Produktion von Gerste (29 %) vor Weizen (24 %) und Roggen (21 %). Mit Abstand und einem Anteil von 21 % folgt der Anbau von Futterpflanzen sowie Sonnenblumen, Zuckerrüben und Erbsen (vgl. Abb. 25).

**Abbildung 25: Produktionsstruktur des Bereichs Landwirtschaft: Pflanzenbau, 2006**



Quelle: APK "STOJLENSKAJA NIVA (2007b).

Von untergeordneter Bedeutung ist dagegen die Fleisch- und Milchproduktion. Die Agroholding unterhält auf ihren landwirtschaftlichen Betrieben insgesamt 27 Milchkuhställe mit zusammen 12.650 Kühen. Die Rinderproduktion ist im Aufzucht- und Mastkomplex "Zasosenskij" angesiedelt, der seit 2001 zur Holding gehört. Dort werden 6.120 Rinder gehalten. Die Futtermittel werden in einer eigenen Futtermittelfabrik nach einem selbst entwickelten Verfahren hergestellt. Im Bereich der Schweineproduktion betreibt die Holding lediglich eine große Schweinemastanlage im Oblast Voronež – die OAO "9-ja Pjatiletka". Dort werden jährlich 30.000 Tiere groß gezogen. Das Futtermittel stammt ebenfalls aus den eigenen Betrieben der Holding. Verkauft werden die schlachtreifen Schweine im Oblast Voronež (vgl. APK "STOJLENSKAJA NIVA", 2007c).

#### 3.3.4.2 Aufbau- und Ablauforganisation

Gesicherte Informationen über die Aufbau- und Ablauforganisationsstruktur der APK "Stojlenskaja Niva" stehen Außenstehenden nicht zur Verfügung. Ein Organigramm gibt es nur in einer Veröffentlichung des VNIIESCH (2002), das jedoch den Stand des Jahres 2001 wiedergibt sowie in einer Broschüre der Holding aus dem Jahr 2003. In der neuesten Version der Homepage der Agroholding werden unter der Rubrik "Struktur des Unternehmens" weder ein Organigramm noch Informationen über die Zuordnung der einzelnen Tochterunternehmen beispielsweise zu Divisionen oder Subholdings veröffentlicht. Auf Grundlage der vorhandenen älteren Organigramme und von Pressemitteilungen wurde in Abbildung 26 versucht, die Aufbauorganisation der APK "Stojlenskaja Niva" bis zum Jahr 2004 nachzuzeichnen.

Getragen wird die Assoziation APK "Stojlenskaja Niva" vom Hauptinvestor, dem OAO "Stojlenskij GOK" (gorno-obogatitel'nyj kombinat) sowie dem Backwarenwerk OAO "Kombinat chleboproduktov 'Starooskol'skij'", der OOO "Osol'skaja zemlja" und der Geschäftsbank ZAO UKP "Belgorodsocbank". Dies wird in der Abbildung 26 durch die Pfeile ausgedrückt, die von diesen Unternehmen zur Assoziation ausgehen. An der Spitze der Assoziation steht der Generaldirektor, Dmitrij Evgen'evič Piskunov. Unterstützt wird er von einem Direktorenrat. Dieser besteht aus 5 Mitgliedern, die mit Ausnahme von Uča Resovič Mamacašvili alle noch einen eigenen Verantwortungsbereich unter sich haben. Dmitrij Aleksandrovič ist zuständig für die strategische Entwicklungsplanung, Michail Vital'evič für die Finanzplanung, Dmitrij Vladimirovič für Öffentlichkeitsarbeit und Igor Il'ič Neroznak für den gesamten Verarbeitungsbereich der Agroholding (vgl. APK "STOJLENSKAJA NIVA, 2007a). Unklar bleibt die Kompetenzabgrenzung zwischen Igor Neroznak und den Divisionsleitern für die Mehl- und Backwarenproduktion. Da ansonsten der Verarbeitungsbereich der Agroholding lediglich noch aus dem Milch- und Fleischkomplex OOO PK (= Pererabatyvajuščij kompleks) "Stojlenskij" besteht, bleibt zu vermuten, dass sich die Zuständigkeit Neroznaks darauf beschränkt, es sei denn, die Verantwortungsbereiche überschneiden sich tatsächlich.

Die OOO "Osol'skaja zemlja" managt alle landwirtschaftlichen Betriebe der Agroholding. Außerdem waren ihr die "unterstützenden Betriebe" der APK "Stojlenskaja Niva" zugeordnet. Die Getreideelevatoren, Mühlen und Brotfabriken unterstanden demgegenüber (auch noch 2007) dem bis heute wichtigsten Tochterunternehmen der Gruppe, dem Backwarenkombinat OAO KChP "Starooskol'skij". Dieses Unternehmen wurde zur Zeiten der Perestrojka 1988 als Elevatoren- und Mühlenbetrieb unter der Firmenbezeichnung OAO "Osol'skij kombinat chleboproduktov" gegründet. 1991 wurde das Kombinat um Produktionsanlagen für Futtermittel erweitert. Im Jahre 2000 änderte es ihren Firmennamen in OAO KChP "Starooskol'skij" und Anfang 2001 trat es der APK "Stojlenskaja Niva" bei (vgl. OAO "KOMBINAT CHLEBOPRODUKTOV STAROOSKOL'SKIJ", 2006a). Neben Mehl und Futtermittel, produziert das Unternehmen heute Premixe, Brot und Backwaren, Teigwaren und Zucker (vgl. OAO "KOMBINAT CHLEBOPRODUKTOV STAROOSKOL'SKIJ", 2006b).

Die Verarbeitung der anderen landwirtschaftlichen Güter wie Milch, Fleisch und Sonnenblumen erfolgte in der OOO "Pererabatyvajuščij kompleks 'Stojlenskij'", die direkt der Dachgesellschaft untergeordnet war. Keine Informationen erhältlich sind darüber, wie im Einzelnen die Koordination und Abstimmung der Interessen in der Assoziation erfolgt sowie welche Rechte und Pflichten die Unternehmen haben, die Verwaltungsaufgaben ausführen, und die übrigen Produktionsbetriebe.

Was den Ablauf anbelangt, versucht die APK "Stojlenskaja Niva" in den einzelnen Tochterunternehmen ein professionelles Management und eine effiziente Unternehmens- und Finanzkontrolle zu etablieren, moderne Technik einzuführen, die Arbeitsabläufe zu optimieren und die Arbeitsdisziplin zu verbessern (vgl.

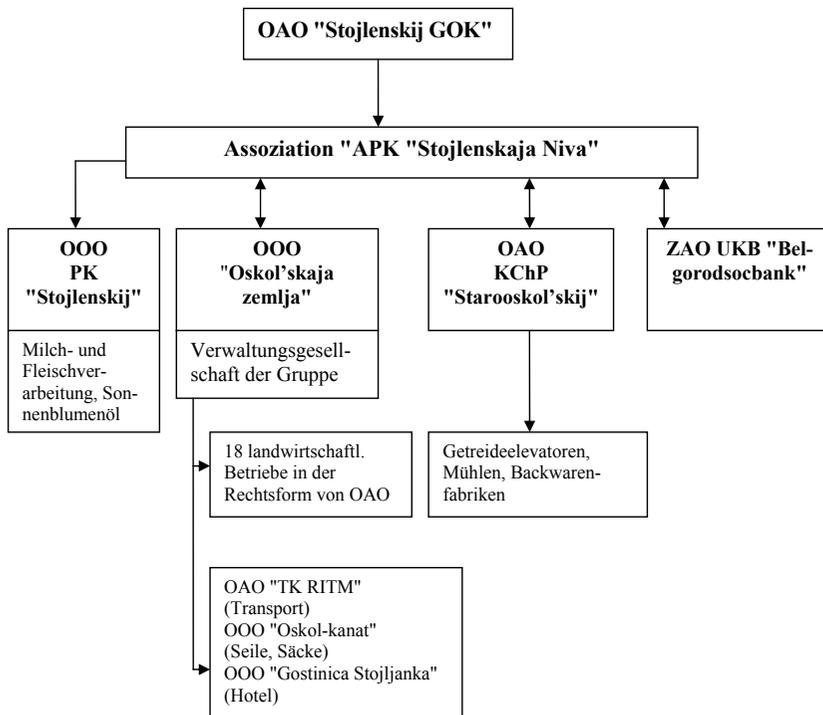
APK "STOJLENSKAJA NIVA", 2006b). Die Tätigkeiten der Unternehmen innerhalb einer Subholding werden über Radio- und Videokonferenzen koordiniert. Ebenso sind die gesamten Finanzströme in der zuständigen Subholding zentralisiert. Im landwirtschaftlichen Produktionsbereich beschafft die OOO "Oskol'skaja zemlja" für die Betriebe die notwendigen Maschinen und Vorleistungen. Alle Tochtergesellschaften bekommen ein Budget zugeteilt, für das sie jeden Monat in der zuständigen Subholding Rechenschaft ablegen müssen. Dabei muß die Notwendigkeit bestimmter Ausgaben ebenso nachgewiesen und begründet werden wie die erwarteten Renditen. Außerdem findet jeden Freitag ein Treffen der Betriebsdirektoren und wichtigsten Fachleute in der Subholding statt, auf dem die wesentlichsten Erfolgsindikatoren verglichen und operative Entscheidungen getroffen werden (vgl. o.V., 2001b; APK "STOJLENSKAJA NIVA", 2005c).

Zur Motivierung der Arbeitskräfte hat die Führung der Agroholding zu Beginn 2006 ein Prämiensystem für die Arbeiter in den landwirtschaftlichen Betrieben, wie Melkern, Jungtierpfleger, Traktoristen oder Techniker eingeführt. Dabei greift sie auf Erfahrungen aus der Sowjetzeit und etabliert eine Art sozialistischen Wettbewerb, der an die neuen marktwirtschaftlichen Verhältnisse angepaßt wurde. Der Lohn setzt sich nun aus einem Grundlohn und einer Prämie zusammen, die maximal die Höhe des Grundlohnes erreichen kann. Fehlverhalten wie Diebstahl, Zerstörungen oder Unpünktlichkeit wird mit Prämienabzug geahndet (vgl. APK "STOJLENSKAJA NIVA", 2006c).

### 3.3.4.3 *Beziehung zu Lieferanten und Abnehmern*

Die vertikale Integration der Agroholding beschränkt sich auf die Stufen landwirtschaftliche Produktion, Lagerung (von Getreide) und Verarbeitung. Vorprodukte für die landwirtschaftliche Produktion, wie Saatgut, Pflanzenschutzmittel, Dünger, aber auch Landtechnik bezieht die Gruppe von einer Vielzahl außenstehender, unabhängiger Unternehmen. Gleiches gilt für den Absatz der Endprodukte. Die Agroholding besitzt keine eigenen Groß- und Einzelhandelsbetriebe. Daher werden die Erzeugnisse ausschließlich an unabhängige Groß- und Einzelhändler verkauft, wie z. B. die Einzelhandelskette "Proviant". Aber selbst in den Bereichen, in denen die Agroholding vertikal integriert ist, unterhält sie stets auch Geschäftsbeziehungen zu unabhängigen Transaktionspartnern. So wird Getreide nicht nur an die eigenen Mühlen geliefert, sondern außerdem an größere Lebensmittelkonzerne wie die ZAO "Kristall-Group" und unabhängige, international operierende Handelsgesellschaften abgesetzt, wie etwa der OOO "Meždunarodnaja Zernovaja Kompanija", der OOO "Bunge SNG" und "Glencore International AG" oder auch an andere Agroholdings, so z. B. an die OOO "Efko-Resurs" und die OAO "OGO".

**Abbildung 26: Aufbauorganisation der APK „Stojlenskaja Niva“ (Stand 2004)**



Quelle: Eigene Darstellung nach VNIIESCH (2002, S. 63), APK „STOJLENSKAJA NIVA“ (2002, S. 1); APK „STOJLENSKAJA NIVA“ (2006a).

Darüber hinaus wird ein Teil des Getreides dem Staat zur Intervention angeboten. Im Jahr 2005 waren dies von insgesamt 170.000 t verkauften Getreide jedoch lediglich 10 000 t, also knapp 6 % (vgl. APK "STOJLENSKAJA NIVA", 2005d). Futtermittel wird an große Geflügelfabriken und Schweinemastbetriebe verkauft. Ebenso werden landwirtschaftliche Rohstoffe für die Verarbeitungsbetriebe auf dem Markt von dritten Unternehmen bezogen (vgl. APK "STOJLENSKAJA NIVA", 2005b).

Diese Diversifizierung der Bezugs- und Absatzbeziehungen deutet darauf hin, dass in der Agroholding geringes Interesse an geschlossenen vertikalen Wertschöpfungsketten besteht. Unterstützt wird diese Vermutung durch Äußerungen des stellvertretenden Generaldirektors der APK "Stojlenskaja Niva", Dmitrij Drevljanskij, in einem Interview mit der Zeitung "Kommersant" vom Dezember 2005. Darin erteilte er vertikaler Integration und übermäßiger Diversifikation als einer zukunfts-trächtigen Entwicklungsstrategie eine klare Absage. Vielmehr sprach er sich eindeutig

für Spezialisierung und Outsourcing profilfremder Bereiche aus. Konkret möchte sich die Agroholding verstärkt auf die Mühlenwirtschaft und Backwarenproduktion konzentrieren (vgl. APK "STOJLENSKAJA NIVA", 2005b). Anfang 2007 hatte Stojlenskaja Niva mit dem Erwerb der Mehrheitsbeteiligung an der Backwarenfabrik OAO "Safonochleb" im Oblast Smolensk einen weiteren Schritt in diese Richtung getan. Geplant ist, weitere Backwarenwerke im Moskauer Gebiet sowie Zentralen Föderalen Bezirk zu kaufen. (vgl. APK "STOJLENSKAJA NIVA", 2007d).

#### *3.3.4.4 Finanzierung und Investitionen*

Im ersten Jahren ihrer Existenz gingen ungefähr zwei Drittel der insgesamt getätigten Investitionen der Assoziation in Höhe von 2,7 Mrd. Rubel (ca. 9 Mio. €) in den landwirtschaftlichen Produktionsbereich, das restliche Drittel in den Erwerb und die Modernisierung von Verarbeitungsbetrieben und die Erschließung von Absatzmärkten. In den folgenden Jahren war die Agroholding bemüht, die Mittel gleichmäßiger zwischen der Entwicklung der landwirtschaftlichen Produktion und dem Auf- und Ausbau von Verarbeitungskapazitäten zu verteilen. Bis Ende 2004 stiegen die insgesamt investierten Mittel auf 4 Mrd. Rubel an. Großen Wert in ihren Investitionsprojekten legt die Leitung der APK "Stojlenskaja Niva" auf die Ausstattung der Betriebe mit modernsten Technologien. Darauf entfiel 2004 gut die Hälfte der insgesamt investierten Mittel in Höhe von 500 Mio. Rubel. Bei der Landtechnik bevorzugt die Gruppe ausländische Anbieter, wie z. B. die Firma Claas aus Deutschland (vgl. APK "STOJLENSKAJA NIVA", 2007e).

Finanziert werden die Investitionen im Wesentlichen durch Bankkredite. Durch ihren guten Ruf war es "Stojlenskaja Niva" bislang relativ leicht möglich, finanzielle Mittel für größere Investitionsprojekte sowohl in der Landwirtschaft als auch im Verarbeitungsbereich zu erschließen (vgl. APK "STOJLENSKAJA NIVA", 2005b). Wichtigster Kreditgeber ist die Sberbank Rossii mit ihrer regionalen Niederlassung in Belgorod. Seit Bestehen der Agroholding bis 2005 gewährte sie der APK "Stojlenskaja Niva" Kredite im Wert von insgesamt 11 Mrd. Rubel (vgl. APK "STOJLENSKAJA NIVA", 2005b). Weitere bedeutende Kreditgeber sind die Privatbank "Impeksbank", die mit der Holding verbundene Belgorodsočbank, die Vneštorgbank und die Voronežprombank. Die drei letztgenannten Kreditinstitute finanzieren ausschließlich Projekte im Verarbeitungsbereich (vgl. APK "STOJLENSKAJA NIVA", 2007f). Angaben über den Umfang der Kredite, die die einzelnen Banken "Stojlenskaja Niva" bislang gewährt haben, werden nicht veröffentlicht.

Neben Fremdkapital bedient sich die Agroholding auch Eigenkapital zur Finanzierung von Investitionen. Am 1. Februar 2005 fand in der Managementgesellschaft für die landwirtschaftlichen Betriebe, der OOO "Osklo'skaja zemlja", eine Erhöhung des Stammkapitals auf insgesamt 616 Mio. Rubel statt. Mit den zusätzlichen Mittel sollte die Modernisierung der Produktionsanlagen und der Landtechnik

in den landwirtschaftlichen Betrieben finanziert werden (vgl. APK "STOJLENSKAJA NIVA", 2005e).

### 3.3.4.5 *Wirtschaftliche Entwicklung*

Aussagekräftige Information über die wirtschaftliche Entwicklung der Agroholding insgesamt sowie einzelner Tochtergesellschaft werden kaum veröffentlicht. Nur wenige anekdotenhafte Angaben sind verfügbar. So sollen sich die Verkaufserlöse von 2,1 Mrd. im Jahr 2001 bis 2003 auf 4 Mrd. Rubel verdoppelt haben. Dabei entfielen 2001 mit 1,4 Mrd. Rubel zwei Drittel und 2003 mit 3,1 Mrd. Rubel drei Viertel der Verkaufserlöse auf den Verarbeitungsbereich (vgl. ALEKSANDROV, 2006). Dies deutet darauf hin, dass das Engagement in der landwirtschaftlichen Produktion zumindest in dem betrachteten Zeitraum mit noch geringem wirtschaftlichem Erfolg verbunden war. Ähnlich ist die Einschätzung eines Konkurrenten von Stojlenskaja Niva, von Igor' Potapenko, dem Gründer der Agroholding "Razgul'aj". In einem Interview mit der Fachzeitschrift "Agobiznes" im November 2004 meinte er, dass sich die APK "Stojlenskaja Niva" mit ihrem Engagement im landwirtschaftlichen Produktionsbereich übernommen hätte. Darauf deutet zum einen die Tatsache hin, dass von ursprünglich 350.000 ha Ackerfläche im Jahr 2000 Ende 2003 nur noch 100.000 ha bearbeitet worden seien. Zum anderen wurde ein Jahr später im Top-Management der Agroholding offen diskutiert, sich völlig aus der Primärproduktion zurückzuziehen (vgl. LYČEV, 2004). Die in Abschnitt V.3.3.4.3 zitierten negativen Äußerungen des Vize-Präsidenten von Stojlenskaja Niva über vertikale Integration und die Betonung der Notwendigkeit von engerer Spezialisierung und Outsourcing scheinen diese Einschätzung zu bestätigen.

Informationen des erfolgreichsten Tochterunternehmens der Gruppe zufolge, der OAO "Kombinat chleboproduktov Starooskol'skij", deuten darauf hin, dass die eigentliche Stärke der Agroholding in der Verarbeitung liegt. Bei einem Rating russischer Agroholdings, soll die APK "Stojlenskaja Niva" 2005 auf den dritten Platz bei der Produktion Mehl, den vierten Platz bei Backwaren und den fünften Platz bei der Herstellung von Futtermittel gekommen sein (vgl. OAO "KOMBINAT CHLEBOPRODUKTOV STAROOSKOL'SKIJ", 2006a).

### 3.3.4.6 *Beziehung zur Politik*

Die offensichtliche Unzufriedenheit der Holdingspitze mit dem landwirtschaftlichen Produktionsbereich in Verbindung mit der in Abschnitt V.3.3.4.1 zitierten Äußerung von Fedor Kljuka, wonach der Gouverneur ihn so wörtlich "überredet" hätte, es in der Landwirtschaft zu versuchen, kann auch dahin gehend interpretiert werden, dass der Einsteig von "Stojlenskij GOK" in diesen Sektor zumindest in dem dann vollzogenen großen Umfang weniger das Resultat unternehmerischer Findigkeit war, als vielmehr das Ergebnis politischer Einflußnahme. Dabei mögen die verbesserten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Landwirtschaft nach der Rubelabwertung von 1998 durchaus das Entgegenkommen des Bergbaukombinates

begünstigt haben, ebenso wie die Möglichkeit, die Aktiva der kaum noch lebensfähigen landwirtschaftlichen Betriebe kostengünstig bekommen zu können. Darauf lassen entsprechende Äußerungen des für Öffentlichkeitsarbeit zuständigen stellvertretenden Generaldirektors, Dmitrij Drevljanskij, schließen. Ein häufig bewehrtes Rezept sei es, das zu kaufen, was anscheinend keiner haben möchte und dann ein effizientes Management zu etablieren und die Arbeitsanreize für die Beschäftigten zu verbessern. Dann würden die Gewinne schon fließen. Auch in der Landwirtschaft würden die gleichen ökonomischen Prinzipien wie in jedem anderen Sektor funktionieren. Besonderheiten sehe er keine (vgl. APK "STOJLENSKAJA NIVA", 2005b).

Die in Abschnitt V.3.3.4.5 dargestellten Informationen weisen jedoch darauf hin, dass diese Erwartungen der Agroholding, zumindest was den landwirtschaftlichen Produktionsbereich anbelangt allzu, optimistisch waren. Insofern kann das nach wie vor bestehende Engagement des Hauptinvestors in der Landwirtschaft eher als Wahrnehmung einer sozial- und strukturpolitische Aufgabe interpretiert werden. Ein Indiz für diese Vermutung ist ein Abkommen zwischen Stojlenskaja Niva und der Oblastregierung vom April 2005 über die sozio-ökonomische Zusammenarbeit. Darin verpflichtet sich die Agroholding als Agent und mit Unterstützung der Oblastregierung im laufenden Jahr 2005 10 Mio. Rubel in die Entwicklung der Infrastruktur und soziale Sphäre des Oblastes zu investieren (vgl. APK "STOJLENSKAJA NIVA", 2005f). In die gleiche Richtung geht die Teilnahme von Stojlenskaja Niva an dem Programm der Oblastregierung aus dem Jahre 2005 "zur Erhöhung der Milchproduktion in den kommenden 9 Jahren". Nach Auskunft des Direktors für die Tierproduktion der Agroholding, Aleksandr Ivanovič Nazarenko, funktioniert das Zusammenspiel zwischen Oblastregierung und Unternehmen bei solchen Programmen wie folgt: Der Gouverneur stellt die "Aufgabe", die Bevölkerung des Oblastes Belgorod mit Lebensmitteln aus der eigenen Region zu versorgen, um so einen hohen Selbstversorgungsgrad ("Ernährungssicherheit") zu gewährleisten, in diesem Fall mit Milchprodukten. Um Investoren für die Umsetzung des Programms zugewinnen, stellt die Regierung eine Reihe von Vergünstigungen in Aussicht, hauptsächlich Steuererleichterungen und den Zugang zu zinssubventionierten Krediten. Die angebotenen staatlichen Renten müssen offenbar ausreichend hoch gewesen sein, dass Stojlenskaja Niva seine ein Jahr zuvor gemachte Überlegung, sich völlig aus der Agrarproduktion zurückziehen zu wollen, überdacht hatte. Stattdessen verpflichtete sich die Agroholding im Rahmen des Programmes, bis zum Jahr 2010 die jährliche Bruttoproduktion von Milch auf über 44.000 Tonnen zu steigern. Dabei will sich die Agroholding aber zunächst auf Maßnahmen zur Erhöhung der Milchleistung durch bessere Zuchtverfahren und Fütterung in den bereits vorhandenen Anlagen ihrer landwirtschaftlichen Betriebe konzentrieren. Der Rekonstruktion weiterer oder dem Bau neuer Stallanlagen begegnet die Holdingleitung dagegen vorerst mit Zurückhaltung (vgl. APK "STOJLENSKAJA NIVA", 2006d).

### 3.3.5 OAO "BEZRK – Belgrankorm"

Die "OAO BEZRK – Belgrankorm" gilt als die eigentliche Vorzeigeholding der Oblastregierung aus dem Kreis der 19 größten Agroholdings von Belgorod (vgl. die entsprechenden Äußerungen des Gouverneurs in o.V., 2004c). Sie ist zum einen in höherem Maße als alle anderen vertikal integriert, sowohl was die Intensität der Beziehungen als auch die Tiefe der Integration anbelangt. Zum anderen gilt ihre Tätigkeit im landwirtschaftlichen Produktionsbereich als besonders erfolgreich. Dies erklärt vielleicht auch, warum beim Besuch des Verfassers im Oblast Belgorod nur Zugang zu dieser Agroholding ermöglicht wurde.

#### 3.3.5.1 Entwicklungsgeschichte und Firmenprofil

Tabelle 80 zeigt die wichtigsten Etappen der Entstehung und Entwicklung der Agroholding OAO "BEZRK – Belgrankorm" seit 1997. Als Kernstück der Agroholding gilt das Experimentierwerk für aus Fischmehl gefertigtem Futtermittel, die OAO "Belgorodskij eksperimental'nyj zavod rybnych kombikormov", abgekürzt BEZRK. Dieser Betrieb wurde noch zu Zeiten der Perestrojka im Jahre 1987 im Rayon Rakitjanskoe des Oblastes Belgorod gegründet und mit modernen japanischen Maschinen ausgerüstet. Er war zu dieser Zeit der größte spezialisierte Futtermittelbetrieb in ganz Russland, konnte aber zu keiner Zeit seine Kapazitäten voll auslasten (vgl. OAO BEZRK-BELGRANKORM, 2006a).

Den Beginn der post-sowjetischen Entwicklung des Unternehmens zu einer Agroholding datiert die OAO "BEZRK" in das Jahr 1997, als mit Aleksandr Viktorovič Orlov ein neuer Geschäftsführer benannt wurde. Ein Jahr später wurde die Tochtergesellschaft OOO "Belgorodskie granulirovannye korma" (abgekürzt, OOO "Belgrankorm") gegründet, die alle Betriebseinheiten, die nicht unmittelbar mit der Futtermittelherstellung beschäftigt waren, verwalten und kontrollieren sollte (vgl. OAO BEZRK-BELGRANKORM, 2006a). In der Folgezeit begann das Unternehmen, die Produktionsanlagen zu modernisieren und die Produktion von Futtermittel vor allem für die Geflügel- und Schweineproduktion auszubauen. Mit diesem Schritt ging ein Integrationsprozeß sowohl rückwärts in den landwirtschaftlichen Rohstoffbereich als auch vorwärts in die Verarbeitung von und in den Handel mit tierischen Erzeugnissen einher (vgl. OAO BEZRK-BELGRANKORM, 2006a). Nach VASIL'EV (2007a) soll diese Umorientierung auf "Rat und mit Unterstützung" der Oblastregierung erfolgt sein. Begünstigt wurde sie nach Aussage von Aleksandr Orlov aber auch durch die gestiegene Nachfrage der russischen Konsumenten nach inländischen Lebensmitteln nach der Abwertung des Rubels 1998 (vgl. OSIPOV, 2009). Die einzelnen Betriebe wurden der Tochtergesellschaft OOO "Belgrankorm" angegliedert.

**Tabelle 80: Entwicklungsetappen der OAO "BEZRK-Belgrankorm"**

| <b>Jahr</b>      | <b>Ereignis</b>   |
|------------------|---|
| <b>1997</b>      | Berufung von Aleksandr Viktorovič Orlov zum neuen Geschäftsführer des Futtermittelwerks OAO "BEZRK"   |
| <b>1997-1998</b> | Beginn der Integration landwirtschaftlicher Betriebe und Gründung der Tochtergesellschaft OOO "Belgrankorm".<br>Erste Schritte zum Aufbau der Geflügel- und Eierproduktion in den Betrieben "Gruzščanskoe" und "Jasnozorenskoe".  |
| <b>2000</b>      | Integration der landwirtschaftlichen Betriebe "Rodina", "Nižnepenskoe", "Melovskoe" und "Lopanskoe" in die OOO "Belgrankorm".   |
| <b>2001</b>      | Integration weiterer Betriebe:<br>Geflügelzuchtbetrieb "Majskij"; ZAO "Belgorodskij brojler" (Hähnchenmast); "Rassvet" und "Novaja Žizn'" (Pflanzenbau, Milchvieh- und Schweineproduktion)  |
| <b>2002</b>      | Eingliederung des Betriebes "Beljanskoe" (Eierproduktion)   |
| <b>2003</b>      | Aufnahme der Geflügelfabrik OOO "Belgorodskij Brojler 1" und Inbetriebnahme des "Betriebes zur Schlachtung und tiefen Weiterverarbeitung von Geflügel ("Proizvodstvo po zaboju i glubokoj pererabotke pticy").<br>Gründung der Verwaltungseinheit "Geflügelproduktion".<br>Zusammenschluß der Betriebe "Melkovskoe" und "Nižnepenskoe".   |
| <b>2004</b>      | Inbetriebnahme der Schweineproduktionsanlage "Rakitjanskaja svinina" (eigenständige Betriebseinheit nach Ausgliederung aus dem Filialbetrieb "Rodina") und "Šebekinskaja svinina" durch Umwandlung des Betriebes "Novaja Žizn'".<br>Gründung der Verwaltungseinheit "Schweineproduktion".   |
| <b>2005</b>      | Änderung der Aufbauorganisation der Agroholding:<br>Gründung der Managementgesellschaft OOO "Belgrankorm-Holding" und Ausgliederung der Vermarktung in die Tochtergesellschaft "Handelshaus 'Jasnye Zori'"<br>Integration des Betriebes "Raktijanskoe" und der OOO "Belgrankorm-Tomarovka" im. Vasil'eva zur Verstärkung der Pflanzen-, Schweine- und Milchviehproduktion.<br>Umwandlung der ZAO "Belgorodskij brojler" in den Filialbetrieb "Jasnye Zori 1" und von OOO "Belgorodskij brojler 1" in "Jasnye Zori 2".<br>Angliederung des Betriebes "Bykovskoe" (Pflanzenbau, Milchviehwirtschaft) an die OOO "Belgrankorm-Tomarovka" im. Vasil'eva.<br>Vereinigung des Schweineproduktionsbereichs von OOO "Belgrankorm-Tomarovka" im. Vasil'eva und des Betriebes und "Šebekinskaja svinina" zum Betrieb "Belgorodskaja svinina".<br>Start eines großen Investitionsprojektes zur Steigerung der Geflügel- und Schweinefleischproduktion. |
| <b>2006</b>      | Abschluß des Investitionsprojektes: Inbetriebnahme von 4 Anlagen zur Aufzucht von Hähnchen im Betrieb "Jasnye Zori 1"   |

Quelle: OAO BEZRK-BELGRANKORM (2006b).

Der erste landwirtschaftliche Betrieb, der integriert wurde, war der Tier- und Pflanzenbaubetrieb SPK Vedenskoe aus dem Rayon Rakitnoe, der in "Rodina" umbenannt wurde. Damit sollte die Rohstoffbasis für die Futtermittelfabrik verbreitert und die Rohstoffkosten gesenkt werden (vgl. OAO BEZRK-BELGRANKORM, 2006a). Zur Sicherung des Absatzes von Futtermitteln integrierte Belgrankorm kurz darauf die Betriebe "Gruzčanskoe" und "Jasnozorenskoe". Der erst genannte Betrieb ist auf die Produktion von Bruteiern und Eintagskücken spezialisiert, der zweite auf die Broileraufzucht. Bis 2005 wurden insgesamt 14 landwirtschaftliche Produktionsbetriebe in fünf Rayons im Westen des Oblastes Belgorod angegliedert, die sowohl Pflanzen- als auch Tierproduktion betrieben. Ganz im Sinne der Verordnung Nr. 710 der Oblastregierung waren alle landwirtschaftlichen Betriebe vor ihrer Eingliederung zahlungsunfähig bzw. fast stillgelegt. Belgrankorm hat sie umstrukturiert und modernisiert (vgl. OAO BEZRK-BELGRANKORM, 2006c sowie auch OSIPOV, 2009). Ende 2008 soll die Gruppe nach Angaben von Aleksandr Orlov über insgesamt 67.000 ha Agrarland im Oblast Belgorod verfügt haben. Geplant ist, die landwirtschaftliche Nutzfläche auf 100.000 ha auszudehnen sowie weitere 5.000-7.000 ha Land im Oblast Novgorod zu erwerben, wo die Agroholding eine neue Geflügelfabrik zur Bedienung des Marktes in der Nordwest Region Russland baut (vgl. OSIPOV, 2009).

Mit der eigenen Schlachtung und Weiterverarbeitung von Geflügel begann die Agroholding im Jahr 2003 mit der Inbetriebnahme des "Filialbetriebs zur Schlachtung und tiefen Verarbeitung von Geflügel" in der Stadt Belgorod. Gleichzeitig wurde eine neue Verwaltungseinheit für die Leitung des Bereichs "Geflügelproduktion" eingerichtet. Im darauffolgenden Jahr vollendete das Unternehmen den Ausbau der Schweineproduktion, für die ebenfalls eine eigene Verwaltungseinheit geschaffen wurde.

Insgesamt umfaßt die Agroholding somit die folgenden Geschäftsfelder: (1) Pflanzenproduktion, (2) Futtermittelherstellung für Schweine und Geflügel, aber auch für Fische, Kühe und Rinder, (3) Geflügel-, Schweine- und Rohmilchproduktion, (4) die Schlachtung von Geflügel und deren Weiterverarbeitung sowie (5) der Verkauf von Futtermittel, Lebendschweinen, Geflügelfleisch, Eiern, Milch, Pflanzenprodukten, Halbfertigprodukten und Wurstwaren. Mit der Produktion und dem Verkauf sind 18 Struktureinheiten betraut, die in Tabelle 81 aufgeführt sind.

**Tabelle 81: Struktureinheiten der Agroholding "BEZRK-Belgrankorm", Stand 2005 (Jahresende)**

| Nr. | Bezeichnung   | Standort (Rayon im Oblast Belgorod) | Tätigkeitsbereich  | Kapazitäten                               |
|-----|---|-------------------------------------|--|---|
| 1.  | OOO "BEZRK"   | Rakitnoe                            | Futtermittelproduktion   | 220.000 t                                 |
| 2.  | Filialbetrieb PPR* "Majskij"  | Belgorod                            | Produktion von Bruteiern und Eintageskücken                                  | 25 Mio. Eier                              |
| 3.  | Filialbetrieb "Gruzčanskoe"   | Borisovka                           | Ausbrütung von Eieren und Eintageskücken                                     | 24 Mio. Eier                              |
| 4.  | Filialbetrieb "Lopanskoe"   | Belgorod                            | Hähnchenmast, Pflanzenbau und Milchviehhaltung                               | Ackerfläche: 2.200 ha                     |
| 5.  | Filialbetrieb "Jasnozorenskoe"  | Belgorod                            | Hähnchenmast   | 16.000 t                                  |
| 6.  | Filialbetrieb "Jasnye Zori 1"   | Rakitnoe                            | Hähnchenmast   | 12.000 t                                  |
| 7.  | Filialbetrieb "Jasnye Zori 1"   | Šebekino                            | Hähnchenmast   | 11.000 t                                  |
| 8.  | Filialbetrieb zur Schlachtung und tiefen Weiterverarbeitung von Geflügelfleisch | Belgorod                            | Schlachtung und Verarbeitung von Geflügelfleisch; Produktion von Knochenmehl | 37 Mio. Stück bzw. 75.000 t Lebendgewicht |
| 9.  | Filialbetrieb "Rakitjanskaja svinina"   | Rakitnoe                            | Aufzucht und Mast von Schweinen  | 7.800 t                                   |
| 10. | Filialbetrieb "Belgorodskaja svinina" (Svinokompleks Šebekino)                  | Šebekino                            | Aufzucht und Mast von Schweinen  | 3.200 t                                   |
| 11. | Filialbetrieb "Belgorodskaja svinina" (Svinokompleks Tomarovka)                 | Jakovlev                            | Aufzucht und Mast von Schweinen  | 5.000 t                                   |
| 12. | Filialbetrieb "Rodina"  | Rakitnoe                            | Pflanzenbau und Milchviehhaltung   | Ackerfläche: 9.800 ha                     |
| 13. | Filialbetrieb "Melovskoe"   | Rakitnoe                            | Pflanzenbau und Milchviehhaltung   | Ackerfläche: 9.900 ha                     |
| 14. | Filialbetrieb "Rakitjanskoe"  | Rakitnoe                            | Pflanzenbau und Milchviehhaltung   | Ackerfläche: 7.100 ha                     |
| 15. | Filialbetrieb "Rassvet"   | Šebekino                            | Pflanzenbau und Milchviehhaltung   | Ackerfläche: 3.400 ha                     |
| 16. | OOO "Belgrankorm-Tomarovka"   | Jakovlev                            | Pflanzenbau und Milchviehhaltung   | Ackerfläche: 11.400 ha                    |
| 17. | OOO "Belgranorm-Holding"  | Rakitnoe                            | Aufzucht von Geflügel; Management des Gesamtunternehmens                     |   |
| 18. | OOO "Jasnye Zori"   | Rakitnoe                            | Vermarktung  |   |

Quelle: OOO "BELGRANKORM" (2006, S. 4 f.).

Anm.: \* PPR = Pticeplemennoj reproduktor = Geflügelzuchtbetrieb.

Der wichtigste Geschäftszweig ist bislang die Geflügelfleischproduktion. Auf sie entfiel zwischen 2000 und 2005 durchschnittlich 43 % des gesamten Verkaufserlöses der Gruppe. Danach folgt der Verkauf von Schweinen (in Lebendgewicht) mit einem entsprechenden Anteil von 16 % (vgl. OOO "BELGRANKORM", 2005, S. 47). Als für die Zukunft vielversprechenden Bereich sieht die Agroholding die Schweinefleischproduktion. Im Jahr 2006 wurden 17.000 t Schweinefleisch produziert, was nach eigenen Angaben der Holding knapp 2 % der russischen Gesamtproduktion entsprechen soll. Das Futtermittel für die Schweineaufzucht stammt ausschließlich aus der eigenen Produktion. Geplant ist, die Jahresproduktion auf 40.000 t Schweinefleisch auszudehnen (vgl. OAO BEZRK-BELGRANKORM, 2006d).

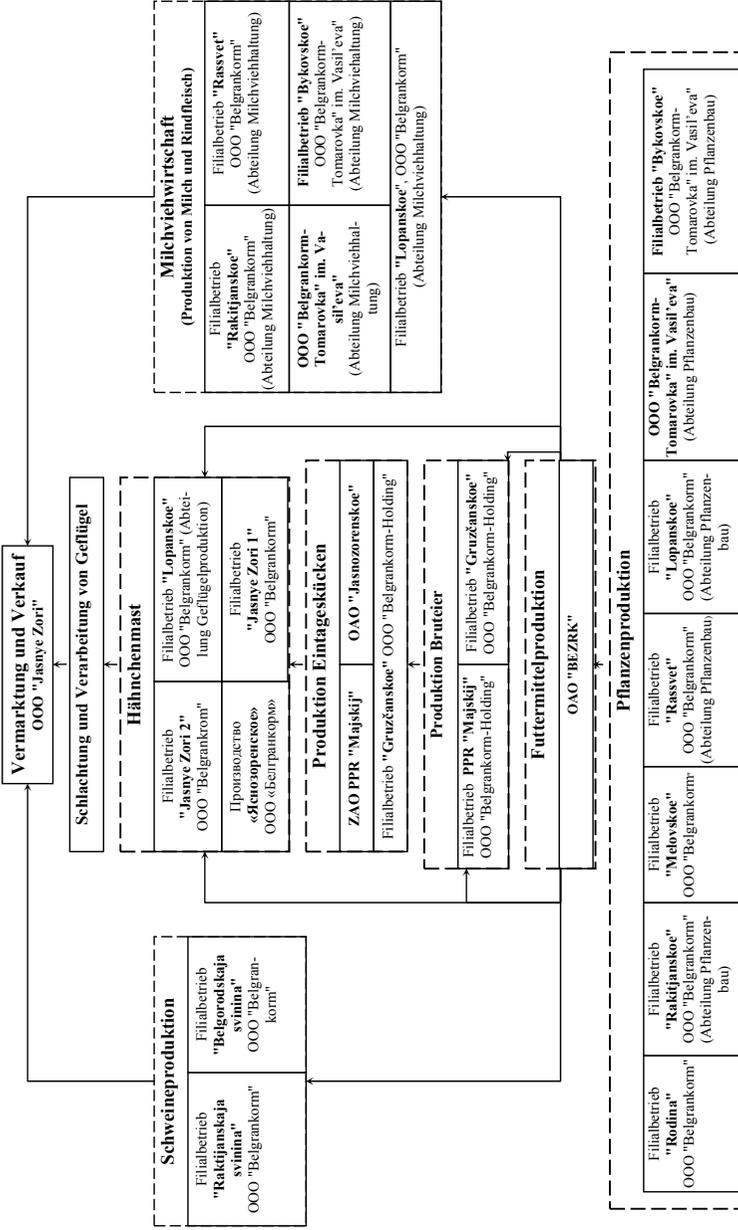
Diese beabsichtigte Expansion steht in engem Zusammenhang mit regionalen und im Rahmen des Nationalen Prioritätenprojekts auch föderal in Aussicht gestellten Subventionen (vgl. Abschnitt V.3.1.3. und Abschnitt IV.5.2). Ähnliches ist für das Engagement in der Milchproduktion zu vermuten. Bislang wurden pro Jahr 14.000 t Milch erzeugt. Der Milchviehbestand wird auf 5.000 Tiere beziffert (vgl. OSIPOV, 2009). Langfristig möchte die Agroholding ihre Position auch in diesem Segment ausbauen. Dazu strebt sie an, eine maßgebliche Rolle bei der Ausführung des Programms des Gouverneurs zur Förderung der Milchproduktion einzunehmen und zu einem führenden Milchproduzenten zu werden (vgl. OAO BEZRK-BELGRANKORM, 2006e).

### *3.3.5.2 Aufbau- und Ablauforganisation*

Die OAO BEZRK ist eine der wenigen Agroholdings, bei der die einzelnen Betriebe zum größten Teil nicht nur ihre wirtschaftliche, sondern auch ihre rechtliche Selbstständigkeit verloren haben. Bis 2005 hatten neben der Handelsgesellschaft "Jasnye Zori" lediglich die Geflügelfabriken ZAO "Belgorodskij brojler" und OOO "Belgorodskij brojler Nr. 1" sowie der Schlachthof OOO "Belgorodskij brojler Nr. 3" den Status von rechtlich selbständigen Tochtergesellschaften. Später verloren auch die drei letztgenannten Unternehmen ihre rechtliche Unabhängigkeit. Im Jahr 2003 ging die OOO "Belgorodskij brojler Nr. 3" im sogenannten "Betrieb für die Schlachtung und tiefe Weiterverarbeitung von Geflügel" (russ.: Proizvodstva po zaboju i glubokoj pererabotke pticy = PPZ i GPP) auf. Zwei Jahre später wurde die beiden Geflügelfabriken in Filialbetriebe von OOO "Belgrankorm" unter der Bezeichnung "Jasnye Zori 1" und "Jasnye Zori 2" umgewandelt. In einem Gespräch des Verfassers mit dem Generaldirektor von OOO "Belgrankorm", Aleksandr Orlov, am 30.5.2004, wurde die Präferenz für die Integration von Betrieben in Form Filialen ohne jegliche rechtlich und wirtschaftliche Eigenständigkeit damit begründet, so besser den Umstrukturierungsprozeß im Sinne der Gruppe kontrollieren zu können, da insbesondere durch die fehlende rechtliche Selbstständigkeit völlige Weisungsgebundenheit der Mitarbeiter in den Filialbetrieben sichergestellt ist. Wenn die Umstrukturierung positiv verläuft und das Management der Agroholding überzeugt ist, dass Betriebe selbständig wirtschaftlich

überleben könnten, wird eine Umwandlung in rechtlich selbständige Tochtergesellschaften erwogen. Tatsächlich wurden im Jahr 2005 die bisher als Filialen von OOO "Belgrankorm" geführten Produktionsbetriebe PPR "Majskoe" und "Gruzščanskoe" in die rechtliche Unabhängigkeit entlassen und zu Tochtergesellschaften der Belgrankorm-Holding in der Rechtsform einer geschlossenen bzw. offenen Aktiengesellschaft umgewandelt. In der Abbildung 27, die die offizielle Aufbau- und Ablauforganisation der Gruppe Ende 2005 wiedergibt, kommen diese Veränderungen allerdings nicht deutlich zum Ausdruck. So werden neben der ZAO "PPR Majskij" und der OAO "Gruzščanskoe" im Bereich "Produktion von befruchteten Eiern" diese Betriebe weiterhin als Produktionseinheiten aufgeführt. Im Bereich "Küickenproduktion" taucht der Betrieb "Gruzščanskoe" sogar gleichzeitig als offene Aktiengesellschaft und als Produktionseinheit der Holding auf. Dieser scheinbare Widerspruch wird jedoch nicht geklärt.

Abbildung 27: Aufbau- und Ablauforganisation der Agroholding "BEZRK-Belgrankorm" (Stand 2005)



Quelle: OAO "BEZRK-BELGRANKORM" (2006h).

Das Jahr 2005 stand ganz im Zeichen der organisatorischen Umstrukturierung des Unternehmens, in deren Folge sich die Aufbau- und Ablauforganisation in Abbildung 27 ergab. Die einzelnen Geschäftsfelder der Gruppe wurden zu vier Divisionen zusammengefaßt und entsprechend vier Tochterunternehmen zugeordnet. Die Managementaufgaben wurden aus den Betrieben OAO "BEZRK", OOO "Belgrankorm" und dem Handelshaus "Jasnye Zory" allesamt der neu eingerichteten Managementgesellschaft OOO "Belgrankorm-Holding" übertragen. Sie ist nun zuständig für die Ausarbeitung von Entwicklungsstrategien für die gesamte Gruppe und das Finanzmanagement. Dazu gehört die Beschaffung von Krediten, deren Weiterleitung an die Tochtergesellschaften und Filialen sowie die Aufstellung und Überwachung von Budgets für die einzelnen Unternehmenseinheiten. Darüber hinaus nimmt die Holding aber auch noch selbst Produktionsaufgaben wahr. Sie beschäftigt sich mit dem Ausbrüten von Eiern und der Produktion von Eintagsküken. Dieser Bereich wird als die entscheidende Stufe in der gesamten Wertschöpfungskette der Geflügelproduktion betrachtet, der besonders große Sorgfalt erfordert. Um die Kontrolle nicht zu verlieren, will man die Verantwortung dafür keinen Agenten in Form von Filialen oder Tochtergesellschaften übertragen (vgl. OAO BEZRK-BELGRANKORM, 2006c). Die Leitungsorgane von OOO "Belgrankorm-Holding" sind der Direktorenrat, die Gesellschafterversammlung und der Generaldirektor. Vorsitzender des Direktorenrates ist Aleksandr Viktorovič Orlov, Generaldirektor Aleksandr Nikolaevič Skljarov.

Nach wie vor als Herzstück der Holding fungiert die OAO "BEZRK", die Futtermittel für die tierproduzierenden Betriebe der Gruppe her- und bereitstellt. Diese verbrauchen gut 80 % der Produktion der OAO "BEZRK" (vgl. OAO BEZRK-BELGRANKORM, 2006f). Als "Lokomotive" der Holding wird dagegen die OOO "Belgrankorm" bezeichnet. In diesem Unternehmen konzentriert sich nahezu die gesamte landwirtschaftliche Rohstoffproduktion der Gruppe. Im Einzelnen gehören dazu fünf Pflanzenproduktionsbetriebe sowie acht Geflügelfabriken und drei Schweinezucht- und -mastanlagen. Außerdem sind noch der Schlacht- und Verarbeitungsbetrieb von Geflügel Belgrankorm zugeordnet. Für den Absatz der Produkte der Agroholding ist die Tochtergesellschaft OOO "Jasnye Zori" zuständig (vgl. OAO BEZRK-BELGRANKORM, 2006c). Im Dezember 2005 wurde mit der OOO "Belgrankorm-Tomarovskaja" im. Vasil'eva" eine neue Tochtergesellschaft als Produzent von Pflanzenprodukten und Milch eingegliedert.

Trotz der erwähnten Inkonsistenzen macht das Organigramm insgesamt das Folgende deutlich:

- (1) Die Agroholding "BEZRK-Belgrankorm" ist in hohem Maße zentralistisch organisiert. Von den 17 Struktureinheiten sind nur sechs juristisch selbständige Tochtergesellschaften. Alle übrigen sind wirtschaftlich und rechtlich abhängige Produktionseinheiten des Kernunternehmens OOO "Belgrankorm" oder der Holdinggesellschaft mit wenigen Entscheidungsbefugnissen.

- (2) Einige landwirtschaftliche Betriebe unterstehen verwaltungstechnisch oft gleichzeitig mehreren Divisionen. So ist beispielsweise "Raktitjanskoe" sowohl der Verwaltung für Pflanzenproduktion als auch für Milch- und Schweineproduktion zugeordnet. Ähnlich verhält es sich bei "Rassvet" (Pflanzenproduktion und Milchproduktion) und Lopanskoe (Pflanzenproduktion und Geflügelmast)".
- (3) Die vertikale Integration der Agroholding ist vergleichsweise tief. Alle Betriebe wurden so in das Gesamtunternehmen eingegliedert, dass sie eine organische Einheit bilden, die sich gegenseitig ergänzen und eine geschlossene Produktions- und Wertschöpfungskette "vom Feld bis auf den Ladentisch" bilden. Besonders ausgeprägt ist sie in der Geflügelproduktion, denn anders als bei Schweinen und Rindern endet die Wertschöpfungskette nicht bei der Produktion schlachtreifer Tiere und deren Weiterverkauf, sondern sie schließt außerdem noch die Schlachtung und Weiterverarbeitung zum Endprodukt ein.

Die Agroholding plant, in Zukunft weitere Schweinemast- und Milchproduktionsanlagen in den Rayons Raktitnoe und Jakovlev (vgl. OAO BEZRK-BELGRANKORM, 2006c) sowie eigene Schlacht- und Weiterverarbeitungsanlagen für Schweine- und Rindfleisch zu errichten. Auf diese Weise soll auch in diesen Geschäftsfeldern die vertikale Wertschöpfungskette weiter vervollständigt werden. Begründet wird dieser Schritt damit, dass nur mit verarbeitenden Produkten ausreichend hohe Preise und damit Erlöse erzielt werden können, kaum jedoch mit dem Verkauf von landwirtschaftlichen Rohstoffen (vgl. OAO BEZRK-BELGRANKORM, 2006g).

### 3.3.5.3 Beziehung zu Lieferanten und Abnehmern

Aufgrund des hohen vertikalen Integrationsgrades bezieht die Agroholding nur wenig landwirtschaftliche Rohstoffe von dritten, nicht zur Gruppe gehörenden Unternehmen. Nach Auskunft von Aleksandr Orlov werde in der Regel Getreide zugekauft, denn die eigene Produktion reiche nicht aus, um die Futtermittelfabriken auszulasten (vgl. OSIPOV, 2009). Vollständig fremdbezogen werden befruchtete Eier für die Geflügelzucht. Hier bedient sich die Gruppe je nach Bedarf der folgenden vier Lieferanten: der OOO "Belgorod-Semena", der OOO "Krasnojarskij brojler", beide aus dem Oblast Belgorod, der OOO "Brojler Don" aus dem Oblast Rostov und der SOOO "Bakalejskoe predprijatie po pticevodstvu" aus dem benachbarten ukrainischen Oblast Char'kov (vgl. OOO "BELGRANKORM", 2005, S. 49). Weiter bezieht die Agroholding Veterinärmedizinpräparate, Ausrüstung und Maschinen, Schmier- und Treibstoffe sowie Verpackungs- und Baumaterial von außenstehenden Lieferanten.

Der Absatz aller von den Betrieben der Agroholding hergestellten Endprodukte wird zentral über die gruppeneigene Handelsgesellschaft "Jasnye Zori" abgewickelt. Das Unternehmen verfügt selbst über ein eigenes Filialnetz an Einzelhandelsgeschäften und Kiosken (vgl. auch OSIPOV, 2009). Darüber hinaus plaziert die

Gruppe ihre Erzeugnisse in größeren, unabhängigen Supermärkten unter der eigenen Handelsmarke "Jasnye Zori". Dazu hat sie ein Vertriebsnetz in verschiedenen größeren Städten Russlands aufgebaut (vgl. OOO "BELGRANKORM", 2005, S. 50). Der wichtigste Absatzmarkt für Geflügelfleisch sind die Stadt und der Oblast Moskau. Dort wurden 2005 gut die Hälfte aller Geflügelerzeugnisse verkauft. Danach folgten Belgorod mit 22 % und mit größerem Abstand Voronež und St. Petersburg mit jeweils 1,4 %. Bei Schweinen ist der heimische Oblast Belgorod mit einem Anteil von 50 % aller Verkäufe der wichtigste Absatzmarkt, gefolgt von Moskau (30 %), Brjansk (9 %) und Volograd (2 %) (OOO "BELGRANKORM", 2005, S. 51 f.).

#### 3.3.5.4 Finanzierung

Das Unternehmen finanziert sich ausschließlich aus einbehaltenen Gewinnen und Krediten. Nach der Kreditgeschichte bis 2005 zu urteilen und wie Aleksandr Orlov in einem Interview mit der Zeitschrift "AgroInvestor" im April 2009 bestätigt hat, stammten und stammen die Kredite vorwiegend von den drei dominierenden, staatlich bzw. halbstaatlichen russischen Banken: der Belgoroder Filiale der Sberbank, der Außenhandelsbank und der Landwirtschaftsbank "Rossel'chozbank". Ein kleiner nicht näher bezifferte Teil sollte von der privaten "UniCredit Bank" stammen, die bis Ende 2007 als International Moscow Bank (IMB, russ.: *Meždunarodnyj Moskovskij Bank = MMB*) firmierte (vgl. OSIPOV, 2009). Wie in Abschnitt IV.4.7.1. erläutert wurde, spielen insbesondere die Sberbank und die Rossel'chozbank eine herausragende Rolle bei der Vergabe zinsverbilligter Kredite an die Landwirtschaft, so dass vermutet werden kann, dass sich die Agroholding vorwiegend dieser Art von Krediten bedient. Dafür spricht auch, dass in der Kostenstruktur der Gruppe der Posten "Kreditzinsen" mit einem Anteil von Null Prozent beziffert wird (vgl. OOO "BELGRANKORM", 2005, S. 28 ff.). Da nach dem in Abschnitt IV.4.7.1 dargestellten Verfahren zinsverbilligter Kredite die Föderalregierung "nur" zwei Drittel der Zinsen ersetzt, deuten die nicht vorhandenen Zinsaufwendungen außerdem darauf hin, dass die Oblastregierung die restlichen ein Drittel der Zinsen übernommen haben muß. Die Laufzeit der Kredite bewegt sich zwischen einem halben Jahr bis zu maximal fünf Jahren (vgl. OOO "BELGRANKORM", 2005, S. 28 ff.). Äußerungen von Orlov in dem erwähnten Interview mit "AgroInvestor" scheinen die Nutzung zinsverbilligter Kredite zu bestätigen (vgl. OSIPOV, 2009). Insgesamt genießt die Agroholding den Ruf eines überaus zuverlässigen Kreditnehmers. Jeder Kredit wurde bisher fristgemäß zurückbezahlt.

Im Jahr 2005 entschloß sich die Agroholding, zum ersten Mal finanzielle Mittel in Höhe von 700 Mio. Rubel auf dem Kapitalmarkt durch die Ausgabe einer Schuldverschreibung zu erschließen. Die Obligationen im Nominalwert von 1.000 Rubel pro Stück wurden am 06.12.2005 mit Unterstützung der Vneštorgbank auf dem russischen Markt plaziert. Die Laufzeit betrug 3 Jahre. Die Mittel, die durch die Emission der Schuldverschreibung beschafft wurden, sollten zum einen zur Deckung der laufenden Ausgaben des Emittenten und zum anderen

zur Refinanzierung der vorhandenen kurzfristigen Kredite der Holding eingesetzt werden (vgl. OOO "BELGRANKORM", 2005, S. 31).

### 3.3.5.5 Wirtschaftliche Entwicklung

Informationen über die wirtschaftliche Entwicklung sind aus dem Prospekt für die Emission der Obligation aus dem Jahr 2005 und dem Jahresbericht für 2005 für die OOO "Belgrankorm" zu entnehmen. Da die meisten Betriebe der Agroholding "BEZRK-Belgrankorm" Filialen der OOO "Belgrankorm" sind, ergibt sich aus diesen Daten ein annähernd komplettes Bild der wirtschaftlichen Entwicklung der Gruppe insgesamt. Die wichtigsten Kennziffern der Gewinn- und Verlustrechnung gibt Tabelle 82 wider.

**Tabelle 82: Gewinn- und Verlustrechnung der OOO "Belgrankorm", 2000-2005, in Tsd. Rbl. (zu laufenden Preisen)**

|                                  | 2000    | 2001    | 2002    | 2003      | 2004      | 2005      |
|----------------------------------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|
| Erlös                            | 384.970 | 510.856 | 732.219 | 1.101.076 | 1.430.358 | 1.223.206 |
| Bruttogewinn                     | 57.513  | 81.516  | 73.610  | 167.151   | 116.032   | 724.302   |
| Nettogewinn                      | 57.306  | 78.565  | 41.298  | 48.022    | 115.005   | 722.037   |
| Eigenkapitalrentabilität         | 63,58 % | 48,99 % | 21,43 % | 10,62 %   | 22,37 %   | 36,04*    |
| Rentabilität des Anlagevermögens | 27,77 % | 16,73 % | 4,80 %  | 3,63 %    | 7,59 %    | 14,86 %*  |
| Umschlaghäufigkeit des Kapitals  | 3,84 %  | 1,45 %  | 1,14 %  | 1,18 %    | 1,03 %    | 0,77*     |

Quelle: OOO "BELGRANKORM" (2005, S. 62); OOO "BELGRANKORM" (2006, S. 9 f.).

Anm.: \* Angaben nur für das 1. Halbjahr 2005 verfügbar.

Zwischen 2000 und dem ersten Halbjahr 2005 verzeichnete die OOO "Belgrankorm" einen kontinuierlichen Anstieg der Verkaufserlöse in laufenden Preisen um gut das Dreifache. Der Bruttogewinn stieg um fast das Doppelte bis 2004 und das sechsfache 2005 gegenüber dem Vorjahr. Ebenso erhöhte sich der Reingewinn nach einem zeitweiligen Rückgang 2002. Weniger positiv entwickelten sich dagegen die Rentabilitätskennziffern und die Umschlaghäufigkeit des Kapitals. Sowohl die Eigenkapitalrentabilität als auch die Rentabilität des Anlagevermögens sanken seit 2000 und erreichten 2003 ihren Tiefpunkt. Seither ist allerdings wieder ein Aufwärtstrend zu beobachten. Die Umschlaghäufigkeit des Kapitals ist seit 2000 kontinuierlich rückläufig.

Die Geschäftsleitung des Unternehmens erklärt diese vergleichsweise negative Entwicklung der Rentabilitätskennziffern mit ihrer in der aufgeführten Periode praktizierten expansiven Investitionspolitik. Diese zielte darauf ab, vorhandene Produktionskapazitäten zu modernisieren und neue aufzubauen. Da im landwirtschaftlichen Produktionsbereich die Rückflußdauer von investiertem Kapital naturgemäß ohnehin vergleichsweise lang sei, fielen die Erträge erst in späteren Perioden an (vgl. OOO "BELGRANKORM", 2005, S. 63). Die ausgewiesenen Gewinne werden dagegen auf die folgenden positiven Umstände zurückgeführt (vgl. OOO "BELGRANKORM", 2005, S. 63):

- die Verbesserung der Arbeitsproduktivität vor allem zwischen 2003 und 2004 um das 1,7fache,
- die Einführung moderner Produktionstechnologien verbunden mit dem ständigen Bestreben des Managements, Arbeitsläufe zu verbessern und Kostensenkungspotentiale wahrzunehmen,
- die günstigen gesamtwirtschaftlichen Bedingungen, die sich in steigenden Einkommen der Bevölkerung und damit steigender Nachfrage nach Geflügel- und Schweinefleisch niederschläge und schließlich
- die staatliche Unterstützung für den Agrarsektor.

Von den äußeren Rahmenbedingungen mißt die Agroholding der staatlichen Unterstützung einen wesentlichen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens in Höhe von 60 % bei. Besonders positiv werden dabei die Handelsbeschränkungen in Form von Importquoten für Geflügel-, Schweine- und Rindfleisch bewertet (vgl. dazu Abschnitt IV.5.2). Eine weitere Form staatlicher Unterstützung für die Landwirtschaft sind Steuerbefreiungen (vgl. Abschnitt IV.3.2.2.3). Diese scheinen auf die OOO "Belgrankorm" in weitem Umfang angewandt worden sein, denn die im Jahresbericht für 2005 veröffentlichte Gewinn und Verlust Rechnung weist eine auffällig niedrige Steuerbelastung aus. So belief sich 2005 der Gewinn vor Steuern auf 722.037.000 Rubel. Darauf waren aber lediglich 2.236.000 Rubel Gewinnsteuern zu zahlen. Das entspricht gerade mal 0,30 % des Bruttogewinns. Für das Jahr davor wird in Abweichung zu den im Unternehmensprospekt für die Ausgabe von Obligationen veröffentlichten Daten der Gewinn vor Steuern mit 115 Mio. Rubel angegeben, wovon lediglich 23.000 Rubel Gewinnsteuer abgeführt wurden. Die niedrige Gewinnsteuerbelastung erklärt sich dadurch, dass nach den in Abschnitt IV.3.2.2.3 erläuterten Bestimmungen die Geschäftstätigkeit der Agroholding mehr als 70 % aus landwirtschaftlicher Produktion und Erstverarbeitung besteht und daher keine Gewinnsteuer zu bezahlen ist. Weitere 30 % ihres Erlös- und Gewinnzuwachses führt OOO "Belgrankorm" auf die Inflation zurück und 10 % auf günstige Wetterbedingungen (vgl. OOO "BELGRANKORM", 2005, S. 63).

In agrarökonomischen Fachkreisen Russlands zählt die Agroholding zu einem der erfolgreichsten Unternehmen. Der Marktanteil bei Geflügelfleisch wurde für den Oblast Belgorod 2008 auf 25 % und für den gesamtrussischen Markt auf 5 % beziffert (vgl. OSIPOV, 2009). Im jährlich aufgestellten Rating der 300 erfolgreichsten Agrarunternehmen des Landes nahm die OOO "Belgrankorm" 2004 den 20. Rang ein. Ein Jahr später wurde sie auf Platz 6 und 2006 auf Platz 3 eingestuft. Gemessen wird der Erfolg der Unternehmen an der Größe des Verkaufserlöses und des Bilanzgewinnes zwischen 2002 und 2004 bzw. 2004 und 2006 (vgl. OOO "BELGRANKORM", 2006, S. 9 ff. und *ĚKONOMIKA SEL'SKOCHOZJAJSTVENNYCH I PERERABATYVAJUŠČICH PREDPRIJATIJ*, 2008b, S. 28). In einem Rating von Agroholdings nach den gleichen Kennziffern für das Jahr 2006 belegte sie sogar Platz 1 (vgl. *ĚKONOMIKA SEL'SKOCHOZJAJSTVENNYCH I PERERABATYVAJUŠČICH PREDPRIJATIJ*,

2008a, S. 18). Da jedoch nicht berücksichtigt wird, inwieweit die Gewinne durch staatliche Renten bedingt sind, besitzt das Rating nur einen eingeschränkten Ausgewert über die tatsächliche Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens.

### *3.3.5.6 Beziehung zur Politik*

Aufgrund der wirtschafts- und agrarpolitischen Ausrichtung der Oblastregierung von Belgorod ist die Beziehung der Agroholding "BEZRK-Belgrankorm" zur Politik recht eng. Sie ist einer der Hauptakteure zur Umsetzung verschiedener Regierungsprogramme zur Förderung bestimmte landwirtschaftlicher Produktionszweige. Dies gilt insbesondere für die regionale Tierproduktion. Zum Jahr 2006 soll sich nahezu die gesamte Geflügelfleischproduktion des Oblastes in Händen von nur zwei Agroholdings befunden haben. Eine davon ist die OOO "Belgrankorm" und die andere die OOO "Belregiongaz". Allerdings liegen keine Zahlen zur Untermauerung dieser Aussagen vor (vgl. o.V., 2003d).

Das zuletzt verstärkte Engagement der Agroholding in der Schweine- und Milchproduktion dürfte ebenfalls in erster Linie von der Aussicht geleitet sein, regulierungsinduzierte Renten erzielen, und erst in zweiter Linie von der Möglichkeit, leistungsorientierte Gewinnpotentiale auf dem Markt wahrnehmen zu können. Für diese Vermutung spricht auch eine entsprechende Verlautbarung der Agroholding in ihrem Jahresbericht des Jahres 2005. Darin unterstreicht sie die unbedingte Notwendigkeit staatlicher Unterstützung für die Landwirtschaft im Allgemeinen und für die Tierproduktion im besonderen. Ohne entsprechenden Außenhandelsschutz in Form von Einfuhrquoten und -zöllen und Subventionen sei es nicht möglich, die Nahrungsmittelsicherheit Russlands, verstanden im Sinne eines hohen Selbstversorgungsgrades, zu garantieren (OOO "BELGRANKORM", 2006, S. 7). Im Interview mit "AgroInvestor" vom April 2009 bestätigte der Generaldirektor von Belgrankorm die positive Bedeutung von Subventionen aus dem föderalen und regionalen Haushalt für den Erfolg des Unternehmen (vgl. OSIPOV, 2009).

### **3.3.6 Die Gruppe Kompanij "Efko"**

Bei der Agroholding "Efko" stammt der Investor aus der Ernährungsindustrie. Die Gruppe hat sich im Zuge eines evolutorischen Versuch und Irrtums-Prozesses entwickelt, der bereits in der ersten Hälfte der 1990er-Jahre begonnen hatte. Von besonderem Interesse ist dieses Fallbeispiel, weil sich die Integration des landwirtschaftlichen Produktionsbereichs nicht als erfolgreich erwiesen hatte und daraus die Konsequenz gezogen wurde, nach gut sieben Jahren das landwirtschaftliche Engagement zu beenden.

#### *3.3.6.1 Entwicklungsgeschichte und Firmenprofil*

Hervorgegangen ist die Gruppe Kompanij "Efko" ist aus dem Ölsaatenverarbeitungsbetrieb OAO "Efirnoe". Die Anfänge dieser Fabrik gehen bis Ende des 19. Jh. zurück, als der Baltendeutsche Hans Wolf aus Riga in der Vorstadt (Sloboda) Alekseevka in der Provinz Voronež, das heute im damals noch nicht existierenden

Oblast Belgorod liegt, begann, aus Koriander und Anis Öl für die Herstellung von Parfüm zu gewinnen. Mit diesem Produktionsprofil existierte der Betrieb unter der Bezeichnung "Efiromasloekstracionnyj kombinat" auch während der gesamten Sowjetzeit weiter. Im Jahr 1992 wurde das Kombinat privatisiert und der Firmenname in offene Aktiengesellschaft OAO "Efirnoe" umgewandelt. Mit dem Zusammenbruch der bisherigen Liefer- und Absatzbeziehungen im Zuge der volkswirtschaftlichen Liberalisierungspolitik geriet das Unternehmen aber rasch in eine schwere Existenzkrise, so dass bereits Ende 1993 die Schließung drohte. Zur gleichen Zeit hatte eine Gruppe junger Leute unter der Führung von Valerij Kustov eine Investmentgesellschaft mit dem Namen "Syntez" gegründet, die in die Produktion von Sonnenblumenöl, Butter und Milch investierte und an verschiedenen Orten kleine Verarbeitungsbetriebe errichtete. Bei der Suche nach weiteren gewinnträchtigen Investitionsmöglichkeiten stießen sie auf "Efirnoe" und entschieden, das Unternehmen wieder zu beleben. Dazu kauften sie im Jahr 1994 die Mehrheitsanteile und nannten das Unternehmen in "Efirnyj kombinat" um, abgekürzt "Efko". Diese Abkürzung wird seither als gleichberechtigter Firmenname neben "Efirnoe" sowohl für das Produktionsunternehmen als auch für die in der Folgezeit aufgebaute gesamte Unternehmensgruppe GK "Efko" verwendet (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2007a).

Um das Unternehmen aus der Krise zu führen, beschlossen die neuen Mehrheits-eigner die Produktionsausrichtung von "Efirnoe" zu verändern. Da das Unternehmen in einem großen und günstigen Anbaugebiet von Sonnenblumen liegt, wurde nach eingehenden Marktstudien die Entscheidung getroffen, sich in Zukunft auf die Produktion und Weiterverarbeitung von Sonnenblumenöl zu konzentrieren. Dazu wurden die Produktionsanlagen komplett erneuert und ein neues, effizienteres Management eingesetzt. Nach zwei Jahren erschienen 1996 die ersten Produkte von Efirnoe unter der eigenen Herstellermarke "Sloboda" auf den Markt für Sonnenblumenöl. Parallel dazu baute das Unternehmen ein Vertriebsnetz mit eigenen Handelshäusern auf. Ende 2006 besaß die Gruppe 11 solche Handelshäuser in verschiedenen größeren Städten Russlands, u. a. in Moskau, St. Petersburg und Voronež (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2007a). Mittlerweile decken sie alle Regionen der Russischen Föderation ab. Beispielsweise bedient das Handelshaus "Belgor'e die Stadt und das Gebiet Moskau sowie weitere Oblaste ZentralRusslands, "Efko-Voronež" den Oblast Belgorod und die angrenzenden Oblaste und "Efko-Chabarowsk" die Föderationssubjekte des Fernen Ostens (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2006b).

1998 hat "Efirnoe" begonnen, ihre Produktpalette nach und nach zu erweitern und zu diversifizieren. Den Anfang machte der Bau einer Produktionsanlage für Mayonnaise im August 1998. Im darauffolgenden Jahr fingen die Arbeiten zur Errichtung einer modernen Anlage zur Herstellung von gereinigtem Pflanzenöl an. Außerdem kaufte Efirnoe 1999 vier Elevatoren zur Lagerung und Aufbereitung

von Sonnenblumen und Getreide sowie zwei Milchfabriken, die OAO "Sodružstvo" und die OAO "Krasnogvardejskij moločnyj zavod".

Der Erwerb der Milchcombine kann als vorbereitende Maßnahme zur Integration landwirtschaftlicher Betriebe interpretiert werden, die im Jahr 2000 begann. Auch bei Efko wird dieser Schritt in Zusammenhang mit der Verordnung Nr. 710 der Oblastregierung von Belgorod gebracht. Vorher bediente sich die Gruppe zur Sicherung der Versorgung mit landwirtschaftlichen Rohstoffen ausschließlich längerfristiger Lieferverträge mit landwirtschaftlichen Betrieben in den Oblasten Belgorod und Voronež. Efko hatte sich dabei den Landwirten gegenüber verpflichtet, die für die Produktion notwendigen Produktionsmitteln in Form von Warenkrediten zur Verfügung zu stellen. Nach Inkrafttreten der Verordnung hat Efko 20 zahlungsunfähige landwirtschaftliche Betriebe in die Gruppe aufgenommen und zu deren Management die Tochtergesellschaft OOO "Efko-Resurs" gegründet. Entsprechend den Bestimmungen der Verordnung wurden die zahlungsunfähigen Betriebe mit ihrem noch verwertbaren Vermögen in der Rechtsform offener Aktiengesellschaften neu gegründet. Der Boden wurde von den Eigentümern (i.d.R. die Mitarbeiter des Betriebes) auf Basis von Einjahresverträgen gepachtet (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2001 und 2007a). Um die in diesen Betrieben produzierte Rohmilch effizient vermarkten zu können, hatte die Holdingleitung die erwähnten Milchverarbeitungsbetriebe im Oktober 1999 gekauft und anschließend modernisiert. Diese verarbeiteten hauptsächlich die Rohmilch der konzerneigenen landwirtschaftlichen Betriebe zu Trinkmilch, Kefir, Butter, Quark und Käse. Ein Teil der Enderzeugnisse wurde ebenfalls unter der Marke "Sloboda" verkauft (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2006c).

Über die genaue Zahl der integrierten landwirtschaftlichen Betriebe gibt es widersprüchliche Informationen. Auf der Homepage der Gruppe ist an einer Stelle von 26 Betrieben bis zum Jahr 2006 die Rede. Davon befanden sich 24 im Oblast Belgorod und zwei im angrenzenden Oblast Voronež (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2007a). An anderer Stelle werden 30 Betriebe genannt mit einer Ackerfläche von zusammen 90.000 ha (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2006d; OAO EFKO, 2006). Im Informationsmemorandum für die Ausgabe einer Schuldverschreibung vom Dezember 2005 berichtet die Gruppe dagegen von 22 landwirtschaftlichen Betrieben im Oblast Belgorod sowie noch einem landwirtschaftlichen Unternehmen im Oblast Rostov, der OOO "Blagodatnoe" (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2005a, S. 13).

Im Jahr 2001 setzte die Gruppe die Ausdehnung ihrer Produktpalette in der Lebensmittelproduktion weiter fort. Sie nahm eine Produktionsanlage für Ketchup in Betrieb und 2002 das Werk OOO "Efko-Sloboda" für die Produktion von Spezialfetten für die Backwarenindustrie und als Ersatz für Milchlakt. Ende des Jahres 2002 kam eine neue, kalorienarme Mayonnaisesorte unter der Herstellermarke "Nežka" auf den Markt (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2007a). Bis 2005 hat sich die Gruppe zu einem Lebensmittelkonzern mit Schwerpunkt auf der Herstellung

von Ölen und Fetten entwickelt. In diesem Bereich gilt Efko als einer der Branchenführer (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2006e). So hatte die Agroholding im Jahr 2005 bei Mayonnaise einen Marktanteil in ganz Russland von 17 %, bei Spezialfetten für die Ernährungsindustrie 14 %, bei Sonnenblumenöl von 8 % sowie bei Industriemargarine von 4 und bei normaler Margarine von 3 % (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2005a, S. 7).

Die aktuellsten Entwicklungen von Efko sind zum einen die Gründung einer Allianz mit dem Schweizer Lebensmittelkonzern "Bunge" im Jahre 2005 durch den Verkauf von 25 % der Aktien von OAO "Efko" und 25 % Anteile am Stammkapital der OOO "Efko-Sloboda". Zum anderen hat sich die Gruppe 2007 nahezu vollständig aus der landwirtschaftlichen Produktion zurückgezogen. Bereits 2004 kam es zu einer ersten Zusammenarbeit zwischen Efko und Bunge. Damals unterstützte Efko Bunge bei der Planung und dem Bau einer Fabrik zur Herstellung von Pflanzenöl im Oblast Voronež. Anfang 2005 schlossen beide Unternehmen einen Kooperationsvertrag, in dem vereinbart wurde, dass Efko im Oblast Belgorod in seinen Produktionsanlagen Pflanzenöl für Bunge abfüllt. Im Oktober des gleichen Jahres verkaufte dann Efko Anteile an seinen beiden wichtigsten Produktionsbetrieben an Bunge. Begründet wird das Interesse von Bunge an Efko mit dem ausgebauten Vertriebsnetz der russischen Gruppe, das es der Schweizer Firma erlaube, schneller auf dem russischen Markt für Pflanzenöle Fuß zu fassen. Efko erhofft sich im Gegenzug gemeinsam mit Bunge, seine Position auf dem russischen Markt für Pflanzenöle und Fette zu sichern (vgl. PACHOMOVA, 2005a). Tatsächlich vereinigten im Frühjahr 2006 Efko und Bunge vollständig ihre Vertriebssysteme (vgl. LEBEDEVA und FEDOROV, 2006).

Der fast komplette Rückzug von Efko aus der Landwirtschaft vollzog sich während der ersten Jahreshälfte 2007. Im April 2007 berichtete die Zeitschrift *Agrobusiness*, dass "Efko" zu Beginn des Jahres acht landwirtschaftliche Betriebe sowie die beiden Milchwerke verkauft hätte und über weitere acht Agrarbetriebe Verkaufsverhandlungen geführt würden (vgl. VASIL'EV, 2007a). Im Juni 2007 schließlich vermeldete *Agrobusiness*, dass sich die Gruppe nun bis auf vier Saatzuchtbetriebe im Oblast Rostov aus der landwirtschaftlichen Produktion zurückgezogen hätte (vgl. OSIPOV, 2007b). Zwei Landwirtschaftsbetriebe kaufte die Agroholding "Rusagro", sechs die Gruppe "Razgul'aj" und vier das von der Belgoroder Oblastregierung neu gegründete staatliche Unternehmen "Vostočnaja zernovaja kompanija". Weitere vier Betriebe wurden an die Manager der jeweiligen Betriebe verkauft, und zwar zu Marktbedingungen mit dem Ziel, für Efko einen möglichst großen Verkaufsgewinn zu erzielen (vgl. OSIPOV, 2007b). Die der Gruppe 2007 verbliebene landwirtschaftliche Nutzfläche wird in der Zeitschrift "Belgorodskij Agromir" mit 20.047 ha angegeben (vgl. o.V., 2008, S. 37), während sie 2002 noch 86.489 ha betragen hatte (vgl. Tabelle 75). Tabelle 83 faßt die wichtigsten Entwicklungsstapen der Gruppe "Efko" zusammen.

**Tabelle 83: Entwicklungsetappen der OAO "Efko"**

| Jahr | Ereignis   |
|------|--|
| 1994 | Kauf der OAO "Efirnoe" durch die Investmentgesellschaft "Syntez" von Valerij Kustov<br>Neuausrichtung des Unternehmens auf die Produktion von Sonnenblumenöl |
| 1996 | Einführung der Herstellermarke "Sloboda"<br>Aufbau eines eigenen Vertriebsnetzes in verschiedenen Regionen Russlands.  |
| 1998 | Inbetriebnahme einer Betriebsstätte zur Mayonnaise-Produktion.   |
| 1999 | Erweiterung der Produktpalette im Bereich Pflanzenöle<br>Weiterer Ausbau des Vertriebsnetzes<br>Kauf von 4 Elevatoren und 2 Molkereien                       |
| 2000 | Aufnahme von 20 landwirtschaftlichen Betrieben im Oblast Belgorod und Gründung der Subholding OOO "Efko-Resurs"  |
| 2002 | Inbetriebnahme eines Werkes zur Herstellung von Fetten für die Nahrungsmittelindustrie   |
| 2004 | Beginn der Kooperation mit dem Schweizer Lebensmittelkonzern "Bunge" bei der Produktion und dem Vertrieb von Pflanzenölen.                                   |
| 2006 | Verkauf profilfremder Aktiva   |
| 2007 | Rückzug aus der landwirtschaftlichen Produktion  |

Quelle: Eigene Darstellung nach OAO "EFIRNOE" (EFKO) (2007a).

### 3.3.6.2 Aufbau- und Ablauforganisation

Die Aufbaustruktur der Gruppe hat sich im Laufe der Zeit mehrmals verändert. Das Kernunternehmen der Gruppe blieb aber stets die OAO "Efirnoe" (Efko). Um dieses Unternehmen herum wurde im Zuge der Expansions- und Diversifizierungsbestrebungen nach und nach eine Holdingstruktur aufgebaut. Bis Ende 2004 wurden die Tochterunternehmen aus dem landwirtschaftlichen Produktionsbereich, der Verarbeitung und dem Vertrieb über Eigentumsbeziehungen von den folgenden drei Unternehmen gemanagt: der OOO "Efko-Resurs" (landwirtschaftliche Betriebe), der OAO "Efko" (Verarbeitungsbereich) und der "Agro-Industriellen Investitionsgesellschaft ZAO "APIK (= Agropromyšlennaja investicionnaja kompanija) EFKO". Letztere führte übergreifende Finanz- und Managementaufgaben durch. Dazu gehörte die Festlegung der langfristigen Entwicklungsstrategie für die Gruppe, die Koordination aller Teilbereiche des Konzerns sowie die Erschließung und gruppeninterne Weitervergabe und Kontrolle finanzieller Mittel (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2003, S. 19 ff.).

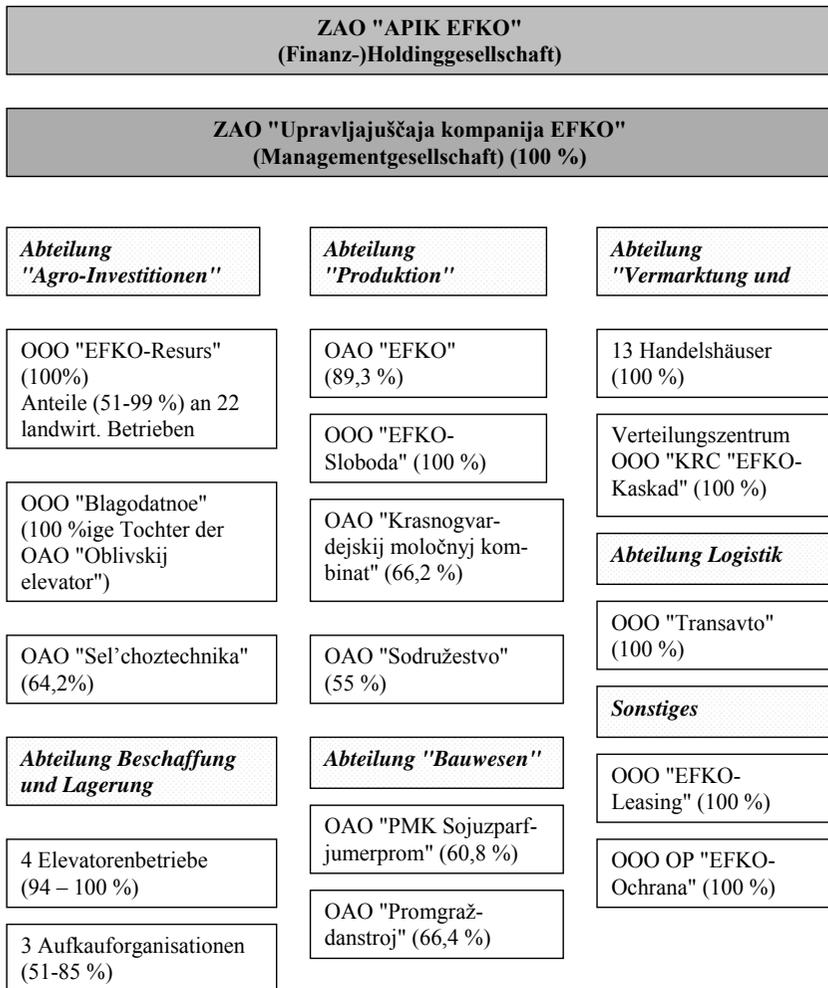
Vor der Ausgabe einer zweiten Schuldverschreibung auf dem russischen Wertpapiermarkt Ende Januar 2006 hat die Gruppe ihre Aufbau- und Ablauforganisation ein weiteres Mal reformiert. Sie ist in Abbildung 28 wiedergegeben. Die wesentlichste Veränderung bestand darin, dass nun Management- und Finanzierungsaufgaben

getrennt wurden. Die Managementaufgaben wurden von der ZAO "APIK Efko" an eine 100 %ige Tochtergesellschaft ausgegliedert, die ZAO "Upravljajušćaja kompanija Efko" (= "Managementgesellschaft Efko"). Die Aufgabe der ZAO "APIK Efko" beschränkt sich seither auf die Verwaltung der Beteiligungen und den damit verbundenen Finanzierungs- und Kontrollaufgaben. Die Aktien dieser Finanzholding gehören zu 34,4 % dem Gründer und Vorsitzenden des Direktorates, Valerij Kustov, und 25 % der Gruppe "Bunge". Die restlichen Anteile verteilen sich auf natürliche Personen, die allesamt dem oberen Management der Gruppe angehören. Einzelheiten dazu werden aber nicht veröffentlicht (vgl. OSIPOV, 2007b).

Die neue Managementgesellschaft legt nun die langfristige Entwicklungsstrategie fest und koordiniert die Tätigkeiten der Tochtergesellschaften aus dem Produktions- und Vertriebsbereich mithilfe folgender sechs nach funktionalen Gesichtspunkten eingerichteten Abteilungen (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2005a, S. 12):

1. "Agro-Investitionen (Investitionen in die Landwirtschaft)": Planung und Durchführung von Investitionen in die Primärproduktion, Koordination der Tätigkeit der landwirtschaftlichen Betriebe.
2. "Beschaffung und Lagerung" qualitativ hochwertiger landwirtschaftlicher Rohstoffe für die Verarbeitungsbetriebe.
3. "Produktion" als Herzstück der Gruppe: Koordination der Tätigkeiten zur Produktion der verschiedenen Lebensmittel (Sonnenblumenöl, Mayonnaise, Ketchup, verschiedene Spezialfette für die Backwarenindustrie).
4. "Marketing und Absatz": Vermarktung der Enderzeugnisse in ganz Russland.
5. "Logistik": Sicherstellung und Koordination der Lieferungen der Produkte an verschiedene Abnehmer in ganz Russland.
6. "Bauwesen": Planung und Bau moderner Produktionsanlagen.

**Abbildung 28: Aufbauorganisation der Gruppe "EFKO" (Stand Dezember 2005)**



Quelle: OAO "EFIRNOE" (EFKO) (2005a, S. 11-12).

Anm.: Die Prozentzahlen in Klammern bei den einzelnen Tochtergesellschaften zeigen, wenn nicht anders angegeben, den Anteil der Aktien, der von der (Finanz-)Holding ZAO "APIK EFKO" gehalten wird.

Der Abteilung "Agro-Investitionen" untersteht zum einen die Subholding OOO "Efko-Resurs", zum anderen die OAO "Sel'choztechnika" und die OOO "Blagodatnoe". Die OOO "Efko-Resurs" kontrolliert und managt alle landwirtschaftlichen Betriebe der Gruppe mit Ausnahme der OOO "Blagodatnoe". Die OOO "Blagodatnoe" ist eine 100%ige Tochter des Elevatorenbetriebs OAO "Oblivskij elevator", wird aber direkt von der Abteilung für Investitionen in die Landwirtschaft verwaltet. Die OAO "Sel'choztechnika" ist ein Dienstleistungsunternehmen zur Wartung der Landtechnik.

Die Kontrolle der gruppeneigenen landwirtschaftlichen Betriebe übt "Efko-Resurs" über Mehrheitsbeteiligungen an den ehemals zahlungsunfähigen Betrieben aus, die sich zwischen 51 bis 99 % der Aktien bewegt. Im Einzelnen nimmt die Subholding für den Agrarbereich die folgenden Aufgaben wahr (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2006d):

- die Versorgung der landwirtschaftlichen Betriebe mit allen notwendigen materiellen und organisatorischen Ressourcen,
- die Einführung neuer Technologien und Kontrolle der sachgemäßen Verwendung,
- die Kontrolle der wirtschaftlichen und finanziellen Entwicklung der Landwirtschaftsbetriebe,
- die Vermarktung der Agrarprodukte und
- Beratungsdienstleistungen im Bereich der sozialen Infrastruktur in den landwirtschaftlichen Betrieben.

Neben der Bereitstellung moderner Technik und anderen Vorleistungen wie hochwertigem Saatgut und Düngemittel sieht die Holdingleitung in der Etablierung einer effizienten Unternehmensführung sowie Unternehmens- und Finanzkontrolle die entscheidenden Bedingungen für eine erfolgreiche Sanierung der integrierten landwirtschaftlichen Betriebe. Jeder Tochtergesellschaft wird von der Managementgesellschaft ein Budget zugeteilt. Die Buchhalter eines jeden Betriebs müssen dann regelmäßig bei "Efko-Resurs" Rechenschaft über den Verlauf der Einnahmen und Ausgaben ablegen (vgl. SOLOV'EV, 2001).

Als ebenso bedeutend gilt eine entsprechende Motivation der Mitarbeiter. Diese wird im Wesentlichen durch ein leistungsorientiertes Entlohnungssystem versucht zu erreichen. Jeder Mitarbeiter bekommt einen Grundlohn und noch zusätzlich variable Prämienzahlungen, die maximal die Höhe des Grundlohnes erreichen können. Verletzungen der Arbeitsdisziplin schlagen sich in Prämienabzügen nieder. Sind die Mitarbeiter der landwirtschaftlichen Betriebe gleichzeitig auch noch Eigentümer eines Bodenanteils bekommen sie dafür außerdem jedes Jahr 400 Rubel pro Hektar (vgl. LUK'JANOV, 2000; SOLOV'EV, 2001).

Die Abteilung "Beschaffung und Lagerung" der Managementholding ZAO "Upravljajuščaja kompanija Efko" koordiniert die Aktivitäten der Elevatoren und

Aufkaufsbetriebe. Mit der Einlagerung und Aufbereitung von Sonnenblumensaatgut und Getreide beschäftigen sich vier Elevatorenbetriebe der Gruppe: die OAO "Elevator", die OAO "Oblivskij elevator", die OAO "Rodničkovskij elevator" und die OAO "Chlebnaja baza Nr. 8". Den Einkauf bzw. die Beschaffung von Agrarrohstoffen führen drei Tochtergesellschaften durch: die OOO "Efko-Semena", die OOO "Zernovaja kompanija EFKO-Voronež" und die OOO "Zernovaja kompanija EFKO-Don" (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2005a, S. 13).

Die Endprodukte der Gruppe werden in vier Tochterunternehmen der Gruppe hergestellt, die von der Abteilung "Produktion" der Managementgesellschaft kontrolliert werden: der OAO "Efko" (Erzeugung von raffiniertem und nicht raffiniertem Sonnenblumenöl, Mayonnaise, Ketchup und andere Saucen), der OOO "Efko-Sloboda" (Herstellung von Spezialfetten für die Backwarenindustrie) sowie der OAO "Sodružestvo" und dem OAO "Krasnogvardejskij moločnyj kombinat" für die Produktion von Sahne, Käse und Trockenmilch (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2005a, S. 13).

Die Abteilung "Vermarktung und Absatz" koordiniert und kontrolliert das Vertriebsnetz der Gruppe, das aus 13 Handelshäusern und einem Verteilungszentrum besteht. Der Abteilung "Logistik" ist die Tochtergesellschaft OOO "Transavto" mit eigenen Transportkapazitäten unterstellt. Darüber hinaus werden die Dienstleistungen unabhängiger Expeditionen in Anspruch genommen. Die Planung und den Bau von Produktionsanlagen wird von den beiden Tochtergesellschaften OAO "PMK Sojzparfjumerprom" und OAO "Promgraždanstroj" ausgeführt.

### *3.3.6.3 Beziehungen zu Lieferanten und Abnehmern*

Trotz der Integration von über 20 landwirtschaftlichen Betrieben bis 2002, stammte stets nur ein geringer Teil der für die von der Gruppe hergestellten Lebensmittel notwendigen Agrarrohstoffe von den eigenen Betrieben. Für das Jahr 2003 wurde ein Anteil von 15 % berichtet (vgl. KREST'JANSKIE VEDOMOSTI, 2003d), in einem Artikel der Zeitschrift Agrobusiness aus dem Jahr 2006 gar nur von 2 - 3 % (vgl. o.V., 2006e). Da damit bei weitem nicht der Rohstoffbedarf der Gruppe gedeckt werden konnte, unterhielt die Agroholding parallel dazu längerfristige Kooperationsverträge mit über 300 landwirtschaftlichen Betrieben im Oblast Belgorod, aber auch in benachbarten Föderationssubjekten wie den Oblasten Voronež, Volgograd und Rostov (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2005a, S. 13; OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2006d). Dabei leistete die Holding über die Verarbeitungsbetriebe den Lieferanten Investitionshilfen, meistens in Form von Warenkrediten (vgl. KONSTANTINOV und FILONOVICH, 2001).

Ebenso wie in der landwirtschaftlichen Produktion bedient sich die Gruppe auch bei der Einlagerung und Aufbereitung von Sonnenblumensaatgut und Getreide sowie beim Transport nicht ausschließlich der eigenen Betriebe. Bei der Lagerung nimmt Efko die Dienstleistungen von weiteren 39 unabhängigen Elevatoren in den Oblasten Belgorod, Voronež, Rostov und Saratov in Anspruch. Beim Transport

beauftragt die Gruppe ebenfalls je nach Bedarf selbständige Transportunternehmen (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2005a, S. 13 f.). Im Bereich der Vermarktung beschränkt sich die Integration auf die Großhandelsfunktion (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2006f). Wie bereits erwähnt wurde dazu ein flächendeckendes Netz von sogenannten Handelshäusern aufgebaut, deren Aufgabe es ist, die Endprodukte der Gruppe in verschiedenen Einzelhandelseinrichtungen zu plazieren. Hier bestehen entsprechende Kooperationsverträge mit über 250 Einzelhandelsunternehmen und Supermärkten (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2003, S. 28).

Großen Wert legt die Agroholding darauf, für ihre Erzeugnisse eigene Herstellermarken zu entwickeln. Neben "Sloboda" für Sonnenblumenöl, Mayonnaise, Butter und Ketchup hat Efko zwei weitere Marken eingeführt: "Altero" für Produkte höherer Preislage und "Nežka" für das Niedrigpreissegment. Die bedeutendsten Absatzmärkte sind die Stadt und das Gebiet Moskau, St. Petersburg sowie Ekaterinburg und Novosibirsk mit den jeweils angrenzenden Oblasten (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2005b, S. 51)

#### 3.3.6.4 Finanzierung

Efko bedient sich zur Finanzierung ihrer Investitionen hauptsächlich kommerzieller Bankkredite. Im Jahr 2005 hatten diese einen Anteil von fast 70 % am gesamten in der Bilanz ausgewiesenen Kapital. Lediglich 6 % entfielen auf einbehaltene Gewinne (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2005a, S.50). Die Agroholding arbeitet seit 1995 mit verschiedenen Banken zusammen. In den Anfangsjahren waren die wichtigsten Kreditgeber die Inkombank, die Kommerzbank und die SBS-Agro. Nach dem in Zuge der Augustkrise von 1998 die Inkombank und SBS-Agro in Konkurs gegangen waren, rückten die nun mehr den russischen Bankensektor dominierenden (halb-)staatlichen Banken Sberbank und Vneštorgbank zu den bedeutendsten Partnern der Gruppe "Efko" auf. Die Sberbank hatte u. a. den Bau der Produktionsanlagen der OOO "Efko-Sloboda" finanziert. Für Umlaufmittel hat die Sberbank außerdem ein Kreditlimit von jährlich 1,5 Mrd. Rubel gewährt (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2003, S. 43; PROSPEKT OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2005b, S. 332). Die akquirierten finanziellen Mittel werden gewöhnlich im Rahmen eines gruppeninternen Kapitalmarkts an einzelne Tochterunternehmen weiter vergeben. Bis einschließlich 2003 fungierte als Schaltstelle und Kontrollinstanz für die effiziente Verwendung und fristgemäße Tilgung der Kredite das Kernunternehmen OAO "Efko" (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2003, S. 37). Später teilte sie diese Aufgabe mit der neu gegründeten Managementgesellschaft. Die OOO "Efko-Sloboda" trat zudem als eigenständiger Kreditnehmer auf.

Tabelle 84 zeigt die wichtigsten gruppeninternen Kreditnehmer im Jahr 2003. Entsprechende Zahlen für spätere Jahre sind nicht verfügbar. Danach gingen die Gelder in erster Linie an die OOO "Efko-Sloboda", an die Handelshäuser und in den landwirtschaftlichen Produktionsbereich. Die Mittel, die an OOO "Efko-Sloboda"

weitervergeben wurden, flossen in die Fertigstellung von Produktionsanlagen für die Verarbeitung. Die Handelshäuser finanzierten damit ihre Vertriebsaktivitäten. Im Anstieg der finanziellen Mittel an OOO "Efko-Resurs" und an die landwirtschaftlichen Betriebe spiegeln sich die Ausgaben für die Frühjahrsbestellung wieder. Unabhängig von diesem saisonal bedingten Finanzierungsbedarf, erforderte die Sanierung landwirtschaftlicher Betriebe von Beginn an erhebliche finanzielle Mittel. Im Jahr 2001 wurde dazu 1 Mrd. Rubel, 2002 600 Mio. und 2003 1,4 Mrd Rubel veranschlagt (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2003, S. 22).

**Tabelle 84: Gruppeninterne Kreditvergabe der OAO "Efko", 2003**

| Schuldner                             | Anteil am Kreditportfolio zum 01.01.2003 | Anteil am Kreditportfolio zum 01.07.2003 |
|---------------------------------------|--|--|
| Handelshäuser                         | 34,30                                    | 23,05                                    |
| OOO "EFKO-Sloboda"                    | 29,70                                    | 22,25                                    |
| OAO "Elevator"                        | 28,10                                    | 6,33                                     |
| OOO "EFKO-Resurs" und landw. Betriebe | 2,10                                     | 21,83                                    |
| Andere Unternehmen der Gruppe         | 2,50                                     | 12,11                                    |
| Sonstige                              | 3,30                                     | 14,42                                    |
| <b>Insgesamt</b>                      | <b>100</b>                               | <b>100</b>                               |

Quelle: OAO "EFIRNOE" (EFKO) (2003, S. 37).

Die meisten Kredite, die die Gruppe von externen Kapitalgebern bislang akquiriert hat, sind kurzfristiger Natur mit einer Laufzeit von einem Jahr. Im Jahr 2003 hatten diese einen Anteil an den gesamten Kreditmitteln von 60 %, 2004 von 65 % und in den ersten neuen Monaten des Jahres 2005 sogar von knapp 75 % (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2005a, S. 54 f.). Seit 2003 versucht die Gruppe, zusätzliches und vor allem längerfristiges Fremdkapital durch die Ausgabe von Schuldverschreibungen (Obligationen) auf dem russischen Kapitalmarkt zu erschließen. Eine erste Schuldverschreibung im Wert von 8 Mrd. Rubel wurde am 9. September 2003 auf der Moskauer Wertpapierbörse platziert. Emittent war das Kernunternehmen der Gruppe, die OAO "Efko". Die Funktionen des Organizers und Underwriters der Emission teilten sich die Vneštorgbank und AKB "Promsvjaz'bank". Sie hatte eine Laufzeit von drei Jahren. Eine weitere Obligation kam am 26.01.2006 auf den Markt im Wert von 15 Mrd. Rubel und einer Laufzeit von 4 Jahren. Auch in diesem Fall trat die OAO "Efko" als Emittent auf. Organizador und Underwriter war diesmal jedoch die "Uralsibbank". In beiden Fällen fungierten die Holdinggesellschaft der Gruppe, die ZAO "APIK EFKO", zusammen mit der OOO "Efko-Sloboda" als Bürgen.

Mit dem Kapital, das über die Ausgabe der Obligationen in das Unternehmen fließt, sollen zum einen die kurzfristigen Verbindlichkeiten refinanziert werden. Nach Angaben der Bank URALSIB (2006, S. 4) hat die Gruppe in diesem Bereich offenbar eine recht hohe Schuldenlast angesammelt (vgl. dazu das nachfolgende Abschnitt V.3.3.6.5). Zum anderen ist beabsichtigt, den Anteil langfristigen

Fremdkapitals im Kreditportfolio auf 35 % auszudehnen. Und schließlich möchte die OAO "Efko" die erschlossenen Gelder für die Finanzierung weiterer kostensenkender, moderner Investitionen, den Kauf von Umlaufmittel und zur Liquiditätssicherung einsetzen (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2005a, S. 56; URALSIB, 2006, S. 1).

### 3.3.6.5 Wirtschaftliche Entwicklung

Angaben über die wirtschaftliche Entwicklung der Gruppe insgesamt und der einzelnen Tochterunternehmen stehen der Öffentlichkeit nicht zur Verfügung. Neben Gründen des Geschäftsgeheimnisses, ist dies vor allem darauf zurückzuführen, dass die Gruppe selber bislang noch gar keine konsolidierte Bilanz aufgestellt hat, also eine Bilanz, in der die wirtschaftlichen und finanziellen Ergebnisse aller Tochterunternehmen aggregiert sind. Nach eigenen Angaben würden jedoch die Resultate des Kernunternehmens, der OAO "Efko", weitgehend die Gesamtsituation der Gruppe wiedergeben (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2005a, S. 47; OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2005c, S. 1 ff.). Die wichtigsten Kennzahlen zur deren wirtschaftlichen Entwicklung für die Jahre 2000-2005 sind in Tabelle 85 wiedergegeben.

**Tabelle 85: Kennzahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der OAO "EFKO", 2000-2005**

| Indikator  | 2000  | 2001  | 2002  | 2003  | 2004  | 9 Monate 2005 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|---------------|
| Erlös in Mio. Rubel  | 1.837 | 2.868 | 3.843 | 4.427 | 4.628 | 5.455         |
| Selbstkosten   | 1.496 | 2.423 | 3.242 | 3.679 | 4.039 | 4.752         |
| Bruttogewinn in Mio. Rubel                                 | 341   | 445   | 601   | 748   | 588   | 703           |
| EBITDA   | k.A.  | k.A.  | k.A.  | 502   | 324   | 366           |
| Nettogewinn (nicht ausgeschütteter Gewinn), in Mio. Rubel. | 118   | 117   | 69    | 188   | 2     | 30            |
| Eigenkapital in Mio. Rubel                                 | 545   | 647   | 723   | 1.141 | 1.144 | 1.173         |
| Aktiva in Mio Rubel  | 1.358 | 2.203 | 2.339 | 3.952 | 4.805 | 5.765         |
| Rentabilität des Eigenkapitals, %                          | 21,54 | 18,07 | 9,55  | 16,48 | 0,20  | k.A.          |
| Rentabilität der Aktiva, %                                 | 8,69  | 5,31  | 2,95  | 4,76  | 0,05  | k.A.          |
| Rentabilität der Verkäufe, %                               | 7,25  | 10,16 | 9,32  | 11,78 | 7,23  | k.A.          |

Quelle: OAO "EFIRNOE" (EFKO) (2005a, S. 8); OAO "EFIRNOE" (EFKO) (2005b, S. 60); URALSIB (2006, S. 4).

Das Unternehmen weist demnach insgesamt eine positive Erlösentwicklung auf. So stieg im Jahr 2004 der Erlös gegenüber dem Vorjahr um 4,5 % auf 4,6 Mrd. Rubel. In den ersten neuen Monaten 2005 nahmen die Erlöse von 2,9 Mrd. Rubel im entsprechenden Vorjahreszeitraum um das 1,5fache auf 4,2 Mrd. Rubel zu. Diese Zunahme wird zum einen auf das breitere Sortiment und größere Umsatzen und zum anderen auf gestiegene Verkaufspreise zurückgeführt (vgl. OAO

"EFIRNOE" (EFKO), 2005b, S. 61). Die höchsten Erlöse wurden mit dem Verkauf von Pflanzenölen und Mayonnaise erzielt. Der Anteil dieser Produkte an den Gesamterlösen ist von 57 % im Jahr 2000 bis auf 71 % 2004 und 76 % im zweiten Quartal 2005 kontinuierlich gestiegen (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2005b, S. 49).

Weniger positiv fällt dagegen die Gewinnentwicklung aus. Der Bruttogewinn stieg zwar bis 2003, sank dann aber von 748 Mio. Rubel 2003 auf 588 Mio. Rubel 2004 und 547 Mio. Rubel in den ersten neun Monaten des Jahres 2005. Der Deckungsbeitrag (valovaja marža), gemessen als Prozentsatz an den gesamten Erlösen, ging entsprechend von 16,9 % auf 12,7 % zurück (vgl. URALSIB, 2006, S. 4). Als Hauptursache für die sinkenden Gewinne werden gestiegene Preise für die beiden wichtigsten Rohstoffe der Gruppe genannt, Sonnenblumenkerne und rohes Sonnenblumenöl. Weiter drückten niedrige Ernteerträge bei Getreide und technischen Kulturen sowie hohe Werbeausgaben im Jahr 2004 die Gewinne (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2005b, S. 60). Entsprechend sank auch der EBITDA (Erlös vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen) von 502 Mio. Rubel 2003 auf 325 Mio. Rubel 2004 und 368 Mio. Rubel in den ersten neun Monaten 2005. Ebenso wirkten sich die zurückgegangenen Gewinne auf die Rentabilitätskennziffern negativ aus, denn diese werden berechnet als Nettogewinn/Eigenkapital oder Wert der Aktiva.

Neben sinkenden Gewinnen verzeichnete die OAO "EFKO" einen hohen Stand an Verbindlichkeiten. Wie Tabelle 86 zeigt, erhöhten sich die Indikatoren Verbindlichkeiten/EBITDA bzw. Nettoverbindlichkeiten/EBITDA zwischen 2003 und 2004 von 4,3 auf 8,46 bzw. 4,16 auf 7,52 %. Parallel dazu verringerte sich die Fähigkeit der Gruppe, ihre Zinsaufwendungen decken zukönnen. Dies zeigt sich an der Kennzahl EBITD/Zinsaufwendungen, die von 2,12 im Jahr 2003 auf 1,33 2004 merklich zurückging.

**Tabelle 86: Indikatoren zum Schuldenstand der OAO "EFKO", 2003-2005**

| <b>Indikator</b>                        | <b>2003</b> | <b>2004</b> | <b>9 Monate 2005</b> |
|---|-------------|-------------|----------------------|
| Darlehen und Kredite<br>(in Mio. Rubel) | 2.178       | 2.746       | 4.195                |
| Verbindlichkeiten/Kapital<br>(in %)     | 65,5        | 70,6        | 77,0                 |
| Verbindlichkeiten/Aktiva                | 56,1        | 57,2        | 68,0                 |
| Verbindlichkeiten/EBITDA                | 4,3         | 8,5         | 8,0                  |
| EBITDA/Zinsaufwendungen                 | 2,1         | 1,3         | 1,3                  |

Quelle: OAO "EFIRNOE" (EFKO) (2005c, S. 4); URALSIB (2006, S. 1).

Ebenso weisen die in Tabelle 87 wiedergegebenen Indikatoren eine niedrige Liquidität von Efko aus.

**Tabelle 87: Liquiditätskennziffern der OAO "Efko", 2000-2004**

| Indikator  | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|--|------|------|------|------|------|
| Eigene Umlaufmittel (in Mio. Rubel)                | -199 | -349 | -282 | 310  | 9    |
| Koeffizient der Autonomie der eigenen Mittel       | 0,40 | 0,29 | 0,31 | 0,29 | 0,24 |
| Koeffizient der laufenden (natürlichen) Liquidität | 0,76 | 0,78 | 0,82 | 1,63 | 1,36 |
| Koeffizient der schnellen (künstlichen) Liquidität | 0,41 | 0,45 | 0,64 | 1,00 | 1,07 |

Quelle: OAO "EFIRNOE" (EFKO) (2005b, S. 62).

Die Kennzahl "eigene Umlaufmittel" zeigt, inwieweit kurzfristige Verbindlichkeiten mit eigenem Finanzumlaufvermögen gedeckt werden können. Bis 2002 wies das Unternehmen hier negative Werte aus. Erst im Zuge einer Kapitalerhöhung gelang es 2003 und 2004 eine positive Entwicklung einzuleiten. In diesen Jahren war das Unternehmen in der Lage, ihr Umlaufkapital aus eigenen Mitteln zu finanzieren. Der Koeffizient "Autonomie eigener Mittel" drückt die Abhängigkeit des Unternehmens von externen Kapitalgebern aus. Als empfohlener Wert gilt 0,5. Je niedriger die Ausprägung ist, desto höher ist der Anteil externen Kapitals und desto höher das Risiko von Liquiditätsengpässen und der Zahlungsunfähigkeit. Aufgrund des hohen Kreditanteils weist das Unternehmen einen relativ niedrigen Autonomiekoeffizienten aus, der sich von 0,40 im Jahr 2000 bis 2004 fast halbiert hat.

Der Koeffizient der laufenden Liquidität (in der deutschen Betriebslehre auch natürliche Liquidität genannt, vgl. JUNG, 2006, S. 720) zeigt, ob im Unternehmen ausreichend geldwerte Mittel vorhanden sind, die zur Deckung kurzfristiger Verbindlichkeiten verwendet werden können. Der Koeffizient der schnellen Liquidität (künstliche Liquidität) drückt die Möglichkeit aus, vor Ablauf einer Frist Vermögensgüter in Zahlungsmittel umzuwandeln. Als unbedenklich gelten Werte zwischen 1 und 2. Bei Efko weisen diese beiden Liquiditätskoeffizienten seit 2003 eine positive Entwicklung auf. Dies wird zum einen auf die Umwandlung eines Teils der kurzfristigen Verbindlichkeiten in langfristige im Zuge der ersten Emission einer Obligation im Jahr 2003 zurückgeführt. Zum anderen sollen sich darin die Rückflüsse aus erfolgreich durchgeführten Investitionen widerspiegeln (vgl. OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2005b, S. 62 f.).

Nach Einschätzung von URALSIB (2006, S. 4), die die zweite Obligationsemission organisiert hat, macht es der hohe Schuldenstand unerlässlich, dass die Gruppe die Kreditaufnahme zurückfährt. Von den in den ersten 9 Monaten 2005 verzeichneten Verbindlichkeiten in Höhe von 3,9 Mrd. Rubel bestanden 63 % gegenüber verschiedenen Banken (Sberbank, Vneštorgbank, Uralsib, Internationale Bank Moskau (Meždunarodnyj Bank Moskvj = MMB) und Nomos-Bank), 21 % gegenüber Gläubigern aus den beiden Schuldverschreibungen und 15 % gegenüber dem Kooperationspartner "Bunge GUS". Die restlichen 1 % entfallen auf sonstige Geldgeber. Schwierigkeiten könnten insbesondere deshalb entstehen, weil 2006 fast 80 % der Kredite getilgt sein müssen, davon allein 16 % im vierten Quartal. Einige der Aktionäre überlegten, zumindest die Schulden gegenüber Bunge mit

Aktien der OAO "Efko" zu begleichen, also in Eigenkapital umzuwandeln (vgl. URALSIB, 2006, S. 4).

Der Verkauf fast aller Landwirtschaftsbetriebe im Laufe des Jahres 2007 ist die Konsequenz eines insgesamt enttäuschenden finanziellen Erfolgs der eigenen landwirtschaftlichen Produktionstätigkeit. Im Laufe von sieben Jahre hatte die Gruppe insgesamt 50 Mio. US-\$ in die Landwirtschaft investiert. Statt Gewinne, seien damit Verluste von mehr als 10 Mio. US-\$ eingefahren worden (vgl. OSIPOV, 2007b). Während der zurückliegenden Jahren gab es immer wieder Äußerungen und Entscheidungen von Vertretern des oberen Managements der Gruppe, die darauf hindeuten, dass das Engagement in der Landwirtschaft von Anfang an hinter den Erwartungen zurückblieb und nicht notwendigerweise einem rationalen ökonomischen Kalkül folgte. So trat Efko bereits 2002 drei landwirtschaftliche Betriebe an Prodimeks ab (vgl. KREST'JANSKIE VEDOMOSTI, 2003e). Ein Jahr später kündigte der Finanzdirektor der Gruppe "Efko", Evgenij Ljašenko, an, weitere landwirtschaftliche Betriebe verkaufen zu wollen. Er begründete dies mit der geringen Rentabilität der landwirtschaftlichen Produktion. Dies sei für die Gruppe kein Markt mit Zukunft (vgl. KREST'JANSKIE VEDOMOSTI, 2003d). Im Investitionsmemorandum des Jahres 2003 endet der Abschnitt über die Landwirtschaft mit dem Satz: "Mittelfristig plant "Efko" nicht, die Investitionen in die Landwirtschaft auszudehnen" (OAO "EFIRNOE" (EFKO), 2003, S. 23). Ebenfalls wurde betont, dass auch die beiden Milchfabriken nicht in das Profil der Gruppe als Produzent von Pflanzenölen und Fetten paßten und daher auch dafür keine langfristigen Strategien entwickelt werden würden (ebd., S. 26). Ob und wie viele Betriebe die Gruppe bereits zu diesem Zeitpunkt tatsächlich verkauft hat, ist nicht bekannt. Im Herbst 2006 wurde vermeldet, dass "EFKO" erneut zwei landwirtschaftliche Betriebe – die OAO "Efko-Nikolaevskoe" und die OAO "Efko-Belokolodezskoe" – verkauft hätte; diesmal an die Gruppe "Rusagro". Weitere zwei landwirtschaftliche Betriebe im Rayon "Roven'skij" würden zum Verkauf vorbereitet. Im Jahr 2007 stieß die Gruppe dann, wie bereits erwähnt, bis auf vier Saatzuchtbetriebe im Oblast Rostov alle Landwirtschaftsbetriebe ab.

Der Direktor von Efko mit dem Zuständigkeitsbereich für die Rohstoffversorgung, Valerij Sergačev, begründete diesen Rückzug aus der Primärproduktion einmal mehr damit, dass die von der Subholding "Efko-Resurs" gemanagten Landwirtschaftsbetriebe sich zu keiner Zeit in der Lage erwiesen hätten, den Bedarf der Verarbeitungsbetriebe mit Rohstoffen decken zu können (o.V., 2006f). Außerdem sei die Rentabilität hinter den Erwartungen zurückgeblieben. Die Gruppe verfüge nicht über so viele finanzielle Mittel, um neben der Verarbeitung noch landwirtschaftliche Produktion betreiben zu können. Überhaupt hätten im globalen Wettbewerb nur eng spezialisierte Unternehmen eine Überlebenschance (vgl. OSIPOV, 2007b). Schon 2006 wurde im Zusammenhang mit der Kooperation mit Bunge vermeldet, dass Efko sich ganz auf seinen Kernbereich spezialisieren möchte und dazu alle nicht ins Profil passenden Beteiligungen

verkaufen möchte. Dazu gehören nicht nur die Landwirtschaftsbetriebe und die Milchverarbeitung, sondern auch die gruppeneigenen Bau- und Transportunternehmen im Oblast Belgorod (vgl. LEBEDEVVA und FEDOROV, 2006).

Die explizite Erwähnung der Verordnung Nr. 710 bei der Begründung für Integration landwirtschaftlicher Produzenten, die stets dominierende Bedeutung vertraglicher Kooperationsbeziehungen mit unabhängigen Rohstofflieferanten und schließlich der relativ früh einsetzende allmähliche Verkauf landwirtschaftlicher Betriebe lassen vermuten, dass ohne Regierungseinfluß im Oblast Belgorod das Engagement der Gruppe im landwirtschaftlichen Produktionsbereich geringer ausgefallen wäre oder möglicherweise sogar überhaupt nicht erfolgt wäre. Vielmehr verstärkt sich der Eindruck, dass die Integration der Agrarproduktion doch eher ein sozial- und strukturpolitischer Beitrag der Gruppe zur Entwicklung des ländlichen Raumes in Belgorod war. Tatsächlich bezeichnete im Spätsommer 2006 der Direktor von Efko mit dem Zuständigkeitsbereich für die Rohstoffversorgung, Valerij Sergačev, das Engagement der Gruppe in der landwirtschaftlichen Rohstoffproduktion "nicht als Geschäft, sondern als soziales Projekt" (vgl. o.V., 2006e). Dieses beschränkte sich nicht nur auf die Sanierung der Betriebe, sondern erstreckte sich außerdem auf die Finanzierung von Maßnahmen zur Verbesserung der medizinischen Versorgung, der Unterstützung von Schulen und der Vergabe von Stipendien (vgl. SOLOV'EV, 2001). Unterstrichen wird diese Einschätzung durch Äußerungen im Informationsmemorandum der Gruppe für die Platzierung der Schuldverschreibung des Jahres 2003, in der es heißt, *"dass das Engagement von Efko nicht nur Investitionen in die Produktion bedeuten. Große Bedeutung wird sozialpolitischen Aspekten beigemessen..."*. Im Interview mit der Zeitung Agrobusiness vom Juni 2007 erklärte Sergačev, dass die Gruppe von den insgesamt in die Landwirtschaft investierten 50 Mio. US-\$ allein 5 Mio. US-\$, also 10 %, in soziale Belange geflossen seien. Faktisch sei Efko in die Rolle des Staates geschlüpft und hätte dessen Entwicklungsaufgaben in den ländlichen Räumen übernommen (vgl. OSIPOV, 2007b).

### 3.3.6.6 Beziehung zur Politik

Informationen, die auf eine ähnlich enge Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Oblastregierung hindeuten, wie bei Stojlenskaja Niva und BEZRK-Belgran-korm fehlen. Insbesondere ist nichts über eine Kooperation im Rahmen der regionalen und föderalen Programme zum Ausbau der Tierproduktion bekannt. Nach der Produktionsausrichtung der Gruppe und der beabsichtigten weiteren Entwicklungsstrategie hin zu enger Spezialisierung zu urteilen, scheint die Gruppe daran, trotz der Möglichkeit in den Genuß staatlicher Renten kommen zu können, kein Interesse zu haben.

### 3.3.7 Die OOO "Gruppa Kompanij Rusagro"

Wie Efko ist die Gruppe Rusagro schon lange vor der Augustkrise des Jahres 1998 von Akteuren aus dem nachgelagerten Bereich der Landwirtschaft gegründet worden. Auch in diesem Fall läßt sich nach einer Phase der Integration und Diversifikation eine Tendenz zur Spezialisierung erkennen. Im Unterschied zu Efko gehört dazu jedoch auch die landwirtschaftliche Produktion.

#### 3.3.7.1 Entwicklungsgeschichte und Firmenprofil

Die Gruppe "Rusagro" hat sich aus der geschlossenen Aktiengesellschaft ZAO "Sugar Trading Company" entwickelt. Dieses Unternehmen wurde 1995 von Vadim Nikolaevič Moškovič gegründet, der bis Anfang 2006 Generaldirektor der Gruppe "Rusagro" war. Die ZAO "Sugar Trading Company" beschäftigte sich mit dem Handel von Weißzucker. Dieser wurde aus der Ukraine importiert und an russische Abnehmer, vor allem aus der Süßwarenindustrie, weiterverkauft. Rasch gelang es Moškovič, einen großen Kundenkreis aufzubauen, der die größten russischen Produzenten von Süßwaren umfaßte, darunter Krasnyj Oktjabr', Babaevskaja, Rot Front (alle Moskau), Volžanka (Ul'jansovsk) und Akkond (Čeboksary). Diese Unternehmen sind auch heute noch wichtige Kunden der Gruppe. Schon vor der Gründung der ZAO "Sugar Trading Company" war Moškovič unternehmerisch tätig. In den Jahren 1991 und 1992 handelte er an der Moskauer Waren- und Rohstoffbörse, danach gründete er zusammen mit weiteren Partnern das Bauunternehmen "Avgur Estate", deren Präsident er heute immer noch ist. Zwischen 1994 und 1995 war er außerdem Geschäftsführer einer Firma, die Wodka der Marke "Belyj Orel" importierte. Darüber hinaus ist er mit 16 % an der OAO "Sobinbank"<sup>231</sup> beteiligt.

Im Jahr 1997 stiegen die Firmengründer in die eigene Produktion von Zucker ein. Als Auslöser für diesen Schritt wird der Anstieg der Einfuhrzölle auf importierten Zucker aus der Ukraine genannt, der das Einfuhrgeschäft auf die Dauer nicht mehr rentabel erschienen ließ (vgl. OOO GK RUSAGRO, 2005a, S. 36). Anfang 1997 wurde daher die Aktienmehrheit der Zuckerfabrik OAO "Rževskij sacharnik" im Oblast Belgorod gekauft und mit der Zuckerproduktion begonnen. Die Zuckerfabrik und die Sugar Trading Company firmierten von nun an unter der Bezeichnung ZAO "Rusagro". Ein Jahr später begann das Unternehmen mit dem Ausbau eines eigenen Vertriebsnetzes auf der Grundlage langfristiger Kooperationsverträge mit regionalen Großhändlern. Ende 1998 erweiterte Rusagro seine Produktionskapazitäten mit dem Kauf einer zweiten Zuckerfabrik, der OAO "Nika", ebenfalls im Oblast Belgorod. Zur gleichen Zeit beschloß Rusagro, gemeinsam mit einem nicht namentlich genannten französischen Unternehmen in die Produktion von Zuckerrüben zu investieren. Sie haben dazu das Joint Venture die Firma "Agrointer" gegründet und bis Ende 1999 500.000 US-\$ investiert (vgl. OOO GK RUSAGRO, 2006a und 2006b). Keine Angaben gibt es, welche konkrete Form das

<sup>231</sup> Nähere Informationen zur Bank sind auf deren Homepage zu finden (<http://www.sobinbank.ru>).

Engagement in der Zuckerrübenproduktion angenommen hatte, d. h. ob dazu und ggf. wieviele Betriebe gekauft oder gepachtet wurden oder ob lediglich im Rahmen von Kooperationsverträgen Saatgut, Düngemittel, Landtechnik und sonstige Betriebsmittel den Primärproduzenten zur Verfügung gestellt wurden.

Bis Ende 1999 hat sich Rusagro ausschließlich mit der Produktion und dem Verkauf von Zucker beschäftigt. Dann begann das Unternehmen, seine Tätigkeit auf weitere Geschäftsfelder auszudehnen, und zwar auf Getreide und Ölsaaten sowie verstärkt in die landwirtschaftliche Produktion (vgl. OOO GK RUSAGRO, 2006a). Bei Getreide und Ölsaaten beschränkte sich die Tätigkeit zunächst auf den Handel mit diesen Produkten. Zum Jahresende stieg die Gruppe mit dem Kauf der Pflanzenextraktionsfabrik MEZ "Anninskij" in Voronež dann in die Verarbeitung von Sonnenblumen zu Pflanzenölprodukten ein.

Der verstärkte Eintritt in die landwirtschaftliche Produktion im Jahr 2000 mit der Integration von neun landwirtschaftlichen Unternehmen mit einer Ackerfläche von zusammen 50.000 ha erfolgte, wie es in der Darstellung der Entwicklungsgeschichte heißt, "auf Bitte der Regierung des Oblastes Belgorod" im Zusammenhang mit dem regionalen Sanierungsprogramm auf Grundlage der Verordnung Nr. 710 (vgl. OOO GK RUSAGRO, 2006b). Zur Verwaltung der ehemaligen Kolchosen wurde eine eigene Management- und Investitionsgesellschaft in der Rechtsform einer GmbH gegründet, die OOO "Rusagro-Invest". Ein Jahr später kamen weitere vier zahlungsunfähige landwirtschaftliche Betriebe dazu. In das Grundkapital dieser Betriebe hat Rusagro-Invest bis 2005 insgesamt 185 Mio. Rubel in Form moderner Technik eingebracht. Der Grund und Boden wurde von den Eigentümern der Landanteilsscheine für 5 bis 10 Jahre gepachtet. Generaldirektor der Management- und Investitionsgesellschaft wurde Vladimir Grigor'evič Rževskij (vgl. OOO GK RUSAGRO, 2006c). Ende 2005 befanden sich 101.000 ha Ackerfläche (vgl. OOO GK RUSAGRO, 2006b) und 2007 nach Angaben von Belgorodskij Agromir 166.934 ha (vgl. o.V., 2008) in Belgorod unter der Kontrolle von Rusagro. Darauf produzieren die landwirtschaftlichen Betrieben der Gruppe hauptsächlich vier Produktgruppen: Getreide (vor allem Gerste und Weizen), Zuckerrüben, Sonnenblumen und Milch. Nach Angaben des Gründers der Gruppe Moškovič aus dem Jahr 2002 entfielen damals auf Getreide fast 50 % der landwirtschaftlichen Produktion, gefolgt von Futtermittel für die Milchproduktion (27 %), Zuckerrüben (15 %) und 8 % Sonnenblumen (vgl. SAGDIEV, 2002b).

**Tabelle 88: Entwicklungsetappen der Gruppe "Rusagro"**

| <b>Jahr</b> | <b>Ereignis</b>  |
|-------------|--|
| 1995        | Gründung der Handelsgesellschaft "Sugar Trade Company": Import von Weißzucker aus der Ukraine und Weiterverkauf an russische Süßwarenhersteller.   |
| 1997        | Einstieg in die Zuckerverarbeitung mit dem Kauf der Zuckerfabrik OAO "Rževskij sacharnik" im Oblast Belgorod; Handel und Verarbeitung auch von Rohrzucker.<br>Eintritt in den Verband der Zuckerproduzenten Russlands.   |
| 1998        | Beginn des Aufbaus eines Vertriebs- und Filialnetzes.<br>Kauf der Kontrollmehrheit der Zuckerfabrik OAO "Nika" (Volokonovskij sacharnyj zavod) im Oblast Belgorod zwecks Ausdehnung der eigenen Zuckerproduktion.<br>Einstieg in den Anbau von Zuckerrüben über das Joint Venture Unternehmen "Agrointer" mit einer französischen Partnerfirma.  |
| 1999        | Kauf der dritten Zuckerfabrik im Oblast Belgorod (OAO "Valkujskisachar").<br>Ausbau des Vertriebssystems um weitere 7 Filialen.  |
| 2000        | Kauf der vierten Zuckerfabrik ZAO "Sacharnyj zavod Svoboda" im Kraj Krasnodar.<br>Gründung der Getreidehandelsfirma ZAO "Kurant Zerno" und Einstieg in den Handel mit Getreide und Sonnenblumen.<br>Kauf von 2 Getreideelevatoren in den Krajs Altaj und Krasnodar.<br>Aufnahme von 9 landwirtschaftlichen Betrieben im Oblast Belgorod und Gründung der Managementgesellschaft "Rusagro-Invest".<br>Weiterer Ausbau des Filialnetzes auf 11 Filialen.<br>Einstieg in die Produktion von Pflanzenöl mit dem Kauf der OAO "MEZ <sup>232</sup> Anninskij" im Oblast Voronež.<br>Teilnahme an der ersten Versteigerung von Einfuhrquoten für Rohrzucker: Ersteigerung einer Quote von 725.000 t für 50 Mio. \$. |
| 2001        | Erwerb der Kontrollmehrheit des Pflanzenöl und -fettkombinates OAO "MŽK <sup>233</sup> Krasnodarskij" zur Produktion von Margarine, Mayonnaise, Seife u. a. Nebenprodukten.<br>Erwerb von 33 % der Aktien der Zuckerfabrik OAO "Russkij sachar" und Kauf der Zuckerfabrik OAO "Sacharnyj zavod 'Žerdevsckij'".<br>Ersteigerung eines Importkontingents in Höhe von 550.000 t Weißzucker für 27,5 Mio. US-\$.<br>   |

<sup>232</sup> MEZ = masloekstracionnyj zavod.

<sup>233</sup> MŽK = masložirkombinat.

**Tabelle 88: Entwicklungsetappen der Gruppe "Rusagro" (Fortsetzung)**

| Jahr | Ereignis   |
|------|--|
| 2002 | <p>Ausstieg aus "Russkij sachar".</p> <p>Kauf der Zuckerfabrik OAO "Znamenskij sacharnyj zavod" im Oblast Tambov.</p> <p>Aufnahme von 4 weiteren zahlungsunfähigen landwirtschaftlichen Unternehmen im Oblast Belgorod zu deren Sanierung. Vergrößerung der landwirtschaftlichen Nutzfläche der Gruppe auf 70.000 ha.</p> <p>Ersteigerung eines Importkontingents in Höhe von 475.000 t Weißzucker für 48 Mio. US-\$.</p> <p>Markteinführung der eigenen Herstellermarken im Bereich Pflanzenölprodukte.</p>   |
| 2003 | <p>Abfüllung von Öl für die argentinische Firma AGD unter der Marke "Natura".</p> <p>Markteinführung der ersten Marke auf dem russischen Zuckermarkt für Zuckerraffinat "Čajkofskij".</p> <p>Kauf der Kontrollmehrheit des Pflanzenfettkombinats OAO "Žirovoj kombinat".</p> <p>Gründung der OOO "Gruppa Kompanij Rusagro" als Hauptgesellschaft für die Unternehmensgruppe.</p>   |
| 2004 | <p>Kauf von 81 % der Aktien von OAO "Pavlovskij elevator" und 82 % des Pflanzenölextraktionskombinats OAO "Masloekstrakcionnyj zavod 'Liskinskij'".</p> <p>Einstieg in die Schweineproduktion im Oblast Belgorod mit einer geschätzten Investitionssumme von 3,5 Mrd. Rbl.: Finanzierung zu 70 % aus (zinsverbilligten) Krediten der Sberbank mit einer Laufzeit von 5 Jahren und zu 30 % aus eigenen Mitteln; Unterstützung durch das russische Landwirtschaftsministerium und die Regierung von Belgorod.</p>  |
| 2005 | <p>Kauf von zwei Unternehmen zur Extraktion von Pflanzenöl (OOO "Labinskij masloekstrakcionnyj zavod" und OOO "Zavod po ekstrakcii rastitel'nych masel" im Kraj Krasnodar.</p> <p>Einstieg in die Entwicklung der Milchviehwirtschaft im Rahmen des Programms "Strategische Entwicklung der Landwirtschaft des Oblast Belgorod bis zum Jahr 2010".</p> <p>Abkommen zwischen der Oblastregierung von Tambov und dem Generaldirektor von Rusagro über die Steigerung der Produktion und Verarbeitung von Zuckerrüben. → Kauf von drei landwirtschaftlichen Betrieben im Oblast Tambov.</p> |
| 2006 | <p>Konsolidierung der Aktiva der Gruppe: Verringerung des Engagements in den Bereichen Getreide und Pflanzenölproduktion und Konzentration auf Zucker und landwirtschaftliche Produktion.</p> <p>Bau von zwei Milchkuhställen mit Kapazitäten von je 1000 Stellplätzen.</p> <p>Bau einer eigenen Futtermittelfabrik.</p> <p>Integration von zwei Landwirtschaftsbetrieben im Oblast Voronež.</p>   |

Quelle: Eigene Darstellung nach OOO GK RUSAGRO (2005a, S. 35 ff.); OOO GK RUSAGRO (2006a) und (2006b).

Wie Tabelle 88 zeigt, setzte Rusagro bis 2005 seine Expansion in den vier Sparten Zucker, Pflanzenöl, Getreide und landwirtschaftliche Produktion fort, auch über die Grenzen des Oblastes Belgorod hinaus. Die Ausdehnung des landwirtschaftlichen Produktionsbereichs ist zum einen auf das Bestreben der Agroholding

zurückzuführen, die Verarbeitungskapazitäten ihrer Zuckerfabriken besser auszulasten. Vor allem deshalb wurden 2005 fünf landwirtschaftliche Betriebe in Tambov und Voronež gekauft sowie 2006 die beiden Betriebe OAO "Efko-Nikolaevskoe" und OAO "Efko-Belokolodezkoe" von der Gruppe "EFKO" im Oblast Belgorod übernommen (vgl. o.V., 2006f). Zum anderen dürfte die im Rahmen der regionalen Förderprogramme für die Tierproduktion in Aussicht gestellten Vergünstigungen und die damit verbundenen Möglichkeiten, regulierungsinduzierte Renten erzielen zu können, eine nicht unwesentliche Rolle für das stärkere Engagement in der Milchproduktion gespielt haben.

Überraschend leitete die Gruppe im Jahr 2006 einen Konsolidierungsprozess ein, der eine Spezialisierung auf nur noch auf zwei Geschäftsbereiche zum Ziel hatte, nämlich Zucker- und landwirtschaftliche Produktion. Die Sparten Pflanzenöl und Getreide sollten ursprünglich bis Anfang 2007 aufgegeben werden. Ein völliger Rückzug fand dann aber aufgrund steigender Preise für die Produkte doch nicht statt (vgl. OOO GK RUSAGRO, 2006b sowie Abschnitt V.3.3.7.5). Bis zur Konsolidierung der Gruppe gehörten zu "Rusagro" 16 Verarbeitungsunternehmen, 19 landwirtschaftliche Betriebe und 10 regionale Handelsfilialen. Die 16 Verarbeitungsbetriebe setzen sich aus sechs Zuckerfabriken, sechs Unternehmen zur Herstellung von Pflanzenölprodukten und vier Getreideelavatoren zusammen (vgl. OOO GK RUSAGRO, 2006d). Wie Tabelle 89 zeigt, lagen die meisten Tochterunternehmen der Gruppe "Rusagro" zu der Zeit im Oblast Belgorod. Die anderen verteilten sich auf die Oblaste Belgorod, Voronež, Tambov und Sverdlovsk sowie auf die Krajs Altaj und Krasnodar. Die Hauptgesellschaft OOO "GK Rusagro" hat ihren Sitz in Moskau. Drei der sechs Zuckerfabriken lagen im Oblast Belgorod. An zweiter Stelle folgte, was die Zahl der Verarbeitungsbetriebe anbelangt, der Kraj Krasnodar. Hier betrieb die Gruppe in der betrachteten Periode zwei Verarbeitungsunternehmen im Getreidebereich und drei im Pflanzenölbereich sowie eine Zuckerfabrik.

**Tabelle 89: Regionale Verteilung der Tochterunternehmen gegliedert nach Branchen (Stand 1. Quartal 2006)**

| Föderations-subjekt | Landwirtschaftliche Betriebe | Zuckerfabriken | Getreideelevatoren und Futtermittelfabriken* | Herstellung von Pflanzenölprodukten* | Summe |
|---------------------|------------------------------|----------------|--|--------------------------------------|-------|
| Belgorod            | 33                           | 3              | 1  | 0                                    | 37    |
| Krasnodar           | 0                            | 1              | 2**  | 3                                    | 6     |
| Altaj               | 0                            | 0              | 1  | 0                                    | 1     |
| Sverdlovsk          | 0                            | 0              | 0  | 1                                    | 1     |
| Tambov              | 3                            | 2              | 0  | 0                                    | 5     |
| Voronež             | 2                            | 0              | 0  | 2                                    | 4     |
| <b>Summe</b>        | 38                           | 6              | 4  | 6                                    | 54    |

Quelle: Eigene Darstellung nach OOO GK RUSAGRO (2006e).

Anm.: \* Im Zuge der Konsolidierungsmaßnahmen des Jahres 2006 mittlerweile verkauft.

\*\* Darin enthalten ist ein Futtermittelkombinat.

Auffallend ist, dass sich bis 2005 alle landwirtschaftlichen Unternehmen der Gruppe ausschließlich im Oblast Belgorod befanden. Die Zahl der Landwirtschaftsbetriebe hat sich nach Informationen der Gruppe aus 2006 sogar auf 38 verdoppelt.<sup>234</sup> Auch danach lagen mit 33 Betrieben immer noch weit mehr als zwei Drittel in Belgorod, dagegen nur drei in Tambov und zwei in Voronež (vgl. Tabelle 89). Dies könnte darauf hindeuten, dass das Engagement der Gruppe im landwirtschaftlichen Produktionsbereich nicht unwesentlich auf die besondere agrarpolitische Ausrichtung der Oblastregierung zurückzuführen sein könnte (siehe auch Abschnitt V.3.3.7.6).

Bis 2003 war der alleinige Eigentümer der Gruppe der Gründer Vadim Nikolaevič Moškovič. Dann übernahm der Vorstandsvorsitzender der Sobinbank, Sergej Kirilenko 19 % der Anteile an der Hauptgesellschaft OOO "GK Rusagro". Im Juli 2005 hat Moškovič weitere 18,5 % der Anteile an die Off-shore-Gesellschaft "Montblanc Properties" mit Sitz in Gibraltar übertragen, so dass sein Anteil auf 62,5 % gesunken ist. In der Fachpresse wird vermutet, dass dies ein erster Schritt ist, die Aktienmehrheit der Gruppe an einen westlichen Lebensmittelkonzern als strategischem Investor zu verkaufen (vgl. KREST'JANSKIE VEDOMOSTI, 2005b; SAGDIEV, 2005c).

Als bedeutendster Produktbereich von Rusagro gilt Zucker. Dort hatte die Gruppe 2004 einen Marktanteil von 19 % und war damit der drittgrößte Zuckerproduzent in ganz Russland. An zweiter Stelle folgte bis zur Umstrukturierung der Agroholding die Produktion von Pflanzenölprodukten mit einem Marktanteil 2004 von 15 % (vgl. OOO GK RUSAGRO, 2006b). Etwas andere Zahlen wurden im Geschäftsbericht des zweiten Quartals 2005 genannt. Danach betrug der aktuelle Marktanteil 2004 bei Zucker zwischen 10 und 15 % und bei Pflanzenölprodukten zwischen 8 und 10 %. Der Marktanteil beim Getreidehandel wurde mit ca. 10 % angegeben. Damals plante die Gruppe, ihren Marktanteil bei Zucker auf 25-30 % und bei Pflanzenölerzeugnissen auf 20 % auszudehnen (vgl. OOO GK RUSAGRO, 2005b, S. 72 f.). Für 2006 berichtet die Gruppe einen nahezu unveränderten Marktanteil für Zucker von 12-15 % und für Pflanzenöl einen auf 5 % gesunkenen Marktanteil. Für den Getreidehandel wird kein Marktanteil mehr aufgeführt (vgl. OOO GK RUSAGRO, 2008, S. 39):

### 3.3.7.2 Aufbau- und Ablauforganisation

Die Aufbau- und Ablauforganisation ist aufgrund des 2006 eingeleiteten Konsolidierungsprozesses in einem Umbau begriffen. Informationen über die endgültigen Veränderungen liegen (noch) nicht vor. Deshalb gibt Abbildung 29 nur den groben Sand der Aufbauorganisation wieder, der noch weitgehend auf Grundlage

---

<sup>234</sup> BORISOVA (2008, S. 63) berichtet für 2006 nur von 30 landwirtschaftlichen Unternehmen der Gruppe im Oblast Belgorod. Informationen über landwirtschaftliche Betriebe von Rusagro in anderen Förderationsobjekten sind in ihrem Artikel nicht enthalten.

des Jahres 2005 basiert, da es vorerst keine Anzeichen dafür gibt, dass das Grundprinzip durch die Spezialisierung auf zwei Sparten wesentlich verändert wird.

An der Spitze der Gruppe steht seit Anfang 2003 die Hauptgesellschaft OOO "GK Rusago". Geleitet wird sie vom Generaldirektor. Dieser war bis Anfang 2006 der Gründer und Mehrheitseigner der Gruppe Vadim Nikolaevič Moškovič. Nach seiner Wahl als Vertreter des Oblastes Belgorod in den Föderationsrat mußte er seinen Posten als Generaldirektor aufgeben. Seit Februar 2006 hat diese Funktion der erst 32-jährige Jakov Savel'evič Tesis übernommen. Er war zuvor von 2000 bis 2002 Leiter der juristischen Abteilung im russischen Landwirtschaftsministerium und danach stellvertretender Generaldirektor bei Rusagro mit dem Zuständigkeitsbereich für rechtliche Angelegenheiten.

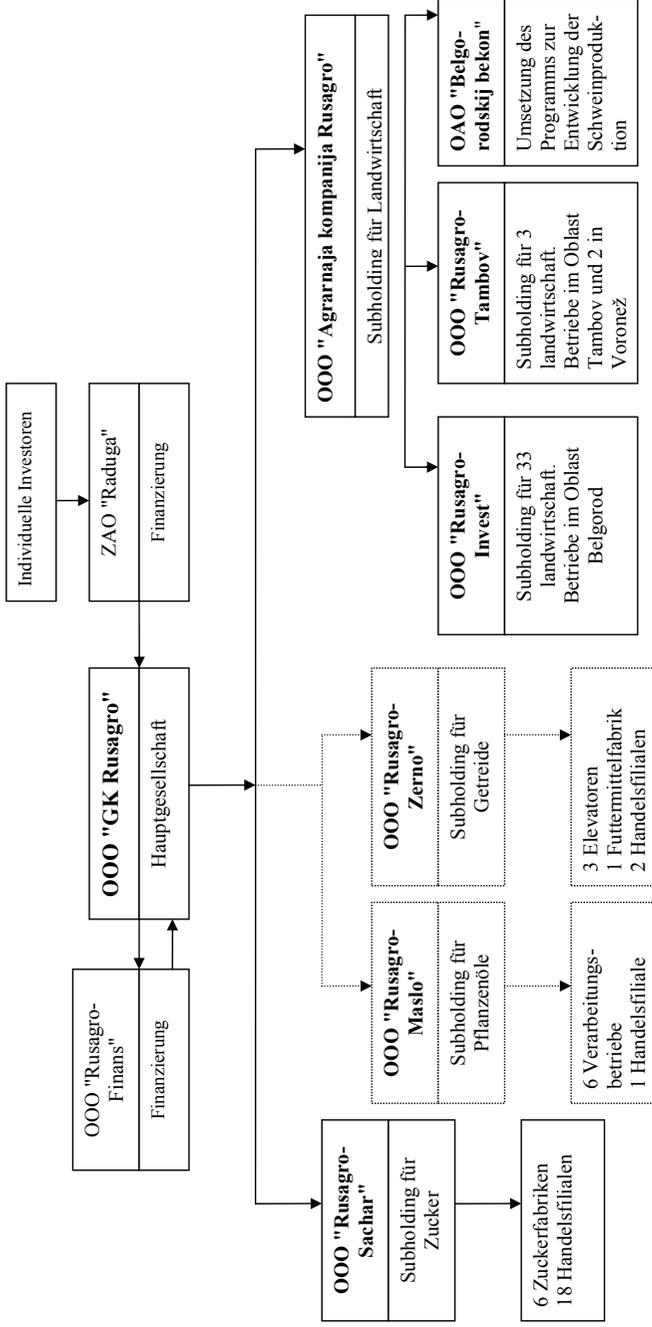
Die Hauptgesellschaft nimmt ein breites Spektrum zentraler strategischer Management-, Verwaltungs- und Finanzierungsaufgaben wahr. Dazu gehören u. a. (vgl. OOO GK RUSAGRO, 2005b, S. 72 f.):

- die strategische Unternehmensplanung,
- strategische Marketingentscheidungen,
- die Erarbeitung von Planvorgaben für die Tochtergesellschaft hinsichtlich Produktionsumfang, Ausgaben und Gewinne,
- die Erschließung und Verteilung von Investitionsmitteln an die Tochtergesellschaften und Ausübung der Unternehmenskontrolle,
- die Regulierung der Finanzströme innerhalb der Gruppe,
- die Preisbildung sowohl innerhalb als auch außerhalb der Gruppe,
- das Qualitätsmanagement,
- die Personalpolitik (auch in den Tochterunternehmen),
- Beratungsdienstleitungen,
- Handelsoperationen und
- Operationen mit Wertpapieren.

Die Aufgabe der Erschließung finanzieller Mittel wurde an zwei Tochterunternehmen ausgegliedert: der OOO "Rusagro-Finans" und der ZAO "Raduga". Erstere ist eine 100%ige Tochter der Hauptgesellschaft, die ZAO "Raduga" gehört dagegen einem nicht näher bezeichneten Kreis von Einzelpersonen. Für die Umsetzung der strategischen Entscheidungen der Hauptgesellschaft waren für jeden der vier Geschäftssparten Subholdings eingerichtet worden: die OOO "Rusagro-Invest" für den Bereich Landwirtschaft, die im Sprachgebrauch der Gruppe einfach auch als "Agroholding" bezeichnet wird, die OOO "Rusagro-Sachar" für Zucker, die OOO "Rusagro-Maslo" für Pflanzenölprodukte und die OOO "Rusagro-Zerno" für den Bereich des Getreidehandels. Alle Subholdings sind 100%ige Tochtergesellschaften der Hauptgesellschaft OOO "GK Rusago".

Im Zuge der Konsolidierung und der Ausdehnung des landwirtschaftlichen Produktionsbereich in die benachbarten Oblaste sowie des verstärkten Engagements in der Tierproduktion im Rahmen der regionalen Entwicklungsprogramme wurde die Subholding für Landwirtschaft umstrukturiert. Eingefügt wurde eine zusätzliche Ebene an Subholdings. Zu einer dieser "Sub-Subholding" wurde die OOO "Rusagro-Invest" umfunktioniert. Sie verwaltet seither nur noch die 33 landwirtschaftlichen Betriebe des Oblastes Belgorod. Für die Betriebe in Tambov und Voronež wurde mit der OOO "Rusagro-Tambov" eine eigene Managementgesellschaft gegründet, ebenso wie mit der OAO "Belgorodskij bekon" für die Umsetzung des Investitionsprojektes in der Schweineproduktion in Belgorod. Geplant ist, im Laufe von drei Jahren 220 Mio. US-\$ in den Aufbau von Schweinemastanlagen zu investieren, um jährlich 60.000 t Lebendgewicht an Schweinen produzieren zu können (vgl. OOO GK RUSAGRO, 2007). Die drei genannten Sub-Subholdings unterstehen nun einer neu gegründeten Subholding für die gesamte Sparte "Landwirtschaft" – der OOO "Agrarnaja kompanija Rusagro" (vgl. OOO GK RUSAGRO, 2006c).

Abbildung 29: Aufbauorganisation der Gruppe Rusagro



Quelle: Eigene Darstellung.

Anm.: Die gestrichelten Kästen und Linien geben Struktureinheiten an, die im Zuge der Konsolidierung 2006 aufgegeben worden sind.

### 3.3.7.3 Beziehung zu Lieferanten und Abnehmern

Die landwirtschaftlichen Rohstoffe für die Verarbeitungsbetriebe der Gruppe werden zu einem großen Teil von den landwirtschaftlichen Betrieben bezogen, die zu Rusagro gehören. Für die Zuckerproduktion wird Rohzucker darüber hinaus von unabhängigen Betrieben und aus dem Ausland bezogen. Genauere Informationen über die Ausgestaltung der Beziehungen mit diesen Lieferanten gibt es im Einzelnen nicht.

Den Einkauf der Rohstoffe und die Weiterleitung an die Verarbeitungsbetriebe organisieren die jeweiligen Subholdings. So bezieht beispielsweise die Zuckerrübenfabrik "Nika" 80 % der Zuckerrüben von der landwirtschaftlichen Subholding OOO "Rusagro-Invest" und den gesamten Rohzucker über die Zuckersubholding OOO "Rusagro-Sachar" (vgl. OAO "НИКА", 2006, S. 19). Landtechnik und andere Betriebsmittel für die landwirtschaftlichen Betriebe beschafft die zuständige Subholding von verschiedenen in- und ausländischen Anbietern. Saatgut und Herbizide werden beispielsweise von Syngenta und Landtechnik von John Deere, Will Rich oder Amity Technology gekauft. Für die Verteilung, die Aufbewahrung und Reparatur von Landtechnik wurde ein eigenes Dienstleistungsunternehmen gegründet, die ZAO "Rusagro-TexServis", die der Subholding für Landwirtschaft untersteht. Allein Ende 1999 hatte die Gruppe 500.000 US-\$ in die Landwirtschaft investiert (vgl. OOO GK RUSAGRO, 2006b). Betriebsmittel für die Verarbeitungsbetriebe werden mit hauptsächlich von inländischen Lieferanten bezogen.

Auf der Absatzseite hat Rusagro im Jahr 1998 damit begonnen, ein eigenes Vertriebsnetz im Großhandelsbereich aufzubauen. Zum einen wurden mit regionalen Großhandelsunternehmen langfristige Lieferverträge abgeschlossen. Zum anderen wurden eigene – mittlerweile 10 – Handelsfilialen gegründet (vgl. OOO GK RUSAGRO, 2006b). Die wichtigsten Abnehmer der Produkte aller drei Produktbereiche (Zucker, Pflanzenöl und Getreide) sind Unternehmen aus der weiterverarbeitenden Ernährungsindustrie, in erster Linie Hersteller von Back- und Süßwaren. Dazu gehören einige der größten russischen Unternehmen aus diesen Branchen, wie z. B. Krasnyj Oktjabr', Rot Front oder Babaevskaja, aber auch Wimm-Bill-Dann als Abnehmer von Zucker. Im Bereich Pflanzenöl kommen als weitere Abnehmer einige der größeren Einzelhandelsketten dazu, wie Pjateročka, Perekrestok, Marktkauf oder Metro Cash & Carry (vgl. OOO GK RUSAGRO, 2006f). Darüber hinaus zählen ausländische Lebensmittelkonzerne, die in Russland agieren, zu den Kunden von Rusagro. So verkauft sie Zucker u. a. an die ZAO "Kraft Food Rus", die OOO "Nestle Food", an Danone und Ehrmann und Getreide an einige der größten internationalen Getreidehandelskonzerne wie die Cargill International S.A., Glencore Grain B.V. oder Louis Dreyfus S.A.

### 3.3.7.4 Finanzierung

Eine zentrale Rolle bei der Finanzierung von Investitionsprojekten spielt die Hauptgesellschaft OOO "GK Rusagro". Sie übernimmt die Rolle des Vermittlers, in dem sie finanzielle Mittel erschließt, die sie dann entweder direkt oder über die Subholdings an die Tochtergesellschaften zur Finanzierung konkreter Investitionsprojekte weiterleitet. Dabei ist die Hauptgesellschaft bestrebt, längerfristige Mittel bereitzustellen und sicherzustellen, dass die Kreditlaufzeit der Zeit der Amortisation der Mittel entspricht. Neben der Bereitstellung kontrolliert die Hauptgesellschaft auch die effiziente Verwendung der zugewiesenen Mittel. Insofern betreibt auch Rusagro einen gruppeninternen Kapitalmarkt.

Rusagro arbeitet mit verschiedenen Finanzinstituten zur Finanzierung der Investitionsprojekte zusammen. Tabelle 90 zeigt die wichtigsten Geldgeber nach Geschäftssparte gegliedert bis zum Jahr 2004. Danach fungierte in allen vier Geschäftssparten die Sberbank als einer der wichtigsten Kreditgeber. Für die Landwirtschaft war sie sogar der einzige Kreditgeber. Neben der generell dominanten Stellung im russischen Bankenwesen (vgl. Abschnitt IV.4.6) ist dies vermutlich darauf zurückzuführen, dass die Sberbank als (halb-)staatliches Kreditinstitut auch einen wirtschafts- bzw. sozialpolitischen Auftrag erfüllt und sich daher im Rahmen des Zinssubventionsprogramms für die Landwirtschaft nicht nur von reinen kommerziellen Erwägungen leiten läßt. Tatsächlich nimmt Rusagro zinssubventionierte Kredite in Anspruch und bedient sich außerdem auch anderer staatlicher Fördermaßnahmen für die Landwirtschaft, wie dem Leasingprogramm (vgl. SAGDIEV, 2004).

**Tabelle 90: Kreditgeber der Gruppe "Rusagro" nach Geschäftssparten**

| Geschäftssparte                | Finanzinstitute   |
|--------------------------------|---|
| Landwirtschaftliche Produktion | Sberbank Rossii   |
| Getreide                       | Sberbank Rossii, OAO "Sobinbank"  |
| Pflanzenöl                     | Sberbank Rossii, OAO "Sobinbank", Central'no-Černozemnyj bank   |
| Zucker                         | Sberbank Rossii, OAO "Sobinbank", VSK, OAO "Strachovaja Kompanija Progreß-Garant", ZAO "Marš – Strachovyje brokery" |

Quelle: OOO GK RUSAGRO (2006f).

In den übrigen Geschäftssparten folgt an zweiter Stelle als Kreditgeber die OAO "Sobinbank", die mit Rusagro über die Beteiligung des Gründers und Mehrheitseigners der Gruppe, Moškovič, verbunden ist (vgl. Abschnitt V.3.3.7.1). Ebenfalls von der OAO "Sobinbank" finanziert wird die Hauptgesellschaft OOO "GK Rusagro". Als weitere Geldgeber treten außerdem einige Tochtergesellschaften auf, und zwar die beiden Finanzierungsgesellschaften OOO "Rusagro-Finans" und ZAO "Raduga" sowie die Zuckersubholding OOO "Rusagro-Sachar".

Mitte des Jahres 2005 hat die Gruppe Rusagro sich zum ersten Mal des Wertpapiermarktes zur Erschließung weiterer finanzieller Mittel bedient. Am 20. Juli 2005

plazierte die Hauptgesellschaft OOO "GK Rusagro" eine Schuldverschreibung (Obligation) im Nominalwert von 1 Mrd. Rbl. und einer Laufzeit von 3 Jahren an der Moskauer Wertpapierbörse. Als Underwriter (Organisator) der Emission fungierte die Sberbank Rossii.

### *3.3.7.5 Wirtschaftliche Entwicklung*

Die öffentlich zugänglichen Informationen über die wirtschaftliche und finanzielle Lage der Gruppe sind zum Teil äußerst widersprüchlich und wenig aussagekräftig. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass Rusagro in der hier beschriebenen Holdingstruktur mit der OOO "GK Rusagro" als Hauptgesellschaft erst seit 2003 existiert und es somit nur einen kurzen Beobachtungszeitraum gibt. Hinzu kommt, dass die Gruppe erst im Jahr 2004 vor dem Hintergrund der 2005 vollzogenen Platzierung einer Obligation am russischen Wertpapiermarkt überhaupt damit begonnen hat, Informationen über die wirtschaftliche Lage zu publizieren. Angaben zur wirtschaftlichen Situation sind seither einmal im "Prospekt Obligacii" des Jahres 2004 zu finden. Zum anderen wurden seitdem auf der Homepage der Gruppe für einige ausgewählte Tochtergesellschaften Quartalsberichte veröffentlicht (vgl. OOO GK RUSAGRO, 2006g). Diese Informationen sind jedoch ebenfalls nicht ausreichend, um ein umfassendes Bild über die wirtschaftliche und finanzielle Lage der Gruppe insgesamt und der einzelnen Tochterunternehmen zu bekommen, da sie nur wenige Jahre abdecken. Außerdem fehlen zum Teil Angaben. Nur in Interviews der Unternehmensleitung mit russischen Fachzeitschriften bzw. -zeitschriften sind anekdotenhafte Angaben zur wirtschaftlichen Lage der Gruppe und der einzelnen Geschäftssparten zu finden. Auf diese stützen sich im Wesentlichen die nachfolgenden Ausführungen.

In Tabelle 91 ist die Gewinn- und Verlustrechnung aus dem Jahre 2003 für die gesamte Gruppe wiedergegeben. Diese wurde im Prospekt aus dem Jahr für die Emission der Obligation 2004 veröffentlicht. Betrachtet man die Posten Verkaufserlöse, Bruttogewinn, sonstige Einnahmen (und Ausgaben) und Reingewinn, fällt auf, dass der Reingewinn in Höhe von 2 Mrd. Rubel vor allem auf hohe sonstige Erlöse in Höhe von 30,8 Mrd. zurückzuführen war. Nach Angaben der Zeitung "Biznes" vom 05.07.2005 soll es sich dabei um Einnahmen aus Wertpapieroperationen handeln, also aus profilmfremden Aktivitäten (vgl. GASETA "BIZNES", 2005). Der Anteil der Gewinne aus Verkäufen von Waren und Dienstleistungen am gesamten Reingewinn betrug dagegen gerade mal 4 %. Im Jahr 2004 soll sich die Erlösentwicklung im Agrar- und Ernährungssektor verbessert haben. Von dem in diesem Jahr erzielten Gesamterlös von 22,253 Mrd. Rbl. entfielen laut "Biznes" auf den Agrar- und Ernährungssektor 18,788 Mrd. Rbl. Der Reingewinn soll sich mit 2,023 Mrd. Rbl. auf dem Vorjahresniveau bewegt haben.

**Tabelle 91: Konsolidierte Gewinn- und Gewinnrechnung der gesamten Gruppe "Rusagro" 2003 (in Tsd. Rubel)**

| <b>Indikator</b>  | <b>2003</b>      |
|---|------------------|
| <b>Einnahmen und Ausgaben aus dem Kerngeschäft</b>  |                  |
| Erlöse (netto) aus dem Verkauf von Waren und Dienstleistungen (abzüglich Mehrwertsteuer und Verbrauchsteuern) | 47.084.036       |
| Selbstkosten (= variable Kosten)  | 45.461.932       |
| Bruttogewinn  | 1.622.104        |
| Verkaufskosten  | 1.209.182        |
| Verwaltungskosten   | 304.196          |
| Gewinn (Verlust) aus Verkäufen  | 108.726          |
| <b>Sonstige Einnahmen und Ausgaben</b>  |                  |
| Zinseinnahmen   | 30.694           |
| Zinsaufwendungen  | 493.265          |
| Einnahmen aus Beteiligungen   | 42.492           |
| sonstige Geschäftseinnahmen   | 30.302.367       |
| Sonstige Geschäftsausgaben  | 27.102.866       |
| Einnahmen nicht aus Verkäufen (Income from investment activities)   | 434.836          |
| Indirekte Kosten (Overhead costs; Indirect expenses)  | 1.209.182        |
| Kapitalisierte Einnahmen (Verluste)   | 315              |
| <b>Gewinn (Verlust) vor Steuern</b>   |                  |
| Aufgeschobene Steuererstattungen  | 14.485,0         |
| Aufgeschobene Steuerverbindlichkeiten   | 8.541,0          |
| Laufende Gewinnsteuer   | 157.925          |
| Minderheitsanteil   | 118.668          |
| <b>Reingewinn (-verlust) der Rechnungsperiode</b>   | <b>2.410.173</b> |

Quelle: OOO GK RUSAGO (2005a, S. 219).

Aus Interviews des Gründers der Gruppe und anderer Vertreter aus der Unternehmensleitung geht hervor, dass sich bis 2004 nicht alle Geschäftssparten gleichermaßen erfolgreich entwickelt haben. Dies würde den in Abschnitt V.3.3.7.1 erwähnten Spezialisierungskurs erklären. Allerdings muß aufgrund der bekannten Kennziffern die eingeschlagene Spezialisierungsrichtung überraschen. So soll der Zuckerbereich 2003 einen Verlust von 10 Mio. US-\$. gebracht haben (vgl. SAGDIEV, 2004). Auch im darauffolgenden Jahr 2004 entwickelte sich diese Sparte nicht den Erwartungen der Gruppe entsprechend. Die Erlöse beliefen sich auf 7,4 Mrd. Rbl. und lagen damit sogar noch niedriger als 2003 mit 9,1 Mrd. Rbl. (vgl. GASETA "BISZNES", 2005). Angaben zu den Gewinnen fehlen jedoch.

Ebenfalls unbefriedigend muß sich die Getreidesparte entwickelt haben. Im Jahr 2004 wurde zwar ein Erlös von 829,6 Mrd. Rbl., aber ein Verlust vor Steuern in Höhe von 6,6 Mio. Rbl. erzielt. Externe Fachleute erklären die negative Entwicklung dieses Geschäftsbereich der Gruppe zum einen damit, dass sich die entsprechenden Tochterunternehmen, vor allem die Elevatoren, aus logistischen Gründen an ungünstigen Standorten befänden. Zum anderen hätte Rusagro über keine gut ausgebildeten professionellen Getreidehändler verfügt (vgl. SAGDIEV, 2005d). Vor diesem Hintergrund ist der Rückzug aus diesem Bereich nachzuvollziehen.

Bereits im September 2005 hat Rusagro zwei Elevatoren im Kraj Krasnodar und sein Hafenterminal in Rostov-am-Don an die russische Niederlassung des amerikanischen Getreidehändlers Cargill, Kargill Jug, verkauft. Als Interessenten für die anderen Getreideaktiva gelten neben Cargill andere große internationale Getreidehandelsfirmen wie Bunge und Glencore.

Der landwirtschaftliche Produktionsbereich soll dagegen bereits 2003 zum ersten Mal Gewinne in Höhe von ca. 5 Mio. US-\$ abgeworfen haben, vor allem dank hoher Getreidepreise (vgl. SAGDIEV, 2004). Nichtsdestotrotz soll sich die Sanierung der Betriebe dieses Bereichs Äußerungen des Firmengründers Moškovič aus dem Jahr 2004 zufolge, schwieriger erwiesen haben als erwartet. Selbst wenn alle staatlichen Förderinstrumente in Anspruch genommen werden würden, könnte in den ersten drei Jahren kein Gewinn aus der landwirtschaftlichen Produktion erzielt werden. Am Anfang fielen sehr hohe Ausgaben für die Aufbereitung des Bodens, für den Kauf moderner Technik und für die Aus- und Umbildung der Mitarbeiter in den landwirtschaftlichen Betrieben an. So hat Rusagro in die ersten 12 zahlungsunfähigen landwirtschaftlichen Betriebe, die die Gruppe im Oblast Belgorod übernommen hatte, in den darauffolgenden drei Jahren insgesamt 22 Mio. US-\$ investiert. Aber Geld allein garantiert noch keinen Erfolg. Man brauche viel Zeit und Geduld, um die Mentalität der Mitarbeiter zu verändern (vgl. SAGDIEV, 2004).

**Tabelle 92: Vergleich ausgewählter wirtschaftlicher Kennziffern der landwirtschaftlichen Betriebe von "Rusagro" vor und nach dem Beitritt**

| Kennziffer  | 2000 (vor dem Beitritt) | 2004 (als Bestandteil von Rusagro) |
|---|-------------------------|------------------------------------|
| Verkaufserlöse der Bruttoproduktion von 1 ha (zu tatsächlichen Preisen, in Tsd. Rbl. ohne MwSt) | 3.858                   | 9.439                              |
| Milchleistung in kg/Kuh   | 1.855                   | 4.010                              |
| Durchschnittlicher Ertrag der Zuckerrüben (Zentner/ha)  | 174                     | 310                                |

Quelle: OOO GK RUSAGRO (2006h).

Trotz dieser Schwierigkeiten scheint es Rusagro gelungen zu sein, in den landwirtschaftlichen Tochtergesellschaften eine effizientere Unternehmenskontrolle etabliert zu haben. Tabelle 92 vergleicht einige wirtschaftliche Kennziffern vor und nach dem Beitritt der landwirtschaftlichen Betriebe zur Holding. Danach konnte die Auspägung fast aller Indikatoren im Laufe von 3-4 Jahren mehr als verdoppelt werden. Dabei sei es bereits 2002 gelungen, die Milchausbeutung um 76 % gegenüber dem Vorjahr und die Milchleistung pro Kuh von 90 kg auf 4.068 kg zu steigern. Ebenso konnte die Produktion von Zuckerrüben um 52 % und von

Sonnenblumen um 20 % gegenüber dem Vorjahr ausgedehnt werden. Allerdings lassen diese Indikatoren keine Rückschlüsse zu, ob mit der landwirtschaftlichen Tätigkeit auch wirklich in jedem Fall ein Gewinn erzielt werden konnte, da keinerlei Angaben zur Kostenentwicklungen gemacht worden sind.

Als erfolgreichster Geschäftszweig der Gruppe galten bis einschließlich 2004 die Herstellung und der Vertrieb von Pflanzenölprodukten. In diesem Bereich wurde 2003 ein Umsatz von 4,6 Mrd. Rbl. und 2004 von 9,6 Mrd. Rbl. erzielt. Für 2005 und 2006 wurde mit 8,6 Mrd. bzw. 11,6 Mrd. Rbl. gerechnet. Noch Mitte 2005 vermeldete Rusagro, dass sich die Gruppe noch stärker auf diesen Bereich konzentrieren wollte (vgl. GASETA "BISZNES", 2005). Um so mehr überrascht daher die danach eingetretene tatsächliche Entwicklung, die in zum Teil diametralen Widerspruch zu dieser Aussage und den referierten wirtschaftlichen Ergebnissen für Zucker stehen. In einem Internetartikel von Foodmedia.ru vom Januar 2007 wird berichtet, dass Rusagro im Sommer 2006 seine gesamten Aktiva in der Pflanzenölherstellung bis auf eine Fabrik in Jekaterinburg verkauft hätte und zwar an die Gruppe "Jug Rusi" aus Rostov-na-Donu. Stattdessen solle vor allem der Zuckerbereich, aber auch der landwirtschaftliche Produktionsbereich ausgebaut werden (vgl. FOODMEDIA.RU, 2007).

Trotz der offensichtlich zumindest teilweise unbefriedigenden Ergebnisse gilt Rusagro als eine der besten Agroholdings im Oblast Belgorod (vgl. OOO GK RUSAGRO, 2006h). So wurden 2005 auf dem 4. Moskauer Internationalen Zuckerforum fünf Zuckerfabriken der Gruppe als beste Unternehmen der Branche in Russland ausgezeichnet: die OAO "Rževskij sacharnik", OAO "Valkujskisachar", OAO "Nika", ZAO "Sacharnyj zavod Svoboda" und OAO "Znamenskij sacharnyj zavod" (vgl. OOO GK RUSAGRO, 2006b). ĚKONOMIKA SEL'SKOCHOZJAJSTVENNYCH I PERERABATYVAJUŠČICH PREDPRIJATIJ (2008, S. 18) stufte 2006 im Rating von Agroholdings Rusagro auf Platz zwei ein. Dies deutet darauf hin, dass es Rusagro gelungen ist, in einigen seiner Tochtergesellschaften eine effiziente Unternehmenskontrolle zu etablieren.

### *3.3.7.6 Beziehung zur Politik*

Wie bei der Darstellung der Entwicklungsgeschichte schon angedeutet wurde, spricht einiges dafür, dass das immer stärkere Engagement der Gruppe Rusagro in der Agrarproduktion nicht unwesentlich mit den speziellen agrarpolitischen Rahmenbedingungen im Oblast Belgorod zusammenhängt. Tatsächlich gehört Rusagro neben Belgrankorm zu dem Kreis von wirtschaftlichen Akteuren, die eine besonders aktive Rolle bei der Realisierung der agrarpolitischen Ziele der Oblastregierung spielen. Zwar hatte Rusagro 1998 selbst schon zaghaft den Anbau von Zuckerrüben betrieben. Äußerungen des Leiters der Verwaltungsabteilung Landwirtschaft der Hauptgesellschaft OOO "Rusagro", Jurij Kostjuk, lassen jedoch vermuten, dass die große Zahl an landwirtschaftlichen Betrieben im Oblast Belgorod zwischen 2000 und 2002 auch eher auf Wunsch der Oblastregierung in

die Gruppe integriert wurden als aufgrund von reinen Marktüberlegungen. So vertrat Kostjuk in einem Interview mit der Zeitschrift "Agrobiznes" Anfang 2003 noch die Meinung, dass es betriebswirtschaftlich wenig Sinn mache, landwirtschaftliche Produktion und Verarbeitung vertikal zu integrieren, wenn dies darauf hinauslaufe, dass letztere erstere ständig subventionieren müsse. Vertikale Integration sei nur zweckmäßig, wenn auf jeder Stufe, wenn schon nicht viel, so doch wenigstens etwas Gewinn erzielt werden könne. Solange jedoch landwirtschaftliche Rohstoffe billiger von Dritten, darunter auch aus dem Ausland, billiger bezogen werden könne, seien Investitionen in die Landwirtschaft unsinnig. Viele Verarbeiter seien "aufs Land" auf Druck der regionalen Regierung gegangen, manche aber auch in der Hoffnung, die Investitionen in die Landwirtschaft würden sich irgendwann doch rentieren (vgl. SAGDIEV, 2003b). Wie der vorangegangene Abschnitt gezeigt hat, scheint es Rusgaro offenbar gelungen zu sein, Gewinne in der Landwirtschaft zu erzielen.

Auch die ab 2004 betriebene weitere Ausdehnung der eigenen landwirtschaftlichen Produktion kann in einen engen Zusammenhang mit der regionalen Agrarpolitik gebracht werden. Seit 2004 nimmt die Gruppe federführend am Programm der Oblastregierung zum Aufbau der regionalen Schweinefleischwirtschaft teil, das seit 2005 vom russischen Landwirtschaftsministerium nach dem verabschiedeten Nationalen Vorrangprojektes ebenfalls mit unterstützt wird. Mit der Oblastregierung hatte die Agroholding bereits im November 2003, also noch vor dem offiziellen Inkrafttreten des regionalen Programmes, ein entsprechendes Kooperationsabkommen geschlossen. Als Kreditgeber für dieses Projekt fungierte einmal mehr die Sberbank. Sie stellte dafür 2,3 Mrd. Rubel zur Verfügung. Außerdem hatte die Oblastregierung von Belgorod Rusagro Steuervergünstigungen eingeräumt (vgl. KREST'JANSKIE VEDOMOSTI, 2004f). Mit der Umsetzung des Projekts wurde 2004 im Süden des Oblastes begonnen. Dort wird eine Schweineaufzucht- und -mastanlage mit einer geschätzten Investitionssumme von 3,5 Mrd. Rbl. gebaut. Die finanziellen Mittel dazu stammen zu 70 % von der Sberbank in Form von zinsverbilligten Krediten mit einer Laufzeit von 5 Jahren und zu 30 % aus eigenen Mitteln (vgl. OOO GK RUSAGRO, 2006b).

Bemerkenswert ist, dass dieses Abkommen im Juni 2005 von der Föderalen Antimonopolbehörde (Federal'naja Antimonopol'naja služba), also dem russischen Kartellamt, als wettbewerbsbeschränkend kritisiert worden war. Beanstandet wurde, dass in dem Vertrag die Oblastregierung Rusagro Steuervergünstigungen eingeräumt hatte, die anderen potentiellen Investoren nicht angeboten worden waren (vgl. FAS – FEDERAL'NAJA ANTIMONOPOL'NAJA SLUŽBA, 2005). Dies zeigt einmal mehr, dass die Oblastregierung zur Realisierung ihrer agrarpolitischen Programme gezielt ganz bestimmte Unternehmen aktiviert, die im Gegenzug für ihre Dienstleistungen mit verschiedenen Begünstigungen entschädigt werden. Die Antimonopolbehörde hat die Auflage erteilt, diese Diskriminierung zu beseitigen. Das Wirtschaftsministerium des Oblastes hatte daraufhin das Abkommen

dahingehend modifiziert, dass die zunächst nur Rusagro eingeräumten Steuerergünstigungen nun allen übrigen potentiellen Investoren angeboten wurden. Da das Projekt aber bereits an Rusagro vergeben und keine neue Ausschreibung zur Auflage gemacht worden war, änderte die Entscheidung der Antimonopolbehörde nichts an den geschaffenen Tatsachen.

Ebenfalls 2005 erklärte sich Rusagro bereit, bei der Umsetzung des von der Belgoroder Oblastregierung beschlossenen Projektes zum Ausbau der Milchviehwirtschaft im Rahmen des Programms "Strategische Entwicklung der Landwirtschaft des Oblast Belgorod bis zum Jahr 2010" mitzuwirken. Da auch hier Steuerergünstigungen und zinsverbilligte Kredite in Aussicht gestellt wurden sowie durch die Oblastregierung die Zahl der ausführenden Akteure reguliert wird, bietet sich für Rusagro einmal mehr die Möglichkeit, relativ leicht Einkommen durch staatliche Renten erzielen zu können.

Rent-seeking Aktivitäten von Rusagro sind jedoch nicht nur auf regionaler Ebene, sondern auch auf föderaler Ebene zu beobachten. Bereits 1997 trat die damals noch als ZAO "Rusagro" firmierende Gruppe dem Interessenverband der Zuckerproduzenten Russlands bei und setzte sich seither für die Regulierung des Zuckermarktes und den Schutz der heimischen Produzenten ein (wörtlich: Mitwirkung bei der "Formulierung der Politik zur Regulierung der Zuckerbranche und des Aufbau eines zivilisierten Marktes") (vgl. OOO GK RUSAGRO, 2005a, S. 36; OOO GK RUSAGRO, 2006b). Außerdem führte Rusagro im Auftrag der Föderationsregierung, Auf- und Verkäufe von Getreide im Rahmen der im Sommer 2001 eingeführten Getreideinterventionen zur Stabilisierung des russischen Getreidemarktes durch. Am 25.05.2002 haben Rusagro und andere große Unternehmensgruppen in Rostov am Don den Verband der Agrar- und Ernährungswirtschaft gegründet, eine Vereinigung der sog. "Agraroligarchen", die auch von Regierungschefs der Föderationssubjekte, in denen die Landwirtschaft eine große Rolle spielt unterstützt wird, wie dem Gouverneur von Belgorod, Tambov, Krasnodar oder dem Altaj. Ziel des Verbandes ist es weniger, eine größere finanzielle Unterstützung zu erwirken, da diese Unternehmen i.d.R. über genügend finanzielle Mittel verfügen, als vielmehr für weitere Steuervorteile und verstärkten Außenhandelsschutz einzutreten (vgl. ŠČEGLOV, 2002b). Besonders für die Zuckerwirtschaft wird ein hoher Außenschutz als unbedingt notwendig erachtet. Bereits im Jahr 2002 trat Moškovič für Importzölle von mindestens 200 €/t ein, weil sonst der Rübenanbau nicht rentabel sei. Auch staatlich garantierte Preiskorridore für andere Agrarprodukte hält er für erstrebenswert (vgl. SAGDIEV, 2002b).

Der bislang letzte Schritt, der Rusagro noch stärker mit der föderalen Politik verbindet, war die Wahl des Mehrheitseigners Moškovič im Februar 2006 zu einem von insgesamt zwei Vertretern des Oblastes Belgorod in die zweite Kammer des russischen Parlaments, in den Föderationsrat. Dieses Ereignis unterstreicht gleichzeitig, wie eng und gut offenbar Rusagro mit politischen Akteuren des Oblastes

Belgorod zusammenarbeitet und welches Vertrauen das Unternehmen genießt, denn sonst wäre Moškovič kaum für den Förderationsrat vorgeschlagen worden.

### **3.3.8 Exkurs: Der Konflikt um die OOO "Inteko-Agro"**

Das Unternehmen OOO "Inteko-Agro" ist ein interessantes Fallbeispiel, weil daran die Grenzen wirtschaftlicher Handlungsfreiheit im Agrar- und Ernährungssektor für die Wirtschaftssubjekte im Oblast Belgorod sichtbar werden. Wie in Abschnitt V.3.3.1.2 bereits erwähnt, ist die Agroholding OOO "Inteko-Agro" eine Tochtergesellschaft der Gruppe ZAO "Inteko", der je zu 50 % Elena Baturina, der Ehefrau des Moskauer Bürgermeisters, Jurij Lužkov, und ihrem Bruder, Viktor N. Baturin, gehört. Der Konzern wurde bereits im Jahr 1991 gegründet und vereinigt mittlerweile rund 30 Unternehmen aus verschiedenen Branchen, darunter aus der Bauwirtschaft und der Herstellung von Baumaterialien, insbesondere von Zement, der Restaurierung von Wohn- und Bürogebäuden, der petrochemischen Industrie (insbesondere Produktion von Plastik) und der Metallindustrie. Einige Betriebe der Gruppe im Bereich der Produktion von Plastikwaren und Zement liegen auch im Oblast Belgorod (vgl. ČERVAKOV, 2004).

Im Mai 2003 begann das Unternehmen mit Investitionen in den Agrarsektor von Belgorod. Dabei wollte sich die Gruppe von Anfang an auf die Produktion von Milch und Fleisch konzentrieren. Sie plante, in den Rayons Ivanjan' und Prochorov moderne Stall- und Mastanlagen mit Kapazitäten von insgesamt 60.000 Milchkühen und Rinder zu bauen und diese mit italienischer und deutscher Technik auszurüsten. Positive Renditen erwartete Inteko-Agro nach 4-6 Jahren (vgl. ČERVAKOV, 2004). Zu diesem Vorhaben erhielt das Unternehmen die ausdrückliche Zustimmung und Unterstützung des Gouverneurs, zumal die Förderung und Ausdehnung der Tierproduktion auf der agrarpolitischen Prioritätenliste der Regierung weit oben steht (vgl. Abschnitt V.3.3.1.3). Inwieweit das Engagement der Gruppe Inteko im Agrarsektor des Oblastes Belgorod wirklich aus eigenem Wunsch resultierte oder auf Druck der Oblastregierung geschah, läßt sich nicht beurteilen. Nach einer Äußerung von Elena Baturina im Juli 2002 soll letzteres der Fall gewesen sein. Danach soll die Erlaubnis, eine Kunststoffabrik in Belgorod bauen zu dürfen, an die Bedingung geknüpft gewesen sein, Tierproduktionsbetriebe aus der Verlustzone zu führen. Demgegenüber betonte ihr Bruder ein Jahr später, dass die Gruppe allein aus Rentabilitäts Gesichtspunkten in den Agrar- und Ernährungssektor investiert hätte (vgl. ČERVAKOV, 2004). Diese Äußerung könnte natürlich aus politischen Gründen gewählt worden sein, um die Beziehungen zur Oblastregierung nicht zu belasten, nachdem diese mit der Gruppe das Investitionsabkommen 2003 unterzeichnet hatte und Unterstützung zugesagt hatte. Andererseits spricht die Tatsache, dass das Unternehmen mittlerweile nicht nur in Belgorod, sondern auch in den Oblasten Kursk, Kaliningrad, Kaluga, Pensa, Rjazan' und im Kraj Stavropol' in den Agrarsektor investiert und bis Anfang 2006 insgesamt

mehr als 100.000 ha landwirtschaftliche Nutzfläche erworben hatte<sup>235</sup>, doch dafür, dass die Gruppe diesen Wirtschaftszweig durchaus als gewinnträchtig ansieht (vgl. LYČEV, 2006b).

Die ersten landwirtschaftlichen Betriebe im Oblast Belgorod wurden der Gruppe von der Oblastregierung vermittelt. Dabei handelte es sich um Betriebe der kleinen Agroholding OAO "Belagrostan". Sie konnte einen Kredit in Höhe von 300 Mio. Rubel, der mit einer Bürgschaft der Oblastregierung abgesichert war, aufgrund finanzieller Schwierigkeiten, nicht mehr zurückzahlen. "Inteko-Agro" erklärte sich bereit, die Schulden von Belagrostan gegenüber dem Oblasthaushalt zu übernehmen und bekam dafür Landtechnik und anderes Anlagevermögen im Wert von 150 Mio. Rubel zur Verfügung gestellt. Die übernommenen Verbindlichkeiten sicherte "Inteko-Agro" mit einer Bürgschaft der Bank von Moskau (Bank Moskvj) ab, die der Stadtregierung von Moskau gehört. Außerdem stellte Inteko der Belgoroder Oblastregierung Wechsel im Wert von 326,3 Mio. Rubel aus (vgl. ČERVAKOV, 2004). Bis Mitte 2004 hatte die Gruppe im Rayon Prochorov bereits zwei Stallanlagen für zusammen 7.500 Tiere fertiggestellt sowie mit dem Bau einer Futtermittelfabrik begonnen. Futterpflanzen wurden in den gekauften Landwirtschaftsbetrieben in Belgorod auf einer Fläche von 70.000 ha angebaut. Zur Absatzsicherung erwarb Inteko die Milchkonservenfabrik Volokonskij moločno-konservnyj zavod und schloß langfristige Abnahmeverträge mit der Milchfabrik von Ivňjan' sowie dem auf Joghurtherstellung Milchverarbeitungsbetrieb von Prochorov "Onken" (vgl. ČERVAKOV, 2004).

Bereits im Mai 2004 brach dann zwischen "Inteko-Agro" und der Oblastregierung ein Konflikt aus. Anlaß war offenbar die Art und Weise wie "Inteko-Agro" seine Investitionsprojekte im Agrarsektor des Oblastes Belgorod umsetzte. Diese entsprachen in zwei entscheidenden Punkten nicht der agrarpolitischen Linie und den Vorgaben des Gouverneurs. Der erste Streitpunkt drehte sich um die Frage des Kaufs und der freien, ungehinderten Verwendung von Agrarland. Beides lehnte die Oblastregierung, wie in Abschnitt V.3.3.1.3 erläutert wurde, entschieden ab (vgl. VASIL'EV, 2007a). "Inteko-Agro" bestand jedoch unter Berufung auf das föderale Agrarlandverkehrsgesetz, das seit dem 24.07.2002 grundsätzlich den Kauf und Verkauf von Agrarland erlaubt (vgl. Abschnitt IV.1.1.2), darauf, landwirtschaftlichen Grund und Boden käuflich zu erwerben und nicht, wie es die Verordnung Nr. 710 vorsieht, nur zu pachten. Da die Oblastregierung an das Föderationsgesetz gebunden ist, konnte sie den Kauf nicht verhindern. Allerdings beschuldigte sie die Agroholding, das Land über dunkle Geschäfte zu viel zu geringen Preisen in Besitz gebracht zu haben (vgl. VORONOV, 2005; VASIL'EV, 2007a).

Der zweite Streitpunkt war die Art und Weise, wie "Inteko-Agro" die erworbenen zahlungsunfähigen landwirtschaftlichen Unternehmen umstrukturiert hatte.

---

<sup>235</sup> Für den Kauf von Agrarland und Meliorationsmaßnahmen hat "Inteko-Agro" nach eigenen Angaben bis 2006 mehr als 50 Mio. US-\$ ausgegeben (vgl. LYČEV, 2006b).

Nach Ansicht der Oblastregierung und der entsprechenden Rayonsverwaltungen sei "Inteko-Agro" zu radikal vorgegangen. Allzu leichtfertig seien Betriebseinheiten geschlossen, Tierbestände erheblich reduziert und zum Teil sogar ganz abgebaut sowie die Zahl der Beschäftigten zu stark verringert worden. Die Oblastregierung warf deshalb der Gruppe Spekulation mit Agrarland und soziale Verantwortunglosigkeit vor (vgl. ČERVAKOV, 2004).

Um diesen Entwicklungen entgegenzusteuern, hat der Gouverneur im Juni 2004 eigens eine Verordnung erlassen mit dem Titel "Über das Zusammenwirken zwischen den Regierungsorganen des Oblastes Belgorod und der OOO "Inteko-Agro" auf dem Gebiet der Entwicklung der agro-industriellen Produktion". Darin fordert der Gouverneur die Regierungsvertreter auf Oblast- und Rayonsebene auf, geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um die Kontrolle über die Tätigkeit von "Inteko-Agro" wieder herzustellen. Außerdem wurde eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die die Aufgabe hatte, nach Möglichkeiten zu suchen, wie den von "Inteko-Agro" freigesetzten Arbeitskräften wieder zu einer Beschäftigung verholfen werden könne (vgl. ČERVAKOV, 2004). Mit Berufung auf diese Verordnungen haben die Staatsanwaltschaften der betroffenen Rayons daraufhin Agrarland von "Inteko-Agro" konfisziert und anderen Unternehmen zur Bearbeitung übergeben, darunter Betrieben der Agroholding "Rusagro" (vgl. KALUCKIJ, 2006). "Inteko-Agro" weigerte sich im Gegenzug, mehr als die bereits bezahlten 150 Mio. Rubel der Wechselschulden zu begleichen. Danach drohte die Oblastregierung, bei der Zentralbank die Überprüfung der Lizenz der Bank von Moskau zu beantragen. Die Agroholding lenkte nun ein und beglich die Wechselschulden. Der Konflikt legte sich daraufhin kurzzeitig, bevor er im Wahlkampf zu den regionalen Dumawahlen, die für den 16.10.2005 anberaumt waren, erneut ausbrach.

Im Wahlkampf unterstützte die Gruppe "Inteko" offen die Liberaldemokratische Partei Žirinovskijs, die neben der KPRF als einzige wirkliche Oppositionspartei zum Gouverneur im Oblast Belgorod gilt. Dem Gouverneur und seiner Regierung wurde Korruption und eine enge Verstrickung von Macht und Wirtschaft vorgeworfen. Unter anderem würde die Oblastregierung in einem völlig intransparenten Verfahren die Betriebe aussuchen, die zinsverbilligte Kredite von den Geschäftsbanken bekommen sollen (vgl. KALUCKIJ, 2006). Wegen der nach wie vor vorhandenen Popularität des populistischen Parteivorsitzenden Žirinovskij, wurde vermutet, dass Savčenko und seine Regierung tatsächlich um ihren Machterhalt bangen, falls es der LPRF mit Unterstützung großer Unternehmen gelänge, Stimmung gegen sie zu machen. Befürchtet wurde außerdem, dass aufgrund der verwandtschaftlichen Beziehungen zwischen dem Generaldirektor von "Inteko-Agro" und dem einflußreichen Moskauer Bürgermeister Lužkov sich letzterer beim russischen Präsidenten für einen anderen Gouverneur einsetzen könnte, zumal nach dem Präsidentenerlaß vom 27.12.2004 die Direktwahl der Gouverneure abgeschafft worden waren (vgl. KARŽAVIN, 2005). Sie werden seit 2005 nicht mehr direkt vom Volk gewählt, sondern vom russischen Präsidenten ernannt

(vgl. dazu FORSCHUNGSSTELLE OSTEUROPA, 2005). Deshalb wurde der Wahlkampf der regionalen LPRF stark behindert. So verweigerte das regionale Wahlkomitee zunächst der Wahlliste der LPRF die Registrierung mit der Begründung, die Dokumente seien zu spät eingegangen. Zwar hatte das Oberste Gericht der Russischen Föderation diese Entscheidung für ungültig erklärt, so dass die LPRF doch noch zur Wahl antreten konnte. Aber es gelang ihr nicht, die Mehrheitsverhältnisse und das Machtgefüge im Oblast zu verändern. Auf dem Höhepunkt dieses Konfliktes wurde sogar auf den Geschäftsführer von "Inteko-Agro", Aleksandr Annenkov, ein Anschlag verübt, bei dem dieser schwer verletzt wurde.

Gestärkt durch den Wahlausgang versuchte die Oblastregierung seither, "Inteko-Agro" mit administrativen Mitteln zum Rückzug aus dem Oblast Belgorod zu bewegen. Der jüngste Streitpunkt ist ein geplanter Bau einer Eisenbahnlinie der Oblastregierung zum Bergwerk Jakovlev, die durch Land verlaufen soll, das Inteko gehört (vgl. ČERVAKOV, 2004). Um das Unternehmen zur Aufgabe des Landes zu bewegen, wird weiterhin der Vorwurf von Unregelmäßigkeiten beim Landkauf aufrechterhalten. Insgesamt 60.000-70.000 ha Land von Inteko-Agro fechtet die Oblastregierung von Belgorod vor Gericht an. Wegen der ungeklärten Eigentumsfrage kündigte Baturin für 2007 an, diese Flächen nicht bewirtschaften zu wollen (vgl. VASIL'EV, 2007a).

Abgesehen von den offenbar als bedrohlich empfundenen politischen Ambitionen, stellt sich bei diesem Fall die Frage, warum nicht auch andere Agrohholdings, die ihr Engagement in der Landwirtschaft verringert (wie z. B. Stojlenskaja Niva) oder gar eingestellt haben (wie "Efko") in einen ähnlichen Konflikt mit der Oblastregierung geraten sind. Möglicherweise spielt hierbei die wirtschaftliche Bedeutung des Integrators bzw. Investors in der Region eine Rolle sowie die Art und Weise des Rückzuges. Wie zu Beginn des Kapitels erwähnt, ist die Muttergesellschaft von Stojlenskaja Niva, das Stojlenskij GOK, der größte Steuerzahler des Oblastes. Diesen zu verjagen, würde bedeuten, der wirtschaftlichen Grundlage von Belgorod einen großen Schaden zuzufügen, was wiederum die Machtbasis des Gouverneurs schwächen würde. Daher kann das Stojlenskij GOK durchaus auch seine Bedingungen der Oblastregierung diktieren. Zudem hat Stojlenskaja Niva seinen weiteren Rückzug aus der landwirtschaftlichen Produktion vorerst aufgeschoben und macht sogar im Programm zur Förderung der Milchviehproduktion mit, so dass kein Anlaß besteht, der Assoziation fehlendes Interesse und Engagement am regionalen Agrarsektor vorzuwerfen. Ebenso wirtschaftlich solide im Oblast verankert ist Efko, was den Verarbeitungs- und Vermarktungsbereich von Ölsaaten anbelangt. Hier vollzog sich der Rückzug aus der Landwirtschaft nicht durch die Schließung der Landwirtschaftsbetriebe, sondern durch den Verkauf an neue Eigentümer. Da dadurch kein Produktionspotential, so wie es die Oblastregierung bezeichnen würde, "vernichtet" wurde, sondern lediglich ein Eigentümerwechsel stattfand, widerspricht dieser Schritt ebenfalls nicht wirklich den wirtschafts- und agrarpolitischen Vorstellungen der politischen Führung der Region.

### **3.3.9 Wirtschaftliche Entwicklung der integrierten Strukturen**

Eine objektive Einschätzung der wirtschaftlichen Entwicklung der Agrar- und Ernährungswirtschaft des Oblastes Belgorod mit seinen Agroholdings ist aus den zur Verfügung stehenden Quellen äußerst schwierig. Zum einen ist der Betrachtungszeitraum, den die vorhandenen Daten zu den 19 größten Agroholdings abdecken, mit drei Jahren seit Inkrafttreten der Verordnung Nr. 710 zu gering, um eine einigermaßen gesicherte Entwicklung erkennen zu lassen. Zum anderen stehen Daten nur zur wirtschaftlichen Entwicklung des landwirtschaftlichen Produktionsbereichs der Agroholdings zur Verfügung. Daraus lassen sich natürlich keine Schlußfolgerungen zum Gesamterfolg der betrachteten Holdings ableiten, deren Haupttätigkeitsgebiet ja meistens im nachgelagerten Bereich der Landwirtschaft liegt. Solche Informationen werden von den Gruppen, mit dem Verweis auf das Geschäftsgeheimnis an keine Außenstehenden, also auch an keine Wissenschaftler, weitergegeben, weder an ausländische noch an russische (vgl. auch VNIIESCH, 2002, S. 30 sowie Interview mit Ušačev im Oktober 2008). Eine Ausnahme sind diejenigen Gruppen, die Kapital auf den Wertpapiermärkten aufnehmen wollen. Sie bieten aufgrund entsprechender Publizitätserfordernisse einen tieferen, aber auch keinen umfassenden Einblick. Trotzdem lassen sich aus den vorhandenen Daten einige vorsichtige Einschätzungen des Erfolgs der regionalen Integrationspolitik machen.

Tabelle 93 gibt die Produktionsentwicklung der 18 bzw. 19 größten Agroholdings des Oblastes Belgorod in der Landwirtschaft in den Jahren 2000 bis 2003 gemessen am Bruttoproduktionswert wieder. Sie zeigt, dass bei 13 der 19 Agroholdings der landwirtschaftliche Bruttoproduktionswert im Jahr 2002 gegenüber dem Vorjahr gesteigert werden konnte. Den größten Zuwachs verzeichnete dabei die OAO "Belgrankorm" mit gut 237.000 Rubel, gefolgt von der APK "Stojlenskaja Niva" mit fast 200.000 Rbl. Bei den restlichen fünf Unternehmen ("Valjukskij KRM", Novator, Avida, Maslobojnoe und Belagoregion) hatte sich diese Kennziffer dagegen verschlechtert, allerdings meist nur leicht. Alle großen Agroholdings des Oblastes zusammen konnten den Bruttoproduktionswert 2002 im Vergleich zu 2001 um 896.879 Rubel erhöhen. Allerdings wurde im gesamten Oblast der Bruttoproduktionswert um knapp 1,4 Mio. Rubel gesteigert, so dass sich die Agrarproduktion in den Agroholdings entsprechend dem gesamten regionalen Trend entwickelten. Das gilt auch für die für diese Kennziffern nicht weiter aufgeschlüsselten Kategorien sonstige integrierte Strukturen und unabhängige landwirtschaftliche Unternehmen. Auf diese Unternehmen entfiel zusammen ein Zuwachs des Bruttoproduktionswertes in Höhe von 466.394 Rubel.

**Tabelle 93: Entwicklung des Bruttoproduktionswertes der 19 größten Agroholdings (in Preisen von 2002)**

|  | Insgesamt. Tsd. Rub |                   | je 1 ha      |              |
|--|---------------------|-------------------|--------------|--------------|
|  | 2001                | 2002              | 2001         | 2002         |
| APK "Stojlenskaja Niva"                                  | 822.426             | 1.017.658         | 5.539        | 7.128        |
| OAO "Belagrogaz"   | 512.324             | 640.211           | 5.889        | 7.437        |
| OAO "Efirnoe"  | 554.448             | 575.463           | 6.411        | 6.713        |
| ZAO APP "Rif"  | 189.652             | 210.485           | 4.591        | 4.902        |
| OAO "Prodimeks"  | 306.785             | 379.302           | 5.487        | 6.890        |
| ZAO "Rusagro"  | 441.583             | 531.494           | 6.711        | 8.083        |
| ZAO "Krasnojarskij sacharnyj zavod"                      | 135.226             | 166.500           | 3.927        | 4.849        |
| ZAO "Kristall Bel"                                       | 200.539             | 215.458           | 4.336        | 4.714        |
| OAO "Valujskij KRM"                                      | 83.063              | 79.755            | 4.541        | 4.572        |
| OAO "Novator"  | 117.864             | 107.285           | 4.249        | 3.935        |
| OAO "Belgorodenergo"                                     | 73.148              | 112.098           | 4.131        | 6.341        |
| OAO "Belgrankorm"  | 497.490             | 734.767           | 23.084       | 32.423       |
| OAO MK "Avida"   | 60.311              | 60.061            | 3.243        | 3.591        |
| Gruppa kompanij "Razgul'aj-UKRRos"                       | 142.386             | 141.964           | 6.112        | 6.364        |
| OOO "Torgovij Aljans"<br>(Central'nyj rynek g. Belgorod) | 41.583              | 49.909            | 3.189        | 4.174        |
| OOO "Kompanija AgroDL"                                   | 182.604             | 232.147           | 8.723        | 10.417       |
| OAO "Maslobojnoe"  | 39.660              | 38.878            | 3.487        | 3.418        |
| OAO "Belgorodskij kombinat Chleboproduktov"              | 35.502              | 42.008            | 2.777        | 3.320        |
| OOO "Belagroregion"                                      | 135.864             | 132.889           | 5.166        | 5.457        |
| <b>Agroholdings insgesamt</b>                            | <b>4.572.453</b>    | <b>5.468.332</b>  | <b>5.883</b> | <b>7.148</b> |
| <b>Oblast insgesamt</b>                                  | <b>9.635.180</b>    | <b>10.997.453</b> | <b>7.056</b> | <b>8.141</b> |

Quelle: DEPARTMENT APK BELGORODSKOJ OBLASTI (2002, S. 50); DEPARTMENT APK BELGORODSKOJ OBLASTI (2003, S. 31).

Anm.: \* Für die Agroholding Belgrankorm liegen für das Jahr 2002 keine Zahlen für die einzelnen landwirtschaftlichen Betriebe vor, sondern nur aggregiert für die drei Rayons, in denen die Holding tätig ist.

In der traditionellen russischen Agrarökonomie und Agrarpolitik wird diese insgesamt positive Entwicklung des Produktionswertes schon als erster Erfolg der Integrationspolitik gewertet (vgl. z. B. TUR'JANSKIJ, 2001, S. 3; VNIIESCH, 2002, S. 29 ff.; SAVČENKO, 2005b, S. 11). Für diese Kreise gilt wie zu Sowjetzeiten die Erreichung bestimmter Produktionsmengen, die zum einen aufgrund ernährungsphysiologischer Notwendigkeiten und zum anderen zur Sicherstellung der Ernährungssicherheit im Sinne eines hohen Maßes an regionaler und nationaler Selbstversorgung festgelegt werden, nach wie vor als vorrangiger gesellschafts- und agrarpolitischer Erfolgsindikator. Aus betriebs- und volkswirtschaftlicher Sicht entscheidender ist jedoch, ob und inwieweit bestimmte Ausbringungsmengen rentabel, also mit Gewinn, produziert und verkauft worden sind. Einen Einblick hierzu gibt Tabelle 94, die die finanziellen Ergebnisse der 19 größten Agroholdings des Oblastes Belgorod in der landwirtschaftlichen Produktion zwischen 2000 und 2003 wiedergibt.

Tabelle 94: Finanzielle Ergebnisse der größten Agroholdings, 2000-2002

|   | Gewinn (+)/Verlust (-) in Tsd. Rbl. |          |          | Kostenrentabilität |      |      |      | Gewinn pro 100 Rbl. Kosten* |
|---|-------------------------------------|----------|----------|--------------------|------|------|------|-----------------------------|
|   | 2000                                | 2001     | 2002     | 2000               | 2001 | 2002 | 2002 |                             |
| APK "Stopljenskaja Niva"                              | -3.854                              | 11.021   | -16.663  | -0,8               | 1,9  | -2,1 | -2   |                             |
| OAO "Belagrogaz"                                      | -1.503                              | 20.893   | 99.143   | -0,5               | 5,6  | -18  | -15  |                             |
| OAO "Eifirmoe"  | -47.124                             | -9.848   | -146.351 | -3,3               | -1,9 | -23  | -20  |                             |
| ZAO APP "Rif"   | -39.122                             | -41.683  | -30.805  | -1,9               | -12  | -11  | -15  |                             |
| OAO "Prodimeks"                                       | 4.349                               | -1.699   | -22.247  | 3                  | -0,8 | -4,8 | -4,2 |                             |
| ZAO "Rusagro"   | 9.991                               | 43.980   | 63.882   | 8                  | 17   | 18   | 12   |                             |
| ZAO "Krasnojarskij sacharnyj zavod"                   | 10.520                              | 9.655    | -36.179  | 10                 | 7,5  | -21  | -18  |                             |
| ZAO "Kristall Bel"                                    | 10.489                              | -9.288   | -44.146  | 15                 | -3,9 | -24  | -16  |                             |
| OAO "Valjujskij KRM"                                  | 3.421                               | 3.059    | -1.724   | 19                 | 4,9  | -2   | -2,3 |                             |
| OAO "Novator"   | -2.315                              | 1.670    | 3.835    | -6                 | 2,3  | 4    | 2,8  |                             |
| OAO "Belorodenergo"                                   | -2.306                              | 2.077    | 2.049    | -10                | 4    | 3    | 2    |                             |
| OAO "Belgrankorm"                                     | 54.179                              | 78.668   | 41.324   | 21                 | 18   | 6,3  | 5,3  |                             |
| OAO MK "Avida"  | -2.743                              | -314     | 5.078    | -7                 | -0,5 | 12   | 8    |                             |
| Gruppa kompanij "Razgul'jal-JUKRROS"                  | 9.893                               | 4.632    | -932     | 25                 | 7,1  | -1,0 | -0,8 |                             |
| Central'nyj ryнок g. Belgorod                         | 57                                  | -        | -        | 0,2                |      |      |      |                             |
| OOO "Torgovij Aljans" (Central'nyj ryнок g. Belgorod) | -                                   | 7.585    | -4.591   | -                  | 20   | -10  | -7,9 |                             |
| OOO "Kompanija AgroDL"                                | -21.097                             | 36.555   | 38.953   | -2,3               | 20   | 17   | 17   |                             |
| OAO "Maslobjinoe"                                     | -645                                | 7.825    | -5.183   | -2                 | 19   | -12  | -11  |                             |
| OAO "Belgorodskij kombinat Chleboproduktov"           | -5.589                              | -7.657   | -14.544  | -2,8               | -19  | -31  | -26  |                             |
| OOO "Belagrorregion"                                  | -                                   | 1.803    | -36.218  | -                  | 2    | -30  | -21  |                             |
| <b>Agroholdings insgesamt</b>                         | -23.399                             | 158.934  | -303.605 | -1                 | -3,9 | -24  | -16  |                             |
| <b>Sonstige integrierte Strukturen</b>                | -161.550                            | -250.500 |          | -7                 | n.a. | n.a. | n.a. |                             |
| Unabhängige landwirtschaftliche Unternehmen           | 427.908                             | 517.486  |          | 25                 | n.a. | n.a. | n.a. |                             |
| <b>Oblast insgesamt</b>                               | 242.959                             | 425.920  | -163.537 | 4                  | 5,4  | -1,7 | -1,4 |                             |

Quelle: DEPARTMENT APK BELGORODSKOJ OBLASTI (2002, S. 51) für die Zahlen für 2000; DEPARTMENT APK BELGORODSKOJ OBLASTI (2003, S. 33) für die Zahlen 2001 und 2002 außer für die Kennziffer "Gewinn pro 100 Rbl. Kosten".

Anm.: \* Für die Kennziffer "Gewinn pro 100 Rbl. Kosten" finden sich in Osnovnye proizvodstvenno-ekonomičeskie pokazateli sel'skochozjajstvennych predpriyatij agropromyšlennogo kompleksa Belgorodskoj oblasti za 2002 god. nur Angaben für das Jahr 2002. Die entsprechenden Zahlen für das Jahr 2001 aus der Veröffentlichung Departament APK Belgorodskoj oblasti (2002) sind fragwürdig, da die Angaben zu den Gewinnen im Vergleich zur Ausgabe des darauffolgenden Jahres 2002 z. T. erheblich abweichen.

Sie zeichnen ein weitaus weniger positives Bild. Danach haben lediglich zwei der 19 Unternehmen in allen drei Jahren Gewinne erzielt. Das sind die überregional agierende Gruppe "Rusagro" und OAO "Belgrankorm". Weitere sechs Agroholdings konnten immerhin in zwei aufeinanderfolgenden Jahren Gewinne in der Agrarproduktion verzeichnen. Davon erzielten Novator, Belgorodenergo und AgroDL nach dem ersten Jahr Verlust ihre Gewinne in den beiden darauffolgenden Jahren, während die ZAO "Krasnojarskij sacharnyj zavod", die OAO "Valujskij KRM", "Razgul'aj-UKKRos" und Central'nyj rynok bzw. Torgovyj aljans Gewinne in den Jahren 2000 und 2001 verbuchten, das Jahr 2002 aber mit Verlust abschlossen. Für die übrigen 10 Agroholdings war das landwirtschaftliche Engagement mindestens in zwei Jahren ein Verlustgeschäft. Wie die Einzelfallstudie bestätigt hat, galt dies auch für die nach der bewirtschafteten Ackerfläche und der Anzahl der Beschäftigten größte Agroholding des Oblastes, die APK "Stojlenskaja Niva". Durchweg verlustträchtig war die landwirtschaftliche Produktion bei drei integrierten Strukturen. Neben der OAO "Efimoe" (Efko), was ebenfalls in der entsprechenden Einzelfallstudie zum Ausdruck kam, waren dies die ZAO APP "RIF" und das Belgoroder Backwarenkombinat. Das Jahr 2002 schlossen sogar 13 Agroholdings mit Verlust im Agrarbereich ab. Dieses Ergebnis ist zunächst einmal nicht weiter überraschend, denn in der Regel waren es ja finanzschwache landwirtschaftliche Betriebe, die den Agroholdings angeschlossen wurden, während rentabel wirtschaftende Landwirtschaftsbetriebe unabhängig blieben. Dass in der vergleichsweise kurzen Zeit seit Inkrafttreten der Verordnung von 2000 bis 2003 nicht in jedem Fall durchgreifende Verbesserungen erzielt werden konnten, ist leicht nachvollziehbar (vgl. auch PETRIKOV, 2005, S. 30).

Anfang 2004 hat die Analyseabteilung der Belgoroder Agrarverwaltung (Upravlenie analiza i prognozirovanija razvitija APK = Verwaltung für die Analyse und Prognose der Entwicklung des APK) eine weitere Bewertung von 14 Agroholdings veröffentlicht. Um welche Holdings es sich dabei im Einzelnen handelt, geht aber aus der Veröffentlichung nicht klar hervor. Erkennen läßt sich lediglich, dass nicht alle der in Tabelle 76 aufgelisteten, als größte Agroholdings bezeichneten Unternehmensgruppen berücksichtigt wurden, sondern stattdessen mindestens zwei andere integrierte Strukturen, die ZAO "Gubkinagroholding" und die OAO "BelAgroStan", die beide in der Fleischverarbeitung tätig sind. Bewertet wurde auch hier der finanzielle Erfolg des Engagements dieser Unternehmen nur im landwirtschaftlichen Produktionsbereich in den Jahren 2002 und 2003 (vgl. OPTINFO, 2004). Die Analyse der Agrarverwaltung hat ergeben, dass im Jahr 2003 nun zehn Agroholdings Gewinne in der Landwirtschaft erwirtschaftet haben. Angeführt wurde die Liste wieder von "BEZRK-Belgrankorm" mit einem Stückgewinn pro Hektar Ackerfläche von 8.444 Rbl., gefolgt von "Rusagro" mit 2.120 Rbl. und der OAO MK "Avida" mit nur noch 820 Rbl. Von diesen zehn Agroholdings mit Gewinnen soll bei den folgenden vier die landwirtschaftliche Produktion jedoch eine Rentabilität von nur wenig über Null erreicht haben: OAO "Valujskij KRM", OAO "Efimoe" (EFKO), ZAO "Kristall-Bel" und die ZAO "Gubkinagroholding".

Für die restlichen vier Unternehmen war das Engagement in der Landwirtschaft wie im Jahr 2002 ein Verlustgeschäft. Dies betrifft die ZAO APP "RIF", OOO "Belgoregion-Ukom", OAO "Maslobojnoe" und OAO "BelAgroStan".

Ähnlich gemischt fällt eine Bewertung der Tätigkeit der Agroholdings im landwirtschaftlichen Produktionsbereich bis zu Beginn des Jahres 2003 aus, die auf den Gouverneur des Oblastes Belgorod, Evgenij Savčenko, zurückgeht (vgl. Tabelle 95). Dabei hat er nicht nur die in Tabelle 74 aufgeführten 19 größten Agroholdings berücksichtigt. Savčenko hat zudem für diese Bewertung zwei andere Kriterien verwendet: die Höhe der Investitionen und die Professionalität des Managements. Deren Eignung für die Beurteilung der wirtschaftlichen Lage ist allerdings begrenzt. Zum einen wird die Höhe der Investitionen nicht beziffert. Aber selbst, wenn Zahlen angeführt worden wären, würden diese noch nichts über die Rentabilität der Investitionen aussagen. Hohe Ausgaben für die Modernisierung der Produktionsmittel sind nicht gleichbedeutend mit deren effizienten Verwendung. Zum anderen wird nicht erläutert, wie die Professionalität des Managements gemessen wurde.

**Tabelle 95: Klassifizierung der Belgoroder Agroholdings durch den Gouverneur nach dem wirtschaftlichen Erfolg (Jahr 2003)**

| Nr. | Bewertungskriterium  | Unternehmen   |
|-----|--|---|
| 1   | Hohe Investitionen und hohe Professionalität des Managements           | APK "Stojlinskaja Niva", OAO "Efirmoe" (Efko), ZAO "Rusagro", OAO MK "Avida", OAO "Belgrankorm", Belgorodskaja Niva, AO Troickoe, OAO imeni Generala Batutina |
| 2   | Hohe Investitionen, aber Mängel im Management                          | OAO "Prodimeks", OAO "Belagrogaz", GK "Razguljaj-Ukrros", Oskol'skaja Niva  |
| 3   | Zu wenig Investitionen, aber zufriedenstellendes Management            | OAO "Novator", ZAO "Krasnojarskij sacharnyj zavod", ZAO "Černjanskij sacharnyj zavod"   |
| 4   | Überschätzte Investitionsmöglichkeiten und unqualifiziertes Management | OAO "Belgorodskij kombinat Chleboproduktov", ZAO APP "RIF" und OAO "Rodnaja Zemlja"   |

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2003f).

Bei der Einschätzung von Savčenko finden sich gegenüber den bisher erwähnten Beurteilungen einige Unterschiede. So ordnete der Gouverneur die APK "Stojlenskaja Niva" und die OAO "Efirmoe" in die Spitzengruppe ein, während die Analyseabteilung der Agrarverwaltung des Oblastes sie aufgrund ihrer finanziellen Ergebnisse schwächer eingestuft hatte. Dies zeigen auch die Daten des regionalen Landwirtschaftsministeriums. In Tabelle 94 sieht man, dass die OAO "Efirmoe" in allen drei Jahren Verluste in der Landwirtschaft erwirtschaftet hatte und die APK "Stojlenskaja Niva" 2000 und 2002. Gleichzeitig haben diese beiden Gruppen den Zahlen aus Tabelle 76 zufolge relativ viel in die Landwirtschaft investiert, im Jahr 2001 sogar am meisten von allen Agroholdings. Die Einzelfallstudien bestätigten ebenfalls die negative Entwicklung dieser beiden Agroholdings. Ein ähnliches Bild ergibt sich beim Zuckergiganten "Prodimeks". Diese Holding

hatte 2002 ihre Investitionen gegenüber dem Vorjahr von knapp 300 Mio. auf rund 600 Mio. fast verdoppelt (vgl. Tabelle 96). Zugleich erzielte sie 2002 den größten Verlust.

Von den Agroholdings, die hohe Investitionen in die landwirtschaftliche Produktion getätigt haben, weisen lediglich Belgrankorm und Rusagro auch eine positive Gewinnentwicklung auf. Dies könnte bei aller Vorsicht darauf hindeuten, dass in diesen Agroholdings tatsächlich eine effiziente Unternehmenskontrolle in den integrierten landwirtschaftlichen Betrieben durchgeführt wird. Es könnte aber auch ein Indiz sein, dass diese beiden Unternehmen besonders erfolgreich waren, regulierungsinduzierte Renten zu erschließen. Laut Angaben der Zeitung "KREST'-JANSKIE VEDOMOSTI" (2003f), die die Bewertung des Gouverneurs veröffentlicht hat, mußten einige der Agroholdings aus der vierten Gruppe ihr Engagement in der Landwirtschaft bereits zu diesem Zeitpunkt reduzieren oder zum Teil sogar vollständig einstellen. Allerdings wird nicht berichtet, welche Holding dies konkret betroffen hat.

**Tabelle 96: Entwicklung der Investitionen der 19 größten Agroholdings, 2001-2002**

|  | Insgesamt. Tsd. Rub |                  | je 1 ha      |              |
|--|---------------------|------------------|--------------|--------------|
|  | 2001                | 2002             | 2001         | 2002         |
| APK "Stojlenskaja Niva"                                  | 1.239.499           | 674.243          | 8.348        | 4.722        |
| OAO "Belagrogaz"   | 665.818             | 868.051          | 7.735        | 10.084       |
| OAO "Efirnoe"  | 1.078.008           | 719.209          | 12.464       | 8.390        |
| ZAO APP "Rif"  | 562.015             | 266.325          | 13.604       | 6.203        |
| OAO "Prodimeks"  | 297.544             | 595.089          | 5.322        | 10.810       |
| ZAO "Rusagro"  | 543.000             | 563.000          | 8.253        | 8.562        |
| ZAO "Krasnojarauskij sacharnyj zavod"                    | 192.053             | 88.439           | 5.578        | 2.576        |
| ZAO "Kristall Bel"                                       | 155.487             | 203.642          | 3.362        | 4.455        |
| OAO "Valujskij KRM"                                      | 47.100              | 47.100           | 2.575        | 2.700        |
| OAO "Novator"  | 64.406              | 124.075          | 2.322        | 4.551        |
| OAO "Belgorodenergo"                                     | 57.366              | 44.268           | 3.240        | 2.504        |
| OAO "Belgrankorm"  | 808.447             | 1.112.072        | 37.513       | 49.072       |
| OAO MK "Avida"   | 75.355              | 71.971           | 4.052        | 4.303        |
| Gruppa kompanij "Razgul'aj-UKRRos"                       | 76.063              | 73.045           | 3.265        | 3.274        |
| OOO "Torgovij Aljans"<br>(Central'nyj rynek g. Belgorod) | 23.658              | 10.000           | 1.814        | 836          |
| OOO "Kompanija AgroDL"                                   | 225.262             | 221.089          | 10.761       | 9.921        |
| OAO "Maslobojnoe"  | 20.762              | 19.267           | 1.825        | 1.700        |
| OAO "Belgorodskij kombinat<br>Chleboproduktov"           | 45.748              | 27.065           | 3.579        | 2.139        |
| OOO "Belagroregion"                                      | 32.176              | 189.074          | 1.224        | 6.469        |
| <b>Agroholdings insgesamt</b>                            | <b>6.209.767</b>    | <b>5.917.024</b> | <b>7.989</b> | <b>7.734</b> |
| <b>Oblast insgesamt</b>                                  | <b>6.747.624</b>    | <b>6.577.860</b> | <b>4.942</b> | <b>4.869</b> |

Quelle: DEPARTMENT APK BELGORODSKOJ OBLASTI (2003, S. 31).

Ein weiterer Indikator, anhand dessen der wirtschaftliche Erfolg der Agroholdings in der russischen Agrarpolitik und -ökonomie beurteilt wird, ist der Stand der ausstehenden Lohnzahlungen an die Beschäftigten der landwirtschaftlichen Betriebe. Gleichzeitig liefert diese Kennzahl Hinweise darauf, inwieweit das sozialpolitische Ziel der Oblastregierung, das sie mit der Förderung von Agroholdings verwirklichen wollte, tatsächlich erreicht wurde. Nach Angaben von KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2003g) gelang es zwar, insgesamt die Lohnschulden in den landwirtschaftlichen Betriebe bis November 2003 gegenüber dem Vergleichszeitraum des Vorjahres um das Zweifache auf 85 Mio. Rubel zu verringern. Allerdings hätte es lediglich fünf Agroholdings gegeben, die erfolgreich waren, die Lohnschulden vollständig zu begleichen. Hierbei handelte es sich um die OAO "Avida", die OOO "Belgrankorm", OAO "Belgorodenergo", OAO "Novator" und die OAO "Balujskij KRM". Die größten Lohnschulden wurden bei der OAO "BelAgroStan" mit 14,4 Mio. Rubeln verzeichnet.

Ähnlich negativ wie es aus den aufgeführten Zahlen hervorgeht, schätzte der russische Agrarökonom PETRIKOV (2005, S. 30 f.) die Arbeit der Agroholdings in Belgorod ein. Seinen Informationen zufolge, die in Tabelle 97 wiedergegeben sind, wiesen in den Jahren 2002 und 2003 nicht integrierte landwirtschaftliche Unternehmen durchweg bessere finanzielle Kennziffern auf, als die 19 größten Agroholdings. Nicht integrierte Unternehmen sollen insgesamt eine Rentabilität von 11 % in 2002 und 8,3 % 2003 gehabt haben. Die entsprechenden Zahlen für die 19 größten Agroholdings beliefen sich auf -6,3 % bzw. -2,8 %. Sonstige (kleinere) integrierte Strukturen haben sich dagegen besser entwickelt. Bei ihnen lag 2002 die Rentabilität bei 8,2 % und 2003 bei 3,3 % (vgl. PETRIKOV, 2005, S. 30 f.). Auch PETRIKOV (2005, S. 30) vertritt die Meinung, dass die Investoren, die in der Agrar- und Ernährungswirtschaft des Oblastes Belgorod tätig werden wollten, Verlust schreibende landwirtschaftliche Betriebe nicht ganz freiwillig aufgenommen hätten. Vielmehr seien sie ihnen von der Regionalregierung "aufgedrängt" worden. Einen weiteren Grund für die unbefriedigende wirtschaftliche Lage der großen Agroholdings in Belgorod sieht PETRIKOV (2005, S. 31) in deren Größe, die eine effiziente Leitung aufgrund zunehmender unternehmensinterner Transaktionskosten erschwert, wenn nicht gar unmöglich mache.

**Tabelle 97: Vergleich der finanziellen Ergebnisse von integrierten und nicht integrierten Strukturen in der Landwirtschaft des Oblastes Belgorod, 2002-2003**

|   | 19 größte Agroholdings |      | Sonstige integrierte Strukturen |      | Unabhängige landwirtschaftliche Unternehmen |      |
|---|------------------------|------|---------------------------------|------|---|------|
|   | 2002                   | 2003 | 2002                            | 2003 | 2002  | 2003 |
| <b>Rentabilität</b>                             | -6,3                   | -2,8 | 8,2                             | 3,3  | 11,0  | 8,3  |
| <b>Gewinn bzw. Verlust pro 100 Rbl. Aufwand</b> | -                      | -2,7 | -                               | 2,6  | -   | 6,7  |

Quelle: PETRIKOV (2005, S. 30).

Ein Indiz dafür, dass das Engagement einer Reihe von Investoren in der Landwirtschaft tatsächlich ein Verlustgeschäft war, ist, dass nicht nur die vom Gouverneur in 95 in die vierte Gruppe eingeordneten Agroholdings landwirtschaftliche Betriebe wieder abgestoßen haben, sondern in der Folgezeit auch andere. Dazu gehören die in den Einzelfallstudien analysierten Gruppen "Stojlenskaja Niva" und "Efko". Ebenfalls die Zahl der landwirtschaftlichen Betriebe verringert, hat die MK "Avida". In einer Meldung vom 28.05.2006 der Belgoroder Nachrichtenagentur Informacionnoe agenstvo "bel.ru", werden nur noch vier landwirtschaftliche Betriebe als zum Unternehmen gehörend erwähnt, je zwei in den Rayons Staryj Oskol und Černjan (vgl. o.V., 2006d). Ein Fall, der in Belgorod für großes Aufsehen erregt hat, war der Verkauf von acht landwirtschaftlichen Betrieben der Holding "Belagrogaz" an die Gruppe "Inteko-Agro". Insgesamt soll Belagrogaz von Inteko dafür 350 Mio. Rubel bekommen haben (vgl. VALUJSKIJ, 2005). Begründet wird der Verkauf von Beobachtern damit, dass Belagrogaz entweder nicht in der Lage oder willens war, die alten (Steuer-)Schulden der integrierten landwirtschaftlichen Betriebe innerhalb der in der Verordnung Nr. 710 vorgesehenen Frist abzutragen. Die Agroholding berief sich darauf, dass in der Verordnung zwar die Frist, aber kein Mechanismus festgelegt worden sei, in welchen Raten die Schulden zu begleichen seien (vgl. VALUJSKIJ, 2005). Inteko selber war aber an einer Weiterführung der erworbenen Betriebe offenbar nicht interessiert, denn die Gruppe verkaufte innerhalb von zwei Wochen die gesamte technische Ausrüstung und den Viehbestand (vgl. VALUJSKIJ, 2005).

Trotz dieser nur in wenigen Fällen positiven Entwicklung des Engagements der Agroholdings im landwirtschaftlichen Produktionsbereich, bewertet die Oblastregierung ihre Agrarpolitik insgesamt als erfolgreich. Nach Einschätzung von SAVČENKO (2001a) habe die Agrarpolitik des Oblastes Belgorod mit einer aktiven regulierenden Rolle des Staates dazu beigetragen, dass das Produktionspotential des Agro-Industriellen Komplexes im Oblast weitgehend aufrechterhalten und das Produktionsvolumen stabilisiert werden konnte. Bewahrt worden seien auch die Rohstoffzonen für die Verarbeitungsbetriebe. Auf diese Weise hätte die Arbeitslosigkeit im ländlichen Raum auf einem niedrigerem Niveau gehalten werden können, als gesamtrussischen Durchschnitt. Der stellvertretende Gouverneur von Belgorod, Oleg Poluchin, betonte am 22. August 2006 in einem Vortrag über die sozio-ökonomische Entwicklung des Oblastes bis zum Jahr 2025, dass die Oblastregierung im Agrar- und Ernährungswirtschaft weiterhin in großen vertikal integrierten Holdings die Wirtschaftsform der Zukunft sehe (vgl. REGNUM, 2006). Dies bestätigte der Gouverneur in einem Artikel der russischen agrarökonomischen Zeitschrift *APK: ekonomika, upravlenie* (vgl. SAVČENKO, 2007, S. 2 f.).

Positiv fällt auch die Bewertung der Förderpolitik für einzelne Produktionsbereiche aus. In den ersten drei Quartalen 2006 soll der Oblast bei der Produktion von Geflügel im Lebengewicht den ersten Platz aller Regionen der Russischen Föderation eingenommen haben und bei Schweinen im Lebengewicht den

zweiten Platz hinter dem Kraj Krasnodar. In der Milchproduktion soll der Oblast schon auf Rang drei im Zentralen Föderalen Bezirk liegen (vgl. BELGORODSKAJA ADMINISTRACIJA, 2006). Einmal mehr wird der Erfolg also an Produktionsmengen festgemacht, nicht daran, ob die Produktion wirklich effizient erfolgte und gewinnbringend verkauft werden konnte. Unabhängige Fachleute vertreten die Meinung, dass mittlerweile der Agrar- und Ernährungssektor von Belgorod an Überinvestitionen leide (vgl. VASIL'EV, 2007a). Das gelte insbesondere für die Tierproduktion und da wiederum für die Schweineproduktion, die der Gouverneur ja massiv ausweiten möchte. Hier drohe eine Überproduktion, die sich schon Anfang 2007 in sinkenden Erzeugerpreisen andeutete. Konnten im August 2006 für das Kilo Lebendgewicht bei Schweinen noch 74 Rubel erzielt werden, waren es im März 2007 lediglich 50 Rubel (vgl. ebd.).

### 3.3.10 Bewertung

Die Analyse der regionalen (wirtschafts)politischen Rahmenbedingungen, der 19 größten Agroholdings in übergreifender Form und die ausgewählten Einzelfallstudien haben deutlich gemacht, dass die im Vergleich zu anderen Föderationssubjekten überaus starke Verbreitung von integrierten Strukturen im Agrar- und Ernährungssektor des Oblastes Belgorod wesentlich das Ergebnis eines politisch gesteuerten Prozesses ist (vgl. auch RODIONOVA, 2001, S. 38; UŠAČEV, 2002a, S. 6; MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSLISKOJ FEDERACII, 2001, S. 3). Die Oblastregierung verfolgt mit der speziellen Förderung von Agroholdings sozial- und strukturpolitische Zielsetzungen. Landwirtschaftliche Betriebe sollen saniert und so die sozialen Kosten in den ländlichen Räumen in Form von Arbeitslosigkeit und damit verbundener Armut gering gehalten werden. Gleichzeitig wird auf diese Weise versucht, einen Wirtschaftssektor, der in der russischen Politik als strategisch gilt, vor einem weiteren Schrumpfen zu bewahren und damit einen Beitrag zur "Ernährungssicherheit" nicht nur des gesamten Landes, sondern auch der Region zu leisten. Diese Aufgaben zu lösen, wird in Belgorod aber nicht kleinbetrieblichen Strukturen zugetraut, sondern großen vertikal integrierten Strukturen. In diesem agrarstrukturpolitischen Leitbild spiegeln sich ähnliche Beharrungstendenzen kulturell tradierter Denk- und Wahrnehmungsmuster aus der Vergangenheit wider wie in Orel, nämlich die aus dem planwirtschaftlichen System nachwirkende Überzeugung von der Überlegenheit von großen integrierten Wirtschaftseinheiten und die in Abschnitt V.3.3.1.3 begründete dominierende Stellung der Landwirtschaft in der Agrar- und Ernährungswirtschaft verbunden mit dem "Denken in Preisparitäten"<sup>236</sup>.

Um ihre agrarstruktur- und sozialpolitischen Zielsetzungen umzusetzen, versucht die Belgoroder Oblastregierung, politischen Gestaltungswillen jedoch mit mehr ökonomischer Rationalität zu verbinden als in Orel. Der politische Gestaltungswille

---

<sup>236</sup> Vgl. z. B. entsprechende Äußerungen des Leiter der Rayonsverwaltung (vgl. TUR'JANSKIJ, 2001, S. 2).

zeigt sich darin, dass die Oblastregierung den Integrationsprozeß aus den genannten Zielen bewußt initiieren und steuern will. Dabei bedient sie sich des Instrumentes der Investitionslenkung mithilfe von Steuerbefreiungen, der Vergabe der Zinssubventionen oder der Gewährleistung von Bankbürgschaften. Wie der Fall Inteko-Agro zeigte, scheut die Oblastregierung allerdings auch nicht davor zurück, unliebsame Wirtschaftsakteure zu vertreiben, wenn sie sich den von der Politik vorgegebenen Spielregeln nicht unterordnen wollen und den Einfluß der Regierenden auf den Wirtschaftsprozess zu untergraben drohen. Die ökonomische Rationalität zeigt sich dagegen in folgenden Einsichten:

1. Eine Sanierung der Landwirtschaft allein aus dem Budget der Oblastregierung würde deren finanziellen Möglichkeiten übersteigen. Daher können die Mittel im Wesentlichen nur von privaten Investoren kommen.
2. Potentielle private Investoren mit genügend Geld finden sich hauptsächlich in der Energie- und Rohstoffwirtschaft sowie in bestimmten Branchen der Ernährungsindustrie und des Nahrungsmittelhandels.
3. Private Investoren sind nur dann bereit zu investieren, wenn das Risiko kalkulierbar ist und sie die Verwendung der investierten Mittel effizient kontrollieren können. Dazu mußte die Oblastregierung die entsprechenden rechtlichen Rahmenbedingungen schaffen, was mit der Verordnung Nr. 710 geschehen ist. Zudem leistet sie mit der Gewährung von Steuererleichterungen, Zinssubventionen und Bürgschaften einen Beitrag zur Verringerung des finanziellen Risikos der Investoren.

Die Wahl des Zeitpunkts der Verabschiedung der Verordnung Nr. 710 Ende 1999 war günstig gewählt. Wie in Abschnitt IV.3.2.2.1 erläutert hatten sich etwas mehr als ein Jahr nach der Rubelabwertung im August 1998 durch den schlagartigen Rückgang der Lebensmittelimporte die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für den Agrar- und Ernährungssektor in Russland verbessert, so dass er zunehmend an Attraktivität für Investitionen gewann. Dies betraf zunächst zwar vorrangig die Ernährungsindustrie. Als sich aber in einigen Branchen bald Engpässe bei der Belieferung mit qualitativ hochwertigen landwirtschaftlichen Rohstoffen ergaben, wuchs bei vielen Verarbeitern das Interesse, selber in die Primärproduktion zu investieren, wenn auch nicht in jedem Fall und einzig und allein über die Integration von Landwirtschaftsbetrieben in eine gemeinsame Unternehmensstruktur. Dies haben die Fallstudien der von unten entstandenen Agroholdings gezeigt.

Vor dem Hintergrund dieser günstigen gesamtwirtschaftlichen Situation stellt sich die Frage, warum eine Regierung dann noch spezielle Fördermaßnahmen anbieten sollte, wenn Investitionen in die Landwirtschaft ohnehin zu erwarten sein würden. Neben den historisch und kulturell tradierten Denkmustern über den Stellenwert der Landwirtschaft sowie die Rolle des Staates in der Wirtschaft, kommen nur noch polit-ökonomische Gründe in Betracht. Dirigistische Interventionen

erlauben es den Regierenden, in der öffentlichen Meinung das Image eines Führers aufzubauen, der sich um die Probleme der Wirtschaft und der einfachen Menschen aktiv kümmert, was die Chancen der Wiederwahl sichert. Wie in Abschnitt V.3.3.1.2 dargelegt wurde, scheint der Belgoroder Gouverneur Savčenko solch ein Image zu besitzen. Als Gegenleistung für die Duldung des Dirigismus erwarten die Wirtschaftsakteure jedoch Zugang zu staatlichen Renten in Form von Budgetmitteln, Kontrolle des Marktzugangs gegenüber in- und ausländischen Konkurrenten oder anderen Privilegien, wie etwa das Recht, als staatlich beauftragter Agent bei der Ausführung bestimmter Projekte oder Aufgaben fungieren zu dürfen. Eine solche Politik läßt sich einfacher in die Tat umsetzen, wenn die damit beauftragten Instanzen mit nur relativ wenigen, großen integrierten Wirtschaftseinheiten zu tun haben (vgl. auch z. B. GRICENKO und ŠATILOV, 2002, S. 190 f.).

Diese Interaktion zwischen Macht und Wirtschaft ist typisch für viele Föderations-subjekte des "Roten Gürtels" aber auch für einige ethnische Republiken wie Tatarstan und Baškortostan sowie für die Stadt Moskau mit dem regierenden Oberbürgermeister Jurij Lužkov (vgl. LAPINA, 1998, S. 15). LAPINA (1998, S. 12) bezeichnet diese Art der Beziehung zwischen der regionalen Regierung und den Wirtschaftsakteuren des entsprechenden Föderationssubjekt als "Patronage-Modell".<sup>237</sup> Gemeinsam ist diesen Regionen, dass die regionale politische Elite innerlich relativ geschlossen ist (vgl. LAPINA, 1998, S. 16). Dass dies im Oblast Belgorod der Fall ist, konnte in Abschnitt V.3.3.2 gezeigt werden. Unterschiede zwischen den Föderationssubjekten des Patronage-Modells bestehen jedoch in der konkreten Ausgestaltung des Dirigismus. Das Spektrum reicht dabei von der Beibehaltung planwirtschaftlicher Kommandomethoden der Wirtschaftslenkung etwa in Baškortostan oder Orel bis hin zur lediglichen Kontrolle des Marktzuganges. Belgorod ist eher der letzten Kategorie zuzuordnen, ebenso wie eine Reihe benachbarter Föderationssubjekte. In einigen dieser Nachbarregionen geht die Agrarpolitik einen ähnlichen Weg wie in Belgorod. Dies gilt insbesondere für die Oblaste Voronež, Saratov, Lipeck, Tambov sowie den Kraj Krasnodar (vgl. auch KHRAMOVA, 2002a, S. 116 sowie VASIL'EV, 2007b; IVANSKAJA, 2006; FILATOVA, 2005b). Beispielsweise soll es im Jahr 2002 Informationen von KREST'-JANSKIE VEDOMOSTI (2002f) zufolge im Oblast Voronež 73 Investoren gegeben haben, die auf der Grundlage von 131 landwirtschaftlichen Betrieben 102 neue integrierte Betriebsformen gebildet hätten. Wie in Belgorod wurde der Prozeß von der Oblastregierung initiiert und sie versucht, die weitere Entwicklung zu steuern. In der Regel mußte auch hier der Investor sich zunächst an die Oblastregierung mit seinem Investitionsvorhaben und einem Businessplan wenden.

---

<sup>237</sup> Neben dem Patronage-Modell unterscheidet LAPINA (1998, S. 12 ff.) noch zwei weitere idealtypische Modelle zur Charakterisierung der Beziehungen zwischen der Regierung eines Föderationssubjektes und den Wirtschaftsakteuren: das Partnerschaftsmodell und das Modell der Unterdrückung bzw. des Kampfes aller gegen alle.

Verliefen die Verhandlungen positiv, wurde ein Vertrag geschlossen, der für beide Seiten die Rechte und Pflichten festlegte. Die Oblastregierung verpflichtete sich dabei, den Investor mit Vergünstigungen zu unterstützen, in erster Linie Kreditzinssubventionen und Steuererleichterungen. Der Investor verpflichtete sich, den Umfang der landwirtschaftlichen Produktion nicht zu reduzieren, sondern nach Möglichkeit auszudehnen und die soziale Sphäre in den ländlichen Räumen zu entwickeln. In jüngster Zeit wurden Investoren dazu gedrängt, in die Milchviehaufzucht zu investieren. Dabei wurde von ihnen nicht nur der Neubau, sondern häufig auch die Erneuerung bestehender Mastanlagen verlangt. Viele Investoren halten aber die Milchproduktion für unrentabel, so dass solche Investitionsauflagen ihnen nur Verluste einbringen (vgl. ausführlicher dazu VASIL'EV, 2008).

Die Investoren in Voronež kamen bzw. kommen zu einem nicht näher bezifferten, aber wohl erheblichen Teil aus benachbarten Föderationssubjekten, wie z. B. Stojlenskaja Niva, Prodimeks oder Efko aus Belgorod (vgl. o.V., 2001c). Allerdings würden nicht alle Investoren ihren sozialen Verpflichtungen nachkommen. Manche würden den landwirtschaftlichen Betrieben Krediten zu solchen Konditionen gewähren, die sie in den Ruin treiben würden und hätten kein Verständnis, dass Investitionen in die Landwirtschaft nicht sofort zu hohen Renditen führten (vgl. KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2002f).

Dirigistische wirtschaftspolitische Konzeptionen wie sie in Belgorod versucht werden, zu realisieren sind in der Realität mit schwerwiegenden Problemen verbunden. Dazu gehören in erster Linie Fehlinvestitionen aufgrund falscher Prognosen und Krisen der Staatsfinanzen. Eine ebenso negative Folge ist die undurchsichtige Verstrickung von Interessen zwischen Wirtschaft und Politik (vgl. SCHÜLLER, 2004, S. 178). Die Ursachen für das Versagen dirigistischer Wirtschaftspolitiken liegen in konzeptionellen, insbesondere informationsökonomischen Schwächen, die mit dem Stichwort "unmögliche Zentralisierbarkeit des verstreuten Wissens" oder mit HAYEK (1974) als "Anmaßung von Wissen" zusammengefaßt werden können. Welche Produkte produziert werden sollen, welche Branchen, Unternehmen und Unternehmensstrukturen wettbewerbsfähig sind, kann der Staat niemals besser wissen als die Wirtschaftssubjekte, die direkt auf dem Markt agieren und für ihre Entscheidungen mit ihrem Vermögen haften. Deshalb ist die staatliche Förderung vertikaler Integration ein fragwürdiges Unterfangen. Staatliche Organe können niemals alle besonderen Umstände in den einzelnen Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft im Voraus feststellen, um entscheiden zu können, ob es ökonomisch sinnvoller ist, Transaktionen über Märkte oder hierarchische Koordinationsformen zu tätigen. Es ist der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren, der den einzelnen Akteuren der vertikalen Wertschöpfungskette durch pekuniäre Effekte (Gewinn-Verlust-Rückkopplungen) zeigt, mit welchem institutionellen Arrangement sie ihre gesetzten Ziele am besten erreichen können.

Viele der genannten potentiellen Probleme dirigistischer Wirtschaftspolitiken sind auch in Belgorod wahrnehmbar. Wie Abschnitt V.3.3.9 deutlich gemacht hat, hat sich der landwirtschaftliche Produktionsbereich in den wenigsten Agroholdings wirklich als betriebswirtschaftlich rentabel erwiesen. Abgesehen von speziellen ordnungspolitischen Regelungen, wie Steuervergünstigungen oder besseren Zugang zu (subventionierten) Krediten und der Nicht-Existenz bestimmter Märkte, legen nur bei wenigen Produktgruppen die in Teil III erörterten theoretischen Motive eine vertikale Integration der Agrarproduktion nahe. Bei Zucker und Geflügel läßt sich dies aus den erläuterten Transaktionskostenerwägungen gut begründen. Daher ist die Integration von "BERK-Belgrankorm" (Geflügel) und von "Rusago" (Zucker) in diesen Bereichen durchaus ökonomisch rational. Ungewöhnlich ist dagegen die vertikale Integration in die Getreideproduktion. Da z. B. Rusagro Getreide nicht zur Herstellung eines Endproduktes mit sehr spezifischen Qualitätseigenschaften benötigt (z. B. Bier), sondern zum Handel, gibt es weder ein damit verbundenes Principal-Agent-Problem noch die Gefahr eines Hold-up, die ein hierarchisches institutionelles Arrangement zur Koordination der Transaktionen in diesem Sektor naheliegen. Gleiches gilt für Stojlenskaja Niva, das Getreide zur Mehl- und anschließenden Backwarenproduktion benötigt. Wie in Abschnitt III.3.4 dargelegt wurde, wäre hier der Spotmarkt ein kostengünstigeres Arrangement. Ähnlich sind die Argumente im Bereich der Pflanzenölprodukte. Aus Transaktionskostenerwägungen ist es daher nachvollziehbar, dass sich der Pflanzenölproduzent "Efko" aus der landwirtschaftlichen Produktion nahezu vollständig zurückgezogen hat und "Stojlenskaja Niva" dies zumindest erwägt hat.

Ökonomisch sinnvoll kann eine Integration verschiedener Bereiche im Rahmen einer Holdingstruktur zum Zwecke der Risikodiversifikation und der Reduzierung von Principal-Agent-Problemen im Bereich der Finanzierung sein. Die Operation auf verschiedenen Geschäftsfeldern kann Risiko diversifizieren, weil Verluste in einer Sparte durch Gewinne anderer Sparten ausgeglichen werden können. Durch die recht hohe Zentralisierung der Finanzierung in den Hauptgesellschaften, die den einzelnen Tochtergesellschaften wenig eigenen Handlungsspielraum läßt, entsteht ein gruppeninterner Kapitalmarkt. Dabei üben die Hauptgesellschaft und, falls vorhanden, die Subholdings die Unternehmenskontrollfunktion aus. Weil diese als Mehrheitseigner der Tochtergesellschaften jederzeit Zugang zu umfassenden entscheidungsrelevanten Informationen haben, können sie zu viel geringeren Informations- und Transaktionskosten Änderungen in der Geschäftspolitik und ggf. die Rückzahlung der Mittel durchsetzen als gegenüber unabhängigen Unternehmen, bei denen die entsprechenden Ansprüche möglicherweise vor Gericht eingeklagt werden müssen. Die verbesserten Kontrollmöglichkeiten durch die Integration über Eigentumsbeziehungen tragen außerdem dazu bei, dass ein guter Ruf aufgebaut und die Bonität der Unternehmen bei externen Geldgebern verbessert werden kann. Auf diese Weise wird der Zugang zu

Fremdkapital tendenziell erleichtert. Die Platzierung von Schuldverschreibungen von BEZRK-Belgrankorm, Rusgagro und Efko scheint in dies zu bestätigen.

Ein weiterer Hinweis, dass die dirigistische Agrarpolitik Belgoroder Oblastregierung Fehlinvestitionen nach sich zieht, sind die ebenfalls im vorigen Abschnitt erwähnten Überinvestitionen. Sie zeigen, dass durch die Politik der Investitionslenkung Wirtschaftsakteure wie Lemminge auf zunehmend besetzte Marktfelder gelockt werden. Als eine weitere negative Folge der dirigistischen Agrarpolitik wird von im Vergleich zu anderen Regionen relativ teuren Inputs und damit hohen Produktionskosten berichtet (vgl. VASIL'EV, 2007a). Eine andere Quelle spricht von einer Verlangsamung des Wachstums der Gesamtwirtschaft des Oblastes und fehlendem Strukturwandel, wobei als ein Haupthindernis der hohe Beschäftigungsanteil in der Landwirtschaft gesehen wird (vgl. SOCIAL'NYJ ATLAS ROSSIJSKICH REGIONOV, 2004).

Ebenso gibt es Anzeichen für eine teilweise enge und intransparente Verflechtung zwischen Regierungsvertretern und Agroholdings Wirtschaft. Einige davon wurden schon in Abschnitt V.3.3.2 erwähnt. In dem Artikel von VASIL'EV (2007a) wird ebenfalls eine große Nähe einiger Agroholdings zur Regierung vermutet. So soll beispielsweise die kleine Agroholding "Priiskol'e" dem Schwager des Gouverneurs gehören. Und beim Besuch des Verfassers in der Region stellte sich heraus, dass der Direktor eines unabhängigen Landwirtschaftsbetriebs, der aber zinsverbilligte Kredite bekam, der Sohn des stellvertretenden regionalen Landwirtschaftsministers war.

Trotz der genannten unbefriedigenden wirtschaftlichen Ergebnisse möchte die Oblastregierung an der Politik einer engen Verbindung zwischen politischen Entscheidungsträgern und Unternehmen festhalten. Dies hatte der Gouverneur auf einer wissenschaftlichen Konferenz in Belgorod zum Thema "Strategien zur Entwicklung der agro-industriellen Produktion und zur Vervollkommnung des Leitungssystems des Agro-Industriellen Komplexes des Oblastes" am 2. März 2004 einmal mehr unterstrichen (vgl. AGROPROMYŠLENNYJ PORTAL BELGORODČINY, 2004b). Auch Investoren schätzen die Unterstützung durch die Oblastregierung in Form von Investitionshilfen verschiedener Art zusammen mit der politischen Stabilität durchaus als positiven Standortfaktor (vgl. VASIL'EV, 2007a). Dies erklärt, warum der Oblast Belgorod im November 2006 auf dem alljährlich stattfindenden Kongreß zur Investitionstätigkeit in den Regionen von der russischen Zeitschrift "Ekspert" und der Ratingagentur "Ekspert RA" auf Platz 2 der Liste der Regionen mit dem geringsten Investitionsrisiko gestellt wurde (vgl. AGROPROMYŠLENNYJ PORTAL BELGOR'JA, 2006). Allerdings wirft der Fall Inteko-Agro einen negativen Schatten auf die Investitionsbedingungen in Belgorod. Er hat deutlich gemacht, dass die Oblastregierung zusammen mit den Lokalverwaltungen eine doch starke Kontrolle über den Agrarsektor ausüben und nicht davor zurückscheuen, unwillkommene Wirtschaftsakteure zu vertreiben (vgl. auch VASIL'EV, 2007a). Gesamtwirtschaftlich verzerrt dieses Zusammenwirken zwischen Oblastregierung

und Wirtschaft die Wettbewerbsbedingungen für die verschiedenen Unternehmen und Wirtschaftszweige und stellt letztlich eine Privilegienwirtschaft dar, da der Gouverneur einzelne Wirtschaftssubjekte begünstigt, weil er sich davon einen positiven Effekt für die Wirtschaftsentwicklung und im Endeffekt auch für den eigenen Machterhalt verspricht.

## **4 FALLÜBERGREIFENDE ANALYSE**

Die fallübergreifende Analyse fasst die Ergebnisse der Einzelfallstudien anhand folgender Leitfragen zusammen: (1) Wie sind die integrierten Strukturen entstanden? (2) Wie weit erstreckt sich die Integration? Wie sind die Beziehungen zwischen den beteiligten Unternehmen gestaltet? (3) Was sind die wichtigsten Motive für die gewählte Integrations- bzw. Kooperationsform? (4) Welche Beziehung besteht zur Politik? (5) Welche Muster in der einzelbetrieblichen wirtschaftlichen Entwicklung lassen sich erkennen?

### **4.1 Entstehung der integrierten Strukturen**

Tabelle 98 stellt die wichtigsten Informationen zur Beurteilung der Entstehung der untersuchten integrierten Strukturen zusammen. Danach läßt sich folgendes feststellen:

- Zehn der 13 untersuchten integrierten Strukturen wurden vor der Rubelkrise 1998 gegründet, acht davon sogar bereits in der ersten Hälfte der 1990er-Jahre. Sie haben sich in der Folgezeit in einem evolutorischen Prozeß zu integrierten Unternehmensgruppen entwickelt.
- Neun Gruppen operieren mittlerweile überregional, d. h. in mehreren Föderationssubjekten. Vier hatten ihren Ausgangspunkt im Gebiet Moskau, weitere vier im Oblast Belgorod, zwei in Orel und je eine in den Oblasten Kursk und Penza.
- Mit Ausnahme der beiden Oreler Agroholdings und der AFIG Kamenskaja wurden alle übrigen von privaten Wirtschaftssubjekten gegründet. Bei den Agroholdings aus dem Oblast Belgorod ging aber zumindest der Einstieg in die landwirtschaftliche Produktion auf Betreiben der Regionalregierung zurück.
- Abgesehen von den drei "staatlichen" Gruppen (Orlovskij Niva, Orlovskij agrokombinat und AFIG Kamenskaja) erfolgte die Integration des landwirtschaftlichen Produktionsbereichs zu einem relativ späten Zeitpunkt der Unternehmensexpansion, meistens nach 1998. Eine Gruppe – Agros – war zu keinem Zeitpunkt in der landwirtschaftlichen Rohstoffproduktion

tätig und Efko hat sein Engagement wieder beendet. Andere Gruppen wie Razguljaj oder Čerkisovo sind aber dabei, ihr Engagement auszudehnen, wenn auch mit unterschiedlichen institutionellen Arrangements.

- Vier der von privaten Wirtschaftssubjekten aufgebauten Unternehmensgruppen haben ihren Ursprung in Handelsoperationen, drei in der Verarbeitung landwirtschaftlicher Produkte, zwei in Investmentgesellschaften und eine im Bergbau.
- Die meisten Agroholdings sind vorwiegend in der Produktion von pflanzlichen Produkten tätig, und zwar ausschließlich in den Bereichen Getreide (Futtermittel, Mehl und Backwaren), Zucker und Ölsaaten. Im Bereich tierischer Produkte konzentrieren sie sich auf Geflügel- und in jüngster Zeit zunehmend auch auf Schweinefleisch. Der Milchsektor hat dagegen bislang kaum Beachtung gefunden. Eine Ausnahme ist Wimm-Bill-Dann-Gruppe, die sich von Anfang an auf die Produktion von Nahrungsmitteln mit hoher Wertschöpfung (Saft, Milchprodukte) konzentriert hat.

**Tabelle 98: Daten zur Entstehung ausgewählter integrierter Strukturen**

| Unternehmen                          | Jahr der Gründung | Einstieg in die landw. Produktion                             | Landw. Nutzfläche (ha) | Initiator   | Hauptgeschäftsfelder   | Regionale Herkunft/ Betätigung |
|--------------------------------------|-------------------|---|------------------------|---|--|--------------------------------|
| OAO "Wimm-Bill-Dann Nah-rungsmittel" | 1992              | 2004/5  | 15.200                 | Pavel Dudnikov (Saftproduktion)   | Milchprodukte, alkoholfreie Getränke (Saft, Mineralwasser), Kindernahrung                | Moskau/ überregional           |
| GK "Agroholding"                     | 1992              | 1996 (Geflügel) 2000-2003 Pflanzenproduktion                  | 30.000                 | A.V. Četverikov (Handelsoperationen)  | Futtermittel, Geflügel- u. Schweinefleisch, Groß- u. Einzelhandel                        | Oblast Kursk/ überregional     |
| OAO APK "OGO"                        | 1989              | 1999  | 120.000                | A.L. Zloževskij (Handelsoperationen)  | Futtermittel, Mehl, Backwaren, Geflügelfleisch, Getreidehandel                           | Moskau/ überregional           |
| Gruppe "Razul'aj-(Ukros)"            | 1992              | 2004/5  | 500.000                | I.V. Potapenko (Handelsoperationen)   | Getreidehandel und –verarbeitung, Zuckerproduktion, Reis und Graupen                     | Moskau/ überregional           |
| OAO Gruppe "Čerkisovo"               | 1993              | 1997 2007 Ausgliederung der Pflanzen- und Milchviehproduktion | 200.000                | Igor' Babaev (Fleischverarbeitung)  | Produktion und Verkauf von Fleisch und Fleischprodukten; (Geflügel- und Schweinefleisch) | Moskau/ überregional           |
| Gruppe "Agros"                       | 2001              | Kern Engagement   | 0                      | Interros (V.O. Potanin) (Investitionsgesellschaft mit Beteiligungen im außerlandwirtschaftlichen Bereich) | Getreidehandel, Geflügelfleischproduktion  | Moskau/ Kraj Stavropol         |
| AFIG Karmenskaja                     | 1996              | 1996  | k.A.                   | Russische Föderationsregierung  | Zucker, Fleisch, Milch, Futtermittel   | Oblast Penza                   |
| OAO "APK Orlovskaya Niva"            | 1994              | 1994  | 284.000                | Oblastregierung von Orel  | Regulierung des regionalen Agrarsektors  | Oblast Orel                    |
| OAO "Orlovskij agrokombinat"         | 1999              | 1999  | 400.000                | Oblastregierung von Orel  | Regulierung des regionalen Agrarsektors  | Oblast Orel                    |

**Tabelle 98: Daten zur Entstehung ausgewählter integrierter Strukturen (Fortsetzung)**

| Unternehmen               | Jahr der Gründung | Einstieg in die landw. Produktion | Landw. Nutzfläche (ha) | Initiator   | Hauptgeschäftsfelder   | Regionale Herkunft/ Betätigung |
|---------------------------|-------------------|-----------------------------------|------------------------|---|--|--------------------------------|
| APK "Stojlenskaja Niva"   | 2000              | 2000                              | 110.361                | OAO "Stojlenskij GOK", ZAO "Metalinvest" (Bergbau, Metallurgie) auf Betreiben der Belgoroder Oblastregierung                                  | Getreideproduktion und – handel, Futtermittel, Mehl, Backwaren, Tierproduktion                                     | Belgorod/ überregional         |
| OAO "BEZRK-Belgrankorm"   | 1997              | 1997/98                           | 67.000                 | Aleksandr V. Orlov (Futtermittelproduktion) mit Unterstützung der Belgoroder Oblastregierung  | Pflanzenproduktion, Futtermittel, Geflügel-, Schweine- und Rohmilchproduktion sowie deren Verarbeitung und Verkauf | Belgorod                       |
| Gruppa "Eif-ko" (Eifrnoe) | 1994              | 2000-2007                         | 20.047                 | Valerij Kustov (Investmentgesellschaft "Syntez"/Einstieg in die Landwirtschaft auf Betreiben der Belgoroder Oblastregierung                   | Herstellung von Pflanzenöprodukten und Fetten  | Belgorod/ überregional         |
| OOO GK "Rusagro"          | 1995              | 1998/2000                         | 188.000                | V.N. Moskovič (Handelsoperationen) Verstärkung des Engagements in der Landwirtschaft auf Betreiben der Belgoroder Oblastregierung (seit 2000) | Zucker, Pflanzenölprodukte, iw. Produktion   | Belgorod/ überregional         |

Quelle: Eigene Darstellung

Bei den Branchen, in denen die Agroholdings hauptsächlich tätig sind, handelt es sich um Sektoren, die eine vergleichsweise hohe Rentabilität bei gleichzeitig relativ geringem Investitionsrisiko aufweisen (vgl. KHRAMOVA, 2002a, S. 119 f.). Das gilt hauptsächlich für Getreide. Es galt schon vor der August-Krise 1998 als ein Produkt, mit dem man hohe Gewinne erzielen konnte, vor allem deshalb, weil Getreide auch als begehrtes Geldsubstitut im damals noch verbreiteten Barterhandel fungierte (vgl. KHRAMOVA, 2002a, S. 119). Nach den Rekordern in den Jahren 2001 und 2002 kamen weitere Gewinnmöglichkeiten aus dem Exportgeschäft hinzu. Ähnlich ist die Situation bei Sonnenblumen. Hier wurden schon kurz nach Einleitung der marktwirtschaftlichen Reformen bis zu 40 % der Produktion exportiert. Der Zuckermarkt ist wegen erheblicher protektionistischer Maßnahmen, insbesondere in Form von Importkontingenten, geschützt und deshalb für die Unternehmen rentabel (vgl. Abschnitt IV.5.1 und 5.2). Die vergleichsweise hohe Rentabilität dieser Produktgruppen erklärt neben polit-ökonomischen Faktoren in den Oblasten Belgorod und Orel gleichzeitig die geographische Konzentration der Agroholdings in Föderationssubjekten der Zentralen Schwarzerdezone, der Wolgaregion und im Nordkaukasus (vgl. Abschnitt II.6.3). Hierbei handelt es sich um die fruchtbarsten Gebiete und Hauptanbauregionen der Russischen Föderation für Getreide, Sonneblumen und Zuckerrüben (vgl. KHRAMOVA, 2002a, S. 119; KURTOEVA, 2003, S. 53). Seit 2000 wird außerdem vermehrt in die Geflügel- und Schweineproduktion sowie z. T. auch in die Milchviehzucht investiert. Insbesondere bei den ersten beiden Erzeugnissen handelt es sich um Produktgruppen mit relativ kurzen Produktionszyklen<sup>238</sup>, so dass die Investitionen einem relativ geringen Risiko ausgesetzt sind im Vergleich etwa zur Rinderaufzucht (vgl. ERNEST & YOUNG, 2003, S. 5).

## 4.2 Umfang und Intensität der Integration

Tabelle 99 zeigt, dass alle Unternehmensgruppen horizontal und vertikal integriert sind sowie in acht von 13 Fällen auch diagonal. Horizontal sind sie integriert, weil sie alle mehr als ein Unternehmen auf mindestens einer Stufe der vertikalen Wertschöpfungskette haben, häufig sogar auf mehreren. Alle betrachteten Einzelfälle waren wenigstens auf zwei Stufen vertikal integriert. Als diagonal integriert können nicht nur diejenigen Gruppen bezeichnet werden, bei denen der Hauptinvestor aus nicht mit der Landwirtschaft verbundenen Sektoren der russischen Volkswirtschaft stammt, sondern auch solche, die mehrere Agrarproduktgruppen herstellen. Allerdings stehen diese in acht Fällen ganz oder teilweise in einer vertikalen Beziehung zueinander, so z. B. die Bereiche Getreidehandel-Futtermittelherstellung-Geflügelproduktion oder Getreidehandel-Mehl-Backwarenproduktion. Eine eindeutige Unterscheidung zwischen vertikaler und diagonalen Integration ist daher nicht möglich (vgl. auch Abschnitt II.1.1).

---

<sup>238</sup> So beträgt bei Geflügel in Russland gegenwärtig die Mastzeit bis zur Schlachtreife 45 Tage (vgl. ERNEST & YOUNG, 2003, S. 5).

Mit Ausnahme der AFIG Kamenskaja und teilweise auch "Stojlenskaja Niva" sind die Betriebe über Kapitalbeteiligungen integriert. Mitunter wird dabei das Verschachtelungsprinzip angewandt. Danach erwirbt eine Gesellschaft A die Mehrheit an Gesellschaft B, die wiederum die Mehrheit an einer Gesellschaft C hält. So ein Fall ist die GK "Agroholding" sowie diejenigen Gruppen, die mit Subholdings arbeiten. In diesen Fällen genügt die Beherrschung von B, um auch über C zu herrschen. Dieses Prinzip ermöglicht es einem Unternehmen, mit relativ wenig Kapital einen Einfluß auf eine ganze Reihe von Betrieben auszuüben.<sup>239</sup>

---

<sup>239</sup> Angenommen, eine Unternehmensgruppe setzte sich aus vier Hierarchiestufen zusammen. Die erste Stufe bestehe nur aus einem Unternehmen, der Holding-Gesellschaft, die sich im Besitz einer Familie befinden soll. Auf der zweiten Stufe gäbe es zwei Unternehmen, auf der dritten vier und auf der vierten und letzten Stufe acht Unternehmen. Jedes Unternehmen einer Hierarchiestufe halte Mehrheitsanteile von mehr als 50 % an jeweils zwei Unternehmen der nachfolgenden Hierarchiestufe. Die übrigen Anteile befinden sich im Streubesitz. Unterstellt man, dass jedes Unternehmen 1 Mrd. \$ wert sei, dann kann die Holding-Gesellschaft (auf der ersten Stufe) mit nur 1 Mrd. \$ Einsatz 14 weitere Unternehmen kontrollieren, also insgesamt einen Vermögenswert von 14 Mrd. \$. Wenn man davon ausgeht, dass das Vermögen der Unternehmen der höherstehenden Hierarchiestufe nur aus den Aktien der Unternehmen der nachfolgenden Hierarchiestufe besteht, dann enthalten nur die acht Unternehmen der vierten und letzten Stufe wirklich physisches Vermögen. In diesem Fall würde die Holding-Gesellschaft mit einem Einsatz von 1 Mrd. \$ reales Unternehmensvermögen im Wert von 8 Mrd. \$ kontrollieren. Würde die Familie jedoch acht selbständige Unternehmen jeweils im Wert von 1 Mrd. \$ gründen oder ein einziges Unternehmen im Wert von 8 Mrd. \$, dann würde in beiden Fällen die Familie bei einem unveränderten Einsatz von 1 Mrd. \$ jeweils nur ein Achtel des Eigenkapitals beisteuern und dementsprechend nur 12,5 % der Stimmen in den (dem) anderen Unternehmen kontrollieren. Bei einer pyramidenförmig verschachtelten Struktur kann die Familie die acht Unternehmen der letzten Hierarchiestufe dagegen vollständig kontrollieren, obwohl sie jeweils nur eine Beteiligung von 50 % x 50 % = 12,5 % hält (vgl. MORCK et al, S. 662 ff.).

**Tabelle 99: Umfang und Intensität der Integration der integrierten Strukturen im Überblick**

| Unternehmen                         | Umfang der Integration   | Integrationsform(en)   | Transaktionsbeziehungen zu unabhängigen Unternehmen? |
|-------------------------------------|--|--|--|
| OAO "Wimm-Bill-Dann Nahrungsmittel" | Horizontal: mehrere Milchfabriken<br>Vertikal: Rohmilchproduktion – Verarbeitung<br>Diagonal: Mineralwasserproduktion  | Kapitalbeteiligung der Dachgesellschaft an den Tochterunternehmen<br>Vertragliche Beziehungen mit Inputlieferanten und Einzelhändlern<br>I.d.R langfristige Verträge mit Rohmilchproduzenten | Ja (vorwiegend)                                      |
| GK "Agroholding"                    | Horizontal: mehrere Unternehmen in jeder Sparte<br>Vertikal: Pflanzenproduktion (2000-2003) – Futtermittel-Tierproduktion-Verarbeitung – Einzelhandel<br>Diagonal: Futtermittel, Schweine- und Geflügelfleisch, Einzelhandel               | Wechselseitige Kapitalverflechtung der beteiligten Unternehmen<br>Vertragliche Beziehungen zu unabhängigen Unternehmen   | Ja (ergänzend)                                       |
| OAO APK "OGO"                       | Horizontal: ja<br>Vertikal: Iw. Produktion – Lagerung – Verarbeitung-Handel  | Kapitalbeteiligung der Dachgesellschaft an den Tochterunternehmen  | Ja (ergänzend)                                       |
| Gruppen "Razgul'aj-(Ukrros)"        | Horizontal: ja<br>Vertikal: Iw. Produktion – Verarbeitung – Großhandel   | Kapitalbeteiligung der Dachgesellschaft an den Tochterunternehmen<br>Vertragliche Beziehungen zu unabhängigen Rohstoffproduzenten  | Ja (bei Getreide vorwiegend, bei Zucker ergänzend)   |
| OAO Gruppe "Čerkisovo"              | Horizontal: ja<br>Vertikal: Futtermittel – Schweine- und Geflügelmast Verarbeitung – Großhandel<br>Diagonal: geringfügig: Schweine, Geflügel   | Kapitalbeteiligung der Dachgesellschaft an den Tochterunternehmen<br>Vertragliche Beziehungen zu unabhängigen Rohstofflieferanten und Abnehmern  | Ja (ergänzend)                                       |
| Gruppe "Agros"                      | Horizontal: ja<br>Vertikal:<br>Bis 2007 Lagerung-Verarbeitung-Großhandel, seit 2007: Getreidehandel (Minderheitsbeteiligung) – Mühlenwirtschaft<br>Seit 2007: Geflügelmast-Verarbeitung<br>Diagonal: geringfügig: Getreidehandel, Geflügel | Kapitalbeteiligung der Dachgesellschaft an den Tochterunternehmen<br>Vertragliche Beziehungen zu Rohstofflieferanten sowie Groß- und Einzelhändlern  | Ja, (vorwiegend)                                     |

**Tabelle 99: Umfang und Intensität der Integration der integrierten Strukturen im Überblick (Fortsetzung)**

| Unternehmen                  | Umfang der Integration   | Integrationsform(en)   | Transaktionsbeziehungen zu unabhängigen Unternehmen? |
|------------------------------|--|--|--|
| AFIG Kamenskaja              | Horizontal: mehrere landwirt. Unternehmen des Rayons<br>Geschlossen vertikale Integration in jeder Produktgruppe<br>Diagonal: ja                                     | Vertragliche Koordinierung   | Eigentlich nein, de facto aber ja                    |
| OAo "APK Orlovskaja Niva"    | Horizontal: mehrere Agrofir- men, Verarbeitungs- u. Dienstleistungsunternehmen<br>20 vertikal integrierte Agrofir- men auf Rayonsebene<br>Diagonal: ja               | Kapitalbeteiligungen an den Tochterunternehmen (i.d.R. Agrofir- men)<br>geschlossene Wertschöpfungs- ketten auf Ebene der Agrofir- men                 | Ja (ergänzend)                                       |
| OAo "Orlovskij agrokombinat" | Horizontal: mehrere Agrofir- men, Verarbeitungs- u. Dienstleistungsunternehmen<br>18 vertikal integrierte Agrofir- men auf Rayonsebene<br>Diagonal: ja (Agrarsektor) | Kapitalbeteiligungen an den Tochterunternehmen (i.d.R. Agrofir- men)<br>geschlossene Wertschöpfungs- kette auf Ebene der Agrofir- men                  | Ja (ergänzend)                                       |
| APK "Stojlenskaja Niva"      | Horizontal: ja<br>Vertikal: landwirt. Produk- tion – Lagerung (Getreide) – Verarbeitung<br>Diagonal: ja (innerhalb des Agrarsektors)                                 | Vertragliche Koordinie- rung ("Assoziation")<br>Kapitalbeteiligungen der Hauptunternehmen der Assoziation an Tochterun- ternehmen                      | Ja (bedeutend)                                       |
| OAo "BEZRK- Belgrankorm"     | Horizontal: ja<br>Vertikal: lw. Produktion – Verarbeitung – Großhandel   | Verschmelzung zu 5 rech- tlichen Einheiten, die unter- einander durch Kapitalver- flechtung verbunden sind   | Kaum   |
| Gruppa "Efko" (Efirnoe)      | Horizontal: Verarbeitung<br>Vertikal: lw. Produktion (bis 2007) – Verarbeitung- Großhandel   | Kapitalbeteiligungen der Finanzholding an den Tochterunternehmen<br>Langfristige Koopera- tionsverträge mit Rohstoff- lieferanten und Einzel- händlern | Ja (ergänzend)                                       |
| OOO GK "Rusagro"             | Horizontal: Verarbeitung, lw. Produktion<br>Vertikal: lw. Produktion – Verarbeitung – Großhandel<br>Diagonal: LW, Zucker   | Kapitalbeteiligung der Dachgesellschaft an den Tochterunternehmen<br>Vertragliche Beziehungen zu Rohstofflieferanten und Einzelhändlern                | Ja (ergänzend)                                       |

Quelle: Eigene Darstellung.

Kaum eine der integrierten Strukturen beschränkt die Liefer- und Absatzbeziehungen ausschließlich auf gruppeninterne Unternehmen. Fast alle benutzen parallel mehrere institutionelle Arrangements zur Sicherung des Bezugs von Vorleistungen und des Absatzes. Mit Ausnahme von Belgrankorm bestehen immer auch vertragliche Beziehungen zu unabhängigen Lieferanten und Abnehmern. Bei Wimm-Bill-Dann und Agros sind vertragliche Vereinbarung sogar die vorherrschende Koordinationsform. Wie am Beispiel Razguljajs gezeigt wurde, können durch einen Mix verschiedener Koordinationsformen die Vor- und Nachteile des jeweiligen Arrangements ausgeglichen werden. Wie in den Einzelfallstudien ebenfalls deutlich gemacht wurde, geben die Gruppen in Abhängigkeit von den jeweiligen spezifischen ökonomischen und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen mal der einen, mal der anderen institutionellen Lösungen den Vorrang. Dies unterstreicht das unternehmerische, rationale und flexible einzelwirtschaftliche Handeln der meisten Agroholdings.

Tabelle 100 macht deutlich, dass sich die integrierten Strukturen auch hinsichtlich der Kompetenzen der Tochterunternehmen unterscheiden. In der Regel treffen überall die Hauptgesellschaften die strategischen Entscheidungen, organisieren meistens die Finanzierung und bestimmen häufig über die Besetzung von Führungspositionen in den Tochterunternehmen. Darüber hinaus koordinieren sie oftmals den Einkauf von Produktionsmitteln und den Absatz der Endprodukte. Manche Gruppen geben aber ihren Tochterunternehmen relativ große Freiheiten bei operativen Entscheidungen. So hat Wimm-Bill-Dann die Kompetenz zum Abschluss langfristiger Kooperationsverträge mit den Rohmilchproduzenten den Tochterunternehmen übertragen, um so regionalen Besonderheiten besser Rechnung tragen zu können. Ähnliche Freiräume existieren bei Razguljaj und OGO. Agros, bei der die Hauptgesellschaft nur die Funktion einer Finanzholding ausübt, räumt den Tochterunternehmen auch strategischen Entscheidungskompetenzen ein.

Bei allen Gruppen spielt die Dachgesellschaft bei der Sicherstellung der Finanzierung für die Tochterunternehmen eine zentrale Rolle. In den meisten Fällen tritt die Dachgesellschaft oder die zuständige Subholding als Bürge für Kredite an die Tochterunternehmen auf, in manchen Fällen auch zusammen mit dem erfolgreichsten Tochterunternehmen der Gruppe. Eine Reihe von Agroholdings unterhält außerdem einen internen Kapitalmarkt, wobei die von der Dachgesellschaft bzw. dem Hauptunternehmen auf dem externen Kapitalmarkt erschlossenen Mittel an die Tochtergesellschaft als gruppeninterne Kredite weitergegeben werden. Mit diesem institutionellen Arrangement können Transaktionskosten gespart werden, denn externen Geldgebern müsste vergütet werden, dass sie bei der Kreditvergabe ein Risiko eingehen, gegen das sie sich absichern müssen. Solche Kosten, z. B. für die Kreditwürdigkeitsprüfung, sind innerhalb des Konzerns sehr viel geringer, weil die Informationsasymmetrie zwischen Konzernzentrale und kreditnehmender Tochtergesellschaft geringer sein dürfte, als die Informationsasymmetrie zwischen der Bank und der betreffenden Tochtergesellschaft. Auch kann die Dachgesellschaft

die Verwendung der Mittel genau vorschreiben und das Verhalten effektiver kontrollieren als ein Externer (vgl. Abschnitt III.4.4.3).

**Tabelle 100: Kompetenzen von Dach- und Tochtergesellschaften im Überblick**

| <b>Unternehmen</b>                  | <b>Dachgesellschaft(en)</b>   | <b>Tochtergesellschaften</b>   |
|-------------------------------------|---|--|
| OAO "Wimm-Bill-Dann Nahrungsmittel" | Strategische Planung<br>Finanzierung  | Operative Aufgaben, inkl. Abschluß von Kooperationsverträgen mit lw. Produzenten   |
| GK "Agroholding"                    | Strategische Planung<br>Finanzierung, Personalentscheidungen in den Tochterunternehmen  | Operative Aufgaben im Rahmen enger Vorgaben durch die Holdinggesellschaft  |
| OAO APK "OGO"                       | Muttergesellschaft: Strategische Planung für die gesamte Gruppe, Koordinations- u. Konsultationsaufgaben, Finanzierung<br>Subholdings: Strategische Planung für ihren Geschäftsbereich, Finanzierung (Bürgschaften) | Operative Aufgaben mit großer Entscheidungsfreiheit  |
| Gruppe "Razgul'jaj-(Ukrros)"        | Managementholding: Strategische Leitung, Personalentscheidungen<br>Finanzholding: Erschließung und Weitergabe finanzieller Mittel   | Operative Aufgaben mit großer unternehmerischer Freiheit   |
| OAO Gruppe "Čerkisovo"              | Muttergesellschaft: gruppenweite strategische Planung, Personalentscheidungen<br>Subholdings: strategische Entscheidung für den Produktbereich  | Operative Aufgaben im Rahmen enger Vorgaben durch die Mutter- und Subholdings  |
| Gruppe "Agros"                      | Finanzfunktion (Erschließung und Weitergabe finanzieller Mittel einschl. damit verbundener Kontrollaufgaben)  | Strategische und operative Entscheidungen, auch z. T. bei der Finanzierung   |
| AFIG Kamenskaja                     | Strategische Planung, Finanzierung, Koordinationsaufgaben   | Strategische und operative Entscheidung mit großer unternehmerischer Freiheit  |
| OAO "APK Orlovskaya Niva"           | Zentralisierte Bereitstellung von Finanz- u. Betriebsmitteln und Aufkaufoperationen; strategische Planung für den regionalen Agrarsektor; eigene kommerzielle Tätigkeit   | Leistungserstellung im Rahmen der Vorgaben der Dachgesellschaft  |
| OAO "Orlovskij agrokombinat"        | Zentralisierte Bereitstellung von Finanz- u. Betriebsmitteln und Aufkaufoperationen; strategische Planung für den regionalen Agrarsektor; eigene kommerzielle Tätigkeit   | Leistungserstellung im Rahmen der Vorgaben der Dachgesellschaft detaillierte, regelmäßige Berichterstattung über die Erreichung operativer Ziele an die Dachgesellschaft |
| APK "Stojlenskaja Niva"             | Muttergesellschaft: Strategische Planung, Finanzierung<br>Subholdings: bereichsweite Koordinationsaufgaben, Erfolgskontrolle und Abstimmung operativer Entscheidungen   | Operative Aufgaben nach vorheriger Abstimmung mit der zuständigen Subholding   |
| OAO "BEZRK-Belgrankorm"             | Strategische und operative Leitung, Finanzierung  | Leistungserstellung im Rahmen enger Vorgaben detaillierte, regelmäßige Berichterstattung über die Erreichung operativer Ziele an die Dachgesellschaft                    |
| Gruppe "Efko" (Efimoe)              | Strategische Planung, Finanzierung, Koordinationsaufgaben,  | Operative Aufgaben im Rahmen vorgegebener finanzieller Zielgrößen  |
| OOO GK "Rusagro"                    | Strategische Planung, Finanzierung, Koordinationsaufgaben   | Operative Aufgaben im Rahmen vorgegebener finanzieller Zielgrößen  |

Quelle: Eigene Darstellung.

### 4.3 Motive

Die Tabellen 101, 102 und 103 fassen die Motive nach der in Teil III aufgeführten Systematik zusammen. Es ist dabei an dieser Stelle nochmals zu betonen, dass in der empirischen Praxis eine eindeutige Separation und Zuordnung der einzelnen Beweggründe kaum möglich ist (vgl. auch Abschnitt III.8). So beeinflussen beispielsweise produktionstechnische Aspekte durchaus die Transaktionskosten (vgl. Abschnitt III.3.3). Weiter sind Transaktionskosten und Agency-Kosten oftmals zwei Seiten der gleichen Medaille (vgl. Einleitung zu Teil III). Darüber hinaus bestehen Schwierigkeiten bei der Identifizierung von Marktmachtmotiven. Zwar sind insbesondere für das Faktorsubstitutions- und Successive-Monopoly-Problem die theoretisch postulierten Voraussetzungen bezüglich der Marktform (monopolistische bzw. oligopolistische Märkte) im Fall der russischen integrierten Strukturen nicht gegeben (vgl. Abschnitt III.8). Ebenso wenig Anhaltspunkte gibt es dafür, dass die Initiatoren der Unternehmensgruppen Marktmacht gegenüberstanden, die es abzubauen galt. Aber es kann nicht völlig ausgeschlossen werden, dass Strategien wie Preisdiskriminierung oder das Errichten von Markteintrittsbarrieren zumindest implizit eine Rolle beim Aufbau der Agroholdings spielen könnten. Aber solche Motive werden in der Regel nicht explizit ausgesprochen; die Einzelfallstudien haben daher dazu keine Anhaltspunkte ergeben. Die nachfolgenden Zuordnungen einzelner Motive zu den analysierten integrierten Strukturen sind deshalb im Sinne eines vorsichtigen "eher ja" oder "eher nein" zu verstehen und nicht als eine unzweideutige Zuordnung.

**Tabelle 101: Motive für die Gründung integrierter Strukturen im Vergleich: Neoklassische Motive**

| Unternehmen                         | Produktionstechnische Gründe           |                                    | Marktmachtmotive |
|-------------------------------------|--|------------------------------------|------------------|
|                                     | <i>Technologische Interdependenzen</i> | <i>Größen- und Verbundvorteile</i> |                  |
| OAo "Wimm-Bill-Dann Nahrungsmittel" | Nein                                   | Ja                                 | Nein             |
| GK "Agroholding"                    | Bedingt                                | Ja                                 | Nein             |
| OAo APK "OGO"                       | Bedingt                                | Ja                                 | Nein             |
| Gruppe "Razgul'aj-(Ukrros)"         | Bedingt                                | Ja                                 | Nein             |
| OAo Gruppe "Cerkisovo"              | Bedingt                                | Ja                                 | Nein             |
| Gruppe "Agros"                      | Nein                                   | Ja                                 | Nein             |
| AFIG Kamenskaja                     | Bedingt                                | Ja                                 | Nein             |
| OAo "APK Orlovskaya Niva"           | Bedingt                                | Bedingt                            | Nein             |
| OAo "Orlovskij agrokombinat"        | Bedingt                                | Bedingt                            | Nein             |
| APK "Stojlenskaja Niva"             | Bedingt                                | Ja                                 | Nein             |
| OAo "BEZRK-Belgrankorm"             | Bedingt                                | Ja                                 | Nein             |
| Gruppe "Efko" (Efirnoe)             | Nein                                   | Ja                                 | Nein             |
| OOO GK "Rusagro"                    | Bedingt                                | Ja                                 | Nein             |

Quelle: Eigene Darstellung.

**Tabelle 102: Motive für die Gründung integrierter Strukturen im Vergleich: Institutionenökonomische und sonstige Motive (Teil I)**

| Unternehmen                         | Hold-up-Problem | Sonstige Transaktionskosten | Principal-Agent-Probleme |               |                      | Risikodiversifikation |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------------------|--------------------------|---------------|----------------------|-----------------------|
|                                     |                 |                             | Mit Lieferanten          | Mit Abnehmern | Bei der Finanzierung |                       |
| OAO "Wimm-Bill-Dann Nahrungsmittel" | Ja              | Nein                        | Ja                       | Nein          | Nein                 | Nein                  |
| GK "Agroholding"                    | Ja              | Nein                        | Zum Teil                 | Ja            | Nein                 | Nein                  |
| OAO APK "OGO"                       | Zum Teil        | Nein                        | Ja                       | Ja            | Nein                 | Ja                    |
| Gruppe "Razguljaj-(Ukros)"          | Ja              | Zum Teil                    | Ja                       | Nein          | Nein                 | Ja                    |
| OAO Gruppe "Čerkisovo"              | Nein            | Ja                          | Ja                       | Ja            | Nein                 | Nein                  |
| Gruppe "Agros"                      | Ja (Geflügel)   | Nein                        | Nein                     | Nein          | Ja                   | Nein                  |
| AFIG Kamenskaja                     | Nein            | Ja                          | Ja                       | Ja            | Ja                   | Ja                    |
| OAO "APK Orlovskaya Niva"           | Nein            | Zum Teil                    | Zum Teil                 | Zum Teil      | Zum Teil             | Ja                    |
| OAO "Orlovskij agrokombinat"        | Nein            | Zum Teil                    | Zum Teil                 | Zum Teil      | Zum Teil             | Ja                    |
| APK "Stojlenskaja Niva"             | Nein            | Nein                        | Nein                     | Nein          | Ja                   | Ja                    |
| OAO "BEZRK-Belgrankorn"             | Ja              | Nein                        | Ja                       | Nein          | Ja                   | Nein                  |
| Gruppe "Efko" (Efirnoe)             | Nein            | Nein                        | Nein                     | Nein          | Nein                 | Nein                  |
| OOO GK "Rusagro"                    | Ja              | Nein                        | Ja                       | Nein          | Nein                 | Zum Teil              |

Quelle: Eigene Darstellung.

**Tabelle 103: Motive für die Gründung integrierter Strukturen im Vergleich: Institutionenökonomische und sonstige Motive (Teil II)**

| Unternehmen                         | Politischer Druck | Pfadabhängigkeiten | Wahrnehmung regulierungs-induzierter Renten*                | Sonstige   |
|-------------------------------------|-------------------|--------------------|---|--|
| OAO "Wimm-Bill-Dann Nahrungsmittel" | Nein              | Nein               | Nein  | Verbesserte Kapazitätsauslastung der Molkereien                                      |
| GK "Agroholding"                    | Nein              | Nein               | Ja (Zinssubventionen, Importschutz)                         | Nein   |
| OAO APK "OGO"                       | Nein              | Nein               | Ja (Getreideinterventionen, Importschutz)                   | Gewinnaussichten bei Getreide  |
| Gruppe "Razgul'jaj-(Ukrros)"        | Nein              | Nein               | Ja (Zinssubventionen, Importschutz, Getreideinterventionen) | Verbesserte Kapazitätsauslastung der Zuckerfabriken<br>Gewinnaussichten bei Getreide |
| OAO Gruppe "Čerkisovo"              | Nein              | Nein               | Ja (Zinssubventionen, Importschutz)                         | Sicherstellung der Kapazitätsauslastung  |
| Gruppe "Agros"                      | Nein              | Nein               | Ja (Zinssubventionen, Importschutz)                         | Nein   |
| AFIG Kamenskaja                     | Ja                | Ja                 | Ja (Fördermaßnahmen für FIGs)                               | Nein   |
| OAO "APK Orlovskaya Niva"           | Ja                | Ja                 | Ja  | Regulierung des regionalen AIK   |
| OAO "Orlovskij agrokombinat"        | Ja                | Ja                 | Ja  | Regulierung des regionalen AIK   |
| APK "Stojlenskaja Niva"             | Ja                | Ja                 | Ja  | Nein   |
| OAO "BEZRK-Belgrankorm"             | Ja                | Ja                 | Ja (Zinssubventionen)                                       | Nein   |
| Gruppe "Eřko" (Eřirnoe)             | Ja                | Nein               | Nein  | Gewinnaussichten   |
| OOO GK "Rusagro"                    | Ja                | Nein               | Ja (Zinssubvention, Importschutz)                           | Sicherstellung der Kapazitätsauslastung  |

Quelle: Eigene Darstellung.

Anm.: \* Subventionen, Steuervorteile, Importschutz.

Tabelle 101 zeigt, dass zwar Marktmachtmotive offenbar keine Erklärung für die beobachteten Integrationsprozesse darstellen, aber produktionstechnische Gründe durchaus mit einer Rolle gespielt haben könnten.<sup>240</sup> Dies gilt im besonderen Maße für die Integration in horizontaler Richtung. Wie in Abschnitt III.8 dargestellt, weist die russische Ernährungsindustrie eine im Vergleich zu Westeuropa zersplitterte Struktur auf. Um langfristig auf den nationalen und internationalen Märkten erfolgreich bestehen zu können, ist eine Konzentration zur Ausnutzung von Skaleneffekten unabdingbar. Aber auch für die vertikale Integration können produktionstechnische Gründe nicht völlig ausgeschlossen werden, so z. B. die Realisierung von Verbundvorteilen. Obwohl sowohl bei vertikaler Verbundenheit als auch reiner diagonaler Integration economies of scope ausgenutzt werden können, hat es in den Einzelfallstudien mit Ausnahme von Wimm-Bill-Dann aber keine Anhaltspunkte gegeben, dass dies explizit ein Integrationsmotiv war. Wimm-Bill-Dann lässt sich als diagonal integriert vom Produktausweitungstyp charakterisieren, denn die Milch-, Saft- und Mineralwasserproduktion ist eng über die Verwendung des gleichen Verpackungsmaterials (Tetra Paks) und der Abfüllanlagen miteinander verbunden, was die Ausnutzung damit einhergehender Verbundvorteile ermöglicht (vgl. Abschnitt V.2.1.1).

Viel häufiger als für neoklassische Motive gab es Anhaltspunkte für Gründe institutionen-ökonomischer Natur. An erster Stelle stehen dabei Principal-Agent-Probleme. In sieben Fällen waren dies Principal-Agent-Probleme mit den Lieferanten von Inputs und in jeweils vier Fällen mit den Abnehmern und bei der Finanzierung. Bei den Oreler Agrohholdings spielten beide Arten von Principal-Agent-Problemen zumindest zum Teil eine Rolle. Principal-Agent-Probleme mit Lieferanten entstanden in der Regel mit vorgelagerten Rohstoffproduzenten im Bereich der Qualitätssicherung. Dabei gilt die Integration der landwirtschaftlichen Primärproduktion für viele Verarbeitungs- und Handelsbetriebe als ein notwendiges Übel und letzter Ausweg, wenn die Sicherung der Rohstoffversorgung über vertragliche Kooperationsbeziehungen nicht zufriedenstellend zu bewerkstelligen ist. Dies bestätigte unmissverständlich auch der Generaldirektor der russischen Tochterfirma des französischen Gemüsekonservenherstellers Bonduelle OOO "Bonduelle-Kuban", Phillippe Cohen. Zunächst hätte seine Firma wie Wimm-Bill-Dann mit landwirtschaftlichen Betrieben Lieferverträge abgeschlossen und diese mit moderner Technik ausgestattet. Bald zeigte sich jedoch, dass die Landwirtschaftsbetriebe die zur Verfügung gestellten Betriebsmittel nicht sachgerecht einsetzten, Ratschläge von Spezialisten ignorierten und Lieferfristen nicht einhielten. Um die Versorgung der Verarbeitungsbetriebe mit Gemüse in der erforderlichen Qualität sicherzustellen, sah Bonduelle keinen anderen Ausweg als dem Rat SAPPINGTONS (1991, S. 45) zu folgen – *"If you want something done right, do it yourself"* – und selbst die landwirtschaftlichen Rohstoffe herzustellen. Russland

<sup>240</sup> Stigler's Lebenszyklus-Hypothese wurde dabei nicht gesondert aufgeführt, da sie als eine Variante des Economy of scale-Motivs interpretiert werden kann.

sei dabei das einzige Land, in dem Bonduelle diesen Weg gehen mußte. Nirgendwo sonst betreibe der Konzern selbst Landwirtschaft. Im Kraj Krasnodar, in dem die russische Tochtergesellschaft von Bonduelle ihren Sitz hat, hat das Unternehmen mittlerweile insgesamt 1 500 ha landwirtschaftliche Nutzfläche von drei landwirtschaftlichen Betrieben gepachtet, auf denen es Erbsen und Mais anbaut (vgl. FILATOVA, 2005b). Principal-Agent-Probleme mit Abnehmern tauchten in der Regel bei den Herstellern von Futtermittel auf, die auf eine sachgerechte Anwendung in der Tierproduktion bedacht waren.

Das Motiv "Finanzierung" spielte hauptsächlich in den staatlich initiierten Strukturen eine Rolle, also bei der AFIG Kamenskaja und zwei der vier näher analysierten Belgoroder Agroholdings sowie zum Teil den Oreler Agroholdings. Im Fall von Belgorod waren die Agroholdings ja in erster Linie und im Fall von Orel als zweiter Grund explizit zur Sanierung zahlungsunfähiger Landwirtschaftsbetriebe von den politischen Akteuren ins Leben gerufen bzw. gefördert worden. Bei den ohne spürbaren Staatseinfluß entstandenen Agroholdings stand der Finanzierungsaspekt nur bei Agros im Vordergrund. Zwar erleichtert bei allen übrigen untersuchten integrierten Strukturen die Holdingkonstruktion die Lösung der Finanzierungsaufgabe. Es ergaben sich aber keine Anhaltspunkte, dass Principal-Agent-Probleme bei der Finanzierung den Anstoß für die Gründung und den Ausbau einer Unternehmensgruppe gaben. Wohl aber kann der Zugang zu finanziellen Mitteln die Bereitschaft zahlungsunfähiger bzw. mit Verlusten operierender Unternehmen vor allem aus dem landwirtschaftlichen Produktionsbereich, sich einer Holding einzugliedern, maßgeblich erhöht haben. Diese Vermutung wird durch die Tatsache unterstrichen, dass vor allem hoch verschuldete Agrarbetriebe in eine Unternehmensgruppe integriert worden waren.

Wie in Abschnitt IV.4 ausgeführt, verläuft die Herausbildung eines Kapitalmarkts in Russland relativ langwierig. Dies bedeutet, dass die Akteure auf den einzelnen Produktionsstufen nur dann investieren können, wenn sie über genügend Eigenkapital verfügen. Wegen ihrer Verschuldung waren aber die wenigsten landwirtschaftlichen Betriebe dazu in der Lage und gleichzeitig hatten die Finanzinstitute in dieser Situation keinerlei Anreize, Kredite zu vergeben. Zugang hatten aber rentable, sich dynamisch entwickelnde Handels-, Verarbeitungs- und Industrieunternehmen sowie Investmentgesellschaften. Diese Unternehmen waren aber nicht bereit, ohne die Übernahme von Kontroll- und Monitoringfunktionen Gelder landwirtschaftlichen Betrieben zur Verfügung zu stellen. Nach der Finanzkrise im August 1998 stieg die Attraktivität des heimischen Agrar- und Ernährungssektors stark an. Durch die Abwertung des Rubel waren die Gewinne der exportorientierten Rohstoffbranchen (Erdöl und -gas sowie Metallurgie) drastisch angestiegen. Der Agrar- und Ernährungssektor rückte als profitable Investitionsmöglichkeit zunehmend in den Blick, weil (1) wegen des Produktionsrückgangs in den 1990er-Jahren und (2) wegen der Erhöhung der Nachfrage nach russischen Nahrungsmitteln aufgrund des günstigen Wechselkurs erhebliche ökonomische Potentiale

vermutet wurden. Durch die Nutzung der brachliegenden Produktionsfaktoren, vor allem bei Boden, erhoffte man, durch Importsubstitution und Erschließung neuer Exportmärkte diese Potentiale schnell ausnutzen zu können. Konsequenterweise begannen die Unternehmen, durch ein Engagement in der Landwirtschaft sich ihre Rohstoffbasis aufzubauen bzw. zu sichern.

Bei der Spezialisierung der untersuchten Gruppen (Tabelle 98) fällt auf, dass es sich, mit Ausnahme von Getreide, um Produktionsrichtungen handelt, die auch in westlichen Agrarsektoren durch ein relativ hohes Maß vertikaler Kooperation bzw. Integration gekennzeichnet sind (Zuckerrüben, Ölsaaten, Geflügel, Schweine) (vgl. Abschnitt II.7 und III.3.4). In diesem Zusammenhang spielen Transaktionskosten eine wichtige Rolle, die wiederum wesentlich vom Umfang transaktions-spezifischer Investitionen bestimmt werden. Hat zu einem Zeitpunkt ein Partner bereits eine spezifische Investition getätigt, so kann dieser vom anderen unter Druck gesetzt werden, die ursprüngliche Vereinbarung zu revidieren. Es besteht also die Gefahr des Hold-up (vgl. Abschnitt III.3.2.2). In den Verlautbarungen führender Vertreter der analysierten Agrohholdings klang das Hold-up-Problem nicht explizit an, handelt es sich doch um einen für die unternehmerische Praxis ungeläufigen Begriff. Implizit lässt es sich aber heraushören, und zwar in der Regel als eine Version des Principal-Agent-Problems mit Lieferanten bzw. Abnehmern und des sonstigen Motivs "Sicherstellung der Kapazitätsauslastung". So kann beispielsweise das Principal-Agent-Problem mit den Rohmilchlieferanten bei Wimm-Bill-Dann auch als ein Hold-up-Problem interpretiert werden, denn WBD hat standort- und sachkapitalspezifische Investitionen in seinen Molkereien zur Herstellung hochwertiger Milchprodukte getätigt, die eine konstante Quantität und Qualität an Rohmilch voraussetzen. Langfristige Kooperationsverträge mit den Milchbauern und zuletzt die Hinwendung zur eigenen Produktion sichern die Auslastung der Verarbeitungskapazitäten. Ähnlich ist die Situation bei Razgul'jaj und Rusagro im Bereich Zucker sowie Čerkisovo bei Fleisch. Desgleichen kann das Principal-Agent-Problem der Futtermittelhersteller GK "Agroholding" und "OGO" mit den nachgelagerten Abnehmern der Tierproduktion als Hold-up-Problem aufgefasst werden. Die Investition in die Entwicklung hochwertigen Futtermittels amortisiert sich nur, wenn es auch bei den Abnehmern sachgerecht eingesetzt wird und dadurch der Absatz gesichert wird.

Neben der "Sicherstellung der Kapazitätsauslastung" ergaben sich folgende weitere sonstigen Motive: (1) die Regulierung des regionalen Agro-Industriellen Komplexes im Falle der Oreler Agrohholdings und (2) die Wahrnehmung hoher Gewinnaussichten bei Getreide bei den Gruppen "OGO", "Razgul'jaj" und "Čerkisovo". Hohe Weltmarktpreise und vergleichsweise geringe Bodenpreise wurden erst Ende 2006, Anfang 2007 explizit als Motiv für die intensivierten Bemühungen der drei untersuchten Agrohholdings angeführt, ihren sogenannten "Landfonds" (russisch: zemel'ny fond oder zemel'nyj bank = "Landbank") massiv aufzustocken, den sie aber mit unterschiedlichen institutionellen Arrangements nutzen wollen. Während

Razguljaj und OGO aufgrund der günstigen Weltmarktkonjunktur für Getreide ihre Flächen weitgehend selbst nutzen möchten, beabsichtigt Čerkisovo, diese dann zur Bearbeitung zu verpachten (vgl. auch VORONINA, 2008).

Von geringerer Bedeutung waren die Motive Risikodiversifikation und Pfadabhängigkeit. Risikodiversifikation konnte bei drei rein privatwirtschaftlichen und den drei "staatlichen" integrierten Strukturen AFIG Kamenskaja, "Orlovskaja Niva" und "Orlovskij agrokombinat" als ein Beweggrund identifiziert werden. Pfadabhängigkeiten im Sinne der Fortführung von im Sozialismus entwickelten Wirtschaftsformen spielten dagegen nur bei der AFIG Kamenskaja und den Oreler Agroholdings erkennbar eine Rolle. Bei den Belgoroder Agroholdings "BEZRK-Belgrankorm" und "Stojlenskaja Niva" gab es zumindest bedingt Anhaltspunkte für Pfadabhängigkeiten, denn der Anstoß zur ihrer Gründung durch die Oblastregerung war aus den in Abschnitt V.3.3 erläuterten Gründen besonders augenfällig.

Politischer Druck als Motiv, integrierte Strukturen ins Leben zu rufen, konnte ebenfalls bei der AFIG Kamenskaja und den beiden Oreler Holdings identifiziert werden sowie bei allen Belgoroder Agroholdings, dort allerdings nur, soweit es die Integration des landwirtschaftlichen Produktionsprozesses anbelangt. Freilich nahmen neun der 13 untersuchten Gruppen regulierungsinduzierte Renten in Form von Subventionen, Steuererleichterung und Importschutz explizit in Anspruch. Wie in Abschnitt IV.5.2 gezeigt wurde, sind die Hauptproduktbereiche der meisten Agroholdings gleichzeitig diejenigen Sektoren, die von der russischen föderalen und regionalen Agrarpolitik am meisten unterstützt werden: Getreide durch moderate Importzölle und Interventionskäufe, Zucker zunächst durch Importquoten und dann variable Zölle und schließlich der Fleischsektor durch Importquoten sowie der gesamte Bereich tierischer Produktion durch Zinssubventionen im Rahmen des Nationalen Vorrangprojektes. Hinzu kommen noch regionale Förderprogramme.

Diese Situation wirft die schon in Abschnitt IV.5.2 gestellte Frage nach den Wechselbeziehungen zwischen wirtschaftlichen und politischen Akteuren auf. Ist die Betätigung der meisten Agroholdings in diesen Produktbereichen nun darauf zurückzuführen, dass die entsprechenden Märkte geschützt sind oder sind diese Märkte geschützt, weil die großen Agroholdings genügend großen Einfluß auf die russische Regierung haben, um ihre Interessen durchsetzen zu können?

#### 4.4 Beziehung zur Politik

Stellt man die Zeitpunkte des Einstiegs der untersuchten integrierten Strukturen in einzelne Produktbereiche der jeweiligen Einführung der staatlichen Schutzmaßnahmen gegenüber, zeigt sich, dass der Beginn der Geschäftstätigkeit in den fraglichen Produktfeldern in den meisten Fällen *vor* der Einführung interventionistischer Maßnahmen durch die Agrarpolitik lag. Lediglich bei Agros fallen beide Zeitpunkte bei allen Produktgruppen des Unternehmens zusammen (vgl. Tabelle 104). Bei Agroholdings, die im Zuckersektor operieren, erfolgte der Einstieg

in einen Markt, der von Anfang an geschützt war, wenn auch zunächst nur mit moderaten Zollsätzen. Das zunehmende Engagement von Zuckerverarbeitern in der eigenen Zuckerrübenproduktion wird aber von russischen Experten durchaus auf die Verschärfung des Schutzes seit 2000 zurückgeführt. Vorher hätte sich die Eigenproduktion nicht gelohnt (vgl. PACHOMOVA, 2005b).

Wie sehr manche großen Gruppen ihre Investitionen von staatlichem Schutz abhängig machen, machte der Generaldirektor der Agroholding "Prodimeks", Vladimir Pčelkin, in einem Interview mit der Agrar-Fachzeitschrift "Agrobiznes" deutlich. Erst nachdem die Föderationsregierung 2004 längerfristige Schutzmaßnahmen für die Zuckerwirtschaft beschlossen hatte, sei die Gruppe bereit gewesen, größere Summe in die durchgreifende Modernisierung ihrer Zuckerfabriken zu investieren. Ebenso soll Prodimeks' Entscheidung, in die Milchviehproduktion zu investieren, erst nach Förderzusagen des Gouverneurs von Belgorod, Savčenko, erfolgt sein (vgl. LYČEV, 2005). Auch im Fall von Rusagro gingen dem Einstieg in die tierische Produktion staatliche Fördermaßnahmen voraus. Razgul'aj startete das Reisprojekt im Kraj Krasnodar erst nach einer Erhöhung des Außenschutzes für den Reismarkt, beendete aber das Engagement in der Fleischproduktion trotz zunehmender staatlicher Förderung. Dagegen haben abgesehen von den drei "staatlichen" integrierten Strukturen die übrigen Agroholdings ihre Betätigung in der Geflügel- und Schweineproduktion nicht nur beibehalten, sondern oftmals auch noch ausgebaut. Agros hat sich sogar vollständig auf den Geflügelsektor spezialisiert, sieht man von der Minderheitsbeteiligung im Getreidehandel ab.

All diese Entwicklungen deuten eher darauf hin, dass die entsprechenden Märkte erst geschützt wurden, nachdem die relevanten wirtschaftlichen Akteure dafür erfolgreich lobbyiert hatten. Diese Meinung vertritt aus russischen Fachkreisen beispielsweise SMOŽ (2002). Manche Unternehmen würden ihrer Forderung nach Schutz mit der Drohung Nachdruck verleihen, sich aus der landwirtschaftlichen Produktion zurückzuziehen, wenn der Staat nicht mehr Unterstützung leiste. Ähnlich ist die Einschätzung von DJADIK (2006). Größere Agroholdings würden immer offener ihre Investitionsbereitschaft mit der Forderung nach staatlichen Subventionen, preisstabilisierenden Interventionen, größerem Außenschutz oder sonstigen Schutzmaßnahmen verbinden. Mit der Verabschiedung des Nationalen Vorrangprojektes im Jahr 2005 hätte die Föderationsregierung die Begehrlichkeiten für solche Rent-seeking-Aktivitäten jedoch selbst noch mehr geweckt.

Andererseits weist der in den meisten Fällen vor der Einführung staatlicher Schutzmaßnahmen liegende Einstieg in die jeweiligen Märkte darauf hin, dass die Unternehmen hier ohnehin große Gewinngemeinschaften vermutet und begonnen haben zu realisieren. Das galt in den Anfangsjahren der Transformation insbesondere für Getreide und Ölsaaten, und nach der einsetzenden gesamtwirtschaftlichen Erholung 1998 auch für die Geflügel- und Schweinefleischproduktion. Allerdings wurde in der Fallstudie zum Oblast Belgorod herausgearbeitet, dass die dortigen politischen Akteure selbst ein starkes Interesse an der Wiederbelebung der regionalen

Tierproduktion gehabt haben, so dass es letztlich schwer fällt, eindeutig festzustellen, von wem in diesem Förderationssubjekt wirklich der Anstoß zur Einführung von Fördermaßnahmen ausging.

**Tabelle 104: Gegenüberstellung der Zeitpunkte des Einstiegs der Agroholding in verschiedene Agrarmärkte und der Einführung staatlicher Schutzmaßnahmen**

| Unternehmen                         | Produktgruppe                                 | Jahr des Einstiegs der Agroholding in den Markt | Jahr der Einführung staatlicher Schutzmaßnahmen | Art des Schutzes  |
|-------------------------------------|---|---|---|---|
| OAO "Wimm-Bill-Dann Nahrungsmittel" | Saft  | 1992  | Kein Schutz                                     | Nationales Vorrangprojekt   |
|                                     | Milchprodukte                                 | 1995  | 2005  |   |
|                                     | Mineralwasser                                 | 2003  | Kein Schutz                                     |   |
| GK "Agroholding"                    | Futtermittel                                  | 1994  | Kein Schutz                                     | Importquoten; Nationales Vorrangprojekt   |
|                                     | Geflügel                                      | 1996  | 2003 und 2005                                   | Importquoten; Nationales Vorrangprojekt   |
|                                     | Schweinefleisch                               | 1999  | 2003 und 2005                                   |   |
|                                     | Getreide<br>Ölsaaten                          | 1992<br>1992-2005 <sup>1</sup>                  | 2001<br>2001 und<br>2005                        | Getreideinterventionen<br>Exportzoll auf Sonnenblumen<br>Importzoll auf abgepackte Butter |
| Gruppa "Razgul'jaj-(Ukrros)"        | Geflügel                                      | 2000  | 2003 und 2005                                   | Importzoll  |
|                                     | Zucker  | 1995  | 1993  | Getreideinterventionen  |
|                                     | Getreide                                      | 1999  | 2001  | Importzoll  |
|                                     | Reis  | 2004  | 2003  | Importzoll  |
|                                     | Fleisch                                       | 2000-2004 <sup>1</sup>                          | 2003 und 2005                                   | Importquoten; Nationales Vorrangprojekt   |
| OAO Gruppa "Čerkisovo"              | Fleischverarbeitung                           | 1989  | 2003 und 2005                                   | Importquoten; Nationales Vorrangprojekt   |
|                                     | Geflügel                                      | 1997  | 2003 und 2005                                   | Importquoten; Nationales Vorrangprojekt   |
|                                     | Schweine                                      | 1998  | 2003 und 2005                                   | Importquoten; Nationales Vorrangprojekt   |
|                                     | Futtermittel                                  | 2000  | Kein Schutz                                     | Importquoten; Nationales Vorrangprojekt   |
|                                     | Getreidehandel                                | 2001  | 2001  | Getreideinterventionen  |
| Gruppa "Agros"                      | Geflügel                                      | 2003, 2007                                      | 2003 und 2005                                   | Importquoten; Nationales Vorrangprojekt   |
|                                     | Teigwaren und Tiefkühlwaren                   | 2003-2006 <sup>1</sup>                          | Kein Schutz                                     |   |
|                                     | Zucker,<br>Fleisch,<br>Milch,<br>Futtermittel | 1996<br>1996<br>1996<br>1996                    | 1993<br>2003 und 2005<br>2005                   | Importzoll<br>Importquoten; Nationales Vorrangprojekt<br>Nationales Vorrangprojekt        |
| OAO "APK Orlovskaya Niva"           | Keine Spezialisierung                         | 1994  | Kein Schutz                                     | Mehrheitlich in staatlichem Eigentum,<br>Instrument der regionalen Agrarpolitik           |
| OAO "Orlovskij agrokombinat"        | Keine Spezialisierung                         | 2000  | 2000  | Vollständig in staatlichem Eigentum,<br>Instrument der regionalen Agrarpolitik            |

**Tabelle 104: Gegenüberstellung der Zeitpunkte des Einstiegs der Agroholding in verschiedene Agrarmärkte und der Einführung staatlicher Schutzmaßnahmen (Fortsetzung)**

| Unternehmen             | Produktgruppe   | Jahr des Einstiegs der Agroholding in den Markt | Jahr der Einführung staatlicher Schutzmaßnahmen             | Art des Schutzes   |
|-------------------------|---|---|---|--|
| APK "Stojlenskaja Niva" | Getreide<br>Futtermittel<br>Tierproduktion                | 2000<br>2000<br>2000                            | 2001<br>Kein Schutz<br>2003<br>2004<br>2005                 | Getreideinterventionen<br>Importquoten<br>regionales Förderprogramm in Belgorod (2004)<br>Nationales Vorrangprojekt  |
| OAO "BEZRK-Belgrankorm" | Futtermittel<br>Geflügel<br><br>Schweine                  | 1997/98<br>1998<br><br>2004                     | Kein Schutz<br>2003<br>2004<br>2005<br>2003<br>2004<br>2005 | Importquoten<br>regionales Förderprogramm in Belgorod<br>Nationales Vorrangprojekt<br>Importquoten<br>regionales Förderprogramm in Belgorod<br>Nationales Vorrangprojekt               |
| Gruppa "Eiko" (Efimoe)  | Pflanzenöl,<br>Fette                                      | 1994  | 2001<br>2005  | Exportzoll auf Sonnenblumen<br>Importzoll auf abgepackte Butter  |
| OOO GK "Rusagro"        | Zucker<br>Pflanzenöl<br>Getreide<br>Schweine<br><br>Milch | 1995<br>2000<br>2000<br>2004, 2007<br><br>2005  | 1993<br>2001<br>2001<br>2003<br>2004<br>2005<br>2005        | Importzoll<br>Exportzoll auf Sonnenblumen<br>Getreideinterventionen<br>Importquoten<br>regionales Förderprogramm in Belgorod<br>Nationales Vorrangprojekt<br>Nationales Vorrangprojekt |

Quelle: Eigene Darstellung. Die Informationen zur Einführung staatlicher Schutzmaßnahmen basieren im Wesentlichen auf VASIL'EV (2007c).

Ann.: <sup>1</sup> Jahr des Ausstiegs des Unternehmens aus dem Markt.

Um noch mehr Aufschluß zu der Frage zu bekommen, auf wessen Initiative Schutzmaßnahmen eingeführt worden sein könnten, versucht die Tabelle 105, das Verhältnis zwischen wirtschaftlichen und politischen Akteuren auf Basis der Informationen aus den Einzelfallstudien zu charakterisieren. Betrachtet werden die Ausprägung des Interaktionsverhältnisses sowie die Kräfteverteilung. Danach zeigt sich, dass das Interaktionsverhältnis in keinem Fall der analysierten Gruppen als konfrontativ bezeichnet werden kann. Bei neun der 13 integrierten Strukturen deuten die vorhandenen Informationen auf einen eher kooperativen, in den übrigen vier Fällen auf einen eher indifferenten Charakter der Interaktion hin. Von den näher analysierten Agroholdings aus Belgorod gab es lediglich bei Efko keine sichtbaren Anzeichen für ein ausgesprochen kooperatives Verhältnis zur Oblastregierung. Allerdings lässt es sich auch nicht als konfrontativ bezeichnen. Darauf verweist der Umstand, dass der Ausstieg aus der landwirtschaftlichen Produktion ohne vernehmbaren Konflikt mit der Belgoroder Oblastregierung vollzogen wurde. Neben dem Umstand, dass die landwirtschaftlichen Betriebe nicht geschlossen, sondern von einem anderen Investor übernommen wurden und dadurch kein Anlaß für einen Konflikt geschaffen wurde, könnte dies gleichzeitig darauf hindeuten, dass die Gruppe "Efko" kraft ihres wirtschaftlichen Potentials in einer stärkeren Position ist als die maßgeblichen regionalen politischen Akteure. Ähnliches lässt sich für Stojlenskaja Niva vermuten, dessen Mutterkonzern ja zum größten Steuerzahler des Oblastes Belgorod gehört. Bei den anderen beiden näher analysierten Belgoroder Agroholdings – "BEZRK-Belgrankorm" und "Rusagro" gibt es keine Anhaltspunkte, die eine ähnliche Einordnung zuließen. Sie sind einerseits relativ erfolgreiche Unternehmen, andererseits sind sie sehr stark in die regionalen agrarpolitischen Entwicklungsprogramme involviert. Letzteres belegt nicht nur eine große Politiknähe, sondern lässt außerdem vermuten, dass deren wirtschaftlicher Erfolg auch auf der erfolgreichen Inanspruchnahme regulierungsinduzierter Renten beruhen könnte.

**Tabelle 105: Interaktions- und Kräfteverhältnis Agroholding-Staat im Überblick**

| Unternehmen                         | Interaktionsverhältnis      | Kräfteverhältnis (Dominanter Akteur) |
|-------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| OAo "Wimm-Bill-Dann Nahrungsmittel" | kooperativ                  | keiner                               |
| GK "Agroholding"                    | kooperativ                  | Unternehmer                          |
| OAo APK "OGO"                       | indifferentes Nebeneinander | Nein                                 |
| Gruppe "Razgul'jaj-(Ukrros)"        | kooperativ                  | Unternehmer                          |
| OAo Gruppe "Čerkisovo"              | kooperativ                  | Unternehmer                          |
| Gruppe "Agros"                      | indifferentes Nebeneinander | Unternehmer                          |
| AFIG Kamenskaja                     | kooperativ                  | Staat                                |
| OAo "APK Orlovskaja Niva"           | kooperativ                  | Staat                                |
| OAo "Orlovskij agrokombinat"        | kooperativ                  | Staat                                |
| APK "Stojlenskaja Niva"             | kooperativ                  | Unternehmer                          |
| OAo "BEZRK-Belgrankorm"             | kooperativ                  | keiner                               |
| Gruppe "Efko" (Efirnoe)             | indifferentes Nebeneinander | Unternehmer                          |
| OOO GK "Rusagro"                    | kooperativ                  | keiner                               |

Quelle: Eigene Darstellung.

Ansonsten konnte nur bei der AFIG Kamenskaja und den Oreler Oblastholdings der Staat als dominanter Akteur ausgemacht werden, da erstere aufgrund eines Gesetzes der Föderalregierung und letztere von der Regionalregierung selbst gegründet worden sind. Allerdings dürfte sich deren Position mit dem abnehmenden wirtschaftlichen Erfolg dieser Gebilde geschwächt haben. Dafür spricht die Tatsache, dass in Orel Tochterunternehmen der beiden Agrohholdings verkauft werden mussten, sich die Regierung also privaten Investoren mehr geöffnet hat. Gleichwohl versucht sie wie in Belgorod, mit Subventionen, Steuererleichterungen und sonstigen Privilegien die Investitionen in die Bereiche zu lenken, die sie als "lebenswichtig" erachtet.

Ein weiterer Anhaltspunkt, der das Verhältnis zwischen wirtschaftlichen und politischen Akteuren erhellen könnte, ist die Frage, ob und inwieweit die Eigentümer der Unternehmensgruppen politische Ämter wahrnehmen und/oder aktiv in Branchenverbänden tätig sind. Hier zeigt Tabelle 106, dass das nur bei vier Unternehmensgruppen explizit der Fall ist. Besonders augenfällig ist die Verbindung zwischen Politik und Wirtschaft bei der GK "Agroholding" und "Rusagro", deren Gründer Abgeordnete in der Duma bzw. im Föderationsrat sind. Dies unterstreicht einmal mehr deren ökonomische Bedeutung für die Agrar- und Ernährungswirtschaft in den Oblasten Kursk und Belgorod.

**Tabelle 106: Die Art der politischen Einflussnahme der Agrohholdings im Überblick**

| <b>Unternehmen</b>                  | <b>Art der Einflussnahme</b>   |
|-------------------------------------|--|
| OAo "Wimm-Bill-Dann Nahrungsmittel" | Lobbyieren für Regulierungen   |
| GK "Agroholding"                    | Dumaabgeordneter und aktives Lobbyieren für Regulierungen  |
| OAo APK "OGO"                       | Nichts bekannt   |
| Gruppe "Razgulyay-(Ukrros)"         | Lobbyieren für Regulierungen   |
| OAo Gruppe "Čerkisovo"              | Nichts bekannt   |
| Gruppe "Agros"                      | Nichts bekannt   |
| AFIG Kamenskaja                     | Nichts bekannt   |
| OAo "APK Orlovskaya Niva"           | Nichts bekannt   |
| OAo "Orlovskij agrokombinat"        | Nichts bekannt   |
| APK "Stojlenskaja Niva"             | Nichts bekannt   |
| OAo "BEZRK-Belgrankorm"             | Nichts bekannt   |
| Gruppe "Efko" (Efirnoe)             | Nichts bekannt   |
| OOO GK "Rusagro"                    | Lobbyieren für Regulierungen über die Mitgliedschaft im Zuckerverband und Sitz im Föderationsrat |

Quelle: Eigene Darstellung.

Das Interaktionsmuster zwischen bedeutenden Unternehmen und Regionalregierungen, das in den Fällen Belgorod und Orel zu Tage trat, und bei dem erstere als Agenten der Oblastregierung zur Lösung von wirtschafts- und sozialpolitischen Problemen in der jeweiligen Region fungieren, ist für Russland nichts Außergewöhnliches. Wie KHRAMOVA (2002a, S. 127) und ORTUNG (2003, S. 3 ff.) erklären, sind die Gouverneure aus Gründen des Machterhalts an guten Beziehungen zu den wirtschaftlich bedeutendsten Unternehmen ihres Föderations-subjektes interessiert. Sie helfen diesen Unternehmen, Zugang zu Mitteln aus dem Föderationshaushalt zu bekommen (z. B. Zinssubventionen) und schaffen für sie günstige Investitionsbedingungen in der Region. Dazu gehören Subventionen aus dem Regionalhaushalt, Steuererleichterungen, Vorzugspreise beim Bezug von Energie und Wasser oder die Stundung von Schulden. Als Gegenleistung unterstützen die Unternehmen die Gouverneure bei den Wahlen bzw. setzen sich nach der Abschaffung der Direktwahl deren erneute Ernennung ein. Ein wesentlicher Teil dieser Unterstützung besteht in dem Versprechen, marode Betriebe zu sanieren, um möglichst viele Arbeitsplätze zu bewahren oder in die soziale Infrastruktur zu investieren.

Eine Untersuchung von OL'GA FILATOVA (2005b) belegt dieses Interaktionsmuster auch für den Kraj Krasnodar. Sie unterstreicht zudem die Vermutung, dass die Integration von Unternehmen nicht in allen Föderationssubjekten stets nach einzelwirtschaftlichen Rentabilitätsabwägungen erfolgt (ist). In Krasnodar wurden in vielen Fällen Investoren verpflichtet, als Gegenleistung für die preisgünstige Überlassung von Betrieben entweder deren aufgelaufene Schulden abzutragen und/oder in andere (marode) Betriebe oder Branchen zu investieren. Ein Beispiel hierfür ist die Brauerei "Očakova". Sie hat 1998 mit der Regionalregierung ein Abkommen unterzeichnet, in dem der Brauerei (so wörtlich) "erlaubt" wird, in der Region eine Filiale zu errichten, wenn sie sich dazu verpflichtet, auch in andere Branchen des Agro-Industriellen Komplexes der Region zu investieren, die dringend finanzielle Unterstützung bräuchten (vgl. FILATOVA, 2005b). Der Generaldirektor einer anderen kleineren Holding, die in der Getreideverarbeitung und im Getreidehandel tätig ist und der anonym bleiben wollte, berichtete, dass er nicht geplant hatte, landwirtschaftliche Primärproduktion zu betreiben. Aber im Jahr 1999 sei die Regionalregierung an ihn herangetreten und hätte ihn gebeten, landwirtschaftliche Betriebe in seiner Nachbarschaft "wieder auf die Beine zu bringen". Diese Bitte abzulehnen war aus Gründen, die nicht genannt wurden, nicht möglich. Die Holding übernahm daraufhin eine Kolchose mit 10.000 ha vernachlässigter Nutzfläche, eine Schweinemastanlage für 10.000 Tiere sowie eine Milchkuhherde. Das Unternehmen investierte mehr als 2 Mio. US-\$ in diesen Betrieb, konnte ihn aber 2005 wieder abstoßen. Ein Vertreter einer anderen Agroholding, der ebenfalls nicht namentlich genannt werden wollte, beklagte, dass in der Regionalregierung und -verwaltung nach wie vor der "strenge administrative Kommandostil" herrsche und so kein günstiges Investitionsklima herrsche (vgl. FILATOVA, 2005b).

In einem Rating acht ausgewählter russischer Regionen (die Oblaste Belgorod, Volgograd, Leningrad, Lipeck, Nižnyj Novgorod, Rostov und die Krajs Krasnodar und Stavropol<sup>7</sup>) hinsichtlich ihres Investitionsklimas im Agrar- und Ernährungssektor, das die russische Fachzeitschrift *AgroInvestor* im Februar 2008 veröffentlichte und das auf einer Expertenbefragung beruht, wird die Tatsache einer starken Einmischung der regionalen Administration in die Wirtschaft einschließlich einzelbetrieblicher Entscheidungen in Belgorod und Krasnodar bestätigt. Die beiden Regionen schnitten in diesem Aspekt mit zwei bzw. einem Punkt auf einer Bewertungsskala von 1 (sehr schlecht) bis 8 (hervorragend) sogar am schlechtesten ab. Erstaunlicherweise wurde gleichzeitig die "Qualität der Arbeit der regionalen staatlichen Strukturen" mit 6 bzw. 8 Punkten als sehr gut bzw. hervorragend eingeschätzt. Was eine hohe und was eine niedrige Qualität ausmacht, wird aber nicht erläutert. Dieser scheinbare Widerspruch lässt sich dann auflösen, wenn man unter einer hohen Qualität ein großes Angebot und rasches Gewähren von staatlichen Vergünstigungen für potentielle Investoren versteht. Wenn die in Aussicht gestellten Fördermaßnahmen an die Erfüllung verschiedener Auflagen gebunden sind, kann damit durchaus ein hohes Maß staatlicher Einmischung einhergehen (vgl. LYČEV und VASIL'EV, 2008).

#### **4.5 Wirtschaftliche Entwicklung**

Eine vergleichende Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung der Gruppen stößt auf große Schwierigkeiten, da nicht alle Unternehmensgruppen ihre Resultate vollständig offenlegen und wenn, dann nicht immer die gleichen Rechnungslegungsstandards anwenden. Dennoch soll eine grobe Einschätzung aufgrund der Informationen aus den Einzelfallstudien versucht werden. Dazu wird zum einen die Gewinnentwicklung insgesamt und für den landwirtschaftlichen Produktionsbereich eingeordnet. Zum anderen wird betrachtet, inwieweit der Wertpapiermarkt als Finanzierungsquelle genutzt wird, denn die Platzierung von Schuldverschreibungen und die Erstemission von Aktien setzt solide wirtschaftliche Ergebnisse sowie ein hohes Maß an Transparenz und Offenheit gegenüber potentiellen externen Investoren voraus.

**Tabelle 107: Die Gewinnentwicklung der integrierten Strukturen im Vergleich**

| <b>Unternehmen</b>                  | <b>Gruppe insgesamt</b> | <b>Landwirtschaftlicher Produktionsbereich</b> |
|-------------------------------------|-------------------------|--|
| OAo "Wimm-Bill-Dann Nahrungsmittel" | +                       | k.A.   |
| GK "Agroholding"                    | +                       | k.A.   |
| OAo APK "OGO"                       | +                       | k.A.   |
| Gruppe "Razgulyay-(Ukrros)"         | +                       | k.A.   |
| OAo Gruppe "Čerkisovo"              | +                       | –  |
| Gruppe "Agros"                      | +                       | Nicht vorhanden                                |
| AFIG Kamenskaja                     | k.A.                    | k.A.   |
| OAo "APK Orlovskaya Niva"           | –                       | –  |
| OAo "Orlovskij agrokombinat"        | –                       | –  |
| APK "Stojlenskaja Niva"             | +                       | –  |
| OAo "BEZRK-Belgrankorm"             | +                       | +  |
| Gruppe "Efko" (Efirnoe)             | +                       | –  |
| OOO GK "Rusagro"                    | +                       | +  |

Quelle: Eigene Darstellung

Legende: + positive Entwicklung, – negative Entwicklung, k.A. – keine Angaben.

Die Gewinnentwicklung insgesamt konnte in allen nicht-staatlichen Gruppen als positiv bewertet werden. Da der landwirtschaftliche Produktionsbereich in keiner Agroholding explizit als eigener Geschäftsbereich ausgewiesen wurde, lässt sich in fünf Fällen keine Aussage treffen, welchen Beitrag dieser Sektor zum Unternehmenserfolg geleistet hat. Alle Informationen zu den Oreler Agroholdings sowie Äußerungen aus "Stojlenskaja Niva" deuten auf eine eher negative Entwicklung hin. Eine positive Entwicklung wird dagegen von den Belgoroder Musterholdings "BEZRK-Belgrankorm" und "Rusagro" vermeldet (vgl. Tabelle 107). Neun der 13 analysierten Gruppen haben mittlerweile finanzielle Mittel durch die Ausgabe von Obligationen und fünf durch die Erstemission (IPO) ihrer Aktien auf dem Wertpapiermarkt erschlossen (vgl. Tabelle 108).

**Tabelle 108: Agroholdings und Nutzung des Wertpapiermarktes im Überblick**

| Unternehmen                         | Art der Nutzung des Wertpapiermarktes | Jahr                          |
|-------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|
| OAo "Wimm-Bill-Dann Nahrungsmittel" | IPO<br>Obligationen                   | 2002<br>2003 und 2004         |
| GK "Agroholding"                    | IPO<br>Obligation                     | 2004<br>2006                  |
| OAo APK "OGO"                       | Obligationen<br>IPO                   | 2004, 2005, 2007<br>geplant   |
| Gruppe "Razgulyay-(Ukrros)"         | Obligationen<br>IPO<br>SPO            | 2003 und 2005<br>2006<br>2008 |
| OAo Gruppe "Čerkisovo"              | IPO<br>Obligation                     | 2006<br>2006                  |
| Gruppe "Agros"                      | Obligation                            | 2004                          |
| AFIG Kamenskaja                     | Keine                                 |                               |
| OAo "APK Orlovskaya Niva"           | Keine                                 |                               |
| OAo "Orlovskij agrokombinat"        | Keine                                 |                               |
| APK "Stojlenskaja Niva"             | Keine                                 |                               |
| OAo "BEZRK-Belgrankorm"             | Obligation                            | 2005                          |
| Gruppe "Efko" (Efirnoe)             | Obligationen                          | 2003 und 2006                 |
| OOO GK "Rusagro"                    | Obligation                            | 2005                          |

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Folgenden wird die Einschätzung der wirtschaftlichen Entwicklung der analysierten Agroholdings Vergleichen russischer Fachzeitschriften gegenübergestellt.

**Tabelle 109: Finanzielle Indikatoren ausgewählter Agroholdings im Vergleich, Stand 2006 (in Mio. Rubel)**

| Gruppe                   | APK OGO | Rusagro  | Razgulaj | Agroholding | Belgrankorm |
|--------------------------|---------|----------|----------|-------------|-------------|
| Erlös                    | 9.570,8 | 23.951,4 | 22.000,0 | 2.598,9     | 6.641,0     |
| EBITDA                   | 990,7   | k.A.     | 2.900,0  | k.A.        | k.A.        |
| EBIT                     | 848,3   | 3.736,2  | k.A.     | 244,2       | 971,9       |
| Nettogewinn              | 104,3   | 2.296,1  | 600,0    | 24,8        | 685,5       |
| Aktiva                   | 9.735,5 | 15.270,2 | k.A.     | 3.826,8     | 6.682,8     |
| Kapital                  | 2.158,0 | 8.570,6  | k.A.     | 1.464,6     | 2.064,9     |
| Kredite und Darlehen     | 6.373,2 | 5.466,0  | 10.200,0 | 1.959,5     | 4.120,7     |
| Bruttorentabilität       | 15,4 %  | 19,1 %   | k.A.     | 18,4 %      | 16,1 %      |
| Rentabilität EBITDA      | 10,4 %  | k.A.     | 13,2 %   | k.A.        | k.A.        |
| Rentabilität EBIT        | 8,9 %   | 15,6 %   | k.A.     | 9,4 %       | 14,6 %      |
| Nettorentabilität        | 1,1 %   | 9,6 %    | 2,7 %    | 1,0 %       | 10,3 %      |
| Schulden/Kapital         | 2,95    | 0,64     | k.A.     | 1,34        | 2,00        |
| Verbindlichkeiten/Aktiva | 0,65    | 0,36     | k.A.     | 0,51        | 0,62        |
| Verbindlichkeiten/Erlös  | 0,67    | 0,23     | 0,46     | 0,75        | 0,62        |
| Verbindlichkeiten/EBITDA | 6,43    | k.A.     | 3,52     | k.A.        | k.A.        |
| Verbindlichkeiten/EBIT   | 7,51    | 1,46     | k.A.     | 8,02        | 4,24        |
| EBITDA/Zinsen            | 1,35    | k.A.     | k.A.     | k.A.        | k.A.        |
| EBIT/Zinsen              | 1,16    | 6,85     | k.A.     | 1,12        | 3,56        |

Quelle: EAST CAPITAL (2007, S. 12).

Tabelle 109 vergleicht finanzielle Indikatoren von fünf der größeren privatwirtschaftlichen Agroholdings, die auf ähnlichen Märkten operieren, gemäß dem russischen Rechnungslegungsstandard RSUB. Gemessen am Erlös, Nettogewinn und der Bruttorentabilität erweist sich "Rusagro" als die erfolgreichste Agroholding. Bezüglich des Erlöses folgen dann "Razguljaj", "OGO", "Belgrankorm" und die GK "Agroholding". Betrachtet man den Nettogewinn, rückt "Belgrankorm" an die zweite Stelle und bei der Bruttorentabilität die GK "Agroholding". Informationen zum Beitrag der einzelnen Geschäftssparten zum gesamten Unternehmensergebnis fehlen hier ebenso wie in dem folgenden Rating von Agroholdings der russischen agrarökonomischen Fachzeitschrift "ĖKONOMIKA SEL'SKOCHOZJAJSTVENNYCH I PERERABATYVAJUŠČICH PREDPRIJATIJ" (2008a, S. 16 ff.) (vgl. Tabelle 110).

**Tabelle 110: Rating ausgewählter Agroholdings nach Ėkonomika sel'skochozjajst-vennych i pererabatyvajuščich predprijatij**

| Platz | Name der Dachgesellschaft (Gründer)  | Föderations-subjekt      | Anzahl landw. Betriebe | Erlös aus dem Verkauf lw. Erzeugnisse (Mio. Rbl) | Gewinn (Mio. Rbl) | Durchschn. jährliche Zahl der Beschäftigten | Lw. Nutzfläche (Tsd. ha) |
|-------|--------------------------------------|--------------------------|------------------------|--|-------------------|---|--------------------------|
| 1     | OOO Belgrankorm                      | Oblast Belgorod          | 5                      | 3.742  | 777,2             | 2.929                                       | 56,9                     |
| 2     | OOO GK "Rusagro"                     | Moskau (Oblast Belgorod) | 30                     | 1.958  | 537,7             | 5.246                                       | 183,7                    |
| 20    | OOO Gruppa Ćerkisovo                 | Moskau                   | 2                      | 370  | 154,6             | 194   | 0                        |
| 26    | OAO Wimm-Bill-Dann                   | Moskau                   | 2                      | 310  | 111,7             | 1.016                                       | 15,7                     |
| 65    | ZAO "Sacharnaja Kompanija Razguljaj" | Moskau                   | 2                      | 170  | 15,2              | 569   | 16,7                     |

Quelle: ĖKONOMIKA SEL'SKOCHOZJAJSTVENNYCH I PERERABATYVAJUŠČICH PREDPRIJATIJ (2008a, S. 18 f.).

Hier nimmt den ersten Platz die Belgrankorm und den zweiten Rusagro ein. Von den übrigen in dieser Arbeit analysierten Gruppen werden nur noch drei zu den besten 100 Agroholdings gezählt: Ćerkisovo (Platz 20), Wimm-Bill-Dann (Platz 26) und die Subholding der Gruppe Razguljaj für Zucker "Sacharnaja kompanija Razguljaj" auf Platz 65. Vom "Orlovskij agrokombinat" wird berichtet, dass es 2006 de facto aufgehört hat zu existieren. Zu betonen ist, dass die Methodik<sup>241</sup> zur Einstufung der Gruppen mit Unklarheiten behaftet ist. Verwendet werden fünf Indikatoren: der Erlös aus dem Verkauf landwirtschaftlicher Erzeugnisse, der

<sup>241</sup> Vgl. ausführlicher dazu ĖKONOMIKA SEL'SKOCHOZJAJSTVENNYCH I PERERABATYVAJUŠČICH PREDPRIJATIJ (2008b, S. 26-32).

Gewinn, die durchschnittliche jährliche Beschäftigtenzahl, die Anzahl der zur Gruppe gehörenden landwirtschaftlichen Betriebe sowie die kontrollierte landwirtschaftliche Nutzfläche. Zunächst wird für jeden Indikator ein eigenes Rating gemacht. Danach wird die Summe aus den Plätzen gebildet. Die einzelnen Indikatoren werden also gleich gewichtet. Unklar bleibt, wie die einzelnen Indikatoren ermittelt werden. Insbesondere die letzten beiden Indikatoren widersprechen zum Teil erheblich den Informationen aus den Einzelfallstudien dieser Arbeit. Ebenso bleibt unklar, ob unter "Gewinn" der Gewinn der gesamten Unternehmenstätigkeit oder wirklich nur der landwirtschaftlichen Produktion verstanden wird. Weiter ist zweifelhaft, inwieweit die Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe, die durchschnittliche Beschäftigtenzahl und die kontrollierte landwirtschaftliche Nutzfläche wirklich als Erfolgsindikatoren zu werten sind. Vor dem Hintergrund der Ausführungen zu den Oblasten Orel und Belgorod sowie zum Verhältnis zwischen Politik und Wirtschaft können hohe Ausprägungen dieser Indikatoren genauso gut auf ein hohes Maß politischer Einflussnahme und fehlender effizienz erhöhender Umstrukturierung hinweisen. Für die konservativen Agrarpolitiker und -ökonomien, die eine Schrumpfung des Agrarsektors generell als Zeichen wirtschaftlichen Niedergangs und Gefährdung der "Ernährungssicherheit" werten und nicht als notwendigen und gesamtwirtschaftlich nützlichen Strukturwandel, sind große Ausprägung dieser Indikatoren in der Tat Belege erfolgreichen Wirtschaftens und erfolgreicher Politik. Für die Unternehmen können sie aber Ausdruck mangelnder Arbeitsproduktivität und hoher profilmfremder Kosten sein. Schließlich leidet dieses Rating wie alle übrigen betriebsübergreifenden Vergleiche unter einer lückenhaften und unsicheren Datenbasis. Dies wird in der Erläuterung zum Rating auch betont. Unter anderem lasse sich nicht mit Sicherheit feststellen, welche Betriebe im Einzelnen zu den Agroholdings gehören, zum anderen werden vom russischen Landwirtschaftsministerium, das zusammen mit dem Allrussischen Forschungsinstitut für Agrarfragen und Informatik 'A.A. Nikonova' das Rating erstellt hat, die Buchhaltungsergebnisse nur von großen und mittleren landwirtschaftlichen Betrieben statistisch erfaßt, aber nicht von kleineren Betrieben, so dass sich kein vollständiges Bild ergeben kann.

Tabelle 111 zeigt ein Rating der russischen Fachzeitschrift "AgroInvestor". Dieses basiert wiederum auf einem Rating der russischen Ausgabe der Zeitschrift "Forbes" der 200 größten privaten Unternehmen. "AgroInvestor" hat hieraus diejenigen Unternehmen herausgenommen, die Aktiva im Agrar- und Ernährungssektor haben. Dazu zählen die Autoren aber nicht nur die Landwirtschaft, sondern auch die Verarbeitung, den Handel, Landmaschinenbau und die Düngemittelherstellung. Von den 200 Unternehmen ermittelten sie 27 mit Beteiligungen im Agrar- und Ernährungssektor. Darunter befanden sich fünf der in dieser Arbeit analysierten Agroholdings. Die Bewertung der 27 betrachteten Unternehmen basiert nur auf einem einzigen Indikator, nämlich den Erlösen.

**Tabelle 111: Rating ausgewählter Agroholding nach "AgroInvestor"**

| Rang | Unternehmen       | Erlös (Mrd. Rbl) |      | Beschäftigte |
|------|-------------------|------------------|------|--------------|
|      |                   | 2006             | 2007 | 2007         |
| 12   | GK "Agroholding"  | 14,2             | 16,0 | 21.500       |
| 13   | Rusagro           | 23,5             | 15,5 | 9.400        |
| 19   | Efko              | 7,3              | 13,0 | 5.900        |
| 23   | Stojlenskaja Niva | 9,5              | 10,5 | 12.363       |
| 27   | OGO               | 9,6              | 10,3 | 8.500        |

Quelle: AGROINVESTOR (2008).

Von den 27 Unternehmen betrieben 17 auch Landwirtschaft. Allerdings soll dieser Bereich weniger zum Gesamterlös beigetragen haben als die nachgelagerten Bereiche der Verarbeitung und des Handels. Jedoch soll der Erlös aus der Primärproduktion aufgrund der hohen Preise für Getreide und andere Kulturen 2007 höher ausgefallen sein als im Vorjahr. Einen Einbruch in den Erlösen soll u. a. "Rusagro" erlitten haben. Mit Zahlen wird dies aber nicht belegt. Zu den drei Unternehmen mit dem größten Erlöszuwachs gehört der Öle- und Fetteproduzent "Efko" (+ 78 %) nach dem Futtermittelkonzern Gruppa Kompanija "Sodružestvo" (+100 %), aber noch vor dem Fischproduzenten "Russkoe more" (+65 %). An letzter Stelle des Ratings steht die Gruppe "OGO".

Tabelle 112 zeigt schließlich, ob die zukünftige Unternehmensstrategie der analysierten integrierten Strukturen eher auf mehr oder weniger Integration ausgerichtet ist. Drei der größeren Agroholdings erwägen, die vertikale Integration in die Landwirtschaft auszubauen – "Wimm-Bill-Dann", "OGO" und "Razguljaj". Bisher haben aber nur die beiden letztgenannten Gruppen entsprechende Schritte eingeleitet, angelockt durch hohe Weltmarktpreise für Getreide in Verbindung mit relativ günstigen Preisen für Agrarland in Russland. Die gleichen Beweggründe ließen sich bei Čerkisovo's verstärktem Kauf von Boden feststellen. Allerdings wird dieses Aktivum in ein aus der Gruppe ausgegliedertes, eigenständiges Unternehmen eingebracht.

**Tabelle 112: Die zukünftigen Unternehmensstrategien im Vergleich**

| Unternehmen                         | Zukünftige Unternehmensstrategie  |
|-------------------------------------|---|
| OAo "Wimm-Bill-Dann Nahrungsmittel" | weitere vertikale Integration in die Landwirtschaft erwogen                         |
| GK "Agroholding"                    | weitere horizontale Integration (geplant)   |
| OAo APK "OGO"                       | weitere vertikale Integration in die Getreideproduktion                             |
| Gruppa "Razgulyay-(Ukrros)"         | weitere vertikale Integration in die Landwirtschaft                                 |
| OAo Gruppa "Čerkisovo"              | Kauf von Agrarland, aber Outsourcing profillfremder landwirtschaftlicher Produktion |
| Gruppa "Agros"                      | Fortsetzung des Spezialisierungskurses  |
| AFIG Kamenskaja                     | Keine Informationen   |
| OAo "APK Orlovskaya Niva"           | Verkauf unrentabler Bereiche  |
| OAo "Orlovskij agrokombinat"        | Tätigkeit de facto eingestellt  |
| APK "Stojlenskaja Niva"             | Keine Informationen   |
| OAo "BEZRK-Belgrankorm"             | Keine Informationen   |
| Gruppa "Efko" (Efimoe)              | Outsourcing der landwirtschaftlichen Produktion                                     |
| OOO GK "Rusagro"                    | Keine Informationen   |

Quelle: Eigene Darstellung.

## 4.6 Fazit

Aus der fallübergreifenden Analyse ergibt sich als Fazit, dass keine der Ende Teil IV formulierten Hypothesen völlig abgelehnt werden kann, denn weder bezüglich der Entstehungsgründe, Wirkungsweisen noch Zukunftsperspektiven der integrierten Unternehmensstrukturen ("Agroholdings") gibt es eindeutige Antworten. Vielmehr lassen sich für und gegen jede der formulierten Hypothesen empirische Belege aus den Fallstudien finden. Dieses Ergebnis ist allerdings nicht notwendigerweise etwas Spezifisches für Russland. In einer Literaturanalyse empirischer Untersuchungen zu Unternehmensgruppen in andern Ländern zeigen KHANNA und YAFEH (2007, insbes. S. 339 ff.), dass das Fehlen eindeutiger empirischer Belege für den einen oder anderen Aspekt einer Hypothese zur Entstehung und Entwicklung von "Business Groups" durchaus die Regel ist. Darin spiegelt sich die schon im theoretischen Teil III angedeuteten und in der fallübergreifenden Analyse vor allem in Abschnitt V.4.3 tatsächlich zu Tage getretenen Schwierigkeiten, die Existenzgründe von Unternehmensgruppen eindeutig zu identifizieren. Je mehr Ursachen in Frage kommen können, desto größer werden die empirischen Probleme.

Hinsichtlich der Entstehungsgründe integrierter Unternehmensgruppen im russischen Agrar- und Ernährungssektor läßt sich schlussfolgern (ähnlich auch NIKULIN, 2005):

- Die meisten in dieser Arbeit analysierten integrierten Strukturen können als das Resultat privaten Unternehmertums bezeichnet werden, bei denen die Gründer der Unternehmensgruppen allein von der Motivation getrieben waren, Gewinngelegenheiten, die sich unter den jeweils herrschenden ökonomischen, institutionellen sowie wirtschafts- und agrarpolitischen Rahmenbedingungen ergaben, wahrzunehmen. Dazu gehören Wimm-Bill-Dann, die GK "Agroholding", OGO, Agros, Razgul'aj, Čerkisovo, Efko, Rusagro. Darauf deuten insbesondere die Betätigungsfelder der Unternehmen hin. Die größten Profitmöglichkeiten gab es lange Zeit fast ausschließlich in der Produktion pflanzlicher Produkte und, erst nachdem die Durchschnittseinkommen der Bevölkerung angestiegen waren, nachfrageinduziert allmählich auch im tierischen Bereich und dort wiederum hauptsächlich in der Geflügel- und Schweinefleischproduktion. Da in diesen beiden Produktgruppen zudem die Rückflußdauer der Investitionen vergleichsweise kurz ist, ist dort das unternehmerische Risiko auch in einem unsicheren institutionellen und wirtschaftlichen Umfeld beherrschbar.
- Einige Unternehmensgruppen sind eindeutig das Produkt der Agrarpolitik. Dies gilt für die AFIG Kamenskaja und für die Agroholdings des Oblastes Orel sowie teilweise des Oblastes Belgorod. In beiden Föderationssubjekten sehen die Gouverneure vertikal integrierte Unternehmen als Schlüssel zur Entwicklung eines leistungs- und wettbewerbsfähigen Agrar- und

Ernährungssektors. Allerdings gibt es Unterschiede in der Zielsetzung und noch mehr in der Art der staatlichen Einflussnahme.

- In Orel war das vorranige Ziel eine stärkere staatliche Regulierung des Sektors nach den stark vom sowjetischen Denken geprägten agrarpolitischen Vorstellungen der Regierung. Quasi als Nebeneffekt sollten marode Landwirtschaftsbetriebe vor dem Konkurs bewahrt werden. Dieses Sanierungsmotiv steht im Oblast Belgorod eindeutig im Vordergrund.
- Zur Erreichung dieser Ziele betätigte sich die Oblastregierung von Orel selbst als wirtschaftlicher Akteur durch die Gründung staatskapitalistischer Holdings auf Oblastebene. In Belgorod setzte die Regierung dagegen auf eine Politik der Investitionslenkung, bei der sie selber nicht über staatseigene Unternehmen tätig wird. Sie beschränkt sich auf das Anwerben privater Investoren, mischt sich dann aber mitunter stark kontrollierend in den Wirtschaftsprozess ein. Einige benachbarte Föderationssubjekte ahmen das Belgoroder Beispiel mehr (Kraj Krasnodar, Oblast Voronež) oder weniger stark (Oblast Lipeck, Kraj Stavropol') nach.
- Der Oblast Belgorod verdeutlicht außerdem, dass sich die privatwirtschaftlichen, auf die Realisierung von Profitmöglichkeiten ausgerichteten Motive und die staatliche Einflussnahme bei der Entstehung der integrierten Strukturen manchmal überlappen und schwer auseinanderzuhalten sind. Zwei der in dieser Untersuchung näher analysierten Belgoroder Agroholdings – Rusagro und Efko – sind in einem evolutionären unternehmerischen Trial-and-error-Prozess Mitte der 1990er-Jahre entstanden, aber ihr Engagement in der landwirtschaftlichen Produktion war das Resultat staatlicher Einflussnahme.

Hinsichtlich der Funktionsweise der integrierten Strukturen lässt sich konstatieren:

- Die Mutter- bzw. Dachgesellschaften der Agroholdings sind bestrebt, in den Tochterunternehmen ein modernes Management und eine effiziente Unternehmenskontrolle zu etablieren.
- Fast alle Dachgesellschaften übernehmen die strategische Planung der Gruppe, bündeln Bezugs- und Absatzaktivitäten und spielen eine wichtige Rolle bei der Sicherstellung der Finanzierung.
- Die Agroholdings setzten auf allen Stufen der Wertschöpfungskette auf große Betriebsgrößen, die Realisierung von Größenvorteilen ermöglichen.
- Die erfolgreichen Agroholdings reagieren unternehmerisch sehr flexibel auf Veränderungen der institutionellen, agrarpolitischen und gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Bereiche mit sinkenden Gewinnmargen werden rasch abgestoßen, und bei positiven Gewinnerwartungen werden neue

Unternehmen dazugekauft. Gleichzeitig wird die Gesamtunternehmensstruktur laufend angepasst, um die Transparenz und Steuerbarkeit der Gruppe zu erhöhen und damit hierarchische Transaktionskosten zu senken.

Bezüglich der Entwicklungsperspektiven lassen sich zum gegenwärtigen Stand des Wissens ebenfalls keine eindeutigen Prognosen abgeben. Nicht zuletzt aufgrund der starken Entwicklungsdynamik, die die meisten Agroholdings in den letzten zehn Jahren gezeigt haben, ist eine Abschätzung ihrer Entwicklungsperspektiven schwierig. Selbst manche Eigentümer der Unternehmensgruppen haben diesbezüglich ihre Meinung revidiert. So vertrat der Präsident der Gruppe "Razguljaj", Igor' Potapenko, 2005 die Meinung, Gruppen, die zu stark diversifiziert seien, würden sich nach und nach von einigen Sparten wieder trennen, in erster Linie von der landwirtschaftlichen Produktion. Bei ihrer Spezialisierung würden sie sich auf die Verarbeitung von Agrarprodukten zu Lebensmitteln mit hoher Wertschöpfung konzentrieren (vgl. o.V., 2005a). Schon ein Jahr davor hatte Potapenko in einem Interview mit der Zeitschrift "Agobiznes" (vgl. LYČEV, 2004) vertikale Integration als eine nicht in jedem Fall und keineswegs dauerhaft erfolversprechende Strategie bezeichnet. Dies zeige allein schon die Tatsache, dass in westlichen Ländern solche vertikal integrierten Gebilde nicht existierten. Vertikale Integration müsse überlegt und begrenzt sein, z. B. im Getreidesektor auf die Bereiche Elevator und Mühlenwirtschaft aufgrund der engen produktionstechnischen Verwandtschaft. Aber noch selbst Backwaren herzustellen führe zu weit, zumal man für jede Sparte eine effiziente Leitungsstruktur mit guten Fachleuten benötige, die aufzubauen ein kostspieliges Unterfangen sei. Potapenko glaubte damals, dass die Zeit, in der eine Holding die gesamte vertikale Produktionskette integriere, vorbei sei. Eine stabile Rohstoffbasis könne man besser durch Kooperationsverträge mit unabhängigen, wirtschaftlich erfolgreichen Landwirtschaftsbetrieben aufbauen, weil Landwirtschaft doch ein eigenständiger Bereich sei mit eigenen Spezifika und Risiken. "Razguljaj" selber hat aber, nachdem sich die Gewinnaussichten aufgrund des weltweiten Preisanstiegs für Agrarprodukte, insbesondere Getreide, 2006/2007 verbessert hatten, die eigene landwirtschaftliche Produktion nicht weiter reduziert, sondern begonnen auszubauen.

Ähnlich pessimistisch wie Potapenko äußerte sich der Leiter der Abteilung Landwirtschaft der Gruppe "Rusagro", Jurij Kostjuk, im Jahr 2003 (vgl. Abschnitt V.3.3.7.6). Noch früher als Razguljaj hat Rusagro aber das Engagement in der Landwirtschaft ausgebaut. Viele Anzeichen deuten darauf hin, daß dies nicht zuletzt wegen der Subventionen der Belgoroder Oblastregierung geschah. Aleksej Jazykov von der Investmentgesellschaft "ATON" ist ein weiteres Beispiel. Er vermutete 2004, dass die größeren Agroholdings die vertikale Integration in naher Zukunft völlig aufgeben und sich auf das horizontale Wachstum konzentrieren würden (vgl. FILATOVA, 2004). Tatsächlich haben andere Agroholdings sich aus der eigenen Agrarproduktion zurückgezogen. Von den hier analysierten Gruppen war dies Efko. Ein anderes Beispiel ist die Gruppe "Belaja Dača" aus dem Gebiet Moskau, die vom

ehemaligen Landwirtschaftsminister der Russischen Föderation, Viktor Semenov, gegründet wurde. Bis 2007 war der Hauptgeschäftszweig der Gruppe der Anbau und die Verarbeitung von Gemüse und Kräutern. Darüber hinaus beschäftigte sie sich mit dem Anbau von Blumen, mit Grünanpflanzungen und Landschaftsdesign. Im Jahr 2006 kündigte die Gruppe den allmählichen Rückzug aus der Gemüseproduktion an, denn im Umland der Stadt Moskau, wo die Produktionsanlagen der Gruppe liegen, sieht sie größere Gewinnmöglichkeiten bei der Baulandentwicklung. Ein Teil des Gewächshausareals möchte Semenov an Einzelbauern verpachten. Für Projekte mit Baulandentwicklungen in der Region um Moskau sollen sich auch "Prodimeks" und "Rusagro" interessieren, da nirgendwo sonst so hohe Bodenpreise erzielt werden (vgl. VASIL'EV, 2007d). All diese dynamischen Reaktionen auf neue und schwindende Gewinnaussichten deuten darauf hin, dass viele der in dieser Arbeit analysierten Gruppen durchaus eine längerfristige Perspektive haben, allerdings ist nicht vorhersehbar, auf welchen Märkten sie im Einzelnen tätig sein werden. Einzig die beiden staatlichen Holdings im Oblast Orel lassen ihre Auflösung oder zumindest Privatisierung erwarten.

#### **4.7 Konfrontation der Fallstudienresultate mit der empirischen Literatur zu Unternehmensgruppen**

Da die als "Agroholdings" titulierte integrierte Struktur ein relativ neues Phänomen ist, gibt es bislang keine bekannten Vergleichsstudien. Wie in Abschnitt II.8, insbes. Abschnitt II. 8.2 gezeigt wurde, ist dagegen das Phänomen der Unternehmensgruppen im Allgemeinen keinesfalls neu. Da "Agroholdings" aber nichts anderes als Unternehmensgruppen sind, nur mit hauptsächlichem oder ausschließlichem Betätigungsfeld im Agrar- und Ernährungssektor, ist es naheliegend, die Ergebnisse der Fallstudienanalyse dieser Arbeit mit Ergebnissen empirischer Studien zu Unternehmensgruppen ohne spezielle sektorale Fokussierung in anderen Ländern zu vergleichen, die sich in einem ähnlichen Stadium der marktwirtschaftlichen Entwicklung befanden bzw. befinden wie die Russische Föderation.

Ein Vergleich der Motive, die sich aus Fallstudienanalyse ergeben haben, mit den Ergebnissen der in Abschnitt III.8, Tabelle 16, aufgeführten empirischen Analysen zu Unternehmensgruppen in anderen sich entwickelnden Marktwirtschaften zeigt zumindest vordergründig einen Unterschied. Während bei den "Agroholdings" Principal-Agent-Probleme hauptsächlich mit Lieferanten, in geringerem Maße mit Abnehmern und bei der Finanzierung als häufigstes, explizit geäußertes Motiv im Vordergrund zu stehen scheinen, identifizierten viele Studien aus Abschnitt III.8, Tabelle 16, das unterentwickelte Rule of Law, das die gerichtliche Durchsetzung vertraglicher Vereinbarungen mit hoher Unsicherheit belegt und dadurch hohe Transaktionskosten induziert, die die Entstehung und Funktionsfähigkeit vor allem von Kapitalmärkten erschweren, als maßgebliche Ursache für Unternehmensgruppen. Wie die theoretischen Ausführungen in Abschnitt III.4.5

gezeigt haben, beeinflussen jedoch die institutionellen Rahmenbedingungen auch die Spielräume für die Lösungsmöglichkeiten von Principal-Agent-Problemen auf einzelwirtschaftlicher Ebene. Bei einem gut funktionierenden Rule of Law ist es wahrscheinlicher, Principal-Agent-Probleme über gerichtlich durchsetzbare Anreizverträge in den Griff zu bekommen, als bei einem schlecht funktionierenden Rule of Law.<sup>242</sup> In Abschnitt IV.2.2 wurde herausgearbeitet, dass es in der Rechtsdurchsetzung in Russland nach wie vor Probleme gibt. Von daher könnten die Principal-Agent-Probleme der Agroholdings auch als Symptom für noch mangelhaft funktionierende formale Institutionen in Russland interpretiert werden.

Mit Ausnahme der Situation in Orel und Belgorod, in denen die Überwindung der Zahlungsunfähigkeit landwirtschaftlicher Betriebe ein wesentliches Ziel der staatlichen Förderung von integrierten Strukturen war, gab es ebenfalls wenig Anhaltspunkte dafür, dass ein ohne Zweifel in Russland noch nicht voll entwickelter Kapitalmarkt (vgl. Abschnitt IV.4) ein entscheidender Beweggrund für den Aufbau integrierter Gruppen im russischen Agrar- und Ernährungssektor darstellte. Gleichwohl hatten die meisten Agroholdings kaum Probleme, finanzielle Mittel auf den Kapitalmärkten zu erschließen, so dass gefolgert werden könnte, dass das Gruppenprinzip die Außenfinanzierung zumindest erleichtert. KHANNA und YAFEH (2007, insbes. S. 339 ff.) sowie KHANNA und YAFEH (2005) bestätigen, dass die in der Literatur weit verbreitete Vermutung, dass unterentwickelte Kapitalmärkte integrierte Unternehmensgruppen begünstigen könnten, sich in der Realität nicht in jedem Fall bestätigt. In KHANNA und YAFEH (2005) untersuchten sie, ob diversifizierte Gruppen Risikoteilung praktizieren, also die Hauptgesellschaft und/oder einige Tochtergesellschaften anderen Tochtergesellschaften Kreditbürgschaften gewährten und so der Zugang zur Außenfinanzierung verbessert wurde. Sie konnten dies nur für Unternehmensgruppen in Südkorea und mit Einschränkungen noch für Gruppen in Thailand und Taiwan feststellen. Ansonsten konnten sie weder einen Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Diversifizierung einer Gruppe und der Verbreitung von gruppeninterner Risikoteilung feststellen noch dass Risikoteilung umso häufiger verbreitet ist, je weniger die Kapitalmärkte eines Landes entwickelt sind.

Ebenso wenig lassen sich eindeutige empirische Belege für die Zukunftsperspektiven integrierter Unternehmensgruppen finden. Anders als in Hypothese 1 in dieser Arbeit zu den "Agroholdings" vermutet fanden KHANNA und PALEPU (1999, 2000a und 2000b) für Unternehmensgruppen in Chile und Indien Hinweise, dass die Aktivitäten von Gruppen nach einschneidenden, liberalen Wirtschaftsreformen, die

---

<sup>242</sup> Vgl. auch MORCK et al. (2005, S. 672), die feststellen: *"When institutions are weak, doing business with strangers is dangerous and unreliable"*. Und ASLUND (2007b, S. 261) folgert: *"Therefore, businesspeople want to escape the hazards of concluding too many contracts that they cannot secure in court. They rationally opt for vertical integration to avoid the hazards of arbitrary court judgments about contracts; that is, they prefer corporate hierarchies to horizontal markets"*.

die marktwirtschaftlichen institutionellen Rahmenbedingungen verbessert haben, nicht ab-, sondern zugenommen und sich deren Gewinne erhöht hatten. Auch zeigte sich nicht in jedem Fall ein Zusammenhang zwischen der Qualität des rechtlich-institutionellen Rahmenbedingungen und dem Ausmaß vertikaler Integration. Während einige Länder mit mangelhaft funktionierenden institutionellen Rahmenbedingungen, wie z. B. die Philippinen, die Hypothese zu bestätigen scheinen, dass in Ländern mit einem unterentwickelten rechtlich-institutionellen Umfeld und damit hohen marktlichen Transaktionskosten Unternehmensgruppen in höherem Maße vertikal integriert sind als in entwickelteren Marktwirtschaften, wird sie durch die Situation in Chile offenbar widerlegt. Die marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen in diesem Land galten immer schon im Allgemeinen als recht marktfreundlich. Trotzdem seien dort die Unternehmensgruppen in viel stärkerem Maße vertikal integriert als etwa in Indonesien.

Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass außer mangelhaften marktwirtschaftlichen Institutionen und dadurch bedingten hohen Transaktions- und Agency-Kosten andere Faktoren eine bedeutende, wenn nicht sogar eine noch bedeutendere Rolle spielen können. KHANNA und YAFEH (2007, S. 341) verweisen auf die neoklassischen Marktmachtmotive und branchenspezifische produktionstechnische Gründe. Wie schon erwähnt, sind aber gerade die Marktmachtmotive nicht nur schwer zu identifizieren; sie beruhen zudem auf ganz bestimmten marktstrukturellen Annahmen, die nicht immer gegeben sind. Zumind. bei der Analyse der russischen Agroholdings gab es Hinweise darauf, dass diese Bedingungen nicht erfüllt sind und daher neoklassisch begründete Marktmachtmotive kaum Erklärungsgehalt haben. Für andere Länder und Branchen müsste dies im Einzelfall geprüft werden.

Soziologen vermuten, dass für das *raison d'être* von integrierten Unternehmensstrukturen neben ökonomischen Aspekten wie Gewinnaussichten und Reduktion von Unsicherheit Ziele wie institutionelle Legitimität, politische Macht und Integration in das soziale Umfeld (*social fitness*) eine genauso große, wenn nicht noch größere Rolle spielen (vgl. DiMAGGIO und POWELL, 1983). Es wird als eine allgemeine Neigung des Menschen betrachtet, in der Regel zunächst Geschäfte mit guten Freunden und Familienmitglieder zu machen. Dahinter steckt natürlich auch eine ökonomische Rationalität, denn enge Bekannte oder Familienmitglieder können für vertragswidriges Verhalten leichter sanktioniert werden. Aber auch soziale Normen könnten eine wichtige Rolle spielen. BIGGART und HAMILTON (1992) weisen darauf hin, dass genauso wie in westlichen Gesellschaften der Individualismus institutionalisiert ist, andere soziale Beziehungen in Asien ihre institutionellen Arrangements haben (vgl. auch KHANNA und RIVKIN, 2001, S. 50). Für die russischen "Agroholdings" gab es hierzu wenig eindeutige empirische Belege. Bei den von unten im Zuge eines evolutiven Versuch-und-Irrtum-Prozesses entstandenen Gruppen konnte sehr deutlich das Gewinnmotiv als treibende Kraft identifiziert werden. Gleichwohl können außerökonomische Faktoren nicht völlig

ausgeschlossen werden, etwa die Integration in das soziale Umfeld. Die Integration maroder landwirtschaftlicher Betriebe auf Bitten bzw. Drängen der regionalen Regierungen könnte als Beispiel hierfür interpretiert werden. Demgegenüber zeigten sich bei den staatlicherseits initiierten integrierten Strukturen, insbesondere bei der AFIG Kamenskaja sowie den Agroholdings in Orel und Belgorod, durchaus Pfadabhängigkeiten sowjetischer Provenienz. Dahinter kann aber auch das Motiv "politische Macht" gesehen werden, und zwar im Sinne der Erhaltung der politischen Macht für die Gouverneure beider Föderationssubjekte (vgl. Abschnitt V.4.4). Für die von unten entstandenen Agroholdings konnten keine Anhaltspunkte für politisches Machtstreben als Gründungsmotiv gefunden werden. Gleichwohl waren die meisten Gruppen bemüht, gute Beziehung zu politischen Akteuren zu unterhalten, und manche Unternehmer bekleideten sogar politische Ämter. Letzteres schien aber weniger ein Selbstzweck zu sein, sondern diente vielmehr dazu, aktiv auf die Gestaltung der wirtschaftspolitischen und institutionellen Rahmenbedingungen für die Sektoren, in denen ihre Unternehmen operierten, Einfluß zu nehmen.

Eine Reihe von empirischen Studien zu Unternehmensgruppen in anderen Ländern zeigen, dass die in dieser Arbeit aufgezeigte mitunter enge Verflechtung zwischen politischen Akteuren und Unternehmern nichts Russlandspezifisches ist. Auch in anderen Ländern haben sich Unternehmensgruppen oft – aber ebenso wie im Fall der russischen Agroholdings nicht immer (!) – mit Unterstützung der Regierung entwickelt. Wenn staatliche Unterstützung gewährt wurde, geschah dies häufig im Rahmen merkantilistischer Entwicklungspolitiken, ähnlich wie sie die Oblastregierung von Belgorod praktiziert (vgl. KHANNA und YAFEH, 2007, S. 352 ff., insbesondere Tabelle 4). Beispielsweise entstanden die japanischen Vorkriegs-*Zaibatsus* im Zuge des Privatisierungsprogramms in den 1880er-Jahre (vgl. HADLEY, 1970). Zwei der bekanntesten japanischen *Zaibatsus*, Mitsui and Mitsubishi, kontrollierten dann jeweils eine der größten Parteien im japanischen Parlament in den 1910er-Jahren. Auch in Malaysia soll die Privatisierungspolitik der Regierung des langjährigen Premierminister Mahathir ganz bestimmte Unternehmensgruppen begünstigt haben, insbesondere solche, die vorwiegend von ethnischen Malayen geführt wurden. Gleichzeitig sollen einige malaysische Unternehmensgruppen ihren Ausgangspunkt von politischen Parteien wie der Partei der ethnischen Malaysier UMNO oder der Chinesen MCA genommen haben (vgl. GOMEZ und JOMO 1999; GOMEZ, 2006 sowie JOHNSON und MITTON, 2003). Von südkoreanischen Chaebols wird ein enger Kontakt zur Regierung von General Park berichtet, die die Allokation von Krediten und Devisen kontrollierte und diese Mittel bevorzugt großen Unternehmensgruppen zukommen ließ (vgl. z. B. CLIFFORD, 1994; KIM, 1997; CHANG, 2003). RAYMOND FISMAN (2001) sowie LEUZ und OBERHOLZER-GEE (2006) zeigen die Bedeutung der Verbindungen zur Politik für Unternehmensgruppen in Suharto's Indonesien auf.

Freilich ist das Beziehungsgeflecht zwischen wirtschaftlichen und politischen Akteuren überaus komplex und unterliegt im Zuge der wirtschaftlichen Entwicklung

der Gruppen als auch der jeweiligen Volkswirtschaft ständigen Veränderungen. Zudem lassen sich recht beträchtliche Variationen in den Beziehungen zwischen Staat und Unternehmensgruppen beobachten und zwar sowohl innerhalb eines Landes als auch im Ländervergleich (vgl. KHANNA und YAFEH, 2007, S. 352). Zu betonen ist noch einmal, dass zwar in vielen Ländern die Entstehung von Unternehmensgruppen durch die Politik bedingt war (ist), aber es nicht weniger Beispiele für Gruppen gibt, die ohne bzw. ohne nennenswerte staatliche Unterstützung entstanden sind. Auch dieses Muster spiegelt sich in dem Phänomen der russischen "Agroholdings" wider, insbesondere im Oblast Belgorod.

Anders ASLUND (2007a, S. 186; 2007b, S. 258 ff.), der die Verbreitung von Unternehmensgruppen in der russischen Volkswirtschaft insgesamt unter dem Schlagwort "Oligarchen" analysierte, zog historische Parallelen zu den USA nach dem Bürgerkrieg in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts. In dieser Periode bauten sogenannte "Robber Barons" (Raubritter) ähnliche Konglomerate auf wie in Russland die Unternehmer, für die sich Mitte der 1990er-Jahre die Bezeichnung "Oligarchen" eingebürgert hatte (vgl. auch Abschnitt II.7 und 8.2). Er kommt zu dem Schluß, dass Unternehmensgruppen, die von findigen Unternehmern nach dem auch für die meisten Agroholdings typischen Muster aufgebaut worden sind, für den jeweiligen Entwicklungsstand der entsprechenden Volkswirtschaft etwas "völlig Normales" sind. Aslund identifizierte für die USA nach dem Bürgerkrieg und Russland in der Transformationsperiode ein ähnliches Geflecht aus ökonomischen, institutionell-rechtlichen und politischen Rahmenbedingung, das die Entwicklung von Unternehmensgruppen offenbar begünstigt, allerdings nicht in jeder Branche einer Volkswirtschaft, sondern nur in einigen wenigen. Im Einzelnen fand er die folgenden fünf Faktoren als entscheidend (vgl. ASLUND, 2007b, S. 259 ff.):

1. In *bestimmten* Branchen gibt es produktionstechnisch bedingt Möglichkeiten, in hohem Maße Skalenerträge zu realisieren, insbesondere im Eisenbahnbau, der Metallurgie und Ölwirtschaft, aber auch in der Landwirtschaft, insbesondere bei Getreide, Ölsaaten, Geflügel.
2. Die betreffenden Länder sind nicht nur bevölkerungsmäßig, sondern auch in ihrer räumlichen Dimension große Volkswirtschaften, die große Märkte darstellen und die Ausnutzung von Skalenerträgen noch weiter begünstigen.
3. Es finden rasante strukturelle Veränderungen statt, "*which facilitated great accumulation of wealth among those who knew how to take advantage of the trends of the day*". Das war in den USA die Zeit des Wiederaufbaus nach dem Bürgerkrieg und der verstärkten Industrialisierung, in Russland der Systemwechsel von der Plan- zur Marktwirtschaft.
4. Es können relativ leicht "Renten" erzielt werden. Aslund unterscheidet dabei zwischen Monopolrenten und "natürlichen Ressourcen-Renten". In den USA nahmen die Gruppen vieler "Robber Barons" ihre Anfang im Eisenbahnbau,

der aufgrund der spezifischen Produktionseigenschaften zunächst hohe Monopolrenten abwarf, die dann aber mit zunehmendem Wettbewerb schwanden. Andere verdienten ihr Anfangskapital in der Produktion und Verarbeitung natürlicher Ressourcen (Öl, Eisen, Kohle), bei denen es natürliche Renten gibt. Die russischen Großunternehmer konzentrieren sich ebenfalls vorwiegend auf Bereiche mit natürlichen Ressourcen-Renten: Öl und Metalle.

5. Der Zugang zu bestimmten Vermögensgegenständen ist kostenlos bzw. kostengünstig möglich. In den USA des ausgehenden 19. Jahrhunderts war dies Grund und Boden im Zusammenhang mit dem Eisenbahnbau. Die Unternehmer erhielten vom Staat das Land, durch das die Eisenbahnlinien gebaut wurden, kostenlos als Eigentum. Außerdem gewährte der Staat billige Kredite, um viele der ersten Investoren im Eisenbahnbau vor dem Konkurs zu bewahren. In Russland hatten Unternehmen günstigen Zugang zu Unternehmen im Zuge der Privatisierung und im weiteren Verlauf auch zu den Aktiva zahlungsunfähiger Unternehmen, gerade auch in der Landwirtschaft.
6. Mängel in den rechtlich-institutionellen Rahmenbedingungen. Die Konsequenzen sind mangelnde Rechtssicherheit, die die Unternehmenskontrolle erschwert und damit wiederum die Entwicklung von Finanzmärkten. ASLUND (2007a, S. 260) weist darauf hin, dass gut funktionierende Rechtssysteme eine relativ junge Erscheinung sind. Wie JOHN STEELE GORDON (2004, S. 207 f.) herausgearbeitet hat, war Korruption auch in den USA in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts überaus weit verbreitet: *"Nowhere... was corruption more pervasive than in New York, and especially on Wall Street...In 1886 the New York State Legislature actually passed a law the effect of which was to legalize bribery"*. Erst zu Beginn des 20. Jahrhunderts gelang es, sie spürbar zu reduzieren.

Diese sechs Faktoren haben in den USA des ausgehenden 19. Jahrhunderts nicht nur in den in Punkt 1 genannten drei Sektoren zu Unternehmensgruppen geführt, sondern auch zum Aufstieg der Bonanzas in der Landwirtschaft (vgl. Abschnitt II.8.1.1). Ausgangspunkt für die Entstehung der Bonanzas war eine Kombination der Aslund'schen Faktoren 1, 2, 3 und 5, wobei die beiden letztgenannten den Ausgangspunkt bildeten. Der Vermögensgegenstand, der kostengünstig zur Verfügung stand, war Land. Die "strukturelle Veränderung" verstanden als einschneidendes wirtschaftlich und soziales Ereignis war der Eisenbahnbau in unbesiedelten Territorien des Nordwestens der USA und die weltweite Finanzkrise von 1873 ("Panic of 1873", in Europa als Gründerkrach bekannt).

Vor dem Hintergrund dieser Analogien kommt ASLUND (2007b, S. 260) mit Blick auf die russischen Unternehmensgruppen generell zu dem folgenden Schluß, der aber ohne weiteres auf die "Agroholdings" übertragen werden kann: *"It is difficult to see how a market economy could be introduced under these*

*conditions without generating super-rich business people, and the emergence of oligarchs seems nothing but a natural consequence of the development of capitalism under the prevailing conditions".* Nur wenige findige Unternehmer, die privates Vermögen gebündelt haben und die die informalen Spielregeln gut kennen, seien in der Lage (gewesen), ehemals sowjetische Betriebe erfolgreich umzustrukturieren.

Bezüglich der Entwicklung konstatiert ASLUND (2007b, S. 260), dass die russischen ("oligarchischen") Unternehmensgruppen in hohem Maße anpassungsfähig und flexibel agierten. Diese Unternehmen operieren in Branchen, in denen ein intensiver Wettbewerb herrsche, investieren in Produktivitätsfortschritte und öffnen sich internationalen Standards und Dienstleistungen. Sie passen ihre Unternehmensstruktur an veränderte Rahmenbedingung laufend, rasch und adäquat an und ziehen sich aus verlustreichen Sparten rechtzeitig zurück. All diese Kennzeichen konnten auch bei den in dieser Arbeit analysierten integrierten Strukturen im russischen Agrar- und Ernährungssektor festgestellt werden. Was die persönlichen Kontakte zu politischen Akteuren aus der Regierung anbelangt, so betrachtet ASLUND (2007b, S. 260) sie als rational und notwendig, gerade in Situationen, in denen das Rechtssystem private Verfügungsrechte und die Vertragseinhaltung unzureichend schütze. Dies gelte für das Russland der Transformationsperiode in gleichem Maße wie für die USA nach dem Bürgerkrieg.

## VI VOLKSWIRTSCHAFTLICHE BEURTEILUNG DER INTEGRATIONSPROZESSE

Der abschließende Teil unterzieht die analysierten Integrationsprozesse in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft einer kurzen volkswirtschaftlichen Beurteilung. Dabei wird auf die folgenden Aspekte näher eingegangen, die auch in der theoretischen und empirischen Literatur zu integrierten Unternehmensgruppen in anderen Ländern und Sektoren immer wieder diskutiert werden, und teilweise eng miteinander verbunden sind: (1) wohlfahrtsökonomische, (2) wettbewerbspolitische und (3) polit-ökonomische Implikationen.

Die Beurteilung der volkswirtschaftlichen Wirkungen stellt eine ebenso große empirische Herausforderung dar wie die Identifikation der Motive. Zu den drei Aspekten gibt es in der Literatur keine eindeutigen, empirisch belegten Aussagen (vgl. KHANNA und YAFEH, 2007, S. 340 und 365). Dies hängt einmal damit zusammen, dass einige Daten, die notwendig wären, um entsprechende Hypothesen ökonometrisch zu testen, nicht nur in Russland, sondern auch in den meisten anderen "emerging markets" und selbst teilweise in entwickelten Marktwirtschaften nicht oder nur unter erheblichem Arbeitsaufwand zu beschaffen sind. Dies betrifft insbesondere Daten zur wirtschaftlichen Lage der Unternehmen und zur Gruppenzugehörigkeit. Letztere müssen oft aus verschiedenen Quellen mühsam zusammengetragen werden (vgl. KHANNA und RIVKIN, 2001, S. 46 und S. 52, sowie auch MORCK et al., 2005, S. 713). Zum andern lassen sich die Ergebnisse der Analysen je nach wirtschaftswissenschaftlicher Denkschule und normativem Leitbild verschieden interpretieren. Besonders deutlich wird dies bei der Analyse der Wettbewerbs- und den in diesem Zusammenhang häufig mit betrachteten Wohlfahrtswirkungen von Unternehmensgruppen. Viele Analysen beruhen auf dem Referenzmodell und Leitbild des vollkommenen Wettbewerbs. Legt man dagegen die Marktprozessstheorie der Österreichischen Schule in der Tradition von Ludwig von Mises, Friedrich August von Hayek und Israel M. Kirzner zugrunde, gelangt man häufig zu anderen Schlussfolgerungen. Die nachfolgenden Ausführungen werden diese Unterschiede hervorheben, dabei aber mehr Raum den Erkenntnissen der Marktprozessstheorie der Österreichischen Schule einräumen, da (1) die Argumente des neoklassischen Mainstreams in den die Profession dominierenden einschlägigen Fachpublikationen ausgiebig dargelegt sind und daher nicht mehr in aller Ausführlichkeit referiert zu werden brauchen und (2) die österreichische Marktprozessstheorie aufgrund realitätsnäherer Annahmen und ihrer ausgeprochen dynamischen Betrachtungsweise gerade für Phänomene der Systemtransformation einen größeren Erklärungsgehalt erwarten lassen.

## 1 WOHLFAHRTSÖKONOMISCHE ASPEKTE

Aus wohlfahrtsökonomischer Sicht stehen die Allokationsfolgen der Bildung von Unternehmensgruppen im Mittelpunkt. Dabei werden häufig Fehlallokationen von Ressourcen befürchtet, insbesondere von Kapital aufgrund von Kontroll- bzw. Agency-Problemen (vgl. MORK et al., 2005, S. 657). Weiter wird beargwöhnt, dass die Entwicklung von Kapitalmärkten verzögert sowie Marktmacht entstehen könnte, die dazu eingesetzt wird, Markteintrittsbarrieren aufzurichten, wodurch sich insgesamt das Wirtschaftswachstum verlangsamen könne (vgl. MORCK et al., 2005, S. 657).

Bezüglich der Kapitalallokation wird vermutet, dass zwar Kapital innerhalb einer integrierten Gruppe effizienten Verwendungen zugeführt werden kann, nicht aber notwendigerweise innerhalb eines Sektors bzw. der gesamten Volkswirtschaft. ALMEIDA und WOLFENZON (2006, S. 99 ff.) nehmen an, dass in einer Volkswirtschaft, in der der rechtliche Schutz von Investoren nicht sehr ausgeprägt ist, potentielle Anleger damit rechnen, dass die Insider der Unternehmensgruppe sich einen Teil der Rückflüsse der Investitionen aneignen. Die Autoren diskutieren den Fall, daß in einer Volkswirtschaft einige Unternehmungen liquidiert werden müssen. Eine Familie, die Eigentümerin einer solchen Unternehmung ist, aber keine weiteren Firmen besitzt, habe in dieser Situation nur die Möglichkeit, das freigesetzte Kapital an andere Unternehmer auszuleihen, und zwar an denjenigen, der die höchste Rendite verspricht. Kontrolliere die Familie jedoch noch andere Unternehmen, könne die Kapitalallokation verzerrt werden, denn bei Investitionen, die innerhalb der Unternehmensgruppe getätigt werden, könnten die Eigentümer der Gruppe in den Genuß der gesamten Erträge der Investition kommen, während bei Investitionen in Projekte außerhalb der Gruppe nur ein Teil der Erträge an sie zurückfließe. Unternehmensgruppen neigten daher dazu, finanzielle Mittel in geringerem Maße an gruppenexterne Wirtschaftssubjekte abzugeben als es (aus wohlfahrtstheoretischer Sicht) "gesamtwirtschaftlich wünschenswert wäre" (vgl. auch MORCK et al., 2005, p. 687).

ALMEIDA und WOLFENZON (ebd.) vermuten sogar, dass interne Kapitalmärkte aus gesamtwirtschaftlicher Sicht nicht einmal eine second-best-Alternative darstellten. Sie nehmen an, dass je effizienter Kapital innerhalb einer Unternehmensgruppe angelegt wird, desto größer werde die Wahrscheinlichkeit gesamtwirtschaftlicher Fehlallokationen von Kapital. Zur Verdeutlichung ihrer Argumentation bedienen sich Almeida und Wolfenzon der Analogie der Vor- und Nachteile regionaler Freihandelsblöcke aus der Außenhandelstheorie. Danach wird zwar innerhalb eines Freihandelsblocks die Wohlfahrt durch den zunehmenden Handel erhöht. Diese Zunahme sei aber niedriger als in einer Situation völligen Freihandels mit

dem Rest der Welt, in der die Produktionsfaktoren ihrer effizientesten Verwendung außerhalb des Blockes zugeführt werden könnten. Entsprechend würden Gruppen zwar den Zugang zu Kapital für ihre Unternehmen erleichtern, damit aber gleichzeitig das Kapital einer möglichen effizienteren Verwendung außerhalb der Gruppe entziehen (vgl. MORCK et al., 2005, S. 675 f. und S. 687, sowie auch SHLEIFER und VISHNY, 1997, inses. S. 758 ff.; DENIS und MCCONNELL, 2003).

MORCK et al. (2005, S. 686 f.) schließen nicht aus, dass es in Volkswirtschaften mit einer starken Verbreitung von integrierten Unternehmensgruppen möglicherweise zu einer die gesamte Volkswirtschaft betreffenden Unterversorgung mit externen Finanzmitteln kommen könne. Damit sei insbesondere dann zu rechnen, wenn die Gruppenstrukturen so intransparent sind, dass externe Geldgeber mit geringen Renditen oder gar dem Verlust ihrer Investition rechnen müssten. Allerdings sei diese Hypothese noch nicht empirisch überprüft worden (vgl. MORCK et al., 2005, S. 686 f.).

Für Russlands Agrar- und Ernährungssektor haben sich aus der Fallstudienanalyse diesbezüglich keinerlei Hinweise ergeben. Die untersuchten Gruppen lassen sich sehr stark von Rentabilitäts Gesichtspunkten leiten und haben bislang nicht gezögert, Tochterunternehmen oder ganze Sparten aufzugeben und zu verkaufen bzw. neue Geschäftsfelder zu erschließen. Die meisten der untersuchten Agroholdings waren zudem ständig bemüht, ihre Gruppenstrukturen transparenter zu machen, weil dies als die Grundvoraussetzung erkannt wurde, um Zugang zu benötigtem externen Eigen- und Fremdkapital zu bekommen.

Auf dem Argument der "Fehlallokation" von Kapital basiert eine weitere für möglich gehaltene negative Auswirkung von Unternehmensgruppen – eine zu geringe Innovationsfähigkeit der Volkswirtschaft insgesamt. Einmal wird argumentiert, dass unabhängige, neue Unternehmen weniger Innovationen realisieren würden. Der Grund seien Schwierigkeiten, die dazu notwendigen finanziellen Mittel zu erschließen, da externe Kapitalgeber Gruppen bevorzugen würden sowie kapitalkräftige Gruppen lieber in Tochterunternehmen als in unabhängige Unternehmen investierten (vgl. MORCK et al., 2005, S. 686). Auch dieses Argument ist wenig überzeugend, wenn man die theoretische Grundlage dieses wie anderer Argumente, die Fehlallokationen im Sinne eines Abweichens vom sogenannten "sozialen Optimum" in Form eines "zuviel" oder "zuwenig" diagnostizieren wollen, hinterfragt. Diese basieren, wenn nicht explizit so doch zumindest implizit, auf dem Referenzmodell des vollkommenen Wettbewerbs. Mit diesen Modellannahmen unterstellt der Ökonom ein Wissenstand, den weder er noch die Wirtschaftssubjekte haben. Wie im Zusammenhang mit der wettbewerbspolitischen Beurteilung der Gruppen noch genauer erläutert wird, weil es dort von besonderer Bedeutung ist, beansprucht die wohlfahrtsökonomische Argumentation bei ihrem Vergleich der realen Welt mit der Idealsituation des bei vollkommenem Wettbewerb

realisierten wirtschaftlichen und sozialen Pareto-Optimums<sup>243</sup>, allumfassende Kenntnisse zu haben.<sup>244</sup> Es wird davon ausgegangen, dass die "Daten", an denen die Individuen ihre Pläne orientieren, Tatsachen in einem naturwissenschaftlichen Sinne sind und für den (wissenschaftlichen) Beobachter ebenso zugänglich sind wie die personenbezogenen Umstände der Wirtschaftssubjekte. Wenn dem so wäre, fragt man sich, warum die Ökonomen im Verbund mit den politischen Entscheidungsträgern nicht schon längst die optimale Allokation durchgesetzt haben. Wie Hayek herausgearbeitet hat, wird allokatonsrelevantes Wissen jedoch erst durch den Wettbewerbsprozeß entdeckt. Daher kann es niemandem im voraus bekannt sein. Damit werden Effizienzurteile der oben genannten Art bedeutungslos, denn:

*"Wo wir aber die Tatsachen, die wir mit Hilfe des Wettbewerbs entdecken wollen, nicht schon vorher kennen, können wir auch nicht feststellen, wie wirksam er zur Entdeckung aller relevanten Umstände führt, die hätten entdeckt werden können"* (HAYEK, 1968a/94, S. 250).<sup>245</sup>

Wie kann also der beobachtende Ökonom feststellen, dass eine Investitionen, wenn sie in ein Unternehmen getätigt würde, das nicht zu einer integrierten Struktur gehört, eine höhere Rendite bringen würde, als in Unternehmen, die Teil einer Gruppe sind? Wie kann objektiv festgestellt werden, dass Unternehmen, die tatsächlich *nicht* in einen Markt eingetreten sind, eigentlich innovativer gewesen wären als die etablierten Unternehmen einer integrierten Gruppe? Wieder zeigte die Fallstudienanalyse der russischen Agrohholdings, dass diese integrierten Strukturen in hohem Maße in die Modernisierung der Produktionsprozesse und Produktentwicklung investiert haben. Tatsächlich gestehen MORCK et al. (2005, S. 687) ein, dass es für die theoretischen Vermutungen von Fehlallokationen bislang wenig empirische Belege gibt.

Eine Reihe von theoretischen Studien stellt auf Kontrollprobleme in pyramidenförmigen Gruppen ab, die sich insbesondere in den Volkswirtschaften ergeben könnten, in denen der Schutz externer Kleinaktionäre gegenüber den Insidern schwach ausgeprägt ist (vgl. MORCK et al., 2005, S. 678 ff.). Hier kann es zu dem Phänomen des "tunneling" kommen, also dem Verschieben von Einkommen von einem Unternehmen der Gruppe zu einem anderen mit dem Ziel, Geld vor gruppenexternen Aktionären zu verstecken, um keine bzw. geringere Dividendenzahlungen

<sup>243</sup> Zur Problematik dieses Vergleiches siehe DEMSETZ (1969, S. 1 ff.); KRÜSELBERG (1983, S. 61) oder PIES (1996, S. 8). DEMSETZ (1969) bezeichnet das Vorgehen der Wohlfahrtsökonomik, eine ideale Norm mit einem bestehenden "unvollkommenen" Zustand zu vergleichen, als "Nirvana-approach". PIES (1996, S. 8) spricht in diesem Zusammenhang von "Paradiesvergleichen".

<sup>244</sup> Vgl. KRÜSELBERG (1983, S. 61); PIES (1996, S. 7); HOPPMANN (1999, S. 161); STREIT (1999, S. 97).

<sup>245</sup> Zur Kritik der Österreichischen Schule am Begriff "soziale Effizienz" bzw. "soziales Optimum" vgl. u. a. RIZZO (1979) und ROTHBARD (1979).

leisten zu müssen (vgl. auch Abschnitt III.4.4.3). Ein weiteres Unternehmenskontrollproblem könne sich in pyramidenförmigen Unternehmensgruppen aus der Trennung zwischen Kontroll- und Cash-Flow-Rechten ergeben, denn der Eigentümer der Dachgesellschaft kann durch schon geringen Anteilsbesitz viele weitere Unternehmen kontrollieren (vgl. Abschnitt V.4.1, FN 89). Hier könne es zu vergleichbaren Interessenkonflikten und damit ineffizienten Investitionen in Betrieben kommen, in denen der Eigentümer nur wenig Cash-Flow-Rechte hat. Der Grund sei, dass der die Kontrolle innehabende Eigentümer zwar nur einen kleinen Teil der monetären Erträge der Investitionen bekomme, der seinen (kleinen) Cash-Flow-Rechten entspricht, er aber in den Genuß fast aller immateriellen Vorteile komme, wie Prestige, Macht über Menschen oder politischen Einfluß (vgl. MORCK et al., 2005, S. 676). Auch diese Hypothese lässt sich weder für die russischen Agroholdings noch für Unternehmensgruppen in anderen Ländern und Branchen nachhaltig empirisch belegen.

KHANNA und YAFEH (2007, S. 333 f.) unterstreichen in ihrem Überblicksartikel, dass letztlich keine klaren Einschätzungen möglich sind, ob Unternehmensgruppen die Wohlfahrt eines Landes befördern oder nicht. Wenn sie die Funktionen von fehlenden oder mangelhaft funktionierenden formalen Institutionen übernehmen, werden sie als wohlfahrtsfördernd betrachtet. Konzentrieren sie ihre Tätigkeit aber auf die Suche nach regulierungsinduzierten Renten, würde dies die gesamtwirtschaftliche Wohlfahrt tendenziell negativ beeinflussen. Allerdings dürfte die Einschätzung der gesamtwirtschaftlichen Wohlfahrtswirkungen nicht nur von Land zu Land unterschiedlich ausfallen, sondern auch von Unternehmensgruppe zu Unternehmensgruppe. Zudem seien Veränderungen im Zeitverlauf zu vermuten (vgl. KHANNA und YAFEH, 2007, S. 333 f.). Auch dies hat die empirische Analyse der ausgewählten russischen Fallstudien deutlich gezeigt. Darauf wird in den folgenden Abschnitten zur wettbewerbspolitischen und polit-ökonomischen Beurteilung der integrierten Unternehmensstrukturen noch näher eingegangen.

## **2 WETTBEWERBSPOLITISCHE ASPEKTE**

Eng verbunden mit den wohlfahrtsökonomischen Aspekten sind die wettbewerbspolitischen Implikationen von Unternehmensgruppen. Sie stehen bei theoretischen und empirischen Analysen zu den volkswirtschaftlichen Auswirkungen von horizontal, vertikal und diagonal integrierten Unternehmen und Unternehmensgruppen häufig sogar im Mittelpunkt. Die meisten Studien stehen in der neoklassischen Tradition und basieren auf dem Leitbild des vollständigen Wettbewerbs. Dabei versuchen sie in der Regel zu zeigen, inwiefern durch Integration die Markteintrittsbarrieren erhöht werden und welche Auswirkungen sich dadurch

auf die gesamtwirtschaftliche Wohlfahrt ergeben könnten (vgl. z. B. HART und TIROLE, 1990; ORDOVER et al., 1990; BOLTON und WHINSTON, 1991; CHIPTY, 2001; CLEMENZ, 2002).

## 2.1 Neoklassisch inspirierte Beurteilungen

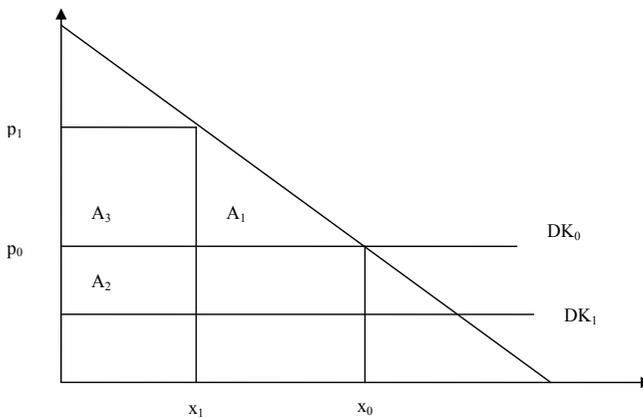
Im neoklassischen Paradigma wird die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs daran gemessen, ob und inwieweit er die Maximierung des Wohlstands einer Gesellschaft gewährleistet, und zwar im Sinne des Pareto-Optimums, wonach es nicht mehr möglich ist, durch irgendwelche Maßnahmen den Wohlstand eines oder mehrerer Wirtschaftssubjekte zu erhöhen, ohne den Wohlstand irgendeines anderen Wirtschaftssubjektes zu vermindern. Maßstab für die Qualität des Wettbewerbs ist also ein präzise bestimmtes Marktergebnis. Nach neoklassischer Sicht kann dieses nur dann erreicht werden kann, wenn vollständiger Wettbewerb herrscht, wenn also die Märkte für alle Faktoren und Güter vollkommen und transparent sowie polypolistisch sind. Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs wird dadurch geprüft, dass die Ressourcenallokation in einem Gleichgewichtszustand analysiert wird. Kommt es zu einem Abweichen vom sozialökonomischen Optimum spricht die neoklassische Wohlfahrtstheorie von "Marktversagen" und erwägt staatliche Maßnahmen, vor allem Interventionen fiskalischer Art, um die unbefriedigenden Ergebnisse realer Marktvorgänge zu korrigieren (vgl. STREIT, 2005, S. 16). Marktmacht gilt neben Kollektivgütern und externen Effekten als eine der zentralen Ursachen für Marktversagen, denn es hält Preise und Mengen vom Gleichgewicht fern. Von daher betrachtet die neoklassische Wettbewerbstheorie integrierte Strukturen sowohl horizontaler, vertikaler als auch diagonaler Natur grundsätzlich skeptisch. Solche Wirtschaftsformen gelten gleichzeitig als Symptom für unvollkommen Wettbewerb und als eine Gefahr für den vollkommenen Wettbewerb und damit das sozialökonomische Optimum im Sinne des Pareto-Kriteriums.

Nahezu einhellig ist die negative Beurteilung von horizontaler Integration, denn sie kann zu einer marktbeherrschenden Stellung eines Akteurs führen, die ihm die Möglichkeit gibt, die Produktionsmenge zu verknapfen und den Verkaufspreis über seinen Grenzkosten zu setzen (vgl. z. B. NEUMANN, 2000, S. 20 ff.). Ebenso werden häufig von vertikaler und diagonaler Integration unerwünschte Wettbewerbsbeschränkungen erwartet. Argumentiert wird, sie würden die Markteintrittsbarrieren durch die Anwendung von Marktschließungspraktiken wie Preisunterbietungen, Preisdiskriminierung, Liefer- und Abnahmeverweigerungen oder durch einen höheren Kapitalbedarf erhöhen, weil nicht nur die etablierten Wettbewerber, sondern auch neue Konkurrenten die Produktion der Vorleistung bzw. den Vertrieb selbst durchführen müssen (vgl. PERRY, 1989, S. 244). Die gestiegenen Markteintrittsbarrieren würden die disziplinierende Wirkung der potentiellen Konkurrenz beeinträchtigen (vgl. z. B. BAIN, 1956; ORDOVER et al., 1990, S. 127; ERLEI, 2001, S. 187; MORCK et al., 2005, S. 686 ff.; KHANNA und YAFEH, 2007, S. 361 f.). Weiter wird befürchtet, dass im Extremfall ein einziger

vertikaler Zusammenschluß zur vollständigen Integration einer Industrie führen könne. Dies könne insbesondere dann möglich sein, wenn ein Markt ohnehin schon vergleichsweise hoch konzentriert war, weil in dieser Situation die noch nicht integrierten Unternehmen befürchten müßten, vom Zugang zu Vorleistungen oder zu den Absatzmärkten abgeschnitten zu werden. Durch Integration könnten sie die eigene Versorgung bzw. den eigenen Absatz sicherstellen. Je mehr Unternehmen integrierten und je größer die integrierten Unternehmen seien, desto bedeutender werde diese Argumentation (vgl. ERLEI, 2001, S. 187).

Diese prinzipiell negative Sichtweise von vertikaler (und auch diagonalen) Integration stieß später auf Kritik, insbesondere von Ökonomen der Chicago School wie BORK (1978) und POSNER (1976) sowie Transaktionskostenökonomien wie Oliver Williamson. Jetzt wurde nicht mehr ausgeschlossen, dass vertikale Integrationsprozesse effizienzerhöhend wirken können, etwa durch die Beseitigung des doppelten Preisaufschlags (vgl. Abschnitt III.2.3 sowie auch u. a. HART und TIROLE, 1990, S. 205; TIROLE, 1988). Vertreter der Chicago School bezweifeln generell die Wohlfahrtsverluste durch vertikale Wettbewerbsbeschränkungen. Sie argumentieren, dass, wenn man die weit verbreitete Annahme monopolistischer bzw. monopsonistischer Marktstrukturen fallen läßt, vertikal integrierte Unternehmen keinen Anreiz hätten, Konkurrenten von der Belieferung auszuschließen. Und wenn sie das versuchten, könnten andere Mitwettbewerber jederzeit Geschäftsbeziehungen zu nicht integrierten Unternehmen aufbauen. Überdies würden die Effizienzgewinne durch den Druck potentieller Konkurrenz gewährleistet (vgl. BORK, 1978, S. 222 ff. und S. 209 ff.; POSNER, 1976, S. 171 ff. und 196 ff.).

WILLIAMSON (1968) erläutert seine Beurteilung vertikal integrierter Strukturen anhand eines sogenannten Trade-off-Modells (vgl. Abb. 30). Dort stellt er mögliche Ineffizienzen durch entstehende Marktmacht die Einsparung von Transaktionskosten gegenüber. Williamson unterstellt konstante Skalenerträge bei multipler Betriebsgrößenvariation. Daraus resultieren horizontale Durchschnittskurven ( $DK_0 = GK_0$ ). Durch den vertikalen Zusammenschluß kann nun eine günstigere Kostenfunktion realisiert ( $DK_1 = GK_1$ ) und damit eine höhere Produktionseffizienz erreicht werden. Allerdings ist es denkbar, dass eine solche Integration zur Bildung bzw. Erhöhung von Marktmacht auf dem Endproduktmarkt führt. Dann könnte der Preis über die Grenzkosten auf  $p_1$  erhöht und die Ausbringungsmenge auf  $x_1$  reduziert werden. Damit käme es also möglicherweise zu einer erhöhten allokativen Ineffizienz. Der dadurch verursachte Wohlfahrtsverlust ("deadweight loss") entspräche der Fläche  $A_1$  in Abb. 31. Dem sind die Effizienzgewinne in Form von Kostenersparnissen gegenüberzustellen, die durch die Fläche  $A_2$  repräsentiert werden. Die Fläche  $A_3$  stellt eine gesamtwohlfahrtsneutrale Umverteilung von den Konsumenten zu den Produzenten dar.

**Abbildung 30: Das Williamson Tradeoff-Modell**

Quelle: WILLIAMSON (1968, S. 21).

Übersteigen die Effizienzgewinne ( $A_2$ ) den Wohlfahrtsverlust ( $A_1$ ), so führt eine Integration zur Erhöhung der gesamtwirtschaftlichen Wohlfahrt und umgekehrt. Ob dies der Fall ist, hängt davon ab, ob die prozentuale Kostensenkung größer ist als die prozentuale Preissteigerung und die Preiselastizität der Nachfrage (vgl. ERLEI, 2001, S. 194 f.). Formal lässt sich der Effizienzgewinn (Fläche  $A_2$ ) als  $A_2 = (DK_1 - DK_0) \cdot x_1$  darstellen. Der deadweight loss ( $A_1$ ) entspricht in etwa  $A_1 = \frac{1}{2}(x_0 - x_1) \cdot (p_1 - p_0)$ . Eine Integration ist demnach positiv zu bewerten, wenn  $A_2 > A_1$  bzw.  $A_2 - A_1 = (DK_1 - DK_0) \cdot x_1 - \frac{1}{2}(x_0 - x_1) \cdot (p_1 - p_0) > 0$ .

Dividiert man durch  $x_1$  und schreibt man  $\frac{x_0 - x_1}{x_1}$  als  $\frac{\Delta x}{x}$  und ersetzt man dies durch den Ausdruck  $\eta \cdot \left(\frac{\Delta p}{p}\right)$ , wobei  $\eta$  die Preiselastizität der Nachfrage ist, erhält man:

$\Delta DK - \frac{1}{2}(\Delta p) \cdot \eta \cdot \frac{\Delta p}{p} > 0$ . Die prozentuale Kostensenkung  $w_k$  lässt sich als  $w_k = \frac{DK_0 - DK_1}{DK_0}$  darstellen und die prozentuale Preissteigerung  $w_p$  als  $w_p = \frac{p_1 - p_0}{p_0}$ . Damit kann die vorangegangene Bedingung zu  $w_k > \frac{1}{2} \frac{\eta \cdot w_p^2}{(1 - \eta \cdot w_p)}$

umgeformt werden. Solange diese Bedingung gilt, wäre der Wohlfahrtsgewinn durch die vertikale Integration positiv. Anhand dieser Bedingung läßt sich außerdem zeigen, wie hoch die prozentuale Kostensenkung ausfallen muß, damit bei

exogen vorgegebener Preissteigerungsrate und Preiselastizität der Nachfrage eine vertikale Integration zu einem Wohlfahrtsgewinn führt (vgl. dazu ausführlicher ERLEI, 2001, S. 194 f.).

Wird anhaltender Wettbewerbsdruck unterstellt, und sei es durch potentielle Konkurrenten, ist davon auszugehen, dass  $A_1$  und  $A_3$  eher unbedeutend sein werden. Ein Verbot der Integration wäre also gesamtwirtschaftlich wohlfahrtsmindernd. Findet zudem vertikale Integration nicht durch den Zusammenschluß von Unternehmen, sondern durch internes Wachstum statt, erfolgt erst gar keine Konzentration auf den betroffenen Märkten und die Kostensenkungspotentiale werden weitestgehend voll ausgenutzt (vgl. WILLIAMSON, 1968, S. 28, sowie auch SALINGER, 1988, S. 354 f.; ERLEI, 2001, S. 193 ff.).

Zu Beginn der 1990er-Jahre stellten neoklassisch geprägte Ökonomen wie ORDOVER et al. (1990), HART und TIROLE (1990), BOLTON und WHINSTON (1991) oder CHIPTY (2001) die effizienzsteigernden Effekte vertikaler Integration aber wieder in Frage. Als wegweisend gilt dabei der Beitrag von Ordoover, Saloner und SALOP (1990), die zeigen, dass im Fall hochkonzentrierter Märkte (im allgemeinen Duopole) vertikale Integration marktschließende und damit wettbewerbsbeschränkende Wirkungen haben könne. Die Aussagekraft dieser Modelle wird aber dadurch relativiert, dass sie auf ganz bestimmten Annahmen beruhen, und zwar nicht nur bezüglich der Marktstruktur, sondern auch hinsichtlich der unterstellten vertraglichen Arrangements zwischen nicht-integrierten Unternehmen (z. B. lineare Preisfestsetzung) oder der Fähigkeit integrierter Unternehmen, glaubhaft Verpflichtungen einzugehen (etwa einen Konkurrenten nicht zu unterbieten) (vgl. HART und TIROLE, 1990, S. 205).

Eine andere Argumentationsweise zur Analyse des Marktschließungseffektes verwenden die Modelle von HART und TIROLE (1990) sowie BOLTON und WHINSTON (1991) und (1993). Sie basieren alle auf dem Ansatz unvollständiger Verträge von GROSSMAN und HART (1986) sowie der Annahme duopolistischer Marktstrukturen. HART und TIROLE (1990, S. 213) kommen zu dem Schluß, dass (1) vorrangig solche Zusammenschlüsse in Frage gestellt werden sollten, die die Konkurrenten "schädigen" und (2) solche Fusionen beaufsichtigt werden sollten, in denen vor allem effiziente oder große Unternehmen beteiligt sind.

Während Hart und Tirole mögliche wettbewerbsbeschränkende Effekte auf einem Partialmarkt den möglichen Transaktionskostengewinnen der sich vereinigenden Parteien gegenüberstellen, vergleichen Bolton und WHINSTON (1993) Transaktionskostengewinne der integrierenden Parteien mit Effizienzverlusten der nicht beteiligten Parteien. Sie zeigen, dass selbst ohne Wettbewerbsbeschränkungen bilateral vorteilhafte vertikale Integration sozial unerwünscht sein könne, weil negative Auswirkungen auf Dritte vorliegen könnten (vgl. auch ERLEI, 2001, S. 208). Bei diesen Schlussfolgerungen von HART und TIROLE (1990) sowie BOLTON und WHINSTON (1993) stellt sich aber die Frage, wie in der wettbewerbspolitischen

Praxis objektiv die "Schädigung" und die "Effizienz" ermittelt werden kann (vgl. auch Abschnitt III.2.2).

## 2.2 Die Sichtweise der Österreichischen Schule

Zu völlig anderen Bewertungen gelangt man, wenn man mit der Österreichischen Schule als Referenzmaß nicht den vollständigen Wettbewerb nimmt und den Begriff der Markteintrittsbarrieren hinterfragt. Den vollständigen Wettbewerb als Referenzmodell zur Beurteilung realer Wettbewerbsentwicklung betrachtet die Österreichische Schule aus folgenden Gründen als problematisch, die zum Teil miteinander zusammenhängen: (1) Der dynamische Charakter des Wettbewerbs werde durch die strikten Modellannahmen ausgeschaltet und (2) das bereits in Abschnitt VI.1 angedeutete Wissensproblem werde verkannt.

### 2.2.1 Wettbewerb als dynamischer Marktprozeß

Die Österreichische Schule geht davon aus, daß die Variablen unternehmerischen Handelns, die im Modell des vollständigen Wettbewerbs in den Datenkranz verwiesen sind, wie Preise, Qualitäten, Produktionsverfahren und Präferenzen, realistischerweise für die Wirtschaftssubjekte nicht als gegeben angenommen werden können, an die diese dann mechanisch lediglich ihre Mengen anpassen müssen. Vielmehr sind es die Wirtschaftssubjekte selbst, die versuchen, diese "Daten" ständig zu verändern (vgl. HAYEK, 1948/76, S. 139; KIRZNER, 1997, S. 70; FEHL, 2002a, S. 6 f.). Wie LUDWIG VON MISES (1949, S. 274) betonte, manifestiert sich Wettbewerb gerade darin, dass Verkäufer bessere oder billigere Waren und Dienstleistungen anbieten müssen als Mitbewerber und ebenso Käufer sich überbieten müssen, indem sie höhere Preise zu zahlen anbieten. Unterlassen sie solche Aktivitäten, müssen sie befürchten, dass andere sie möglicherweise verdrängen. Das eigentliche Wesen des Wettbewerbs *"kann daher von keiner Theorie richtig erfaßt werden, die diese Daten als konstant behandelt"* (HAYEK, 1948/76, S. 139 f.). In diesem Sinne "vollkommener" Wettbewerb bedeutet *"tatsächlich das Fehlen aller wettbewerblichen Tätigkeiten"* (HAYEK, 1948/76, S. 128).

Werden diese Variablen unternehmerischen Handelns aber nicht als vorgegeben angenommen, dann ist Wettbewerb immer als dynamischer Marktprozeß aufzufassen, *"in dem eine kleine Gruppe eine größere dazu zwingt, etwas zu tun, was ihr nicht gefällt, sei es härter zu arbeiten, Gewohnheiten zu ändern ..."* (HAYEK, 2003, S. 382). Wie KIRZNER (1978, S. 8) hervorhebt, geht der dynamische Charakter des Wettbewerbs selbst dann nicht verloren, wenn grundlegende Marktdaten wie die verfügbaren Ressourcen, technische Möglichkeiten oder Verbraucherbedürfnisse unverändert bleiben. Dies ist deshalb der Fall, weil die Wirtschaftssubjekte anders als es das Modell des vollständigen Wettbewerbs unterstellt in der Realität in einer Welt unvollkommener Information und Ungewissheit agieren. Sie müssen daher auf der Grundlage von Erwartungen handeln mit dem unvermeidbaren Risiko von Fehlentscheidungen. Wenn die Wirtschaftssubjekte ihre

Pläne in der laufenden Periode nicht ausführen konnten, *"informiert sie diese Tatsache darüber, dass ihre Erwartungen bezüglich der Entscheidungen anderer allzu optimistisch waren. Oder sie bemerken, dass sie sich aufgrund eines unangemessenen Pessimismus vorteilhafte Marktgelegenheiten haben entgehen lassen. Allzu ehrgeizige Pläne einer Periode werden durch realistischere ersetzt; Marktgelegenheiten, die in einer Periode übersehen wurden, werden in der nächsten wahrgenommen"* (KIRZNER, 1978, S. 8). Fehlentscheidungen machen also Planrevisionen in der nächsten Periode notwendig.<sup>246</sup>

Mit Kirzner's Begründung des dynamischen Charakters des Wettbewerbs ist gleichzeitig das zweite Problem bei der Verwendung des Referenzmodells des vollständigen Wettbewerbs zur Beurteilung realer Wettbewerbshandlungen angesprochen – das Wissensproblem.

### 2.2.2 Das Wissensproblem

Friedrich August von Hayek hat wie kein anderer Ökonom immer wieder betont, dass das Wissen des Menschen im Bereich hochgradig komplexer Erscheinungen wie dem einer entwickelten arbeitsteiligen Volkswirtschaft begrenzt ist. Die adäquate Bewältigung dieser Unwissenheit hielt er sogar für das zentrale Problem der Gesellschaft und damit auch der Volkswirtschaftslehre als einer Sozialwissenschaft (vgl. HAYEK, 1937/76, S. 70).<sup>247</sup>

Ganz allgemein bezieht sich die Begrenztheit dieses Wissens im Bereich des menschlichen Zusammenlebens auf alle gegenwärtigen und erst recht zukünftigen Umstände, die für die wirtschaftliche Entwicklung entscheidend sind (vgl. HAYEK, 1968a/94, S. 206). Dazu gehören nicht nur die Umstände, die das Handeln des jeweiligen betrachteten Menschen bestimmen, sondern auch die Aktionen und Reaktionen anderer Menschen. Da diese Unwissenheit aufgrund der begrenzten kognitiven Fähigkeiten der Menschen und Komplexität einer arbeitsteiligen Volkswirtschaft permanent und unheilbar ist, bezeichnet HAYEK (1967/94, S. 171) sie

---

<sup>246</sup> Bei diesem Aufstellen (und Revidieren) der Kauf- oder Verkaufspläne muß "jeder Marktteilnehmer aber nicht nur sorgfältig die voraussichtlichen Entscheidungen jener beachten, an die er zu verkaufen oder von denen er zu kaufen hofft, sondern auch – als Implikation davon – die voraussichtlichen Pläne jener, deren Verkaufs- oder Kaufentscheidungen mit seinen eigenen konkurrieren können" (KIRZNER, 1978, S. 9). In diesem Sinne ist der Marktprozess also stets auch wettbewerblich, weil er sich "im Wege aufeinanderfolgender Anstrengungen gewinnstrebender Unternehmer vollzieht, die sich gegenseitig durch das Anbieten attraktiver Kauf- und Verkaufsgelegenheiten am Markt zu übertreffen suchen" (KIRZNER, 1978, S. 15 f.).

<sup>247</sup> "Ausgangspunkt jeder intelligenten Diskussion über die Ordnung allen gesellschaftlichen Lebens sollte die grundsätzliche und unheilbare Unwissenheit sein, die sowohl bei den handelnden Personen als auch bei dem diese Ordnung studierenden Wissenschaftler über die Vielfalt der einzelnen konkreten Tatsachen besteht, die in die Ordnung menschlichen Handelns deshalb eingehen, weil sie einigen ihrer Mitglieder bekannt sind" (HAYEK, 1968b/94, S. 206).

als "konstitutionelle Unwissenheit".<sup>248</sup> Dieser unheilbare Wissensmangel gilt aber nicht nur für das einzelne Wirtschaftssubjekt, sondern auch für den beobachtenden Ökonomen oder einen allwissenden Diktator (vgl. HAYEK, 1945, S. 77 f.). Niemand ist in der Lage, vollständige Kenntnis über sämtliche wirtschaftsrelevanten Umstände in Raum und Zeit zu erwerben, denn dieses Wissen ist auf die verschiedenen Wirtschaftssubjekte verteilt. Ein Wirtschaftssubjekt hat Kenntnis über einen Umstand, ein anderes über einen anderen, aber dieses Wissen ist subjektiv und nicht zentralisierbar.<sup>249</sup> Deshalb und da auch ihre kognitiven Fähigkeiten begrenzt sind, kann der außenstehende Ökonom nicht über mehr und bessere Informationen über effiziente Produktionsmöglichkeiten oder wettbewerbsfähige Wirtschafts- und Unternehmensstrukturen verfügen als die privaten Wirtschaftssubjekte. Dies wird aber implizit in theoretischen und empirischen Analysen beansprucht, die auf dem Referenzmodell des vollständigen Wettbewerbs basieren. Für HAYEK (2003, S. 373) sind aber Analysen, die auf Vergleichen von Märkten der wirklichen Welt mit einem Zustand beruhen, der hätte erreicht werden können, wenn ein Ökonom oder allwissender Diktator, alle "Tatsachen, die das Marktsystem bestimmen", kennen würde, also vollkommen informiert wäre, "gänzlich irrelevant" zur Beurteilung der Funktions- und Leistungsfähigkeit des Wettbewerbs (siehe auch ARMENTANO, 1999, S. 33). *"Nicht der Grad der Annäherung an ein unerreichbares Ergebnis sollte Kriterium sein, sondern, ob die Ergebnisse einer bestimmten Politik die Ergebnisse anderer möglicher Vorgehensweisen übertreffen oder nicht erreichen. Das wirkliche Problem besteht darin, wie weit wir die Effizienz über das bisherige Niveau anheben können, nicht wie nahe wir dem kommen können, was wir uns wünschen würden, wenn die Tatsachen andere wären. Als Maßstab zur Beurteilung des Wettbewerbs dürfen ... nicht die Entscheidungen dienen, die der treffen würde, dem alle Tatsachen vollständig bekannt wären, sondern die durch Wettbewerb zu sichernde Wahrscheinlichkeit, dass das, was zu tun ist, von denen getan wird, die dabei mehr von dem erzeugen, was die anderen wollen, als sie es sonst täten"* (HAYEK, 2003, S. 373).

Wenn dabei das zentrale Problem ist, dass das Wissen über sämtliche wirtschaftsrelevanten Umstände auf die verschiedenen Wirtschaftssubjekte verteilt ist, stellt sich die Frage, wie von diesem verstreuten Wissen der Individuen in einer Gesellschaft Gebrauch gemacht werden kann. Nach HAYEK (1968a/94, S. 167) geschieht dies durch den Wettbewerb, der deshalb die Funktion eines Entdeckungsverfahrens hat.

---

<sup>248</sup> Die Komplexität zeigt sich darin, dass in einer entwickelten arbeitsteiligen Volkswirtschaft die Zahl der wirkenden Einflußgrößen so groß und ihre Verflechtung äußerst vielschichtig ist. Berücksichtigt man dann noch, dass das menschliche Gehirn niemals alle Informationen vollständig erfassen und verarbeiten kann, dann kann das Wissen um das Auftreten der verschiedenen Einflußgrößen und die jeweilige konkrete Ausprägung und Größe niemals auch nur annähernd erworben werden.

<sup>249</sup> HAYEK (1937/76, S. 70) spricht in diesem Zusammenhang in Anlehnung an von Mises auch vom "Problem der Wissensteilung" (vgl. auch STREIT, 2007, S. 152 f.).

### 2.2.3 Wettbewerb als Entdeckungsverfahren

In vielen Bereichen des Lebens, etwa im Sport, bei Prüfungen oder in der Wissenschaft, wird der Wettbewerb deshalb verwendet, um herauszufinden, wer etwas am besten machen wird. Wüßte man z. B. im Sport, wer der Sieger sein wird, wäre die Veranstaltung von Wettbewerb völlig sinnlos (vgl. HAYEK, 1968a/94, S. 249 f.; 2003, S. 373 f.). Allgemein formuliert ist Wettbewerb also ein *"Verfahren zur Entdeckung von Tatsachen ..., die ohne sein Bestehen entweder unbekannt blieben oder doch zumindest nicht genutzt werden würden"* (HAYEK, 1968a/94, S. 249). Eine wesentliche Tatsache, die der Wettbewerb im Wirtschaftsleben entdecken soll, ist *"welche Güter knapp oder welche Dinge Güter sind, oder wie knapp und wertvoll sie sind"* (HAYEK, 1968a/94, S. 253), aber auch, welche Produktionsverfahren, institutionellen Arrangements oder Betriebsgrößen zweckmäßig erscheinen (HAYEK, 1968a/94, S. 249 f.; 2003, S. 381 f.). Daher kann nach ARMENTANO (1999, S. 34 f.) der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren *"encompass explicitly rivalrous behavior in the usual sense – direct price and nonprice competition – and it may also include various degree of interfirm cooperation... Interfirm cooperation and rivalry are not opposing paradigms from a market-process perspective... Cooperation and rivalry are voluntary alternative institutional arrangements by which entrepreneurs, under conditions of uncertainty, strive to discover opportunities and coordinate plans in a continuous search for profits... There is no a priori way... to define the optimal size of a cooperative business unit or, alternatively, the optimal number of rival firms for efficient market coordination"*.

Um das verstreute Wissen zu nutzen, bedarf es lediglich in ausreichendem Maße Signale über Knappheiten und deren Änderungen. Diese Signale sind nichts anderes als die relativen Preise. Preise entstehen und verändern sich als Ergebnis von Transaktionen, mit denen Wirtschaftssubjekte andere zur Kooperation bei der Realisierung ihrer Pläne gewinnen. Zu beachten ist, dass Preise denjenigen, die sie entdecken, nicht automatisch sagen, was sie tun sollen. Sie müssen vielmehr aus der Sicht des individuellen Wissens interpretiert werden (vgl. STREIT, 2005, S. 96 f.). *"Das bedeutet unter anderem, dass die besondere und in mancher Hinsicht immer einzigartige Kombination von Kenntnissen und Geschicklichkeiten jedes einzelnen nicht nur – und nicht einmal in erster Linie – Kenntnisse sein werden, die die Betreffenden voll aufzeichnen oder einer Behörde mitteilen könnten. Das Wissen, ..., besteht vielmehr in hohem Maße in der Fähigkeit, besondere Umstände aufzufinden, eine Fähigkeit, die die einzelnen nur wirksam nutzen können, wenn ihnen der Markt sagt, welche Art von Gegenständen und Leistungen verlangt werden und wie dringlich"* (HAYEK, 1968a/94, S. 253 f.). Dabei ist es für das einzelnen Wirtschaftssubjekt nicht notwendig, das Gesamtgeschehen zu überblicken und zu wissen, warum es zu einer Verknappung eines Gutes gekommen ist. Von Belang sind einzig die dadurch ausgelösten Preisänderungen, die, wenn sie entdeckt werden, andere Wirtschaftssubjekte veranlassen könnten, sich nach Substituten umzusehen (vgl. HAYEK, 1945, S. 84 ff.). Wie jeder einzelne

konkret handeln wird und in welche besonderen Umständen er unter solchen Bedingungen gerät, *"ist im vorhinein nicht einmal ihm selbst bekannt und muß jedem anderen noch viel unbekannter sein"* (HAYEK, 2003, S. 375). Letzteres ist auch deshalb der Fall, weil die Erschließung von Wissen über Handlungsmöglichkeiten und die Abschätzung von Handlungsfolgen ein in hohem Maße subjektiver Akt ist (vgl. auch STREIT, 2005, S. 94), denn wie KIRZNER (1982) betont, trifft jeder Marktteilnehmer seine Entscheidungen auf der Grundlage, was er glaubt sei die beste Handlungsalternative. Das gilt beispielsweise für die (Produktions-)Kosten. Werden sie in Anlehnung an Buchanan (1969; BUCHANAN und THIRLBY, 1981) als Opportunitätskosten verstanden, dann sind die Kostenfunktionen der einzelnen Unternehmen keine *"objektiv gegebene, nachprüfbare Tatsache, sondern etwas, das sich nur aufgrund seines Wissens und Urteil feststellen lässt"* (HAYEK, 2003, S. 375), also etwas Subjektives, das erst im Marktprozeß ermittelt werden kann und für jeden Unternehmer unterschiedlich ist.

Wenn wir also *"die Tatsachen, die wir mit Hilfe des Wettbewerbs entdecken wollen, nicht schon vorher kennen, können wir auch nicht feststellen, wie wirksam er zur Entdeckung aller relevanten Umstände führt, die hätten entdeckt werden können. Was sich empirisch nachprüfen lässt, ist nicht mehr, als dass Gesellschaften, die sich zu solchem Zweck des Wettbewerbs bedienen, dieses Ergebnis in höherem Maße verwirklichen als andere"* (HAYEK, 1968a/94, S. 250). Mit anderen Worten: Wettbewerb ist wohlfahrtsfördernd zu bewerten, weil durch ihn das auf die verschiedenen Marktteilnehmer verstreute Wissen kombiniert wird und dadurch neue Marktchancen erschlossen werden, die ohne ihn unentdeckt blieben. Unterstellt man dagegen vollständige Information, so wäre Wettbewerb überflüssig, weil alle in der Realität zu entdeckenden Tatsachen bereits als erkannt vorausgesetzt werden (HAYEK, 2003, S. 375).

#### 2.2.4 Die Rolle des findigen Unternehmers

Die Erschließung und Verwertung von Wissen setzt voraus, dass es Wirtschaftssubjekte gibt, die bereit sind, ungenutzte Gewinnpotentiale aufzuspüren und zu nutzen. Dabei kann es sich beispielsweise um das Ausnutzen von Preisdifferenzialen aufgrund von Informationsasymmetrien handeln ebenso wie das Erkennen, wie Ressourcen effizienter genutzt, zu neuen profitablen Produkten kombiniert und erfolgreicher vermarktet werden können (vgl. KIRZNER, 1982; KIRZNER und SAUTET, 2006, S. 2 f.). Solche Gewinnmöglichkeiten entstehen ständig durch die Fehleinschätzungen der Marktteilnehmer aufgrund ihres konstitutionellen Unwissens in einer sich verändernden Welt.<sup>250</sup> Werden die Gewinnmöglichkeiten erfolgreich genutzt, tragen sie zur Korrektur der Fehleinschätzung bei.

<sup>250</sup> So erkennen beispielsweise Käufer, die zu hohe Preise gezahlt haben nicht, dass sie dieselben Güter zu geringeren Preisen hätten erwerben können, oder Verkäufer, die zu niedrigen Preisen verkauft haben, übersehen, dass sie auch höhere Preise hätten erzielen können. Hier entstehen nun Gewinnmöglichkeiten, wenn man bei den Verkäufern, die nicht gesehen haben, dass einige

ISRAEL M. KIRZNER (1978, S. 28 f.; 1997, S. 67) bezeichnet dieses Erkennen und Nutzen von Gewinnmöglichkeiten als Findigkeit (alertness) und alle Wirtschaftssubjekte mit dieser Eigenschaft als "Unternehmer", seien es Einzelpersonen oder große, komplexe Unternehmen.<sup>251</sup> Diese "findigen Unternehmer" sind die treibende Kraft im Marktprozeß verstanden als Entdeckungsverfahren (vgl. KIRZNER, 1982). Sie wenden dabei Transaktionskosten auf, um weiteres Wissen zu erwerben, das zur Aufnahme und Durchführung von als gewinnträchtig erachteten Tauschhandlungen notwendig ist (vgl. KIRZNER, 1978, S. 183; ähnlich MISES, 1949, S. 325 f.). So muß herausgefunden werden, wer als Transaktionspartner in Frage kommen könnte, zu welchen Bedingungen eine Transaktion konsensfähig sein wird und ob die vertraglich zugesicherten Eigenschaften der Transaktionsgegenstände auch tatsächlich zutreffen werden. Zwar werden auf diese Weise weitere Elemente des Nichtwissens durch Wissen ersetzt, aber damit wird noch lange keine Gewissheit darüber erlangt, ob es nicht bessere Gewinnmöglichkeiten gegeben hätte, *"denn das Wirtschaftssubjekt kann weder ausschließen, dass es mit zusätzlichem Aufwand noch günstigere Transaktionsmöglichkeiten erschlossen hätte, noch, dass sich zusätzlicher Aufwand im nachhinein als überflüssig erwiesen hätte"* (STREIT, 2005, S. 85 f.). Dies zeigt sich nur durch ständiges Testen im Marktprozess. Werden etwa die Verbraucherpräferenzen für ein bestimmtes Produkt oder bestimmte Produkteigenschaften zu optimistisch eingeschätzt, macht der "findige Unternehmer" Verluste. Hat er seine Produktionskosten zu hoch bemessen und lässt daher Gewinnmöglichkeiten ungenutzt, lockt er damit andere Unternehmer an. Durch diese Gewinn-und-Verlust-Rückkopplungen werden die Marktteilnehmer gleichzeitig dazu angehalten, die Grenzen von möglichen, beiderseitig vorteilhaften Transaktionen besser einzuschätzen, ohne sie aber (in den seltesten Fällen) je vollständig erfassen zu können (vgl. KIRZNER, 1982). Dieser Lernprozeß bringt gleichzeitig individuelle Pläne zu immer engerer Koordination, denn er entdeckt und korrigiert nicht-übereinstimmende individuelle Pläne und Entscheidungen (vgl. KIRZNER, 1978, S. 177).<sup>252</sup> Nur in einer Situation vollkommener, sich im Gleichgewicht befindender Märkte *"gibt es für einen Unternehmer nichts mehr zu tun. Er kann keine Möglichkeiten entdecken, bei Verkäufern, die die Kauflust ihrer potentiellen Käufer unterschätzen, einzukaufen, um seinerseits an diese kauflustigen Käufer zu verkaufen...Deshalb kann er keinen Beitrag zu einer Reallokation der*

---

Käufer hohe Preise zahlen, zu niedrigen Preisen kauft und diese Güter an jene Käufer zu hohen Preisen verkaufen, denen verborgen blieb, dass einige Verkäufer zu niedrigen Preisen verkauft haben (vgl. KIRZNER, 1978, S. 12 f.; KIRZNER, 1997, S. 79).

<sup>251</sup> Diese breite Anwendung des Unternehmerbegriffs geht auf LUDWIG VON MISES (1949, S. 253) zurück, der feststellt: *"In any real and living economy every actor is always an entrepreneur"*.

<sup>252</sup> Insofern repräsentiert jede Entdeckung von Gewinnmöglichkeiten "Findigkeit gegenüber einer bisher unbemerkten interpersonalen Gelegenheit – einer Gelegenheit, die von den koordinierten Plänen zweier gesonderter Personen abhängt. Indem sich dieser ... Prozeß durch wettbewerblich-unternehmerische Findigkeit vollzieht, identifiziert er immer mehr unkoordinierte Situationen und verbreitet gleichzeitig das durch unternehmerische Findigkeit erlangte Wissen in immer weiteren Kreisen des Marktes" (KIRZNER, 1978, S. 179).

*Ressourcen oder Produkte liefern, um aus Unwissenheit entstandene Unwirtschaftlichkeit und Koordinationsmängel zu beseitigen, weil es diese Unwissenheit und Koordinationsmängel nicht gibt" (KIRZNER, 1978, S. 21).*

Aus dem Verständnis des Wettbewerbs als eines von findigen Unternehmern getriebenen Entdeckungsverfahren aufgrund der Begrenztheit des Wissens aller Akteure und nicht eines Gleichgewichts- bzw. Endzustandes ergibt sich eine bedeutende Konsequenz für die Beurteilung der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs. Sie kann nicht mehr an der Marktstruktur und dem Ergebnis gemessen werden (vgl. KIRZNER und SAUTET, 2006, S. 19). Die Marktstruktur, charakterisiert durch z. B. die Anzahl der Marktteilnehmer und die Größe eines Unternehmens (Kleinbetrieb oder (integrierte) Unternehmensgruppe), ist ungeeignet, denn die *"effizienteste Größe des einzelnen Unternehmens ist genauso eine der erst im Marktprozeß ausfindig zu machenden Unbekannten wie Preise, Mengen oder Qualitäten der zu erzeugenden und abzusetzenden Güter. Es kann keine allgemeine Regel für die wünschenswerte Größe geben, da diese von den ständig wechselnden technischen und wirtschaftlichen Bedingungen abhängt; und es wird immer viele Veränderungen geben, die für Unternehmen von Vorteil sind, welche nach herkömmlichen Maßstäben zu groß sind"* (HAYEK, 2003, S. 383 f.). Zwar "läßt sich nicht leugnen, dass die Größenvorteile ... oft von institutionellen Vorkehrungen abhängen, die zufällig einen Vorteil für Größe bieten, der in dem Sinne künstlich ist, dass diese nicht geringere volkswirtschaftliche Kosten der Produktionseinheit sichert. Soweit Steuergesetzgebung, Unternehmensrecht oder die stärkere Einflußnahme auf staatliche Verwaltungsorgane der größeren Einheiten besondere Vorteile bringen, die nicht auf überlegener Leistung beruhen, spricht wahrlich alles dafür, den Rechtsrahmen so zu ändern, dass derlei künstliche Größenvorteile beseitigt werden. Aber es ist ebensowenig gerechtfertigt, mit diskriminierenden Maßnahmen gegen Größe vorzugehen, wie sie zu fördern" (HAYEK, 2003, S. 384).

Das Marktergebnis im Sinne einer optimalen Allokation der Ressourcen eignet sich ebenfalls nicht zur Beurteilung der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, denn die Wirtschaftssubjekte agieren nicht einer Welt mit vorgegebenen Zielen und Mitteln, in der das Allokationsproblem durch bloßes mechanisches Ausrechnen gelöst werden könnte. Die Wirtschaftssubjekte als "findige Unternehmer" möchten vielmehr selbst anzustrebende Ziele und verfügbare Mittel sowie deren Kombination zur Erreichung ihrer Ziele herausfinden (vgl. KIRZNER, 1978, S. 27).

Aus Österreichischer Sicht erfüllt der Wettbewerb daher seinen Zweck, wenn ein dezentraler Entdeckungsprozeß stattfindet, bei dem findige Wirtschaftssubjekte ("Unternehmer") ständig neue Ideen entwickeln, um bislang unerkannte Gewinnmöglichkeiten aufzuspüren und auszunutzen (vgl. KIRZNER und SAUTET, 2006, S. 22).<sup>253</sup> Dazu ist es natürlich notwendig, dass die Unternehmer überhaupt die

---

<sup>253</sup> Die empirische Erfassung neu entdeckter Ideen stellt für den außenstehenden Beobachter natürlich auch ein kaum lösbares Problem dar (vgl. auch KIRZNER und SAUTET, 2006, S. 19).

Handlungsfreiheit haben, die Gewinnmöglichkeiten gemäß ihrer eigenen Ziele wahrzunehmen. Der Prozeß der Entdeckung und Nutzung von Gewinnmöglichkeiten kann sich mit anderen Worten nur dann voll entfalten, wenn die entsprechenden rechtlich-institutionellen Voraussetzungen gegeben sind (vgl. KIRZNER und SAUTET, 2006, S. 14 f.). Damit verlagert sich das Betrachtungsobjekt zur Beurteilung der Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs weg von der Marktstruktur und dem Marktergebnis auf die institutionellen Rahmenbedingungen. Zu fragen ist, ob und inwieweit diese geeignet sind, einen ständigen und merkbaren Fluß an Entdeckungen zu ermöglichen (vl. KIRZNER, 1982). Wenn diese Frage bejaht werden kann, können wir den Wettbewerb als einen gesamtgesellschaftlich fruchtbaren (benign) Prozess bezeichnen.

### **2.2.5 Die institutionellen Voraussetzungen für den Wettbewerb als Entdeckungsverfahren**

Hier stellt sich nun die Frage, wie der rechtlich-institutionelle Rahmen beschaffen sein muß, damit er die findigen Unternehmer zur Entdeckung und Nutzung von Gewinnmöglichkeiten anhält. Hayek hat drei prinzipielle Erfordernisse entwickelt, denen diese Institutionen genügen sollten:

- (1) Sie sollen *offen* sein, d. h. nur aus Verboten bestimmter Handlungen bestehen, nicht aber aus Geboten bzw. Anordnungen bestimmte Handlungen vornehmen zu müssen, denn nur so bleibt die Entdeckung und Nutzung neuartiger Handlungsweisen möglich (vgl. HAYEK, 1991, S. 183).
- (2) Sie sollen *allgemein* sein, d. h. "*auf eine unbekannte und unbestimmte Anzahl von Personen und Fällen anwendbar*" sein, also keine Ausnahmen enthalten (HAYEK, 2003, S. 52). Dies soll verhindern, dass es zu personenbezogenen Diskriminierungen bei der Regelanwendung kommt.
- (3) Sie sollen *sicher* sein, d. h. die Regeln sollen dauerhafte Geltung besitzen, so dass die Akteure sichere Erwartungen darüber bilden können, mit welchen Handlungen sie auf jeden Fall nicht zu rechnen haben (HAYEK, 2003, S. 118 f. und S. 179 f.).

KIRZNER und SAUTET (2006, S. 14 ff.) fügen ergänzend eine weitere Anforderung hinzu. Da die treibende Kraft des Wettbewerbs als Entdeckungsverfahrens der findige Unternehmer ist, müssen die Institutionen ihm erlauben, die Gewinne aus seinen (erfolgreichen) Entdeckungen aneignen zu dürfen. Konkret leiten sie dann die folgenden Institutionen als entscheidend für die Funktionsfähigkeit des Wettbewerb als Entdeckungsverfahren ab (ebd.):

- (1) Eindeutig zugeordnete und auch durchsetzbare Eigentumsrechte, damit die Wirtschaftssubjekte Gewinn und Verlust ihrer Handlungen abschätzen sowie über Ressourcen gemäß ihrer eigenen Ziele verfügen können.
- (2) Durchsetzbare Vertragsfreiheit, denn ansonsten können entdeckte Gewinnmöglichkeiten nicht genutzt werden.

- (3) Geringe Steuerbelastung und keine direkten staatlichen Interventionen in den Marktprozess, z. B. durch Preis- oder Gewinnmargenkontrollen, da dadurch die Gewinne als wichtiger Anreiz für unternehmerische Entdeckungen negativ beeinflusst werden (vgl. auch KIRZNER, 1982).
- (4) Völlig freier Zutritt zu Märkten, denn nur wenn jeder die Freiheit hat, Güter und Dienstleistungen anzubieten, finden Entdeckungen und damit Wettbewerbshandlungen statt.

Mit Blick auf Russland und andere Transformationsländer könnte nun eingewandt werden, dass ja gerade diese Institutionen erst im Entstehen begriffen sind und daher noch nicht oder nur mangelhaft funktionieren. Folglich könne auch nicht erwartet werden, dass der Wettbewerb im Sinne eines Entdeckungsverfahrens funktioniert. Richtig ist, dass Unsicherheiten bei der Durchsetzung der Handlungs- und Vertragsfreiheit, über die langfristige Gültigkeit privater Verfügungsrechte sowie Markteintrittsbeschränkungen in Form von protektionistischer Außenhandelspolitik und selektiver Subventionierung einzelner Wirtschaftssubjekte die produktive Kraft des Wettbewerbs als Entdeckungsverfahren schwächt und nicht voll zur Entfaltung bringen lässt. Aber sie wird nicht vollständig unterdrückt. Dies wäre nur dann denkbar, wenn überhaupt keine privatwirtschaftliche Handlungs- und Vertragsfreiheit gegeben sowie überhaupt keine privaten Verfügungsrechte zugeordnet wären (vgl. ähnlich OLSON, 2002, S. 176 ff.). Allerdings zeigt OLSON (2002, S. 166 ff.), dass es selbst in diesem Fall, wenn also *"keine ... Institutionen vorhanden sind, die ihn [den Handel, Anm. d. Verf.] erleichtern, und oft auch in einer für Märkte feindlichen Atmosphäre"* (OLSON, 2002, S. 172) Märkte und damit unternehmerisches Handeln trotzdem gibt. Nicht nur in "primitiven" Gesellschaften, selbst in der sozialistischen Planwirtschaft sind bzw. waren Tauschgeschäfte und damit so etwas wie unternehmerisches Handeln zu beobachten. Dies war zwar im letzteren Fall illegal, wurde aber toleriert, da es die Mängel vor allem an Einsatzgütern und Zwischenprodukten aus Fehlplanungen der staatlichen Planbehörde korrigierten. Für die Personen, die solch einen Tauschhandel betrieben, hatte sich sogar ein eigener Begriff herausgebildet – *tolkač* (= Antreiber).

OLSON (2002, S. 167 und 169) spricht hier von "spontanen" und "nicht zu unterdrückenden" (irrepressible) Märkten. Sie entstehen immer und überall, selbst wenn es kein Rechtssystem gibt, um Verträge verlässlich durchzusetzen und manchmal auch, wenn Handel illegal ist, weil

- (1) die Vorteile des Handels bedeutend sind und
- (2) er auf Verträgen beruht, die selbstdurchsetzend sind.

Letzteres ist deshalb der Fall, weil jeder der Transaktionspartner bestrebt ist, Vorkehrungen gegen die Gefahr zu treffen, dass der andere die Gegenleistung nicht erfüllt. Das können folgende Vorkehrungen sein (vgl. OLSON, 2002, S. 172):

- Leistung und Gegenleistung werden simultan, d. h. zur gleichen Zeit durchgeführt.
- Transaktionen finden nur innerhalb von Familien oder eng abgrenzbaren sozialen Gruppen statt, damit Regelverstöße durch soziale Sanktionen geahndet werden können.
- Der Handel wird auf solche Wirtschaftssubjekte beschränkt, die bereits so viel in ihren guten Ruf investiert haben, dass die Nichterfüllung von Vereinbarungen keinen Nutzen bringt.

Der Aufbau insbesondere einer vertikal integrierten Unternehmensgruppe ginge in die Richtung der beiden zuletzt genannten Punkte (vgl. auch Abschnitt III.5). Nun zeigt OLSON (2002, S. 175 ff.) weiter, dass ohne die oben genannten Institutionen sich weitere Tauschvorteile, die sich aus dem, was er als "rechtsintensive" (rights-intensive) Produktion und "sozial gestaltete" (socially contrived) Märkte bezeichnet, ergeben könnten, nicht realisieren lassen. Die entsprechende Volkswirtschaft bliebe dann ausschließlich auf selbstdurchsetzende Tauschgeschäfte beschränkt. Rechtsintensive Produktionen sind komplexe Güter, die auf längerfristigen Investitionen und damit lang andauernden Kooperationen verschiedener Wirtschaftssubjekte beruhen, z. B. der Bau einer Fabrik, die 30 Jahre produzieren soll. "Sozial gestaltete" Märkte sind Märkte, bei denen die Transaktionen besonders stark auf Vertragstreue beruhen, wie beispielsweise Kapitalmärkte. Die Verlässlichkeit von Vertragstreue kann wiederum durch adäquate formale Institutionen gefördert werden. *"Um Gewinne aus komplexen und aus langfristigen Transaktionen zu realisieren, müssen die Individuen in einer Gesellschaft nicht nur die Freiheit haben, Handelsverträge zu schließen, sondern auch das Recht, sichere Eigentumstitel zu schaffen und Eigentum zu verpfänden. Sie müssen garantierten Zugang zu unparteiischen Gerichten haben, um Verträge, die sie abgeschlossen haben, durchsetzen zu können. Auch müssen sie das Recht haben, neue Formen erweiterter Kooperation und Organisation zu schaffen, wie etwa Aktiengesellschaften"* (OLSON, 2002, S. 177 f.).

Vor dem Hintergrund der Ausführungen Olsons können wir also Märkte und unternehmerisches Handeln immer und überall als vorhanden betrachten, egal wie beschränkt es im Einzelnen auch sein mag. Da Märkte nach KIRZNER (1978, S. 9) immer wettbewerblich sind, kann folglich die Frage, welche Phänomene in einer Gesellschaft auf von findigen Unternehmern getragenen Wettbewerb als Entdeckungsverfahren zurückzuführen sind, grundsätzlich für jede Volkswirtschaft gestellt werden. Wie die Analyse der institutionellen und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in Teil IV gezeigt hat, sind im Russland der Transformationsperiode aber privatwirtschaftliche Handlungs- und Vertragsfreiheit ebenso vorhanden wie private Verfügungsrechte. Damit sind die formalen institutionellen Grundvoraussetzungen für marktliche Wettbewerbsprozesse in dieser Volkswirtschaft also gegeben. Gleichwohl wurden bei der Analyse der rechtlich-institutionellen

Rahmenbedingungen in Teil IV mitunter erhebliche Funktionsmängel identifiziert gerade im Bereich Vertrags- bzw. Rechtsdurchsetzung, was theoretisch die Neigung der Wirtschaftssubjekte zur Bildung von integrierten Unternehmensstrukturen grundsätzlich begünstigen könnte.

### 2.2.6 Markteintrittsbarrieren und Marktmacht

Nach KIRZNER (1978, S. 79 f.; 1982; 1997, S. 74) ist die entscheidende ("notwendige und hinreichende") rechtlich-institutionelle Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs als Entdeckungsverfahren die Freiheit zum Marktzutritt, denn *"solange andere frei sind, die ihnen bekannten, attraktivsten Gelegenheiten anzubieten, ist niemand von dem Zwang und der Notwendigkeit zu konkurrieren befreit. Nur wenn man erkennt, dass andere daran gehindert werden, etwas Attraktiveres am Markt anzubieten, kann man sich vor Wettbewerb geschützt fühlen. Der Wettbewerbsprozeß hängt völlig von der Freiheit derer ab, die mit besseren Ideen oder mit größerer Bereitschaft dem Markte dienen und bessere Gelegenheiten anbieten. Jede willkürliche Behinderung des Marktzutritts ist eine Beschränkung der Wettbewerbsfähigkeit des Marktprozesses"* (KIRZNER, 1978, S. 79).

Die Freiheit zum Markteintritt weckt in potentiellen Marktteilnehmern die Wachsamkeit für Gewinnmöglichkeiten und das Bewusstsein, dass es diese Freiheit zum Markteintritt gibt, macht die bereits auf dem Markt etablierten Wirtschaftssubjekte sensibel für die Drohung potentieller Markteintritte (vgl. KIRZNER, 1982). Die etablierten Marktteilnehmer haben dadurch einen Anreiz, nach geeigneten unternehmerischen Maßnahmen zu suchen, um keinen Markteintritt zu induzieren. In diesem Zusammenhang stellen sich folgende Fragen:

- (1) Wodurch kann der Markteintritt von (neuen) Wettbewerbern *generell* verhindert werden?
- (2) Was ver- bzw. behindert die *Freiheit* der Wirtschaftssubjekte zum Markteintritt und welche unternehmerischen Maßnahmen etablierter Marktteilnehmer können neue Wettbewerber vom Markteintritt abhalten?
- (3) Sind diese jeweiligen Arten von Markteintrittsbarrieren von gleicher Bedeutung und Wirkung für den Wettbewerb?

Die Beantwortung dieser Fragen ist für die Beurteilung der Integrationsprozesse im russischen Agrar- und Ernährungssektor aus wettbewerbstheoretischer und -politischer Sicht von zentraler Bedeutung, stellen doch die Wirkungsanalysen vertikaler (und auch diagonaler) Integrationsprozesse, die in der neoklassischen Tradition verhaftet sind, deren wettbewerbsbeschränkende und damit wohlfahrtsmindernden Effekte durch die Aufrichtung von "Markteintrittsbarrieren" und damit "Schließung" von Märkten heraus (vgl. Abschnitt VI.2.1).

In der wettbewerbspolitischen Literatur wird häufig zwischen ökonomischen und staatlichen Markteintrittsbarrieren unterschieden (vgl. z. B. SCHMIDT und ENGELKE, 1989, S. 399 ff.; CLARKE, 1985, S. 71 ff.; SCHMIDT, I., 2005, S. 129 ff.). Zu den

ökonomischen Zutrittsschranken zählen z. B. ein hoher Kapitalbedarf für den Markteintritt (z. B. Bau einer Eisenbahnlinie), (absolute) Kostenvorteile, versunkene Kosten, Betriebsgrößenvorteile, Produktdifferenzierung, Preisdiskriminierung, Preisunterbietung, Werbung, vertikale Bindungen. Staatliche (rechtliche) Eintrittsbarrieren sind das Resultat politischer Entscheidungen. Hierzu gehören etwa Investitions-, Neugründungs- oder Niederlassungsverbote, Zünfte im Mittelalter, Befähigungsnachweise, Importbeschränkungen.<sup>254</sup>

Alle diese Schranken erschweren ohne Zweifel den Marktzutritt, weil er wie im Falle staatlicher Barrieren schlichtweg verboten oder an bestimmte Bedingungen geknüpft sein kann oder weil wie im Falle der ökonomischen Zutrittsschranken etablierte Marktteilnehmer zunächst einen Wettbewerbsvorteil haben, den die Newcomer durch Investitionen, effiziente Produktion und Marketing erst erarbeiten müssen. Im Unterschied zu im neoklassischen Paradigma argumentierenden Ökonomen (vgl. z. B. NEUMANN, 2000, S. 166 ff.; SCHMIDT, I., 2005, S.129 ff.; ERLEI und SIEMER, 2002, S. 1447 ff.) betrachtet die Österreicherische Schule (aber auch die Chicago School<sup>255</sup>) grundsätzlich nur staatliche Eintrittsbarrieren als aus wettbewerbspolitischer Sicht bedenkliche Zutrittsschranken, denn nur sie sind es, die die *Freiheit* zum Markteintritt behindern (vgl. KIRZNER, 1997, S. 74). Dagegen gelten Werbung, Produktdifferenzierung, eine hohe Mindestkapitalausstattung sowie Marktschließungspraktiken, die durch vertikale (und auch diagonale) Integration möglich werden, wie Preisdiskriminierung, Liefer- und Annahmeverweigerung oder Kampfpreise als Ausdruck wettbewerblicher Verhaltensweisen (vgl. z. B. ARMENTANO, 1999, S. 34 f.). So wird z. B. weder Produktdifferenzierung als Marktzutrittsschranke angesehen, denn dadurch wird eine neue, den Konsumentenwünschen entsprechende Produktqualität bzw. ein neues Produkt geschaffen, noch die psychische Produktdifferenzierung durch Werbung, da es jedem frei stehe, ebenfalls zu werben.<sup>256</sup> Ebensowenig wird ein großer Kapitalbedarf, der notwendig ist, um in viele Märkte einzutreten, als bedenkliche Barriere akzeptiert, weil die bestehenden Unternehmen, die das Kapital zu ihrem seinerzeitigen Markteintritt erschließen konnten, dies ohne besonderen Schutz taten. Der Vorteil, den sie jetzt

---

<sup>254</sup> BABELER et al. (2006, S. 194) unterscheidet zwischen institutionellen, strukturellen und strategischen Marktzutrittsschranken. Die institutionellen sind diejenigen, die auf politisch gesetzten Rahmenbedingungen beruhen; sie entsprechen also den staatlichen Zutrittsschranken. Strategische Schranken sind solche, die auf zutrittssperrende Handlungen der etablierten Marktakteure zurückgehen (z. B. Produktdifferenzierung, Preisunterbietung), während mit strukturellen solche bezeichnet werden, die unabhängig vom aktuellen Unternehmensverhalten existieren, also z. B. Betriebsgrößenvorteile. Die strategischen und strukturellen Schranken entsprechen somit den sonst also ökonomisch klassifizierten Markteintrittsbarrieren. STREIT (2005, S. 104 ff.) bezeichnet die ökonomischen als "private" Wettbewerbsbeschränkungen und die durch die Politik errichteten Hemmnisse als "staatliche" Wettbewerbsbeschränkungen.

<sup>255</sup> Vgl. z. B. POSNER (1976); BORK (1978).

<sup>256</sup> Wie ARMENTANO (1999, S. 52) zutreffend hervorhebt, verlangt die effiziente Verwendung knapper Ressourcen gerade, "*that resources should be put to the uses that consumers, not economists, value most highly.*"

genießen, gilt als Folge "der Kostenlosigkeit des versunkenen Kapitals" und der Zeit, die für Wettbewerber notwendig ist, um das entsprechende Kapital zu akkumulieren. Damit ist der Vorteil der etablierten Firma aber nur ein zeitweiliger Vorteil (vgl. KIRZNER, 1978, S. 170). Zwar *erschweren* die ökonomischen Barrieren den Marktzutritt für potentielle neue Marktakteure, sie beschneiden aber in keiner Weise die *Freiheit* potentieller Konkurrenten in den Markt einzutreten. Im Fall der Kapitalerfordernisse, wäre die *Freiheit* zum Markteintritt dann beschnitten, wenn ein Unternehmer das notwendige Kapital beschafft und auch alle sonstigen Erfordernisse erfüllt hätte, um erfolgreich konkurrieren zu können, wie z. B. die Zusammenstellung einer gut ausgebildeten Belegschaft, er dann aber durch ein Verbot der Regierung daran gehindert würde, seine Tätigkeit aufzunehmen. Von entscheidender Bedeutung für die Beurteilung von Markteintrittsbarrieren aus österreichischer Sicht ist also, dass die *Freiheit*, in Märkte einzutreten, von der *Fähigkeit*, in einen Markt einzutreten, unterschieden werden muß. Die Freiheit ist also *nicht gleichbedeutend* mit der Fähigkeit (vgl. REISMAN, 2002). Freiheit zum Markteintritt bedeutet mit anderen Worten also das Fehlen von personen- bzw. unternehmensbezogenen Sonderrechten, so dass kein potentieller Marktakteur davon abgehalten werden kann, entdeckte Gewinnmöglichkeiten zu verwerten, weil der Staat dies etwa durch Einfuhrbeschränkungen oder Tätigkeitsverbote beschränkt (vgl. KIRZNER und SAUTET, 2006, S. 11). Insofern sind also sowohl horizontale als auch vertikale und diagonale Integration und die sich dadurch wiederum eröffnenden Handlungsmöglichkeiten für die betreffenden Wirtschaftssubjekte grundsätzlich nicht als wettbewerbsbeschränkende Praktiken zu betrachten, sondern "*precisely the kinds of entrepreneurial initiative which make up the dynamic competitive process*" (KIRZNER, 1997, S. 74 f.; ähnlich ARMENTANO, 1999, S. 35).

Nicht zu bestreiten ist, dass, wenn es den Wirtschaftssubjekten durch unternehmerische Maßnahmen im Marktprozeß gelingt, den Eintritt potentieller Konkurrenten zu vermeiden, sie eine wirtschaftliche Machtstellung erlangen können. Das können sie aber auch, wenn es ihnen gelingt, durch Einführung eines neuen Produktes Substitutionslücken aufzubauen (vgl. STREIT, 2005, S. 100). Entscheidend für die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs ist aber nicht das Fehlen, sondern die Unbeständigkeit (und die dadurch gegebene Begrenzung) der Macht" (ARNDT, 1974, S. 10). Wie schon SCHUMPETER (1934/2003) erläutert hat, sind es gerade diese temporären Monopolgewinne, die neue Akteure anlocken, und dadurch nicht nur zur Erosion der Monopolgewinne beitragen, sondern auch zu Preissenkungen und damit zur Diffusion von Neuerungen (vgl. auch HAYEK, 2003, S. 376).

Sollte es aber einem Unternehmer gelingen, ohne staatliche Protektion allein durch sein unternehmerisches Handeln Konkurrenten vom Markt zu verdrängen und den Eintritt neuer Mitbewerber abzuwehren, dann ist die so erlangte Monopolstellung

aus österreichischer Sicht nicht wettbewerbspolitisch bedenklich.<sup>257</sup> Sie gilt dann vielmehr als ein *"erwünschtes Ergebnis von Wettbewerb"*, denn sie wurde geschaffen und wird erhalten, indem der *"findige Unternehmer"*, seine Kunden besser bedient als irgend jemand sonst. *"Die bloße Tatsache, dass ein Produzent oder einige wenige Produzenten die Nachfrage zu Preisen decken können, mit denen kein anderer mithalten kann, stellt so lange kein Privileg [im Sinne eines durch besonderen Beschluß gewährten Rechtes, Anmerk.d.Verf. J.W.] dar, als die Unfähigkeit anderer, das gleiche zu tun, nicht daher rührt, dass sie am Versuch gehindert werden"* (HAYEK, 2003, S. 379). Solange also *"ein Produzent in einer Monopolposition ist, weil er zu geringeren Kosten als irgend jemand sonst produzieren und zu niedrigen Preisen als irgend jemand sonst verkaufen kann, ist das alles, was wir zu erreichen hoffen können – auch wenn wir uns theoretisch einen besseren Mitteleinsatz vorstellen können, den wir aber keineswegs in die Tat umzusetzen vermögen"* (HAYEK, 2003, S. 379). Letzteres ist aus zwei Gründen nicht möglich: (1) Es scheitert am fehlendem Lenkungswissen außenstehender Beobachter im dynamischen Marktprozeß und (2) es verstößt gegen die Handlungsfreiheit in einer freien Gesellschaft.

Wenn ein (oder einige wenige) Unternehmen imstande ist bzw. sind, eine bestimmte Menge einer bestimmten Ware gewinnbringender anzubieten als alle anderen, werden es bzw. sie nicht genötigt sein, mit ihren Preisen bis auf die Grenzkosten herunterzugehen oder die Menge so lange auszudehnen, dass die Ware nur zu gerade grenzkostendeckenden Preisen verkauft werden kann. Sein Eigeninteresse wird das Unternehmen nur dazu bewegen, seine Preise unter der Höhe zu halten, die ausreicht, um andere fernzuhalten. *"In allen solchen Fällen könnte ein allwissender Diktator tatsächlich den Einsatz der verfügbaren Produktionsmittel verbessern, indem er von den Unternehmen eine Produktionssteigerung bis zu dem Punkt verlangte, an dem die Preise gerade die Grenzkosten deckten"* (HAYEK, 2003, S. 373). Dies wäre aber nur dann möglich, wenn die (zukünftigen) Produktionskosten eines Produzenten (und insbesondere seine Grenzkosten jeder zusätzlich erzeugten Mengeneinheit) eine objektiv bestimmbare Größe wäre, die von einer Aufsichtsbehörde unzweideutig festgestellt werden könnte. Wie bereits erwähnt, sind aber die Produktionskosten eines jeden Unternehmens eine subjektive Größe im Sinne von Opportunitätskosten und die geringsten Kosten, zu denen ein Produkt erzeugt werden kann, das gerade, was durch den Wettbewerb entdeckt werden soll. Wenn man dann noch berücksichtigt, dass Wettbewerb ein dynamischer Prozeß ist, sind im Allgemeinen zwei Dinge einem Außenseiter, der eine große Differenz zwischen Preisen und (Grenz-)Kosten,

---

<sup>257</sup> Dies gilt auch, wenn die Monopolstellung auf der alleinigen Kontrolle einer Ressource beruht. Langfristig hat solch ein Monopolist ebenfalls wettbewerbspolitisch gehandelt, da er seine Cleverness bzw. Findigkeit dazu benutzt hat, vorauszusehen, dass die Monopolisierung der Ressource von Vorteil sein würde (vgl. auch MANTZAVINOS, 1994, S. 129; KIRZNER, 1978, S. 81 ff.).

die in Form hoher Gewinne in Erscheinung tritt, ermittelt hat, unmöglich, objektiv festzustellen: (1) Sind diese Gewinne lediglich die "angemessene" Entlohnung für eine Investition etwa in den Bau einer neuen Anlage, um das darin investierte Kapital zu amortisieren und das mit der Investition verbundene Risiko auszugleichen. *"Wer kann sagen, wie groß dieses Risiko denen erschien oder hätte erscheinen sollen, die überhaupt erst die Entscheidung zum Bau dieser Anlage trafen?"* (HAYEK, 2003, S. 377). (2) In welchem Stadium des Wettbewerbsprozesses befindet sich ein bestimmter Markt, am Beginn, am Ende oder irgendwo dazwischen (vgl. auch HERDZINA, 1993, S. 59). Vor diesem Hintergrund können Wettbewerbsanalysen, die etwa auf dem Williamson-Trade-off Modell beruhen, nicht mehr als willkürliche Momentaufnahmen eines Prozesses sein, von dem man nicht weiß, wie nah oder fern er vom Gleichgewichtszustand ist, der nach österreichischer Lesart ohnehin nie erreicht werden dürfte, weil in einer dynamischen Welt die Unternehmen ständig zu neuen Wettbewerbshandlungen angehalten werden, um sich dem Substitutionsdruck des Wettbewerbs zu entziehen (vgl. ARMENTANO, 1999, S. 34; KIRZNER, 1978, S. 21 ff.; 1997, S. 79 f.; STREIT, 2005, S. 100).

Abgesehen von diesen praktischen Schwierigkeiten festzustellen, ob ein Monopolist seine Produktion bis zu dem Punkt ausdehnt, in dem die Preise gerade die Grenzkosten decken, würde die Anweisung an ihn, dies zu tun gegen zwei wichtige Institutionen einer Marktwirtschaft und des Wettbewerbs als Entdeckungsverfahren verstoßen: gegen die Institution privater Verfügungsrechte und die Handlungsfreiheit. Wie HAYEK (2003, S. 378) begründet, folgt die Macht, den Preis oder die Qualität eines Produktes in der Höhe festzulegen, die für den Eigentümer von bestimmten Produktionsmitteln am rentabelsten ist, *"mit Notwendigkeit aus der Anerkennung von Privateigentum an bestimmten Sachen und lässt sich nicht ausschließen, ohne dass man die Institution des Privateigentums aufgibt. ... Es lässt sich ebenso wenig ein Gerechtigkeits- oder Moralargument gegen solch einen Monopolisten vorbringen, der einen Monopolgewinn macht, wie gegen irgend jemanden, der beschließt, dass er nicht mehr arbeiten wird, als ihm der Mühe wert scheint."* *"Dass jemand nicht so gut abschneidet, wie er könnte, kann kein Vergehen sein in einer freien Gesellschaft, in der jeder die Art und Weise des Einsatzes seiner Person und seines Eigentums selbst wählen darf"* (HAYEK, 2003, S. 377). Zu verlangen, dass ein Unternehmer seine Preise bis auf seine langfristigen Grenzkosten zu senken hat, wenn sich sein Unternehmen als erfolgreich erwiesen hat, würde zudem den Anreiz zur Übernahme von Investitionsrisiken und damit zur Durchführung von Innovationen beseitigen, denn die *"kompetitive Verbesserung von Produktionsverfahren beruht weitgehend auf dem Bestreben jedes einzelnen, solange er in Führung liegt, vorübergehend einen Monopolgewinn zu machen; und gerade aus solchen Gewinnen beziehen die Erfolgreichen einen guten Teil des Kapitals für weitere Verbesserungen"* (vgl. HAYEK, 2003, S. 377).

### 2.2.7 Konsequenzen für die Beurteilung von Integrationsprozessen

Wettbewerb aus Österreichischer Sicht ist also sozial wünschenswert, weil er die Generierung, Verbreitung und Nutzung verstreuten Wissens in einer sich ständig ändernden Welt ermöglicht, nicht aber, weil er zur *Maximierung* des Wohlstandes im Sinne des Pareto-Optimums führt, denn dieses wird aufgrund des konstitutionellen Wissensmangels als nicht erreichbar betrachtet (vgl. auch MANTZAVINOS, 1994, S. 133). *"Das einzige, was wir sicherzustellen hoffen können, ist ein Verfahren, das insgesamt wahrscheinlich eine Situation herbeiführen wird, in der mehr von den potentiell nützlichen objektiven Tatsachen berücksichtigt werden, als das bei irgendeinem anderen uns bekannten Verfahren der Fall wäre"* (HAYEK, 2003, S. 374). Wettbewerb als dieses Verfahren zur Entdeckung und Verwertung von Wissen, wird dann i.d.R. einen Zustand herbeiführen,

- *"in dem erstens alles produziert werden wird, was irgend jemand zu produzieren versteht und gewinnbringend zu einem Preis absetzen kann, zu dem die Nachfrager es verfügbaren Alternativen vorziehen;*
- *in dem zweitens alles was produziert wird, von Personen produziert wird, die das zumindest so billig wie jeder andere, der es tatsächlich nicht produziert, tun können;*
- *und in dem drittens alles zu Preisen verkauft wird, die niedriger als oder zumindest so billig wie diejenigen sind, zu denen es von irgend jemandem, der es tatsächlich nicht tut, verkauft werden könnte"* (HAYEK, 2003, S. 380).

Um vor dem Hintergrund dieses Verständnis des Wettbewerbs nun die Integrationsprozesse in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft auf ihre Wettbewerbswirkungen hin zu beurteilen, muß untersucht werden, ob es

- (1) Anhaltspunkte dafür gibt, dass sie das Resultat der Tätigkeit findiger Unternehmer sind, die ohne staatliche Protektion Gewinnegelegenheiten aufspürten und nutzten und, mit Blick auf die weitere Entwicklung, ob es
- (2) Anhaltspunkte dafür gibt, dass die Funktionsweise des Wettbewerbs als eines Entdeckungsverfahrens durch die integrierten Strukturen beeinträchtigt wird.

Bei der Beantwortung dieser Frage ist insbesondere nach staatlichen Interventionen und staatlichen Markteintrittsbarrieren zu fragen, denn deren Fehlen ist für Österreichische Ökonomen die zentrale Voraussetzung, um den Wettbewerb als Entdeckungsverfahren in Gang zu setzen und zu halten.

### **2.2.8 Wettbewerbswirkungen der integrierten Strukturen in Russlands Agrar- und Ernährungssektor aus "Österreichischer" Sicht**

Von den 13 im Rahmen von Einzelfallstudien eingehend analysierten integrierten Strukturen können relativ eindeutig die zwei Agroholdings des Oblastes Orel "Orlovskaja Niva" und "Orlovskij agrokombinat" sowie die AFIG Kamenskaja nicht als das Resultat des Wettbewerbs als Entdeckungsverfahren charakterisiert werden, sondern als das Resultat von "Anmaßung von Wissen" politischer Entscheidungsträger und der sie beratenden Agrarökonom. Erstere wurden von der Orel Oblastregierung und letztere per Verordnung der Föderalregierung als agrar(struktur)politischen Gründen gegründet. Die Anmaßung von Wissen äußert sich darin, dass in diesen drei Fällen eine zentrale Instanz glaubt(e), wissen zu können, welche Unternehmensformen und welche Form der Koordination zwischen den einzelnen Wirtschaftssubjekten am besten geeignet sei, die Wettbewerbsfähigkeit der Agrar- und Ernährungswirtschaft zu verbessern. Im Oblast Orel wurde diese Struktur dann per Anordnung und unter Mehrheitsbeteiligung der Oblastregierung an den relevanten ökonomischen Akteuren oblastweit realisiert, während die AFIG Kamenskaja eher den Charakter eines lokal begrenzten Pilotprojektes hatte.

Demgegenüber gibt es viele Anhaltspunkte dafür, dass die Gruppen "Wimm-Bill-Dann Nahrungsmittel", GK "Agroholding", APK "OGO", "Razgul'aj-(Ukrros)", "Čerkisovo" und "Agros" das Resultat eines von findigen Unternehmern vorangetriebenen Entdeckungsprozesses unter den Bedingungen der Transformationsperiode Russlands sind. Rekapituliert man die in den jeweiligen Einzelfallstudien aufzeigten Entstehungsgeschichten (vgl. Teil V), stellt man fest, dass diese Gruppen allesamt in einem längeren evolutorischen Entwicklungsprozeß entstanden sind, der oft bis in den Anfang der 1990er-Jahre und teilweise sogar davor zurückreicht, nachdem unternehmerische Betätigung durch Gorbačevs Perestroika-Politik zum erstenmal formal-institutionell erlaubt worden war. Ihre Gründer waren mit Ausnahme von "Agros" stets Einzelpersonen, die als im Kirznerschen Sinne findige Unternehmerpersönlichkeiten bezeichnet werden können. Selbst hinter Agros steht zumindest indirekt solch eine Unternehmerpersönlichkeit, denn die Muttergesellschaft "Interros" gehört mehrheitlich V.O. Potanin.

Alle diese Unternehmer haben die mit dem wirtschaftlichen Reformprozeß in Russland einhergehende zunehmend größere unternehmerische Handlungsfreiheit genutzt, um Gewinnmöglichkeiten in einem Prozeß von Versuch und Irrtum aufzuspüren und zu verwerten. Diese Gewinnmöglichkeiten lagen zunächst fast ausschließlich im Handel und der Verarbeitung pflanzlicher Erzeugnisse, später kamen mit Geflügel- und Schweinefleisch tierische Produkte hinzu. Entdeckt wurden aber nicht nur gewinnträchtige Produkt- bzw. Geschäftsfelder, sondern jeweils auch dasjenige institutionelle Arrangement, das diesen Unternehmern für die Wahrnehmung dieser Gewinnmöglichkeiten einzelwirtschaftlich am zweckmäßigsten erschien. Das waren bzw. sind horizontal, vertikal und zum Teil auch

diagonal integrierte Unternehmensgruppen. Diese Organisationsform schien, wohl gemerkt nur *diesen* Unternehmern, aber nicht *allen* im russischen Agrar- und Ernährungssektor operierenden Akteuren am besten geeignet, um die Unsicherheiten handzuhaben, die sich dadurch ergaben, dass, wie in Teil IV ausführlich dargelegt wurde, das formale Institutionengefüge für die neue marktwirtschaftliche Ordnung in Russland erst im Entstehen begriffen war und daher nicht sofort (und immer) reibungslos funktionieren konnte. Diese Unsicherheiten betrafen insbesondere die Durchsetzung von vertraglichen Vereinbarungen gegenüber Lieferanten und Abnehmern und über die dauerhafte Gültigkeit und Durchsetzbarkeit von privaten Verfügungsrechten. Insofern bestanden starke Anreize für die Wirtschaftssubjekte, Vorkehrungen zu treffen, um die negativen Folgen von Vertragsbrüchen zu minimieren. Der Aufbau vertikal integrierter Unternehmensgruppen ist so eine Möglichkeit, da dadurch sichergestellt werden kann, dass es eine bestimmte Anzahl verlässlicher Transaktionspartner gibt. Dieses institutionelle Arrangement "im Markt" (ERLEI et al., 1999, S. 44) kann mit den Begriffen von Hayek und Kirzner als eine "spontane (Handels-)Ordnung" (HAYEK, 1967/94, S. 167; vgl. auch ders., 1963/1994, S. 34), bezeichnet werden, die von "findigen Unternehmern" zur Wahrnehmung von Gewinnmöglichkeiten im spezifischen Umfeld der russischen Volkswirtschaft geschaffen worden ist und die sich dabei als funktionsfähig erwiesen hat. Unter Handelsordnung<sup>258</sup> wird dabei die Gesamtheit der Interaktionen der Individuen verstanden, die selbst gesetzte Ziele im Rahmen eines bestehenden Regelwerks verfolgen (vgl. auch DAUMANN, 2001, S. 83).<sup>259</sup>

Wenn sich dieses im Marktprozeß "entdeckte" institutionelle Arrangement für einige als funktionsfähig und erfolgreich erwiesen hat, wird es auch von anderen (aber nicht notwendigerweise allen!) Akteuren imitiert. Dabei ist nicht auszuschließen, dass im weiteren Verlauf der Entwicklung es gerade diese findigen Wirtschaftssubjekte sind, die sich langfristig für die Verbesserung solcher formalen Institutionen im politischen Prozeß einsetzen werden, die rechtsintensive Produktionen fördern, wenn sich dort vielversprechendere Gewinnmöglichkeiten realisieren lassen könnten als mit mehr oder weniger selbstbindenden Transaktionen (vgl. ähnlich STREIT, 1999, S. 101). Inwieweit dazu ein Anreiz für einflussreiche

<sup>258</sup> Es heißt tatsächlich Handelsordnung und nicht wie mit den Schriften Hayeks nicht so vertraute Leser meinen könnten um Handelsordnung, denn es geht um die Ordnung, die sich aus dem Handeln (= den Aktionen) der Individuen bei der Verfolgung ihrer selbstgesetzten Ziele ergibt. Diese Handelsordnung wird als spontan bezeichnet, da sie zwar das Ergebnis menschlichen Handelns ist, nicht aber menschlicher Absicht im Sinne der Verfolgung eines übergeordneten Ziels, zu dessen Erreichung die individuellen Handlungen konstruktivistisch-rational von irgendeiner Behörde gesteuert werden.

<sup>259</sup> Dieses Regelwerk, für das HAYEK (1967/1994) den Begriff der Rechtsordnung verwendet und das die Verfolgung selbstgesetzter Ziele erlauben und die Erwartungen der Akteure stabilisieren muss, besteht aber nicht nur aus dem geltenden Privatrecht. Hinzu kommen viele Regeln der Sitte und Moral sowie der Gewohnheit, aber auch individuelle Erfahrungen, die es erleichtern, zutreffende Erwartungen über das Verhalten anderer zu bilden (vgl. STREIT, 1999, S. 96).

Unternehmensgruppen bestehen kann, wird in Abschnitt VI.3 bei der Diskussion der polit-ökonomischen Folgen näher erörtert.

Ein weiteres Indiz dafür, dass diese Agroholdings das Resultat des Wettbewerbs als Entdeckungsverfahren sind, ist, dass sie ihre Aufbau- und Ablaufstruktur kontinuierlich den sich ändernden Marktgegebenheiten angepasst haben. So hat beispielsweise "Wimm-Bill-Dann" in den Jahren 2000-2001 eine Konsolidierung der Aktiva durchgeführt, die schließlich in die Gründung einer Holdinggesellschaft mündete. "OGO", "GK 'Agroholding'" und "Razguljaj" haben ihre Strukturen weiter dezentralisiert, in dem sie mehr Verantwortung für die verschiedenen Produktgruppen eigens dafür eingerichteten Subholdings übertragen haben. Damit wurde nicht nur versucht, dem Problem von unternehmerischen Fehlentscheidungen entgegenzuwirken, die umso wahrscheinlicher werden, je unterschiedlicher die Aktivitäten sind, die ein einziges zentrales Leitungsorgan zu betreuen hat. Es sollte außerdem die Transparenz der Gruppen für externe Investoren auf den Kapitalmärkten erhöht werden. Dieses war für "Wimm-Bill-Dann", "OGO" und "Razguljaj" sogar der eigentliche Anlaß der Umstrukturierung. Alle drei haben mittlerweile Anleihen und Aktien auf den nationalen und internationalen Wertpapiermärkten platziert.

Neben der ständigen strukturellen Anpassung spricht schließlich die Tatsache, dass die größeren Agroholdings nicht zögern, unrentable Unternehmen und Geschäftsfelder abzustoßen und ggf. neue aufzunehmen, dafür, dass der Wettbewerb im russischen Agrar- und Ernährungssektor seine Funktion im "österreichischen" Verständnis durchaus erfüllt (vgl. auch KOSTINA, 2003; SAGDIEV, 2003a und 2003b). So hat "Razguljaj" 2003 damit begonnen, sich nur noch auf zwei Geschäftsfelder zu konzentrieren, nämlich Zucker und Getreide. Im gleichen Jahr hatte der Gründer der GK "Agroholding", Aleksandr V. Četverikov, angekündigt, das Engagement in der landwirtschaftlichen Rohstoffproduktion zurückzufahren. Im August 2005 haben "Rusagro" und die Gruppe "Prodimeks" sich gegenseitig Zuckerfabriken in den Oblasten Belgorod und Voronež abgekauft und im September 2005 verkaufte "Rusagro" ein Großteil des Getreidegeschäfts an den US-amerikanischen Getreidehandelskonzern "Cargill". Im selben Jahr hat auch "OGO" drei Ölsaatenfabriken abgestoßen. Die 1999 gegründete Gruppe "Rusagrokapital", die in dieser Arbeit wegen fehlender Informationen nicht näher beleuchtet werden konnte, ging 2004 sogar in Konkurs. Sie kontrollierte an die 20 Unternehmen aus den Bereichen Getreidelagerung und -verarbeitung sowie Futtermittelherstellung (vgl. auch OSIPOV, 2006a und 2006b).

Viel schwieriger zu beurteilen, ob und inwieweit die Agroholdings das Ergebnis unternehmerischer Entdeckungsleistungen sind, ist es für die integrierten Strukturen des Oblastes Belgorod. Tatsächlich treffen hier staatliche Lenkung und Wettbewerb als Entdeckungsverfahren zusammen. Zwei der vier in Einzelfallstudien analysierten Belgoroder Agroholdings – "Efko" und "Rusagro" – weisen ähnlich lange und evolutorische Entwicklungsgeschichten auf, wie die im

vorrangegangenen Abschnitt behandelten Gruppen. Auch sie wurden noch in der ersten Hälfte der 1990er-Jahre von risikofreudigen Unternehmern ins Leben gerufen, die Gewinngemeinschaften aufspürten und zu nutzen begannen. Insofern kann zumindest ihre *Gründung* als das Resultat des Wettbewerbs als Entdeckungsverfahren bezeichnet werden. Nach der Verabschiedung der Verordnung Nr. 710 im Jahre 1997 war ihre *weitere Entwicklung* dann aber merklich von staatlichen Vorgaben bestimmt, denn viele Anzeichen sprachen dafür, dass ihr *Einstieg in die landwirtschaftliche Produktion* auf Betreiben der Oblastregierung stattfand und weniger durch vermutete Gewinngemeinschaften motiviert war. Sie lockte die Unternehmer mit Steuervergünstigungen, Zinssubventionen sowie politischem und moralischem Druck zu Investitionen in die Primärproduktion, um so zahlungsunfähige landwirtschaftliche Betriebe zu sanieren und die im Fall von Konkursen im großen Stil befürchteten sozialen Kosten gering zu halten. Gleichzeitig verband sich damit wie im Oblast Orel der Versuch, ein auf vertikal integrierten bzw. kooperierenden Großbetrieben basierendes agrarpolitisches Leitbild zu verwirklichen.

Anders als bei "Efko" und "Rusagro", die schon vor der Neuausrichtung der regionalen agrarpolitischen Rahmenbedingungen 1998 im Agrar- und Ernährungssektor tätig waren, lässt sich der Markteintritt des Bergbaukonzerns "Stojlenskij GOK" in die Nahrungsmittelproduktion durch die eigens dafür gegründete Agroholding "Stojlenskaja Niva" eindeutig auf politische Einflussnahme zurückführen. Schwer lässt sich dagegen eine Aussage treffen, inwieweit "BEZRK-Belgrankorn" durch den Wettbewerb als Entdeckungsverfahren und staatliche Interventionen geformt wurde. Dass die Oblastregierung die Unternehmenspolitik mitbestimmt und beide Akteure eng kooperieren, hat die Einzelfallstudie deutlich gezeigt (vgl. Abschnitt V. 3.3.5 und insbes. 3.3.5.6). So erfolgte auch hier die Rückwärtsintegration in die Primärproduktion auf Anraten der Regierung und in jüngster Zeit spielt das Unternehmen eine wichtige Rolle bei der Umsetzung agrarpolitischer Förderprogramme der Oblastregierung, insbesondere in der Tierproduktion. Wie der Einfluß der maßgeblichen politischen Entscheidungsträger aber tatsächlich reicht und welche Rolle sie etwa bei der Berufung Orlovs als Direktor spielte, lässt sich nicht feststellen.

Dass der Wettbewerb in seiner Funktion als Entdeckungsverfahren nicht nur vor Verabschiedung der Verordnung Nr. 710 in Belgorod von findigen Unternehmern genutzt wurde, sondern sich trotz dirigistischer Agrar- und Wirtschaftspolitik der Regionalregierungen weder in Belgorod noch im viel restriktiver regierten Orel ganz im Sinne von OLSON (2002, S. 173 f) vollständig unterdrücken lässt, zeigen folgende Tatsachen:

- Die Entscheidung "Efkos", sich wegen negativer Gewinnaussichten aus der landwirtschaftlichen Produktion in Belgorod wieder zurückzuziehen (vgl. Abschnitt IV.3.3.6.1)

- Die Vorwärtsintegration von "Stojlenskaja Niva" in die Verarbeitung von landwirtschaftlichen Produkten durch die Akquise von Mühlen- und Backwarenbetrieben sowie eines Fleischkombinats, nach dem sie durch den Gouverneur von Belgorod zum Einstieg in die Landwirtschaft "überredet" worden war, da die Verantwortlichen der Gruppe die größten Gewinnaussichten nicht in der Produktion und im Verkauf von Agrarrohstoffen sahen, sondern in verarbeitenden Produkten (vgl. Abschnitt IV.3.3.3.3 und 3.3.4.1). Überdies hat sich die Zahl der landwirtschaftlichen Tochterbetriebe in Belgorod seit 2004 nicht mehr erhöht (vgl. auch BORISOVA, 2008, S. 63).
- Die laut PETRIKOV (2005, S. 30 f.) insgesamt wenig befriedigende wirtschaftliche Entwicklung der geförderten integrierten Strukturen in Belgorod und Orel:
  - In Belgorod sind nicht-integrierte Unternehmen oftmals in einer besseren finanziellen Lage als die Agrohholdings.
  - In Orel arbeiten die Oblastholdings ebenso mit Verlusten wie viele der auf Rayonebene gegründeten Agrofirmen (vgl. auch REGNUM, 2004). Die Holding "Orlovskij agrokombinat" soll sogar de facto ihre Tätigkeit eingestellt haben. Dies hat die Oblastregierung dazu veranlasst, von ihnen kontrollierte Unternehmen an externe Investoren zu verkaufen.

Ob sich der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren in diesen Regionen noch stärker durchsetzt, hängt davon ab, wie die politischen Entscheidungsträger auf bestimmte (negative) wirtschaftliche Entwicklungen reagieren. Denkbar wäre, dass sie angesichts der relativen Erfolgslosigkeit ihrer bisherigen agrarpolitischen Bemühungen die dirigistischen Staatseingriffe zurückfahren und die in Abschnitt VI.2.2.5 aufgeführten Institutionen stärken, die findiges Unternehmertum und die Entdeckungsleistung des Wettbewerbs fördern. Denkbar wäre aber auch, dass noch mehr Protektion und Subventionen gewährt werden, weil man die ohnehin vorhandene Skepsis gegenüber den Marktkräften bestätigt sieht. Angesichts der ideologisch-politischen Herkunft und Verankerung der entscheidenden regionalen politischen Entscheidungsträger scheint dieses Szenario realistischer. Ob und inwieweit sich noch mehr Dirigismus umsetzen lässt, hängt nicht zuletzt von den finanziellen Möglichkeiten des betreffenden Förderatiessubjektes ab. Vor dem Hintergrund seines relativen Rohstoffreichtums scheint Belgorod hier mehr eigenen Spielraum zu haben als Orel, das nach IVAŠINA (2005b, S. 67) zu den größten Schuldnern gegenüber dem Föderationshaushalt zählt. Der Kurs der föderalen Agrarpolitik spricht selbst dafür, dass staatliche Interventionen eher noch zu- als abnehmen dürften. Seit dem Regierungsantritt Putins haben die interventionistische Züge unverkennbar zugenommen (vgl. Abschnitt IV.5.2 sowie auch WANDEL, 2005). Die bisherigen Höhepunkten waren zum einen die Verabschiedung des Nationalen Vorrangprojektes 2005, das vor allem die staatliche Unterstützung der heimischen

Tierproduktion in Form zinsverbilligter Kredite und Einfuhrquoten erhöht (vgl. auch SEROVA und ŠIK, 2006, S. 35 ff.). Zum anderen hatte die russische Regierung nicht zuletzt vor dem Hintergrund der weltweiten Finanzkrise 2007/2008 Ende 2008 eine Liste mit 295 sogenannten "systembildenden" Unternehmen erstellt. Darunter werden Unternehmen aus den verschiedensten Branchen verstanden, die für die Stabilität der Wirtschaftsentwicklung in Russland als unverzichtbar angesehen werden. Daher sollen sie im Falle wirtschaftlicher Notlagen staatliche Hilfe erfahren. Zu den in Frage kommenden Instrumenten zählen (verbilligte) Kredite, staatliche Bürgschaften, steuerliche Umschuldung, Staatsaufträge und außenhandelspolitische Maßnahmen. Von den 295 auserwählten Unternehmen stammen 36 Unternehmen aus dem gesamten Agrar- und Ernährungssektor. Darunter befinden sich auch mehrere größere Agroholdings. Von den in dieser Arbeit analysierten Gruppen fanden acht Aufnahme in diese Liste: "Wimm-Bill-Dann", "Razgul'aj", "Čerkisovo", "Rusagro", "Efko", "OGO", "Stojlenskaja Niva" und "Belgrankorm" (vgl. FINANS-ONLINE, 2008).

Aus Sicht der Österreichischen Schule ist solch eine Politik "Anmaßung von Wissen", denn profitable Investitionsmöglichkeiten werden nicht mit Hilfe des Wettbewerbs in seiner Funktion als Entdeckungsverfahren dort gesucht, wo sie den Konsumentenwünschen entsprechen, sondern mit Hilfe regulierungsinduzierter Renten. Dies verringert seinerseits wiederum die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs als Entdeckungsverfahren, denn die Förderung bestimmter Branchen und ausgewählter Unternehmen ist nichts anderes als eine Diskriminierung der Wirtschaftssubjekte, die nicht in den Genuß staatlicher Protektion kommen und damit eine staatliche Markteintrittsbarriere. Wie in der Fallstudie zum Oblast Belgorod bereits erwähnt wurde, ist dort die selektive Bevorzugung einzelner Akteure durch die Oblastregierung so groß, dass wie im Fall von "Rusagro" im regionalen Entwicklungsprogramm für die Schweineproduktion vom Juni 2005 nicht einmal mehr die föderale Wettbewerbsbehörde die Augen davor verschließen konnte (vgl. Abschnitt V.3.3.7.6). In Orel, wo der Staat selber wichtigster ökonomischer Akteur ist, wurde die staatliche "Orlovskaja Niva" für hohe Preise für landwirtschaftliche Vorleistungen kritisiert. Dies weist darauf hin, dass das vom Staat bestellte und "kontrollierte" Management keineswegs uneigennützig die von ihnen kontrollierten Agrofirmer unterstützen, sondern ihrem Eigeninteresse folgen und die staatlich geschützte oligopsonistische Macht ausnützen (vgl. Abschnitt V.3.2.4). Da die Oblastregierung zudem den interregionalen Handel mit Nahrungsmitteln zu kontrollieren versucht, werden die Markteintrittsbarrieren zusätzlich gestützt.

Selective Vergünstigungen und Schutz vor potentiellen und tatsächlichen Konkurrenten gefährden die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs als Entdeckungsverfahren nicht nur in den ausgesprochen dirigistisch regierten Oblasten Orel und Belgorod. Anzeichen dafür zeigen sich auch bei folgenden Agroholdings, deren *Entstehung* unzweideutig auf findiges Unternehmertum im Wettbewerbsprozess zurückzuführen war:

- GK "Agroholding" aus dem Oblast Kursk: Im Juli 2002 sagte der Gouverneur von Kursk dem Eigentümer der "Agroholding" Četverikov im Rahmen eines Investitionsabkommens verbilligte Kredite und Steuervergünstigungen für Investitionen in die Schweinefleischproduktion zu. Als Dumaabgeordneter lobbyierte Četverikov aktiv für einen zeitweiligen Importstopp für amerikanisches Geflügelfleisch sowie generell für mehr staatliche Unterstützung für den Agrar- und Ernährungssektor (vgl. Abschnitt V.2.2.6).
- Die Gruppe "Razgul'aj": Sie startete 2004 zusammen mit der Regierung des Kraj Krasnodar das "Kuban-Reis-Projekt". Damit einher ging nicht nur die Gründung einer gemeinsam betriebenen Holding OOO "Kuban-Ris" für die regionalen Reisproduzenten und -verarbeiter, sondern auch der Ruf nach Einfuhrquoten für Reis. Da fast 90 % des in Russland produzierten Reis in Krasnodar hergestellt wird, würde ein hoher Außenschutz "Razgul'aj" eine Quasi-Monopolstellung verschaffen, die aber nicht auf findigem Unternehmertum, sondern staatliche Begünstigung und Protektion beruht (vgl. Abschnitt V.2.4.1 und 2.4.6).

Empirische Studien zu Unternehmensgruppen in anderen Ländern kommen im Großen und Ganzen zu ähnlichen Ergebnissen. Dies zeigen KHANNA (2000, S. 756) sowie KHANNA und YAFEH (2007, S. 361 f.). Danach gibt es entgegen den neoklassisch inspirierten theoretischen Vermutungen (vgl. u. a. BERNEHEIM und WHINSTON, 1990) keine überzeugenden Hinweise, dass dort, wo Unternehmensgruppen operieren, vermehrt Kartellbildung und andere Formen der Kollusion stattfinden (vgl. u. a. auch ENCAOUA und JACQUEMIN, 1982). WEINSTEIN und YAFEH (1995) zeigen für Japan und Südkorea, dass zwischen den Keiretsus bzw. Chaebols insgesamt als auch den Tochterunternehmen im Gegenteil ein sehr intensiver Wettbewerb besteht. In Südkorea würden die Chaebols zudem durch ausländische Konkurrenz unter Wettbewerbsdruck gesetzt. Im Falle Japans herrscht zwar Unsicherheit, inwieweit Keiretsus nicht für staatlichen Außenhandelschutz lobbyieren, um ausländische Konkurrenten fernzuhalten (vgl. LAWRENCE, 1991; SAXONHOUSE, 1993). Zweifelsfreie Anhaltspunkte konnten aber auch hierfür nicht gefunden werden (vgl. KHANNA, 2000, S. 757). Als weiteres Indiz dafür, dass der Wettbewerb in Volkswirtschaften mit Unternehmensgruppen recht intensiv ist und Marktmarktpositionen i.d.R. unbeständig sind, werten KHANNA und YAFEH (2007, S. 361 f.) die auch im Fall der russischen Agroholdings zu beobachtende Tatsache, dass die Gruppen im Zeitverlauf ihre Größe und den Umfang ihrer Tätigkeit immer wieder verändern. Dafür spricht außerdem die Beobachtung, dass es im Ranking der zehn erfolgreichsten Unternehmensgruppen im Laufe der letzten dreißig Jahre erhebliche Veränderungen gegeben habe. Besonders augenscheinlich sei dies in Indien und Taiwan (vgl. KHANNA und YAFEH, 2007, S. 361 f.). Unabhängig von diesem empirischen Befund, wird von KANNAH (2000, S. 757) bzw. KANNAH und YAFEH (2007, S. 362) in der Beeinflussung der politischen Entscheidungsträger zur Erwirkung von Vorzugsbehandlungen und Schutzmaßnahmen

nicht nur eine bleibende Gefahr, sondern auch die erfolversprechendste Methode gesehen, neue Konkurrenten vom Markteintritt abzuhalten. Da das Problem, dass private wirtschaftliche Macht die Politik durchdringen und zulasten der Handlungsfreiheit anderer beeinflusst werden kann (vgl. auch KHANNAN 2000, S. 757; STREIT und WOHLGEMUTH, 1999b, S. 4 f.), nicht nur wettbewerbspolitische, sondern auch polit-ökonomische Implikationen hat, wird dieser Aspekt nun in einem gesonderten Abschnitt genauer beleuchtet.

### 3 POLITÖKONOMISCHE ASPEKTE

#### 3.1 Rentensuche einflussreicher Interessengruppen

Das Problem, dass private wirtschaftliche Macht dazu genutzt werden kann, um die Freiheit der anderen Akteure zugunsten der Beherrschung durch Wenige zu gefährden und private Monopole und Verbände das politische System durchdringen und diskreditieren können, wird in verschiedenen Studien zu Unternehmensgruppen immer wieder thematisiert (vgl. z. B. BHAGWATI, 1982; DE SOTO, 1989; KANNAH und YAHEF, 2007, 351 ff.; KRUEGER, 1974; MORCK und YEUNG, 2004; MORCK et al., 2005, S. 693 ff.; MURPHY et al., 1993; SHLEIFER und VISHNY, 1993 und 1994). Es bildet(e) zudem einen der zentralen Bestandteile des Forschungsprogramms der ordoliberalen Freiburger Schule um Walter Eucken (vgl. STREIT und WOHLGEMUTH, 1999, S. 4). Hintergrund waren die historischen Erfahrungen mit Entwicklungen des Deutschen Reichs Ende des 19., Anfang des 20 Jh. Damals gelang es wirtschaftlichen Machtansprüchen, sich im Rahmen des Privatrechtes Geltung zu schaffen, mit der Folge, dass der Staat erlangte private wirtschaftliche Machtstellungen durch die Verhängung von Markteintrittsbarrieren verfestigte. So wurden nicht nur Kartellverträge als gerichtlich einklagbare und rechtlich geschützte Handlungsweisen legitimiert, sondern auch durch ständig steigenden Außenhandelschutz gegenüber Konkurrenz aus dem Ausland abgesichert.<sup>260</sup> MORCK et al. (2005, S. 657) bezeichnen dieses Phänomen, dass wirtschaftliche Macht zur Erlangung von Privilegien im marktlichen Wettbewerbs eingesetzt wird und sich dadurch verfestigt, als "economic entrenchment" ("Verschanzung"). Wie in der fallübergreifenden Analyse und im vorhergegangenen Abschnitt gezeigt

---

<sup>260</sup> Letzteres ist deshalb von entscheidender Bedeutung, weil Kartelle nur dann langfristig Bestand haben können, wenn die Absprachen nicht durch Außenseiter unterlaufen werden können. Selbst wenn man also Kartellbildung als legitimen Gebrauch der Vertragsfreiheit betrachten würde (vgl. z. B. SALIN, 1996) und es Wirtschaftssubjekten eines Landes oder Landesteils gelänge, ein Kartell zu formieren, würde es bei freiem Außenhandel über kurz oder lang durch den Außenseiterwettbewerb unterlaufen werden (vgl. hierzu z. B. NEUMANN, 2000, S. 29 ff.).

wurde, scheint es im russischen Agrarsektor zumindest einigen der größten Agroholdings erfolgreich gelungen zu sein, sich zu "verschanzen". Besonders offensichtlich wird dies bei denjenigen, die in die Liste mit systembildenden Unternehmen der russischen Volkswirtschaft aufgenommen wurden.

Nun hängt der Erfolg der Bestrebungen marktmächtiger Wirtschaftsakteure, für sich das Privileg zu erwerben, vom Druck des Wettbewerbs oder seinen Auswirkungen verschont zu bleiben, davon ab, ob die politischen Akteure dieser Nachfrage nach Sonderrechten nachkommen oder nicht. So lässt schon die Alltagserfahrung es zweifelhaft erscheinen, dass die politischen Akteure stets altruistisch im öffentlichen Interesse handeln, wie dies im Bild des "wohlwollenden Diktators" der neoklassischen Wirtschaftstheorie suggeriert wird. Die Ansätze der Neuen Politischen Ökonomie (NPÖ) nehmen realistischerweise auch für die politischen Entscheidungsträger Eigeninteressiertheit und Nutzenmaximierung an. Die Wahl bestimmter wirtschaftspolitischer Handlungen wird dann generell als Ergebnis eines Tausches auf dem politischen Markt zwischen unterschiedlich interessierten und auch informierten<sup>261</sup> Politikern, Wählern, Interessengruppen und Bürokraten angesehen.

Auf der Angebotsseite stehen die Politiker und Bürokraten, die die Einhaltung bestehender oder entstehender Regeln überwachen sollen. Der Einfachheit halber sollen im Weiteren nur die Politiker betrachtet werden.<sup>262</sup> Wenn man annimmt, dass deren zentrales, wenn auch nicht einziges Interesse der Machterhalt ist, wird ein um seine Wiederwahl besorgter Politiker dazu neigen, Entscheidungen zu treffen und institutionelle Arrangements zu unterstützen, von denen er die Sicherung seiner politischen Stellung erhofft. Auf der Nachfrageseite spielen Interessengruppen eine wichtige Rolle. Dies hat MANCUR OLSON (1992) mit seiner Theorie der Interessengruppen herausgearbeitet. Sie unterstellt, dass es Gruppen von privaten Akteuren darum geht, ihre jeweiligen spezifischen Sonderinteressen zu Lasten Dritter im politischen Prozeß durchzusetzen. Sie betreiben also Rentensuche (rent seeking). Der Anreiz, dafür Ressourcen aufzuwenden wird solange bestehen, bis der Erwartungsnutzen aus dieser Tätigkeit gerade gleich dem Erwartungsnutzen der Produktion von Gütern entspricht (vgl. VOIGT, 2002,

---

<sup>261</sup> Die NPÖ geht davon aus, dass die Akteure des politischen Prozesses über systematische Informationsvorsprünge vor allem gegenüber den Wählern verfügen, zumindest aber Transaktionskosten bei ihrer Kontrolle anfallen. Damit treten Principal-Agent-Probleme auf, die Raum für opportunistische Verhaltensweisen der beteiligten Akteure geben (vgl. FEHL, 2002b, S. 139 f.).

<sup>262</sup> Nach der auf NISKANEN (1971) zurückgehenden Theorie der Bürokratie bevorzugen Bürokraten umfangreiche und komplexe Regeln, weil hiermit zumeist die Erhöhung der relevanten Budgets, entsprechende Aufstiegschancen oder allgemeine Image- und Einflußgewinne verbunden sind. Ebenso ist nicht damit zu rechnen, dass bürokratische Entscheidungsträger bestehende Regeln immer im Sinne des Gesetzgebers anwenden. Sofern sie über diskretionäre Entscheidungsspielräume verfügen, werden sie auch hierbei anfällig für opportunistisches Verhalten.

S. 123). Sowohl das Angebot an als auch die Nachfrage nach Sondervorteilen dürfte dabei wiederum von der institutionellen Struktur geprägt sein. Bedeutet etwa der Nachweis, Bestechungsgelder empfangen zu haben, das endgültige Ende einer Politikerkarriere, dürfte die Nachfrage nach Privilegien geringere Aussicht auf Erfolg haben, als wenn es sich um ein weitgehend akzeptiertes Verfahren handelt.

OLSON (1992, S. 52 ff.) zeigt darüber hinaus, dass der Erfolg, Sonderinteressen durchsetzen zu können, von der Organisierbarkeit der Interessen abhängt. Da die Gruppeninteressen (Schutz vor Wettbewerb) Kollektivgutcharakter haben, besteht das Problem des Trittbrettfahrerverhaltens. Hier haben kleine und vergleichsweise homogene Gruppen einen komparativen Vorteil, da sie das Verhalten eines jeden einzelnen leichter kontrollieren können. Wenn zudem die Kosten der Sonderbehandlung breit und kaum spürbar gestreut sind, haben es nicht nur die (kleinen) Interessengruppen leicht, ihre Ziele durchzusetzen. Auch die Politiker haben es vergleichsweise leicht, externe Institutionen zu schaffen, die mit wettbewerbsfeindlichen Zugeständnissen spezifischen und besonders mächtigen Interessengruppen dienen und damit deren Nutzen selektiv erhöhen. Der Agrarsektor ist hierfür weltweit das Paradebeispiel. Er ist gemessen am Anteil am BIP und der gesamtwirtschaftlichen Beschäftigung auch in Russland vergleichsweise klein.<sup>263</sup>

Während Olsons Theorie der Interessengruppen erklären kann, warum die größten Agroholdings des russischen Agrar- und Ernährungssektor als (kleine) *Gruppe* es relativ einfach haben, ihre Interessen durchzusetzen, kann mit dem Ansatz von MORCK et al. (2005, S. 695 f.) erklärt werden, warum *einzelne* Unternehmensgruppen, insbesondere mit einer pyramidenförmigen Aufbaustruktur, besonders erfolgreich lobbyieren können. Ein Grund, so die Autoren, sei, dass die Eigentümer von Unternehmensgruppen relativ leicht und sofort Zahlungen an politische Entscheidungsträger leisten können, um bestimmte Vergünstigungen zu erhalten, weil sie über ausgedehnte ökonomische Ressourcen verfügen. Demgegenüber verfügten neue Marktteilnehmer oftmals (noch) nicht über solche Ressourcen. Deshalb könnten sie nur Zahlungen in der Zukunft versprechen für politische Maßnahmen, die ihnen bereits in der Gegenwart Vorteile bringen sollen. Da der wirtschaftliche Erfolg neuer Wettbewerber keinesfalls garantiert ist, wäre es für die politischen Akteure eine sehr riskante Investition, sich auf dieses Tauschgeschäft einzulassen. Ein zweiter Grund sind geringere Koordinationskosten. Der Mehrheitseigentümer einer Gruppe von Unternehmen kann die von ihm kontrollierten Unternehmen relativ leicht per Anordnung dazu bewegen, Ressourcen zur Lobbytätigkeit bereitzustellen. Dagegen müssen unabhängige Unternehmen von der Vorteilhaftigkeit bestimmter Maßnahmen informiert und überzeugt sowie zu gemeinsamem Handeln organisiert werden, was mehr Koordinationskosten hervorrufen dürfte (vgl. auch

---

<sup>263</sup> Der Anteil der Landwirtschaft am BIP betrug in Russland 2007 4,6 % und der Anteil der in der Landwirtschaft beschäftigten 10,2 % (vgl. OECD, 2009, 116).

OLSON, 1992, S. 8 ff.). Schließlich können politische und unternehmerische Entscheidungsträger ein und dieselbe Person sein, was den Zugang zu regulierungsinduzierten Renten ebenfalls erleichtert (vgl. MORCK et al., 2005, S. 695). Im Fall der Oreler Agrohholdings ist bzw. war dies der Fall, denn diese befinden sich vollständig bzw. mehrheitlich in staatlichem Besitz.

Noch mehr erleichtert wird es, Privilegieninteressen durchzusetzen, wenn auf der Angebotsseite des russischen "Marktes" für Sonderinteressen im Agrar- und Ernährungssektor kongruente Interessen bestehen. Wie die Abschnitte V.3.2.1.3, V.3.3.1.2 und V.3.3.1.3 sowie IV.5.2 zeigten, heißen die maßgeblichen politischen Akteure in den Oblasten Orel und Belgorod, aber auch zunehmend auf föderaler Ebene aus Gründen der "Ernährungssicherheit" sowie einem fehlenden Verständnis für die Funktionsweise einer marktwirtschaftlichen Ordnung, selbst Protektionismus und Fördermaßnahmen für gut. Falls tatsächlich Interessengleichheit herrschte, läge spieltheoretisch gesprochen ein Koordinationsspiel vor, bei dem sich beide Akteure leicht auf entsprechendes Verhalten – staatlicher Schutz als Gegenleistung für Unterstützung des politischen Machterhalts und umgekehrt – einigen und sich beide dadurch besser stellen können.

Wie in Abschnitt IV.5 ebenfalls ausgeführt wurde, sind die politischen Entscheidungsträger auf föderaler, regionaler und kommunaler Ebene nicht selten an der Partizipierung unternehmerischer Gewinne interessiert, weil es ihrem historisch geprägtem Selbstverständnis entspricht, nicht nur aktiv gestaltend auf die Wirtschaftsstrukturen Einfluß nehmen zu müssen, sondern, dass politische Macht auch den Zugriff auf wirtschaftliche Ressourcen zum eigenen Nutzen ermöglicht (vgl. hierzu auch JOHNSON, 1997, S. 360). Daher sind eher konfligierende Interessen zu unterstellen. ASLUND (1998, S. 309 f.) hat daher die russische Wirtschaft als eine "Verhandlungsökonomie" (negotiated economy) bezeichnet, in der regionale und lokale Behörden fortwährend in wirtschaftliche Abläufe und firmeninterne Entscheidungen eingreifen und den Markteintritt durch politische und administrative Entscheidungen, z. B. über die Vergabe von Lizenzen, die Gewährung von Zinssubventionen oder die Zuteilung von Importquoten kontrollieren. Auch hierfür gab es insbesondere in der Fallstudie zu Belgorod mit dem Fall "Inteko-Agro" empirische Belege. Damit läge ein "Mixed Motive Spiel" nach SCHELLING, (2002) in der Variante eines Gefangenendilemmas vor. Wie in der fallübergreifenden Analyse in Abschnitt V.4.4 gezeigt wurde, ist es aber schwer, eindeutig festzustellen, welche Seite des agrarpolitischen Marktes in Russland in der stärkeren Position ist, um dominante Strategien zu fahren – die politischen Akteure als die Anbieter von oder die Agrohholdings als Nachfrager nach Sonderrechten.<sup>264</sup>

<sup>264</sup> Vgl. auch VASIL'EV (2007c). Er vertritt die Meinung, dass in dem Maße, in dem Putin die sog. Machtvertikale gestärkt hat, die Regierung viel weniger auf die Interessenverbände hört. Gleichwohl gelang es immer wieder einzelnen Interessenverbänden, Schutzmaßnahmen zu erwirken, so z. B. dem Verband der Geflügelzüchter die Einführung von Importquoten für

Unabhängig davon ist es in dieser Situation, in der bestimmte externe Institutionen wie Eigentumsrechte nicht verlässlich funktionieren<sup>265</sup>, weil sich politische Akteure dadurch die Möglichkeit offen halten wollen, am wirtschaftlichen Erfolg einzelner Wirtschaftssubjekte zu partizipieren, für die findigen Unternehmer geradezu eine lebensnotwendige, rationale betriebswirtschaftliche Entscheidung, in das Wohlwollen der maßgeblichen politischen Entscheidungsträger zu investieren. *"In the absence of a functioning legal system, the owner/manager must be able to secure property rights and contracts in the most effective and extra-legal fashion"* (ASLUND, 2007b, S. 262). Daraus leitet ASLUND (2007b, S. 262 ff.) die Schlussfolgerung ab, dass nur wenige findige Unternehmer, denen es gelungen ist, privates Eigentum meistens in Form von Unternehmensgruppen zu konzentrieren, und die die informalen Spielregeln gut kannten, in der Lage waren, sowjetische Betriebe erfolgreich umzustrukturieren.<sup>266</sup> Nach YURIY GORODNICHENKO und YEGOR GRYGORENKO (2008, S. 25) waren die oft als "Oligarchen" bezeichneten erfolgreichen Unternehmer, die i.d.R. große Unternehmensgruppen leiten und über gute Kontakte zu politischen Entscheidungsträgern verfügen, die revitalisierende Kraft in den turbulenten Umbruchzeiten von der Plan- zur Marktwirtschaft. Sie hätten stark zur wirtschaftlichen Erholung Russlands<sup>267</sup> beigetragen, indem sie Wertschöpfungsketten neu und effizient aufgebaut hätten. *"They clearly had the resources to overcome the various barriers to the integration of production chains and to convert potential integration synergies into profits (e.g., enforce contracts), i.e., oligarchs provided counterweight to weak institutions such as, for example, corrupt bureaucracy"* (GORODNICHENKO und GRYGORENKO, 2008, S. 18). Wirtschaftliche Macht, eingesetzt zur Neutralisierung politischer Macht gilt somit also sowohl als Voraussetzung als auch als Garantie für unternehmerischen

---

Geflügelfleisch 2003, dem Verband der Landmaschinenhersteller einen neun Monate verhängten Importzoll auf Mährescher 2005 und dem Verband der Hersteller von Pflanzenfetten einen Exportzoll auf Sonnenblumen 2001 und einen Importzoll auf abgepackte Butter 2005.

<sup>265</sup> Der Fall Khodorkovsky von Jukos Oil zeigt eindrücklich, dass wie nahezu in allen Zeiten seit dem Moskoviter Reich private Eigentumsrechte trotz verfassungsrechtlicher Verankerung jederzeit entzogen werden können, wenn das entsprechende Wirtschaftssubjekt die Gunst des Herrschers verloren hat, weil letztere sich nicht als unter, sondern über dem Gesetz stehend, betrachten.

<sup>266</sup> Mit Blick auf die oft kritisierte gesamtwirtschaftliche Transformationsstrategie in Russland (vgl. am prominentesten STIGLITZ, z. B. 1999a und 1999b, 2002, aber auch BLACK und TARASSOVA, 2003; GOLDMAN, 2004) schlussfolgert ASLUND (2007b, S. 263): *"The real alternatives were to keep them state owned and unreformed until they collapsed or to sell them off to foreign investors, who usually closed down most of the original enterprise because they did not know how to manage it. The question was whether the state would allow local big businesspeople to emerge or not, and only a few countries did so. They have successfully restructured large Soviet mining and metallurgical industries."*

<sup>267</sup> Ähnliches gilt im übrigen auch für die Ukraine und Kasachstan (vgl. GORODNICHENKO und GRYGORENKO, 2008, S. 25, sowie ASLUND, 2007b, S. 258).

Erfolg im Russland des Transformationsprozesses (vgl. auch GORODNICHENKO und GRYGORENKO, 2008, S. 26).

Ähnlich argumentieren KHANNA und RIVKIN (2001, S. 50) mit Blick auf "emerging markets" *ohne* kommunistische Vergangenheit. Danach seien in diesen Ländern enge Beziehungen zu politischen Entscheidungsträger die folgerichtige unternehmerische Reaktion auf Funktionsmängel im institutionellen Rahmen für den wettbewerblichen Marktprozess. Dies gelte umso mehr in Gesellschaften, in denen die Regierung einschließlich ihrer Bürokraten selbst gerne auf die Wirtschaft zugreift, um sich einen Teil der erwirtschafteten Gewinne anzueigenen. Studien zu Unternehmensgruppen in Pakistan (vgl. z. B. WHITE, 1974), Lateinamerika (vgl. z. B. STRACHAN, 1976) und Indonesien (vgl. z. B. SCHWARTZ, 1994) betonen diesen Aspekt. In Putins Russland haben sich gerade diese Tendenzen verstärkt (vgl. auch ASLUND, 2007b, S. 265, und insbes. 276 ff.; YAKOVLEV, 2003, S. 32). Es ist das einzige post-sowjetische Transformationsland, in dem Renationalisierungen stattgefunden haben und die Korruption zugenommen hat (vgl. ASLUND, 2007b, S. 279). Dies könnte einerseits bedeuten, dass in solch einem Umfeld die Erfolgsaussichten von Seiten der Nachfrager, Sonderrechte durch Bestechungsgelder erwirken zu können, größer sind. Andererseits könnte es ein Anlaß sein, die Unsicherheiten über die Verlässlichkeit marktrelevanter Institutionen durch staatliche Protektion zu verringern. Letztere These vertritt z. B. ANDREI YAKOLEV (2003, S. 32): Mit großen Holding-Gesellschaften, zu denen Unternehmen aus ganz verschiedenen Wirtschaftszweigen gehören, gelänge es besser, die Bürokratien verschiedener Ministerien gegeneinander auszuspielen ("auszubalancieren"), die wiederum untereinander um Einfluß und Kontrolle über Ressourcen konkurrieren (vgl. YAKOVLEV, 2003, S. 32).

### 3.2 Mögliche volkswirtschaftliche Folgen

Aus diesen polit-ökonomischen Prozessen können sich negative volkswirtschaftliche Wirkungen ergeben. Zum einen werden durch den auf selektive Bevorteilung gerichteten Interessengruppenwettbewerb knappe Ressourcen gebunden, die sonst für andere, produktivere Verwendungen zur Verfügung stünden. Dadurch sinkt die Innovationsfähigkeit der Volkswirtschaft und das Wirtschaftswachstum verlangsamt sich (vgl. MURPHY et al., 1993, S. 412 f.). Zum anderen wird die produktive Kraft des Wettbewerbs als Entdeckungs- und Entmachtungsverfahrens in dem Maße geschwächt, wie es gelingt, Sonderinteressen durchzusetzen und zu bedienen. Dies ist besonders dann zu erwarten, wenn es zur Bildung von Koalitionen zwischen Gesetzgeber, Behörden und Interessengruppen kommt (vgl. auch ERLEI et al., 1999, S. 353; RAJAN and ZINGALES, 2003, S. 247 ff.; KANNAH and YAFEH, 2007, S. 361). Je mehr Interessengruppen es gelingt, ihre Sonderinteressen durchzusetzen, desto eher kann es zu dem kommen, was OLSON (1991, S. 103) als "institutionelle Sklerose" und "Niedergang der Nation" bezeichnet hat. Damit ist gemeint, dass die produktive (Anpassungs-)Dynamik und das

wohlstandsschaffende Potential des marktlichen Wettbewerbs zum Erliegen gebracht wird, weil die Sonderrechte es den betreffenden Gruppen erlauben, an den allgemeinen Vorteilen des Wettbewerbs zu partizipieren, sich selbst aber die Belastungen des Wettbewerbs zu ersparen und auf andere abzuwälzen.

In Transformationsländern wie Russland mit unzureichend funktionierenden Institutionen kann dies im ungünstigsten Fall dazu führen, dass privatwirtschaftliche Machtgruppen weiterhin für schlecht funktionierende Institutionen bei den Politikern eintreten, um ihre Kontrolle über bestimmte Teile eines Sektors der Volkswirtschaft zu behalten. Wie ASLUND (2007b, S. 48 f.) ausführt, gibt es dafür für die Endphase der Perestrojka und die Anfangsjahre des Transformationsprozesses überzeugende empirische Anhaltspunkte, als vor allem die Manager der alten staatlichen Betriebe und Entscheidungsträger in Politik und Verwaltung daran interessiert waren, *"a maximum of economic freedom for themselves but severe regulations for others"* durchzusetzen.<sup>268</sup> Eine solche Entwicklung muß jedoch nicht zwangsläufig folgen. Genauso denkbar ist das Gegenteil, dass sich im Sinne der Hayekschen spontanen Ordnung auf Grundlage eines Unternehmenssektors, der von starken Eigentümern von Unternehmensgruppen kontrolliert wird, bisher fehlende Institutionen überhaupt erst entwickeln bzw. bislang nur unzulänglich funktionierende Institutionen verbessern (vgl. auch MORCK et al., 2005, S. 711; ähnlich STREIT, 1999, S. 101). Auch dafür gibt es empirische Anhaltspunkte. So haben die erfolgreichen Agroholdings in ihren Tochterunternehmen eine effiziente Unternehmenskontrolle durchgeführt, indem sie unfähige Manager ersetzten, also genau das taten, was mit der Privatisierung in den 1990er-Jahren erwartet wurde (vgl. ASLUND, 2007b, S. 157). Weiter trugen sie zum Aufbau bislang fehlender oder unterentwickelter Faktormärkte bei (z. B. für landwirtschaftliche Rohstoffe oder Zwischenprodukte) und investierten in die Infrastruktur (etwa den Bau von Elevatoren oder Hafenterminals für den Getreideexport) (ähnlich ASLUND, 2007b, S. 157, sowie GURIEV und RACHINSKY, 2005, S. 139 ff.).

Sie könnten sich langfristig sogar für die Verbesserung derjenigen formalen Institutionen im politischen Prozeß einsetzen, die rechtsintensive Produktionen fördern, wenn sich dort vielversprechendere Gewinngewinnlichkeiten realisieren lassen als mit mehr oder weniger selbstdurchsetzende Transaktionen. ASLUND (2007b, S. 52) zeigt mit Blick auf die gesamte russische Volkswirtschaft, was aber auch in der hier durchgeführten Analyse der integrierten Unternehmensgruppen im Agrar- und Ernährungssektor zu Tage trat, dass sich Phasen der Profitsuche und Phasen der Rentensuche schon seit Transformationsbeginn in Russland abgewechselt haben:

---

<sup>268</sup> *"The basic method of rent seeking was arbitrage between fixed state prices and private market prices, preferably abroad"* (ASLUND, 2007b, S. 51). Weitere Quellen waren: subventionierte Importe, Subventionen des Staates aus dem Staatshaushalt und von der Zentralbank (ebd.).

*"Rent seekers were cold-blooded, rational businessmen...Confusingly, they were reformist and progressive as long as communism lasted, because their profits derived from the market, however distorted, and they wanted to escape the old communist control system. As soon as communism was over, however, the threat to rent seekers came from a truly free market. Logically, they tried to slow down market reforms to preserve market distortions that generated rents while invoking many fine social causes. Later on, many wealthy businessmen became interested in securing their property rights against capricious rulers, which rendered them more liberal again. Now they stood up for the principle of a free society."*

Vergleichbare Beispiele werden aus anderen Ländern berichtet (vgl. dazu KHANNA und YAFEH, 2007, S. 359 f.). So haben etwa japanische Zaibatsus marktfördernde Infrastrukturinvestitionen getätigt und neue Industrie- und Wirtschaftszweige ins Leben gerufen. Unternehmensgruppen in Mexiko sollen sich für den Freihandel mit den USA stark gemacht haben, weil sie davon mehr Vor- als Nachteile erwartet haben. Ähnlich führt KIM (1997) für Süd-Korea aus, dass die dortigen Gruppen sich für die wirtschaftliche Liberalisierung in den 1980er-Jahren eingesetzt hatten. ANUSHA CHARI und NANDINI GUPTA (2008) zeigen, dass die Wirtschaftszweige, in denen Unternehmensgruppen stark vertreten sind, stärker gegenüber dem Außenhandel geöffnet wurden als Branchen, in denen staatliche Unternehmen dominieren (vgl. auch KHANNA und YAFEH, 2007, S. 360). In Putin's Russland scheint Ende 2008, Anfang 2009 aber eher eine neue Phase politischer Rentensuche im Gange zu sein, als ein Lobbyieren für mehr freie Märkte, gerade im Agrar- und Ernährungssektor.

Insgesamt steht die theoretische und empirische ökonomische Forschung bei der Frage, ob einflussreiche Unternehmensgruppen eher zu einem "oligarchischen Kapitalismus" (MORCK et al., 2005, S. 693 und S. 711) und "institutioneller Sklerose" führen oder ob sie vielmehr als findige Unternehmer im Kirznerschen Sinne die treibende Kraft bei der Einführung und Verbesserung wohlstandsfördernder formaler Institutionen sind, nicht nur für Russland und ähnliche Transformationsländer, sondern auch weltweit immer noch am Anfang (vgl. MORCK et al., 2005, S. 711). Nicht übersehen werden darf in diesem Zusammenhang, dass Rentensuche und Lobbyismus beileibe keine Phänomene sind, die auf Volkswirtschaften und Sektoren beschränkt sind, in denen Unternehmensgruppen dominieren. Dies zeigt der Blick auf die klassischen Volkswirtschaften mit breit gestreuten Eigentumsstrukturen und ohne nennenswerte Unternehmensgruppen – die USA und Großbritannien.<sup>269</sup> Viele Studien, angefangen mit George Stigler (1971), bestätigen zwar die weltweite Verbreitung und Bedeutung von politischem Rent-seeking.

---

<sup>269</sup> Für Deutschland hat von ARMIN (1997, S. 264) ermittelt, dass rund 40 % des 1990 gewählten 12. Bundestages hauptberufliche oder ehrenamtliche Funktionen in einem Interessenverband wahrnahmen und etwa ein Viertel der Abgeordneten Verbandsgeschäftsführer waren (vgl. auch STREIT, 2008, S. 34).

Ökonometrisch untermauerte empirische Belege dafür, welche Unternehmensstrukturen – Unternehmensgruppen oder Einheitsunternehmen – am erfolgreichsten Rentensuche betreiben, gibt es aber kaum (vgl. MORCK et al., 2005, S. 697).

### 3.3 Mögliche Auswege

Um die erwähnten negativen volkswirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen von Rentensuche zu vermeiden, war es ein zentrales Anliegen auch der Freiburger Schule, für offene Märkte einzutreten. Dabei stand aber weniger die Funktion des Wettbewerbs als eines Entdeckungsverfahrens im Vordergrund, sondern als eines "der genialsten Entmachtungsinstrumente der Geschichte" (BÖHM, 1961, S. 22). Beide Funktionen schließen sich natürlich nicht aus. Letztere bringt aber die polit-ökonomische Dimension und Bedeutung des Wettbewerbs zum Ausdruck: Er ist nicht ausschließlich ein Mittel zur Erbringung ökonomischer Anpassungs- und Entwicklungsleistungen, sondern auch ein Verfahren gesellschaftlicher Machtkontrolle (vgl. STREIT und WOHLGEMUTH, 1999, S. 5).

OLSON (1992, S. 91 ff.) schlägt vor, mächtige Interessengruppen zu zerschlagen oder durch bestimmte Regulierungen zu entmachten. Dies würde einen "starken Staat" voraussetzen, der sich bereits im Stadium des Entstehens von Gruppen dem Druck zur Wehr setzt. Insgesamt dürfte ein solcher Vorschlag aber wenig Aussicht auf Erfolg haben, weil es gerade der Konkurrenzkampf zwischen Politikern innerhalb der Mehrheitsdemokratie ist, der die Förderung der Partialinteressen gut organisierter kleiner Gruppen stärkt, also selbst eine Hauptquelle der Probleme ist, die er kurieren sollte (vgl. ERLEI et al., 1999, S. 353; VANBERG, 2003, S. 14). Von daher wäre es naheliegend, den politischen Akteuren selbst Begrenzungen aufzuerlegen, die deren Anreize, privilegiensuchenden Gruppeninteressen nachzugeben bzw. entgegenzukommen, minimieren (vgl. auch EUCKEN, 1952/90, S. 309; VANBERG, 2003, S. 15). HAYEK (2003, S. 411 ff.) hat sich ausführlich mit der Frage beschäftigt, wie die Staatsverfassung zweckmäßig zu gestalten wäre, um die Chancen erfolgreicher Privilegiensuche erfolgreich einzuschränken. Den wesentlichen Konstruktionsfehler der vorherrschenden demokratischen Verfassungen sieht Hayek darin, dass ein und dieselbe repräsentative Körperschaft mit zwei grundlegend verschiedenen Aufgaben betraut ist, die beide üblicherweise unter dem Namen "Gesetzgebung" zusammengefasst werden. Ihr obliegt einerseits die Gesetzgebung im eigentlichen Sinne, also die Änderung und Anpassung der externen Institutionen, auf denen die Organisation des Staates und die spontane Ordnung der Gesellschaft beruhen. Andererseits ist sie damit befasst, die laufenden Regierungsgeschäfte zu überwachen und über konkrete Regierungsmaßnahmen zu beschließen. Dies führt aber nach Hayek zwangsläufig dazu, dass die ordnungspolitische Aufgabe der wünschenswerten Gestaltung des allgemeinen Regelrahmens zu sehr unter dem Gesichtspunkt tagespolitischer Opportunität wahrgenommen wird statt unter dem dafür allein angemessenen Gesichtspunkt der langfristigen Steuerungswirkung von Regeln. Um in dieser

institutionellen Konstruktion die sie tragenden Mehrheiten zu sichern, sind die Regierungen starken Anreizen ausgesetzt, den Forderungen von Interessengruppen nach sie begünstigenden Eingriffen nachzugeben, da der kurzfristige Wert der dadurch erlangten Unterstützung im Konkurrenzkampf um Wählerstimmen für sie schwerer wiegt als die längerfristigen Schädigungen, die aus der Erosion des Regelrahmens erwachsen (vgl. HAYEK, 2003, S. 412). Die Lösung zu diesem Problem kann folgerichtig nur in einer geeigneten Reform demokratischer Institutionen gefunden werden, die insbesondere eine strikte Trennung zwischen den beiden erwähnten Funktionen (Gesetzgebung und Überwachung des konkreten Regierungshandelns) sichert (vgl. HAYEK, 2003, S. 415 ff.).

Russland ist von dieser demokratischen Entwicklung weit entfernt (vgl. auch YAKOVLEV, 2003, S. 32). ASLUND (2007b, S. 279) bezeichnet Putins Regierung mit den Metaphern von MANCUR OLSON (2002, S. 20) als "umherziehenden Banditen" ("roving bandit") im Gegensatz zu den "stationären Banditen" ("stationary bandits"), dem etwa die Regierung Kasachstans nahekomme. Regierungen im Sinne des "stationären Banditen" sind im Gegensatz zu "umherziehenden Banditen" darum bemüht, langfristiger zu denken und die "Gänse, die die goldenen Eier legen" zu hegen und pflegen und nicht zu schlachten. Davon können positive Wirkungen auf die Qualität der Institutionen ausgehen. So schlussfolgern auch GORODNICHENKO und GRYGORENKO (2008, S. 18) mit Bezug auf OLSON'S (2002, S. 20) Beispiel aus China über den Unterschied zwischen "umherziehenden" und "stationären Banditen": *"Indeed, those (stationary, Einf. des Verf.] bandits were unpleasant governors but as long as they had shares in profits from economic activity, they enforced contracts, protected trade, and facilitated production. Thus, encompassing incentives can transform robber barons into benevolent rulers."*

Nicht nur mit Blick auf Russland insgesamt und den Agrar- und Ernährungssektor im besonderen, sondern auch weltweit besteht nach KHANNA und YAFEH (2007, S. 359 f.) bezüglich der polit-ökonomischen Aspekte der Entstehung und Wirkungsweisen von Unternehmensgruppen erheblicher Forschungsbedarf. *"It might be fruitful to view the relations between groups and the state as the equilibrium outcome of a game, in the spirit of work by Aoki (2001) and Greif (2006). These games are typically complex, and their application to a particular context is not always straightforward. Nevertheless, conceptually, the result of such a government business group game might well be rent seeking and cohabitation, but it might also be an uneasy coexistence, quite distinct from the outcome of groups currying favor with the state"*.

## **VII SCHLUSSBETRACHTUNG: SIND "AGROHOLDINGS" TATSÄCHLICH EIN AUßERGEWÖHNLICHES PHÄNOMEN?**

Ökonomische Analysen zu Russland sind häufig mit der generellen Schwierigkeit konfrontiert, eindeutige Ergebnisse und Schlußfolgerungen zu ziehen, da es aufgrund der Größe und Vielfalt des Landes mitunter größere regionale Unterschiede in wirtschaftlichen Entwicklungen gibt als in kleineren Volkswirtschaften. Bei dem Untersuchungsgegenstand "integrierte Strukturen" ("Agroholdings") kommt erschwerend noch das weitgehende Fehlen gesicherter, konsistenter quantitativer Daten hinzu (vgl. Abschnitt I.4). Allerdings ist diese Schwierigkeit nicht etwas Russlandspezifisches, tritt sie doch in anderen Ländern, in denen vergleichbare Phänomene existieren, ebenfalls auf, insbesondere sofern es sich um betriebliche Daten handelt, die oft mit Verweis auf das Geschäftsgeheimnis, nicht oder nur lückenhaft an Außenstehende weitergegeben werden (vgl. KHANNA und YAFEH, 2007, S. 334, 341, 363). Vor diesem Hintergrund können die Ergebnisse dieser Untersuchung zur Entstehung, Funktionsweise und zukünftigen Entwicklung integrierter Unternehmensstrukturen im russischen Agrar- und Ernährungssektor nicht mehr als vorsichtige, grobe und vorläufige Aussagen sein.

Bezüglich der Entstehung zeigte sich, dass die meisten untersuchten integrierten Strukturen ("Agroholdings") das Resultat privatwirtschaftlicher Initiative von findigen Unternehmern im Kirznerschen Sinne sind und damit auch des Wettbewerbs verstanden als eines Entdeckungsverfahrens sind. Lediglich die AFIG "Kamenskaja" und die Oreler Agroholdings gehen unzweideutig auf staatliche Initiative zurück. Im Oblast Belgorod, dem Föderationssubjekt mit der größten Anzahl an Agroholdings, vermischen sich privatwirtschaftliche und staatliche Initiative. Während die Betätigung der Belgoroder Agroholdings in der Verarbeitung und/oder im Handel häufig privatwirtschaftlicher Initiative entsprang, gab es für das Engagement in der landwirtschaftlichen Primärproduktion deutliche Anzeichen, dass es auf staatliches Betreiben im Rahmen der Verordnung Nr. 710 hin erfolgte. Ähnlich ist die Situation in den Föderationssubjekten, die dem Belgoroder, "planification"-ähnlichen agrarpolitischen Modell folgen, wie der Oblast Voronež oder der Kraj Krasnodar. Im Einzelnen lässt sich aber empirisch schwer nachweisen, welche Handlungen der jeweiligen Unternehmensgruppen privatwirtschaftlichen oder staatlichen Entscheidungen entsprungen sind.

Die Funktionsweise der Agroholdings weist bei allen Unterschieden im Detail folgendes Muster auf: Grundsätzlich beschränken sich die Dach- bzw. Hauptgesellschaften auf strategische Managementaufgaben, einschließlich der Erschließung finanzieller Mittel für die Tochterunternehmen und der Kontrolle der

Mittelverwendung. Operative Entscheidungen verbleiben dagegen bei den Tochterunternehmen, wobei sie häufig aber enge und strenge Vorgaben der Hauptgesellschaft in Form eines bestimmten Budgets oder zu erzielender Erfolgsindikatoren einhalten müssen. Große Unternehmensgruppen tendieren zu einer gewissen Dezentralisierung der Leitungsstrukturen, indem branchenbezogene strategische Entscheidungen Subholdings übertragen werden. Das Ausmaß der vertikalen und diagonalen Integration ist von Gruppe zu Gruppe und oftmals auch innerhalb einer Gruppe in Abhängigkeit vom Produktbereich verschieden. Zudem verändert sie sich mitunter im Zeitablauf. Dabei ist vertikale Integration in fast allen untersuchten Fällen nur eines von noch anderen, parallel verwendeten institutionellen Arrangements zur Regelung der Transaktionsbeziehungen zu Lieferanten und Abnehmern.

Die Unternehmensgruppen im russischen Agrar- und Ernährungssektor reagierten bislang recht schnell auf sich ändernde politische und ökonomische Rahmenbedingungen. Dies zeigt sich zum einen in der häufigen Änderung der Aufbau- und Ablauforganisation und zum anderen im recht raschen Ausstieg aus unrentabel gewordener Sparten und Einstieg in neue Sparten sowie dem Kauf und Verkauf von Betrieben. Aufgrund dieses dynamischen und flexiblen Verhaltens weisen, mit Ausnahme der staatlichen Orel-Agroholdings, die in dieser Arbeit untersuchten integrierten Strukturen eine insgesamt positive wirtschaftliche Entwicklung aus. Ob integrierte Strukturen in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft in Zukunft eher ab- oder noch zunehmen werden, lässt sich nicht vorhersagen. Wie empirische Analysen zu integrierten Unternehmensgruppen in anderen Ländern zeigten, gibt es offenbar keine zwingende, einfache Kausalität zwischen der Qualität der formalen marktwirtschaftlichen Institutionen und der Existenz integrierter Unternehmensstrukturen.

Abschließend soll nun noch die Frage aufgegriffen werden, inwieweit die russischen Agroholdings wirklich als ein außergewöhnliches, weil transformations- und russlandspezifisches Phänomen bezeichnet werden können. Sie können insofern als außergewöhnliches Phänomen angesehen werden als vertikal integrierte Unternehmensgruppen nach wie vor tatsächlich nur in Russland und mit Abstand hinsichtlich ihrer Anzahl in Kasachstan (vgl. WANDEL, 2009) sowie in jüngster Zeit auch in der Ukraine (vgl. TOVSTOPYAT und LISSITSA, 2008) augenscheinlich sind, aber in den Agrar- und Ernährungssektoren etablierter westlicher Marktwirtschaften kaum zu beobachten sind, ebensowenig wie in mittelosteuropäischen Ländern. Erste Analysen einiger westlicher (Agrar-)Ökonomen zu großen Unternehmensstrukturen im russischen Agrarsektor (vgl. z. B. KOESTER, 2005) gehen in diesem Zusammenhang stillschweigend davon aus, dass in westlichen Volkswirtschaften das institutionelle Umfeld voll funktionierende marktwirtschaftliche Verhältnisse in ihren Agrarsektoren gewährleiste, wenn sie schlussfolgern "under working market conditions family farms might be superior to large-scale farms" (KOESTER, 2005, p. 111) und "that the creation of new large holdings is not a

reflection of *market forces* but of the specific institutional environment" (KOESTER, 2005, p. 113).

Tatsächlich war und ist trotz Reformen in Richtung mehr Markt in den entwickelten Volkswirtschaften immer noch kaum ein Sektor stärker von den Marktkräften ausgenommen als die Landwirtschaft. In Abschnitt II.8.1.2 und 8.2 wurde gezeigt, dass in der Agrarpolitik westlicher Volkswirtschaften lange Zeit das Leitbild des unabhängigen bäuerlichen Familienbetriebs dominierte. Insbesondere in der oft als beispielhaft funktionierend betrachteten Marktwirtschaft der USA gibt es aus wettbewerbspolitischen und polit-ökonomischen Erwägungen spezielle ordnungspolitische Regelungen, die nicht nur in der Agrar- und Ernährungswirtschaft, sondern der gesamten Volkswirtschaft (integrierte) Unternehmensgruppen diskriminieren. Aus Hayekianischer Sicht widersprechen solche Regelungen der Anforderung der Allgemeinheit von institutionellen Regelungen. Danach "*ist [es] ebenso wenig gerechtfertigt, mit diskriminierenden Maßnahmen gegen Größe vorzugehen, wie sie zu fördern*" (HAYEK, 2003, S. 384). Vor diesem Hintergrund stellt sich die Gegenfrage, ob es nicht vielmehr die westlichen Agrarstrukturen sind, die nicht das Resultat reibungsfrei funktionierender Marktkräfte sind. Diese Frage stellt sich umso mehr, wenn man bedenkt, dass Unternehmensgruppen mit Ausnahme der USA und Großbritannien in anderen westlichen Marktwirtschaften, in denen sie keinen diskriminierenden ordnungspolitischen Regelungen unterliegen, eine normale Erscheinung sind (vgl. LAPORTA et al., 1999, S. 491 ff.). Von daher erscheint die Tatsache, dass Holdings das Bild der russischen Volkswirtschaft im Allgemeinen prägen, und darunter auch in der Agrar- und Ernährungswirtschaft, kaum noch als außergewöhnlich (vgl. auch ASLUND, 2007a, S. 184).

Dass die Gründe für die Entstehung und das Fortbestehen von integrierten Strukturen im Einzelnen verschieden sein mögen, weil sich etwa das Institutionengefüge von Land zu Land kulturspezifisch unterscheidet, ist eine andere Frage, zu der noch erheblicher Forschungsbedarf besteht (vgl. auch KHANNA und YAFEH, 2007, S. 362 ff.).<sup>270</sup> Wenn für den Agrar- und Ernährungssektor in einer Volkswirtschaft keine bzw. keine extreme ordnungspolitische Sonderbehandlung besteht, dann ist es grundsätzlich nicht sehr überraschend, auch in dieser Branche dieses institutionelle Arrangement vorzufinden. Abschnitt IV.5 hat gezeigt, dass es in der föderalen Wirtschaftspolitik während der gesamten Jelzin-Ära keine ausgesprochene Sonderbehandlung der Agrar- und Ernährungswirtschaft gegeben hat. Wie die empirische Fallstudienanalyse ergeben hat, scheinen zumindest im Fall der unzweideutig nicht auf staatliche Anordnung entstandenen Agroholdings für diese institutionelle Wahl im Wesentlichen die in Teil III erläuterten institutionenökonomischen Motive, insbesondere Principal-Agent-Probleme, eine wichtige Rolle zu spielen (vgl. Abschnitt V. 4.3 und 4.7). Es ist damit eine rationale betriebswirtschaftliche Entscheidung und effiziente Problemlösung findiger

---

<sup>270</sup> Vgl. zur Bedeutung kulturspezifischer Faktoren von Institutionengefügen und einige empirische Vergleichsstudien LEIPOLD (2005).

Unternehmer für die besonderen Umstände von Raum, Ort und Zeit in Russlands Agrar- und Ernährungssektor der Transformationsperiode. Insofern hat Koester durchaus recht, wenn er Agrohholdings als das Resultat der besonderen *institutionellen* Umwelt ansieht, nicht aber, wenn er schlussfolgert, sie seien nicht das Ergebnis der *Marktkräfte*. Diese Schlußfolgerung wird noch mehr durch den empirischen Befund relativiert, dass die meisten untersuchten Agrohholdings häufig in Branchen tätig sind, die auch in westlichen Agrarsektoren durch ein relativ hohes Maß an vertikaler Kooperation (Zuckerrüben, Ölsaaten, Schweine) bzw. Integration (Geflügel) gekennzeichnet sind (vgl. Abschnitt III.3.4 und V.4.3).

Unabhängig davon ist aber die Aussage, die russischen integrierten Strukturen seien nicht das Resultat von Marktkräften, auch aus theoretischen Gründen unhaltbar. Wie in Abschnitt VI.2.2 ausführlich dargelegt, existieren nach Olson Marktkräfte und unternehmerisches Handeln auch bei äußerst ungünstigen institutionellen Rahmenbedingungen, und selbst wenn das formale institutionelle Arrangement ausgesprochen "marktfreundlich" gestaltet ist, lassen sich die Ergebnisse unternehmerischen Handelns im Marktprozeß nicht vorhersagen. Letzteres suggeriert aber Koester, denn der naheliegende Umkehrschluß seiner Aussage ist, dass, wenn die Marktkräfte funktionierten, wir in Russland weder Agrohholdings noch landwirtschaftliche Großbetriebe hätten, sondern kleinere Familienbetriebe. Dahinter steckt implizit das Leitbild vollkommenen Wettbewerbs als Referenzmaß für die Funktionsfähigkeit der Marktkräfte. Wie in Abschnitt VI.2.2. ebenfalls gezeigt, kommt es nach HAYEK (2003, S. 371) aber nicht darauf an, dass der Wettbewerb "vollkommen" ist, sondern dass er als Entdeckungsverfahren wirkt, mit ihm also Tatsachen entdeckt werden, die ohne sein Bestehen entweder unbekannt blieben oder doch zumindest nicht genutzt würden."

Da das Ergebnis des wettbewerblichen Entdeckungsverfahrens grundsätzlich offen ist, kann nicht vorhergesagt werden, welche institutionellen Arrangements sich auf Mikroebene in Zukunft in der russischen Agrar- und Ernährungswirtschaft durchsetzen werden. So ist keineswegs auszuschließen, dass integrierte Unternehmensgruppen selbst dann noch verbreitet sein werden, wenn der Staat in keinerlei Weise mehr in den Marktprozeß interveniert und das Rule *by* Law durch das Rule *of* Law ablöst (vgl. Abschnitt V.4.7).

Häufig wird bei der Einschätzung wirtschaftlicher (aber auch gesellschaftlicher) Entwicklungen in Russland zudem übersehen, dass (1) seine Volkswirtschaft insgesamt und sein Agrar- und Ernährungssektor im besonderen am Ende der Sowjetunion keinesfalls so entwickelt war wie Vergleiche statistischer Daten aus dem Jahre 1990 mit solchen der Transformationsperiode glauben lassen und (2) sich marktwirtschaftliche Institutionen auch in heute etablierten Marktwirtschaften nicht von heute auf morgen zur vollen Funktionsfähigkeit entwickelt haben. Zum ersten Punkt bemerken SHLEIFER und TREISMAN (2004):

*"Many Western observers thought of Russia in the early 1990s as a highly developed, if not wealthy, country. Believing that Russia started off from a highly developed base, these people saw the country's convergence to the norm for middle-income countries as a disastrous aberration. The same misconception informed some academic analyses. A recent paper by Nobel laureate Joseph Stiglitz and Karla Hoff makes the remarkable observation that, when it comes to legal institutions, "between Russia and most other developed, capitalist societies there was a qualitative difference [in the 1990s]." There was indeed a qualitative difference: Russia was never a "developed, capitalist society.""*

ASLUND (2007b, S. 260 ff.) ruft in Bezug auf die Arbeit von STEELE GORDON (2004) zur US-amerikanischen Wirtschaftsgeschichte in Erinnerung, dass es dort bis zum Beginn des 20. Jahrhunderts gedauert hat, Korruption zurückzudrängen und wirkliches Rule of Law zu etablieren. Bedenkt man, dass in Russland seit dem Zusammenbruch des 70 Jahre währenden planwirtschaftlichen Systems gerade mal 17 Jahre vergangen sind, erscheint vor diesem Hintergrund der gegenwärtige Zustand des russischen formalen Institutionengefüges und die damit einhergehenden institutionellen Lösungen auf der Mikroebene wiederum nicht besonders außergewöhnlich (vgl. auch ASLUND, 2007b, S. 260; GURIEV und RACHINSKY, 2005, S. 140). Dass Russlands formales und mikroökonomisches Institutionengefüge vor diesem Hintergrund trotz der in Abschnitt IV aufgezeigten Unvollkommenheiten ziemlich "normal", wenn nicht sogar eine bemerkenswerte Errungenschaft ist, bestätigen auch SHLEIFER und TREISMAN (2004) bei einem Vergleich Russlands zu Beginn des neuen Jahrtausends mit anderen "middle-income" Ländern in Vergangenheit und Gegenwart:

*"Russia started the 1990s as a disintegrating, centrally planned economy and ended the decade as a market system in a burst of rapid growth. Its economy is not a textbook model of capitalism. In common with other middle-income countries, Russia suffers from inequality, financial crises, a large unofficial sector, and intertwined economic and political power. But the claim that Russia's economy is a unique monstrosity is a vast – and ignorant – exaggeration. Russia's economy is no longer the shortage-ridden, militarized, collapsing bureaucracy of 1990. It has metamorphosed into a marketplace of mostly private firms, producing goods and services to please consumers instead of planners. A few business magnates control much of the country's immense reserves of raw materials and troubled banking system, and they lobby hard for favored policies. Small businesses are burdened by corruption and regulation. Still, the economy continues to grow at an impressive pace. In slightly more than a decade, Russia has become a typical middle-income capitalist democracy. [F]or a country that was an "evil empire" as little as 15 years ago – threatening people at home and abroad – it is a remarkable and admirable achievement".*

Und mit Blick auf Unternehmensgruppen als verbreitetes institutionelles Arrangement auf Mikroebene ziehen sie das Fazit:

*"Russia is typical of almost all developing capitalist economies – from Mexico, Brazil, and Israel to South Korea, Malaysia, and South Africa. Even in developed countries such as Italy and Sweden, the largest firms are generally either state- or family-run, with a few families often controlling a large share of national production through financial and industrial groups. Big businessmen are invariably politically connected, receive loans and subsidies from the government (as in South Korea and Italy), participate in privatization (as in Mexico and Brazil), or hold high-level government offices while retaining connections with their firms (as in Italy and Malaysia)."*

Ungeachtet dieser Einschätzung bleibt noch eine Reihe von Fragen offen, die Gegenstand zukünftiger Untersuchungen sein könnten. Diese Fragen sind nicht nur mit Blick auf die integrierten Strukturen in Russlands Agrar- und Ernährungswirtschaft offen, sondern oftmals generell für den Forschungsgegenstand "Unternehmensgruppen" in der theoretischen und empirischen ökonomischen Literatur (vgl. auch KHANNA und YAFEH, 2007, S. 362 ff.). Unter anderem besteht weiterer Forschungsbedarf für die folgenden Bereiche:

- *Die Entstehungsgründe:* Obwohl in der theoretischen Literatur eine ganze Reihe von Gründen diskutiert und in der empirischen Literatur zum Teil auch bestätigt wurden – insbesondere Mängel im formalen Institutionengefüge –, gibt es keine abschließend erschöpfenden und gesicherten Kenntnisse über die Entstehungsgründe von Unternehmensgruppen im Einzelnen. Beispielsweise wurde bislang noch kaum der Zusammenhang zwischen der Risikoeinstellung der jeweiligen Wirtschaftssubjekte und der Gründung von integrierten Strukturen analysiert, also die Frage, ob Gruppen die Funktion einer gegenseitigen Absicherungsinstitution für risikoaverse Wirtschaftssubjekte ausüben.<sup>271</sup> Darüber hinaus fehlt es bislang an Methoden, um die relative Bedeutung von verschiedenen Motiven, die oftmals gleichzeitig eine Rolle für die Gründung integrierter Strukturen spielen könnten, eindeutig zu bestimmen. Zu denken ist etwa an die relative Bedeutung von formalen institutionellen Faktoren, wie mangelnde Vertragsdurchsetzung, und kulturellen Faktoren (vgl. KHANNA und YAFEH, 2007, S. 363). Weiteren Aufschluß über die Motivation zur Gründung von Unternehmensgruppen, insbesondere über Pfadabhängigkeiten in dem Sinne, inwieweit die Vergangenheit eine Rolle spielt, könnte eine historische und eine über einen längeren Zeitraum reichende (dynamische) Betrachtung bringen ebenso wie branchen- und länderübergreifende Vergleichsstudien. In Fall der Agrohholdings liegt ein Vergleich der Situation in Russland mit der in Kasachstan und der Ukraine nahe, Ländern, in denen das Phänomen

<sup>271</sup> Eine der wenigen Studien, die diese Frage behandeln, ist KIM (2004).

ebenfalls zunehmend beobachtet wird und die ähnliche Ausgangsbedingungen haben.

- *Entwicklungsdynamik von integrierten Strukturen:* Mit historischen Analysen und Betrachtungen auf der Basis langer Zeitreihen könnte gleichzeitig versucht werden, typische Muster von Entwicklungspfaden von integrierten Strukturen zu identifizieren. Auch diese könnten durch Ländervergleiche ergänzt werden. Auf der Grundlage von Buchführungsdaten könnten unter Verwendung von Paneldatenschätzer Analysen zur wirtschaftlichen und finanziellen Entwicklung von Agroholdings durchgeführt werden, um z. B. Produktivitätsunterschiede, den Einfluß technischer Fortschritte und Veränderungen der Effizienz sowohl zwischen Agroholdings als auch den Tochterunternehmen innerhalb der Agrarholdings herauszuarbeiten sowie zwischen Unternehmen, die Teil einer Gruppe sind, und unabhängigen Unternehmen.
- *Beitrag der einzelnen Wertschöpfungsstufen zum Erfolg der Unternehmensgruppe:* Dieser könnte ebenfalls versucht werden, auf der Grundlage von Buchführungsdaten zu ermitteln, vorausgesetzt, es läßt sich gleichzeitig unzweideutig herauszufinden, welche Unternehmen zu einer Unternehmensgruppe gehören.
- *Funktionsweise der Unternehmenskontrolle in den Tochterunternehmen der Gruppen:* Über Befragung könnte versucht werden, noch mehr Einblick zu gewinnen, wie in den Tochterunternehmen von integrierten Unternehmensgruppen die Unternehmenskontrolle funktioniert, wie sie sich von der bei unabhängigen Unternehmen unterscheidet und welche Auswirkungen davon auf den Unternehmenserfolg ausgehen (vgl. auch DOLGOPJATOVAJA et al., 2007, S. 125 f.).
- *Lebensdauer von Unternehmensgruppen:* Wenig empirisch gesicherte Kenntnis gibt es zu der Frage, wie lange Unternehmensgruppen bestehen bleiben und ob sie eine längere Lebensdauer haben als unabhängige Unternehmen. Dabei stellt sich auch die Frage nach den Gründen, die zur Auflösung von Gruppen führen könnten. Spielen dabei beispielsweise eher einschneidene Änderungen in der Wirtschaftspolitik eine Rolle, wie dies im Fall der US-amerikanischen Unternehmensgruppen und Bonanzas vermutet wird (vgl. Abschnitt II.8.1.1, 8.1.2 und 8.2) oder Änderungen in den ökonomischen Rahmenbedingungen, wie Nachfrageänderungen oder Produkt-, Prozeß- oder organisatorische Innovationen (vgl. hierzu etwa JONES, 2000)?
- *Einschätzung der Wohlfahrtseffekte:* Hier stellt sich die Frage, welche Vergleichs- bzw. Referenzsituation praktikablerweise zugrunde gelegt werden soll, etwa das Idealbild einer perfekt funktionierenden, reinen Marktwirtschaft? Wenn ja, ist wirklich zu erwarten, dass es in dieser idealen Marktwirtschaft keine Unternehmensgruppen gibt, sondern nur unabhängige

Unternehmen? Oder gibt es stattdessen möglicherweise andere Formen sozialer Netzwerke? Weiter ist zu fragen, ob je nach wirtschaftlichem Entwicklungsstand eine andere Vergleichssituation zugrunde gelegt werden soll. So könnte in frühen Stadien der marktwirtschaftlichen Entwicklung die Vergleichssituation eine unterentwickelte Volkswirtschaft ohne Unternehmensgruppen mit fehlenden formalen Institutionen sein, in fortgeschrittenem Stadium eine Situation, in der sich funktionierender Faktormärkte und sonstige marktwirtschaftliche Institutionen herausbilden (vgl. KANNAH und YAFEH, 2007, S. 366). Allerdings müsste dann erklärt werden, wie sich die marktwirtschaftlichen Institutionen bei Fehlen von Unternehmensgruppen herausbilden und welche Akteure bei der Entwicklung von Institutionen eine maßgebliche Rolle spielen.

- *Agroholdings und die Entwicklung der ländlichen Räume in Russland:* Kommt es in Unternehmen, die zu einer Holding gehören, zu einer Freisetzung oder gar zu einer neuen Beschäftigung von Arbeitskräften? Nimmt die Abwanderung in die Stadt zu oder ab? Investieren diese Unternehmen selbst oder stoßen sie Investitionen an in die Infrastruktur (Straßen, Telekommunikation) oder in den ländlichen Wohnungsbau, um qualifizierte Arbeitskräfte anzulocken?

Eine bleibende Herausforderung ist für die empirische Forschung die Datenlage. Ohne betriebliche Daten können die theoretischen Hypothesen der meisten der offenen Forschungsfragen nicht mit quantitativen Methoden empirisch untersucht werden. Das gilt insbesondere für die Abschätzung der Effizienz und wirtschaftlichen Entwicklung von Unternehmen, die zu Gruppen gehören, im Vergleich zu unabhängigen Unternehmen. Hier ist es oftmals nicht nur schwer möglich, die notwendigen betrieblichen Input- und Outputdaten (z. B. die gesamte Landwirtschaftliche Nutzfläche eines Betriebes und seine Anbaufläche nach Hauptproduktionsrichtungen, Bruttoproduktion des Betriebes sowie der Bruttoertrag der wichtigsten Produktionsrichtungen des Betriebes) und Bilanzdaten zu bekommen, sondern auch die Information, ob ein Unternehmen zu einer Gruppe gehört oder nicht. Damit die empirischen Aussagen ein einigermaßen hohes Maß an Repräsentativität bekommen, muß die Stichprobe entsprechend groß sein. Um dynamische Effekte analysieren zu können, sollten sie Daten zudem über mehrere Jahre verfügbar sein. Ohne russische Kooperationspartner ist der Zugang zu diesen Daten für ausländische Forscher unmöglich. Aber selbst russische Institute betonen immer wieder, dass auch für sie der Zugang keinesfalls garantiert ist, denn dieser hängt häufig nicht nur von monetären, sondern auch persönlichen und politischen Faktoren ab. Ungeachtet oder gerade wegen dieser Unwegbarkeiten bleibt die ökonomische Analyse der integrierten Strukturen in Russland sowie Unternehmensgruppen generell ein spannendes Thema für die ökonomische Forschung.

## LITERATUR

Die Namen russischer Autoren werden im Falle nicht-russischsprachiger Publikationen in der jeweils dort verwendeten Schreibweise belassen. Aus diesem Grund kann derselbe Autor in verschiedenen Schreibweisen aufgeführt werden. Bei vielen russischen Publikationen, insbesondere Artikeln in Zeitschriften, ist es nach wie vor nicht üblich, den Vornamen auszuschreiben. Die Initialen der Vornamen werden auch an anderer Stelle nicht entschlüsselt. Daher kann in solchen Fällen der Autor nur mit Nachnamen und den Initialen des Vor- und, sofern vorhanden, des Vatersnamen angegeben werden.

Bei Internetpublikationen werden in der Regel keine Seitenangaben aufgeführt, sondern stattdessen die Internetadresse.

ACHMETOV, R. G. (2002): O soveršentvovanii ekonomičeskogo mehanizma upravlenija integrirovannyimi formirovanijami (Über die Vervollkommnung des ökonomischen Mechanismus zur Leitung integrierter Formen), in: *Ėkonomika sel'skochozjajstvennyh i pererabatyvajuščich predprijatij*, 11/2002, S. 46 f.

ADAŠEVA, S. (2007): Rossijskie holdingi: novye empiričeskie svidetel'stva (Russische Holdings: neue empirische Befunde), in: *Voprosy Ėkonomiki*, Nr. 1, S. 98-111.

ADMINISTRACIJA ORLOVSKOJ OBLASTI (2006a): Investicionnoe predstavlenie Orlovskoj oblasti (Vorstellung des Oblastes Orel für Investitionen); <http://www.adm.orel.ru/invest/index.php?raz=invport>, abgerufen am 20.06.2006.

ADMINISTRACIJA ORLOVSKOJ OBLASTI (2006b): Investicionnoe predstavlenie Orlovskoj oblasti: Malyj niznes (Vorstellung des Oblastes Orel für Investitionen: Kleine Unternehmen); [http://www.adm.orel.ru/invest/index.php?raz=invport&pag=6](http://www.adm.orel.ru/invest/index.php?raz=invport&pag=6http://www.adm.orel.ru/invest/index.php?raz=invport&pag=6), abgerufen am 20.06.2006.

AGENSTVO AGROFAKT (2003): Belgorodskij gubernator ocenil agroholdingi po stepeni uspešnosti (Der Gouverneur von Belgorod hat die Agroholdings nach ihrem Erfolg bewertet), 03.03.2003, <http://www.k-vedomosti.ru/newsshow.php?Nid=6865>, abgerufen am 28.04.2004.

AGRA-EUROPE, 31/00, 31.07.2000, Länderberichte 20: Russlands Landwirtschaft soll deutlich entlastet werden.

AGRA-EUROPE; 7/02, 11.02.2002, Länderberichte 30: Russische Landwirtschaft im Aufschwung.

AGRA-EUROPE, 8/02, 18.02.2002, Markt + Meinung 10: Russische Land- und Ernährungswirtschaft im Aufwind.

AGRA-EUROPE, 47/02, 18.11.2002, Länderberichte 28: Russische Regierung will alle interessierten Agrarbetriebe entschulden.

AGRA-EUROPE; 5/03, 03.02.03, Europa-Nachrichten 12: Russland führt Importkontingente für Fleisch ein.

- AGRA-EUROPE, 6/03, 10.02.2003, Markt +Meinung 15: Russlands Landwirtschaft schwenkt auf moderaten Wachstumskurs ein.
- AGRA-EUROPE, 9/03, 03.03.03, Länderberichte 24: Putin würdigt Beitrag privater Landwirte zur positiven Entwicklung der Agrarbranche.
- AGRA-EUROPE; 29/03, 21.07.03, Länderberichte 24: Teilentschuldung russischer Agrarbetriebe kann anlaufen.
- AGRA-EUROPE, 41/03, 13.10.2003, Länderberichte 17: Russlands Getreideernte ausreichend.
- AGRA-EUROPE; 43/03, 27.10.2003, Kurzmeldungen 11: Soja-Programm zur Linderung des Eiweißdefizits.
- AGRA-EUROPE, 12/04, 22.03.2004, Länderberichte 22: Russische Landwirtschaft im Aufwind.
- AGRA-EUROPE; 15/04, 13.04.2004, Länderberichte 12: Verkäufe von Interventionsgetreide zeigen Wirkung.
- AGRA-EUROPE; 8/04, 23.02.2004, Länderberichte 25+26: Privates Bauerntum festigt sich.
- AGRA-EUROPE, 11/05, 14.03.2005, Länderberichte 7: Moskau steckt Zuschüsse für Landwirtschaft auf.
- AGRA-EUROPE, 15/05, 11.04.2005, Länderberichte 26: Gordejew will Steuerprivileg für die Agrarbranche.
- AGRA-EUROPE, 33/05, 15.08.2005, Markt+Meinung 3: Russlands Landwirtschaft kommt nicht aus der Krise.
- AGRA-EUROPE, 38/05, 19.09.2005, Länderberichte 14: Agroholdings russischer Prägung sind der aufgehende Stern am Agrarhimmel.
- AGRA-EUROPE, 50/05, 12.12.2005, Länderberichte 25: Duma stockt Agrarretat kräftig auf.
- AGRARBERICHT (1992): Agrar- und ernährungspolitischer Bericht der Bundesregierung, Bonn.
- AGROINVESTOR (2008): Rejtingi: Nepubličnyj sel'chozbiznes (Rating: Das nicht-öffentliche Landwirtschaftsbusiness), <http://agro-investor.ru/issue/63/1675/print>, abgerufen am 28.11.2008.
- AGRO KOMPASS ORLOVŠČINY – DEPARTAMENT AGRARNOJ POLITIKI ORLOVSKIJ OBLASTI (1999): V administracii Orlovskoj oblasti (In der Verwaltung des Oblastes Orel), in: Agrobjulleten' "KARO", N 5-6, <http://gras.oryol.ru/CARO/1999-05/03.html>, abgerufen am 22.06.2006.
- AGROPRESS (2004): Itogi raboty predprijatij piščevoj, pererabatyvajuščej promyšlennosti i detskogo pitanija za 2003 god (Ergebnisse der Wirtschaftstätigkeit der Ernährungs-, Verarbeitungs- und Kindernahrungsindustrie, <http://www.agropress.ru/index.php?module=subjects&func=viewpage&pageid=145>, abgerufen am 10.05. 2005.
- AGROPROMYŠLENNYJ PORTAL BELGOROD'JA (2006): Belgorodskaja oblast' na vtorom meste sredi 90 regionov po investicionnoj privlekatel'nosti (Der Oblast Belgorod ist auf Platz zwei von 90 Regionen bei der Attraktivität für Investitionen), 01.12.2006, [http://www.belapk.ru/news\\_12.06.asp](http://www.belapk.ru/news_12.06.asp), abgerufen am 03.02.2007.
- AGROPROMYŠLENNYJ PORTAL BELGORODČINY (2004a): Plodotvornaja sovmešt'naja rabota (Eine fruchtbare Zusammenarbeit), Mart (März) 2004, [http://www.belapk.ru/news\\_3.04.asp](http://www.belapk.ru/news_3.04.asp), abgerufen am 08.12.2006.

- AGROPROMYŠLENNYJ PORTAL BELGORODČINY (2004b): Naučno-praktičeskaja konferencija rabotnikov sel'skogo chozjajstva Belgorodskoj oblasti (Wissenschaftlich-technische Konferenz der Angestellten der Landwirtschaft des Oblastes Belgorod), Mart 2004; [http://www.belapk.ru/news\\_3.04.asp](http://www.belapk.ru/news_3.04.asp), abgerufen am 08.12.2006.
- AHEARN, MARY CLARE; KORB, PENNI; BANK DAVID (2005): Industrialization and Contracting in U.S. Agriculture, in: *Journal of Agricultural and Applied Economics, Jahrgang 37, H. 2, S. 347-364*, Online: [http://www.redorbit.com/news/science/229156/industrialization\\_and\\_contracting\\_in\\_us\\_agriculture/index.html](http://www.redorbit.com/news/science/229156/industrialization_and_contracting_in_us_agriculture/index.html), abgerufen am 17.07.2007.
- ALBERT, HANS (1967): Marktsoziologie und Entscheidungslogik – Ökonomische Probleme in soziologischer Perspektive, Neuwied, Berlin.
- ALBACH, HORST (1981): The Nature of the Firm: A Production-Theoretical Viewpoint, in: *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Bd. 137, Nr. 4, S. 717-722*.
- ALCHIAN, ARMEN A. und DEMSETZ, HAROLD (1972): Production, Information Costs, and Economic Organization, in: *American Economic Review, Vol. 62, S. 777-795*.
- ALCHIAN, ARMEN A. und DEMSETZ, HAROLD (1973): The Property Right Paradigm, in: *Journal of Economic History, Vol. 33, S. 16-27*.
- ALEKSANDROV, VLADIMIR (2006): Upravljučaja holdingovaja kompanija "Metalloinvest" (Die Verwaltungsholdinggesellschaft "Metalloinvest"), <http://informacia.ru/baza/metalloinvest.htm>, abgerufen am 20.01.2007.
- ALEŠINA, SVETLANA (2005): Vorprosy privlekatel'nosti (Fragen der Attraktivität), in: *"Sekret firmy", Nr. 11, 21.03.-27.03.2005*, veröffentlicht im Internet unter [http://www.agrosgroup.ru/index-popup.php?area=press\\_smionas&id=441](http://www.agrosgroup.ru/index-popup.php?area=press_smionas&id=441), abgerufen am 08.05.2005.
- ALLEN, DOUGLAS W. und LUECK, DEAN (1998): The Nature of the Farm. *Journal of Law and Economics, Vol. 41, No. 2, October, S. 343-386*.
- ALMEIDA, HEITOR und WOLFENZON, DANIEL (2006): Should Business Groups be Dismantled? The Equilibrium Costs of Efficient Internal Capital Markets, in: *Journal of Financial Economics, Vol. 79, No. 1, S. 99-144*.
- AMIHUD, YAKOV und BARUCH, LEV (1981): Risk Reduction as a Managerial Motive for Conglomerate Mergers, in: *Bell Journal of Economics, Vol. 12, S. 605-617*.
- AOKI, MASAHICO (2001): Toward a Comparative Institutional Analysis, Comparative Institutional Analysis Series, Cambridge, London.
- APK: EKONOMIKA, UPRAVLENIE (2006): Rejting sub'ektov Rossijskoj Federacii po effektivnosti sel'skochozjajstvennogo proizvodstva (Rating der Subjekte der Russischen Föderation nach der Effizienz der landwirtschaftlichen Produktion), Nr. 3, S. 35-38.
- APK "STOJLENSKAJA NIVA" (2002): APK "Stojlenskaja Niva" (Firmenbroschüre), Staryj Oskol.
- APK "STOJLENSKAJA NIVA" (2005a): Press služba: Publikacii: "Podnimat' otečestvennoe sel'skoe chozjajstvo, polučaja stabil'nuju pribyl'" (Pressedienst: Veröffentlichung: "Die heimische Landwirtschaft fördern und dabei noch Gewinn machen"), <http://www.stniva.ru/pressservice/publication/index.php?id=6>, abgerufen am 22.02.2006.
- APK "STOJLENSKAJA NIVA" (2005b): Press služba: Publikacii: APK Stojlenskaja Niva: Pjat' let uspecha (Pressedienst: Veröffentlichung: Fünf Jahre Erfolg), <http://www.stniva.ru/pressservice/publication/index.php?id=3>, abgerufen am 22.02.2006.

- APK "STOJLENSKAJA NIVA" (2005c): Press služba: Publikacii: APK "Stojlenskaja Niva" – Na pod'zeme (Pressedienst: Veröffentlichung: APK "Stojlenskaja Niva" wächst), <http://www.stniva.ru/pressservice/publication/index.php?id=10>, abgerufen am 22.02.2006.
- APK "STOJLENSKAJA NIVA" (2005d): Novosti: AKP "Stojlenskaja Niva" načala realizaciju zernogo syr'ja (Neuigkeiten: AKP "Stojlenskaja Niva" hat mit dem Verkauf von Getreide begonnen), <http://www.stniva.ru/news/index.php?id=5>, abgerufen am 25.04.2006.
- APK "STOJLENSKAJA NIVA" (2005e): Novosti: "OOO " Oskol'skaja zemlja" uveličivaet ustavnjy kapital" (Neuigkeiten: "OOO " Oskol'skaja zemlja"AKP erhöht das Grundkapital), [http://www.stniva.ru/ru/news/news/04/2005/ustav\\_capital.html](http://www.stniva.ru/ru/news/news/04/2005/ustav_capital.html), abgerufen am 25.04.2006.
- APK "STOJLENSKAJA NIVA" (2005f): Novosti: "V 2005 godu finansirovanie blagotvoritel'nych i social'nych programm APK "Stojlenskaja Niva" v Belgorodskoj oblasti sostavit 10 mln. Rublej (Neuigkeiten: Im Jahr 2005 finanziert APK "Stojlenskaja Niva" wohlätige und soziale Programme im Oblast Belgorod im Wert von 10 Mio. Rubel), [http://www.stniva.ru/ru/news/news/04/2005/finansirovanie\\_blag.html](http://www.stniva.ru/ru/news/news/04/2005/finansirovanie_blag.html), abgerufen am 22.02.2006.
- APK "STOJLENSKAJA NIVA" (2006a): O kompanii: Struktura kompanii (Über das Unternehmen: Unternehmensstruktur), [http://www.stniva.ru/ru/about\\_struktura.html](http://www.stniva.ru/ru/about_struktura.html), abgerufen am 22.02.2006.
- APK "STOJLENSKAJA NIVA" (2006b): O kompanii: Missija (Über das Unternehmen: Mission), [http://www.stniva.ru/ru/about\\_mission.html](http://www.stniva.ru/ru/about_mission.html), abgerufen am 22.02.2006.
- APK "STOJLENSKAJA NIVA" (2006c): Press služba: Publikacii: Ėlitnyj krug, (Pressedienst: Veröffentlichung: Ein elitärer Kreis), <http://www.stniva.ru/pressservice/publication/index.php?id=0>, abgerufen am 23.09.2006.
- APK "STOJLENSKAJA NIVA" (2006d): Press služba: Publikacii: Moločnye reki, kisel'nye berega..., (Pressedienst: Veröffentlichung: Milchflüsse, Kisselufer) <http://www.stniva.ru/pressservice/publication/index.php?id=2>, abgerufen am 22.02.2006.
- APK "STOJLENSKAJA NIVA" (2007a): Rukovoditeli (Führungsleitung), <http://www.stniva.ru/ru/rukovoditelu.html>, abgerufen am 11.03.2007.
- APK "STOJLENSKAJA NIVA" (2007b): Sel'skoe chozjajstvo: Rastenievodstvo (Landwirtschaft: Pflanzenbau), [http://www.stniva.ru/ru/selhoz\\_rastenievodstvo.html](http://www.stniva.ru/ru/selhoz_rastenievodstvo.html), abgerufen am 11.03.2007.
- APK "STOJLENSKAJA NIVA" (2007c): Sel'skoe chozjajstvo: Životnovodstvo (Landwirtschaft: Tierproduktion), in: [http://www.stniva.ru/ru/selhoz\\_zivotnovodstvo.html](http://www.stniva.ru/ru/selhoz_zivotnovodstvo.html), abgerufen am 11.03.2007.
- APK "STOJLENSKAJA NIVA" (2007d): Novosti: Aktivnyj APK "Stojlenskaja Niva" polpolnilis' ešče odnim chlebozavodom (Neuigkeiten: Zu den Aktiva von APK "Stojlenskaja Niva" ist noch eine Brotfabrik hinzugekommen), <http://www.stniva.ru/ru/news/news/02/2007/1172140906.html>, abgerufen am 18.08.2007.
- APK "STOJLENSKAJA NIVA" (2007e): Investicionnaja politika, 2007 (Investitionspolitik 2007), <http://www.stniva.ru/ru/investicuu.html>, abgerufen am 18.08.2007
- APK "STOJLENSKAJA NIVA" (2007f): Partnery (Partner), [http://www.stniva.ru/ru/about\\_partners.html](http://www.stniva.ru/ru/about_partners.html), abgerufen am 18.08.2007.
- ARMENTANO, DOMINICK T. (1999): Antitrust. The Case for Repeal, revised 2<sup>nd</sup> ed., The Ludwig von Mises Institute, Auburn, Alabama.
- ARNDT, HELMUT (1974): Wirtschaftliche Macht – Tatsachen und Theorien, München.

- ARNIM, HANS H. VON (1997): Fetter Bauch regiert nicht gern: Die politische Klasse – Selbstbezogen und abgehoben.
- ARROW, KENNETH J. (1969): The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Non-Market Allocation, in: *The Analysis and Evaluation of Public Expenditures: The PBB-System*, Joint Economic Committee, 91st Congress, 1<sup>st</sup> Session, Bd. 1, Washington, D.C.
- ARROW, KENNETH J. (1970): *Essays in the Theory of Risk-bearing*, Amsterdam.
- ARROW, KENNETH J. (1975): Vertical integration and communication, in: *Bell Journal of Economics*, Vol. 6, S. 173-183.
- ARROW, KENNETH J. (1985): The Economics of Agency, in: JOHN W. PRATT, RICHARD J. ZECKHAUSER (Hrsg.): *Principals and Agents: The Structure of Business*, Boston (Mass.), S. 37-51.
- ARTUR, BRIAN (1988): Self-Reinforcing Mechanisms in Economics, in: PHILIP W. ANDERSON, KENNETH J. ARROW, DAVID PINES (Hrsg.): *The Economy as an Evolving Complex System*, Redwood City (Cal.) u. a., S. 9-31.
- ARTUR, BRIAN (1989): Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events, in: *Economic Journal*, Vol. 99, S. 116-131.
- ASLUND, ANDERS (1998): Russia's Financial Crisis: Causes and Possible Remedies, in: *Post-Soviet Geography and Economics*, Vol. 39, No. 6, S. 309-328.
- ASLUND, ANDERS (2007a): Russia's Capitalist Revolution: Why Market Reform Succeeded and Democracy Failed, Washington, D.C.
- ASLUND, ANDERS (2007b): *How Capitalism Was Built: The Transformation of Central and Eastern Europe, Russia, and Central Asia*, Cambridge.
- AZZAM, AZZEDINE M. und PAGOULATOS, EMILIO (1999): Vertical Relationships: Economic Theory and Empirical Evidence, in: GALIZZI, GIOVANNI und VENTURINI, LUCIANO (eds.): *Vertical Relationships and Coordination in the Food System*, Heidelberg, New York.
- BABINCEVA, E. und DAVTJAN, I. (2000): Agropromyšlennyj konglomerat – Perspektivnaja forma integracii (Das agro-industrielle Konglomerat – Eine Integrationsform mit Zukunft), in: *APK, Heft 12*, S. 35-39.
- BAE, KEE-HONG; KANG, JUN-KOO und KIM, JIN-MO (2002): Tunneling or Value Added? Evidence from Mergers by Korean Business Groups, in: *The Journal of Finance*, Vol. 57, No. 6 (Dec., 2002), S. 2695-2740.
- BAIN, JOE S. (1956): *Barriers to new competition*, Cambridge (Mass.).
- BAIN, JOE S. (1959): *Industrial Organization*, New York.
- BAKLAŽENKO, G. A. (2001): Agropromyšlennye choldingi – Osnova chozjajstvennoj ierarchii ekonomiki perechnodnogo perioda (Agro-industrielle Holdings – Grundlage der Wirtschaftshierarchie im Transformationsprozeß), in: *APK: ekonomika, upravlenie*, Nr. 11, S. 30-35.
- BAKLAŽENKO, G. A. (2003): Razvitie integracionnyh processov v APK na osnove transformacii sobstvennosti (Die Entwicklung von Integrationsprozessen im AIK auf der Grundlage des Transfers von Eigentum), in: *Ėkonomika sel'skochozjajstvennyh i pererabatyvajuščih predprijatij*, Nr. 2, S. 8-11.
- BANK24.RU (2007): Slovar' ėkonomičeskich terminov: Neraspredelennaja pribyl' (Wörterbuch ökonomischer Begriffe: unverteilter Gewinn) <http://www.glossary.bank24.ru/glossary/page.1/char.%CD/word.2082/-39k>, abgerufen am 24.08.2007.

- BARCA, FABRIZIO und BECHT, MARCO (eds, 2001): *The Control of Corporate Europe*, Oxford.
- BARKEMA, HARRY G. (1995): Do Top Managers Work Harder When They Are Monitored?, in: *Kyklos*, Vol. 48, Fasc. 1, S. 19-42.
- BARSUKOWA, SWETLANA (2009): Das Nationale Projekt "Entwicklung der Landwirtschaft" 2006-2007, Forschungsstelle Osteuropa, Deutsche Gesellschaft für Osteuropakunde e.V. und Otto Wolff Stiftung, Russlandanalysen, Nr. 178, 28.02.2009, S. 21-23.
- BARTLING, RICHARD (1994): Horizontale und vertikale Kooperation bei der Vermarktung von Agrarprodukten in den neuen Bundesländern, in: *Agrarwirtschaft*, Jg. 43, Heft 3, S. 149-155.
- BARYŠNIKOV, N. (2005): Rol' bjužžeta v razvitii agrarnogo sektora (Die Rolle des Budgets bei der Entwicklung des Agrarsektors), in: *Ėkonomist*, Nr. 5, S. 84-87.
- BARZEL, YORAM (1982): Measurement Cost and the Organization of Markets, in: *Journal of Law and Economics*, Vol. 25, April, S. 27-48.
- BARZEL, YORAM (1989): *Economic Analysis of Property Rights*, Cambridge u. a. O.
- BAUMOL, W. J., PANZAR, J. und WILLIG, R. (1982): *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, New York.
- BAUR, CORNELIUS (1990): *Make-or-Buy-Entscheidungen in einem Unternehmen der Automobilindustrie. Empirische Analyse und Gestaltung der Fertigungstiefe aus transaktionskostentheoretischer Sicht*, München.
- BEA, FRANZ X.; DICHTL, ERWIN und SCHWEITZER, MARCELL (Hrsg., 1988): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Bd.1: Grundfragen, 4. Aufl., Stuttgart, New York.
- BECHT, MARCO und DELONG, J. BRADFORD (2007): Why Has There Been So Little Blockholding in America?, in: MORCK, RANDALL (ed.): *The History of Corporate Governance Around the World: Family Business Groups to Professional Managers*, Chicago, S. 613-660.
- BECK, THORSTEN und LEVINE, ROSS (2005): Legal Institutions and Financial Development, in: MÉNARD, CLAUDE und SHIRLEY, MARY M. (eds.): *Handbook of New Institutional Economics*, Dordrecht, Berlin, Heidelberg, New York, S. 251-278.
- BECKMANN, VOLKER (2000): *Transaktionskosten und institutionelle Wahl in der Landwirtschaft. Zwischen Markt, Hierarchie und Kooperation*, Berlin.
- BELGORODSKAJA ADMINISTRACIJA (2006): Informacija ob itogach ėkonomičekogo razvitija Belgorodskoj oblasti za janvar'-sentjabr' 2006 goda (Information über die Ergebnisse der wirtschaftlichen Entwicklung des Oblastes Belgorod von Januar bis September 2006), in: <http://beladm.bel.ru/region/economy/>, abgerufen am 22.01.2007.
- BELGORODSOCBANK (2006): O banke: Učereditel'i (Über die Bank: die Gründer), <http://www.belsocbank.ru/about/founder/1.html>, abgerufen am 22.02.2006.
- BELMEDIA (2003): Fedor Kluka priznalsja, čto sliškom star dlja upavlenija korporacij (Fedor Kluka gab zu, dass er viel zu alt sei, um ein Unternehmen zu führen), 23.12.2003, <http://www.belmedia.ru/newspage/id/2723.html>, abgerufen am 25.04.2006.
- BELORUSOV, NIKOLAJ (2002): "Čerkizovskij" beret kurs na nezavisimost' ot importnogo mjasa ("Čerkizovskij" nimmt Kurs auf die Unabhängigkeit von importiertem Fleisch), in: *Krest'janskije vedomosti*, 29.03.2002, <http://www.agronews.ru/NewsP.php?NIId=2005>, abgerufen am 31.05.2006.

- BENDINA, NATAL'JA (2003): Minsel'choz načal razdaču deneg (Das Landwirtschaftsministerium begann mit der Ausgabe des Geldes), in: RBC daily, 27.05.2003, Internet: [http://www.rbcdaily.ru/cgi-bin/oranews/get\\_news.cgi?tmpl=print\\_version&news\\_id=41438](http://www.rbcdaily.ru/cgi-bin/oranews/get_news.cgi?tmpl=print_version&news_id=41438), abgerufen 13.05.2005.
- BERG, NICOLA (2006): Fallstudien als Methode betriebswirtschaftlicher Forschung, in: *WiSt, H. 7, Juli*, S. 362-367.
- BERLE, ADOLF A. und MEANS, GARDINER C. (1932): *The Modern Corporation and Private Property*, New York.
- BERNHEIM, BERT D. und WHINSTON, MICHAEL D. (1990): Multimarket contact and collusive behavior, in: *Rand Journal of Economics, Vol. 21, No. 1*, S. 1-26.
- BESPACHOTNYJ, G.V. (2002): Izmenenie napravlenij bjudžetnogo finansirovanija sel'skogo chozjajstva (Die Änderung der Ausrichtung der Finanzierung der Landwirtschaft aus dem Staatshaushalt), in: ROSSISKJA AKADEMIJA SEL'SKOCHOZJAJSTVENNYCH NAUK; VSEROSSISKIJ INSTITUTE AGRARNYCH PROBLEM I INFORMATIKI; FOND PODDERŽKI AGRARNOJ REFORMY I SEL'SKOGO RAZVITJA (Hg.): *Vlast', biznes i krest'janstvo: mehanizmy éffektivnogo vzaimodejstvija (Macht, Business und Bauerntum: Mechanismen eines effizienten Zusammenwirkens)*. Nikonovskie čtenija – 2002, Moskva, S. 32-33.
- BEZLEPKINA, IRINA; OSKAM, ARIE; LANSINK, ALFONS OUDE und HUIRNE, RUUD (2004): Development and Performance of Russian Agricultural Enterprises, 1990-2001, in: *Post-Communist Economies, Vol. 16, No. 4*, S. 439-457.
- BHAGWATI, JAGDISH N. (1982): Directly Unproductive, Profit-Seeking (DUP) Activities, in: *Journal of Political Economy, Vol. 90, No. 5*, S. 988-1002.
- BHUYAN, SANJIB (2005): An Empirical Evaluation of Factors Determining Vertical Integration, in: *U.S. Food Manufacturing Industries Agribusiness, Vol. 21, No. 3*, S. 429-445.
- BIGGART, NICOLE W. und HAMILTON, GARY G. (1992): On the limits of a firm-based theory to explain business networks: the western bias of neoclassical economics, in: NOHRIA, N. NITIN; ECCLES, ROBERT G. (Hrsg.): *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston, S. 471-490.
- BLACK, BERNARD S. und TARASSOVA, ANNA S. (2003): Institutional reform in transition: A case study of Russia, in: *Supreme Court Economic Review, Vol. 10*, S. 211-278.
- BLAIR, ROGER D. und KASERMAN, DAVID L. (1983): *Law and Economics of Vertical Integration and Control*, Orlando u. a.
- BLASI, JOSEPH; KROUMOVA, MAYA und KRUSE, DOUGLAS (1996): *Kremlin Capitalism*, Ithaca, N.Y.
- BÖCKENHOFF, LOHNER (1992): Vertragliche Bindungen in der Landwirtschaft, in: *Agrarwirtschaft, Jg. 41, Heft 1*, S. 1-2.
- BÖHM, FRANZ (1961): Demokratie und ökonomische Macht, in: INSTITUT FÜR AUSLÄNDISCHES UND INTERNATIONALES WIRTSCHAFTSRECHT (Hrsg.): *Kartelle und Monopole im modernen Recht*, Karlsruhe, S. 1-24.
- BOLTON, PATRICK und SCHARFSTEIN, DAVID (1990): A Theory of Predation Based on Agency Problems in Financing Contracting, in: *American Economic Review, Vol. 80*, S. 93-106.
- BOLTON, PATRICK und SCHARFSTEIN, DAVID (1993): *Optimal Debt Structure with Multiple Creditors*, Massachusetts Institute of Technology, Working Paper.

- BOLTON, PATRICK und WHINSTON, MICHAEL D. (1991): The "Foreclosure" Effects of Vertical Mergers, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 147, No.1, S. 207-226.
- BOLTON, PATRICK und WHINSTON, MICHAEL D. (1993): Incomplete Contracts, Vertical Integration, and Supply Assurance, in: *Review of Economic Studies*, Vol. 60, No.1, S. 121-148.
- BOL'SAJA ENCIKLOPEDIJA ROSSIJSKICH PROIZVODITELEJ TOVAROV I USLUG V INTERNET (2005): Predprijatija: Belregiongaz (Unternehmen: Belregiongaz), <http://enc.ex.ru/cgi-bin/n1/firm.pl?lang=1&f=1704>, abgerufen am 14.08.2005.
- BORCHARDT, KNUT (1977): Der "Property-Rights-Ansatz" in der Wirtschaftsgeschichte – Zeichen für eine systematische Neuorientierung des Faches?, in: JÜRGEN KOCKA (Hrsg.): Theorien in der Praxis des Historikers. Forschungsbeispiele und ihre Diskussion, Geschichte und Gesellschaft, Sonderheft 3, Göttingen, S. 140-156.
- BORISOVA, L. I. (2008): Perspektivy razvitija holdingovijch formirovanij v APK Belgorodskoj oblasti (Perspektiven der Entwicklung von Holdingstrukturen im AIK des Oblastes Belgorod), in: *Ėkonomika sel'skochozjajstvennych i pererabatyvajuščich predprijatij*, Nr. 11, S. 63-65.
- BORK, ROBERT H. (1978): The antitrust paradox, New York.
- BORNSTEIN, MORRIS (1994a): The Soviet Centrally Planned Economy, in: BORNSTEIN, MORRIS (ed.): *Comparative Economic Systems. Models and Cases*, 7. Aufl., Burr Ridge, S. 411-443.
- BORNSTEIN, MORRIS (1994b): Russia's Mass Privatisation Programme, in: *Communist Economies & Economic Transformation*, Vol. 6, No. 4, S. 419-457.
- BOROZDINA, SVETLANA (2005): Nekotorye otrasli agrokompleksa mogut prosto isčeznut (Einige Branchen des Agrarkomplexes könnten ganz einfach verschwinden), in: Internet-izdanie "Gazeta.ru", 21.11.2005, veröffentlicht im Internet unter <http://www.raz.ru/press.php?v=2005&s=j4pvi84&i>, abgerufen am 20.08.2006.
- BREID, VOLKER (1995): Aussagefähigkeit agencytheoretischer Ansätze auf die Verhaltenssteuerung von Entscheidungsträgern, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47. Jg., Nr. 9, S. 821-865.
- BREITENACHER, MICHAEL; TRÄGER und UWE CHRISTIAN (1990): Ernährungsindustrie: Strukturwandlungen in Produktion und Absatz, Berlin, München.
- BREUER, SANDRA (1999): Neue Institutionenökonomik: Zum gleichnamigen Buch von Mathias Erlei, Martin Leschke und Dirk Sauerland, in: *ORDO, Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft*, Bd. 50, S. 485-489.
- BORK, ROBERT H. (1978): The Antitrust Paradox, New York.
- BUCH, CLAUDIA M. (1993): Das Bankwesen in den Nachfolgestaaten der Sowjetunion, in: *Die Weltwirtschaft*, H. 1, S. 70-91.
- BUCH, CLAUDIA M.; FUNKE, NORBERT; HEINRICH, RALPH und RAISER, MARTIN (1994): Overcoming Obstacles to Successful Reforms in Economies in Transition, Tübingen.
- BUCHANAN, JAMES M. (1969/199): Cost and Choice: An Inquiry into Economic Theory, The Collective Works of James M. Buchanan, Vol. 6, Chicago.
- BUCHANAN, JAMES M. (1984): Die Grenzen der Freiheit: zwischen Anarchie und Leviathan, Tübingen.

- BUCHANAN, JAMES M. (1987): Constitutional Economics, in: EATWELL, JOHN; MILGATE, MURRAY und NEWMAN, PETER (eds.): The New Palgrave. A Dictionary on Economics, Vol. 1, London, S. 585-588.
- BUCHANAN, JAMES M. (1988): The Relatively Absolute Absolutes, in: ders.: Essays on the Political Economy, Honolulu, S. 32-46.
- BUCHANAN, JAMES M. und THIRLBY, GEORGE F. (1981): L.S.E. Essays on Cost, New York.
- BÜHLER, STEFAN und JAEGER, FRANZ (2002): Einführung in die Industrieökonomik, Berlin u. a. O.
- BÜHNER, ROLF (1992): Management-Holding: Unternehmensstruktur der Zukunft, Landsberg/Lech.
- BUSS, ANDREAS (1989): Die Wirtschaftsethik des russisch-orthodoxen Christentums, Heidelberg.
- BUTTERFIELD, JIM (1990a): Devolution in Decision-Making and Organizational Change in Soviet Agriculture, in: *Comparative Economic Studies*, Vol. 32, No. 2, S. 29-65.
- BUTTERFIELD, JIM (1990b): Devolution in Decision-Making and Organizational Change in Soviet Agriculture, in: *Comparative Economic Studies*, Vol. 32, No. 2, S. 29-65.
- BUZDALOV, I. N. (2002): Agrarnaja politika i krest'janstvo, Nikonovskie čtenija – 2002, Moskva, S. 6-13.
- CARLTON, D. W. und PERLOFF, J. M. (1994): Modern Industrial Organization, 2<sup>nd</sup> edition, New York.
- CAVES, R. E (1989): International differences in industrial organization, in: SCHMALENSEE, R., WILLIG, R. (Hrsg.): Handbook of Industrial Organization, Vol. 2.
- ČEMODUROV, VIKTOR (2000): Krest'janskoe gore v arendu sdaetsja (Das Elend der Bauern wird verpachtet), in: Rossijskaja gazeta, 19.02.2000, veröffentlicht im Internet unter: <http://www.rg.ru/bussines/territ/37.shtml>; abgerufen am 22.01.2007.
- ČEMODUROV, VIKTOR (2001): Rossijskaja zmelja prišla v dvizenie: Polovinoj pašni v Belgorodskoj oblasti uže vladeet častnyj kapital (Der russische Boden kommt in Bewegung: Die Hälfte der Ackerfläche des Oblastes Belgorod wird schon von privatem Kapital beherrscht), in: Rossijskaja biznes-gazeta, 16.01.2001, veröffentlicht im Internet: <http://www.savchenko.ru/textpress.html?id=859>, abgerufen am 22.04.2005.
- CENTR RAZVITIIJA (2005): Obozrenie rossijskoj ekonomiki za 2004 g. (Rundschau über die russische Wirtschaft 2004), Moskva, Internet: <http://www.dcenter.ru/1/files/1/2/54/169.pdf>, abgerufen 10.08.2006.
- CENTRAL'NYJ BANK ROSSIJSKOJ FEDERACII (2005): Otčet o razvitii bankovskogo sektora i bankovskogo nadzora v 2004 godu (Bericht über die Entwicklung des Bankensystems und der Bankenaufsicht im Jahr 2004), Moskva, Internet: [www.cbr.ru/analytics/bank\\_system/bs2005ru.pdf](http://www.cbr.ru/analytics/bank_system/bs2005ru.pdf), abgerufen am 28.09.2006.
- CENTRAL'NYJ BANK ROSSIJSKOJ FEDERACII (2006): Informacija po kreditnym organizacijam (Informationen zu Kreditorganisationen), <http://www.cbr.ru/credit/coinfo.asp?id=140000005>, abgerufen am 22.02.2006.
- CENTRAL'NYJ BANK ROSSIJSKOJ FEDERACII (2008): Otčet o razvitii bankovskogo sektora i bankovskogo nadzora v 2007 godu (Bericht über die Entwicklung des Bankensystems und der Bankenaufsicht im Jahr 2007), Moskva, Internet: [http://www.cbr.ru/publ/root\\_get\\_blob.asp?doc\\_id=8136](http://www.cbr.ru/publ/root_get_blob.asp?doc_id=8136), abgerufen am 23.10.2008.

- ČERVAKOV, ANDREJ (2004): Popadanie v moloko (Das Eindringen in den Milchbereich), in: *Kommersant*?, Nr. 216, 18.11.2004, veröffentlicht im Internet unter: <http://www.kommersant.comch.ru/color4/p1111.shtml>, abgerufen am 02.05.2006.
- CEZANNE, WOLFGANG und MAYER, ANNETTE (1998): Neue Institutionenökonomik – Ein Überblick, in: *WISU*, 27. Jg., H. 11, November, S. 1345-1353.
- CFO-REGIONS (2006a): Orel: Territorija, naselenie, prirodnye resurcy (Orel: Territorium, Bevölkerung, natürliche Ressourcen), <http://www.cfo-regions.ru/regions/oryol/about.html>, abgerufen am 23.06.2006.
- CFO-REGIONS (2006b): Orel: Agrarnaja reforma v Orlovskoj oblasti (Orel: Die Agrarreform im Oblast Orel), <http://www.cfo-regions.ru/regions/oryol/ferm.html>, abgerufen am 23.06.2006.
- CFO-REGIONS (2006c): Orel: Agropromyšlennyj kompleks (Orel: Der Agro-Industrielle Komplex), <http://www.cfo-regions.ru/regions/oryol/ferm2.html>, abgerufen am 23.06.2006.
- CFO-REGIONS (2006d): Orel: Nekotorye itogi ekonomičeskich reform v Orlovskoj oblasti (Orel: Einige Ergebnisse der Wirtschaftsreformen im Oblast Orel), <http://www.cfo-regions.ru/regions/oryol/itogi.html>, abgerufen am 23.06.2006.
- CFO-REGIONS (2007): Belgorod: Geografija, klimat, prirodnye resurcy (Belgorod: Geographie, Klima, natürliche Ressourcen), <http://www.cfo-regions.ru/regions/belgorod/geogr.html>, abgerufen am 22.01.2007.
- CHANG, SEA-JIN (2003): *Financial Crisis and Transformation of Korean Business Groups: The Rise and Fall of Chaebols*, Cambridge u. a.
- CHANG, SEA-JIN und UNGHWAN CHOI (1988): Strategy, Structure and Performance of Korean Business Groups: A Transactions Cost Approach, in: *Journal of Industrial Economics*, Vol. 37, No. 2, S. 141-58.
- CHARI, ANUSHA und GUPTA, NANDINI (2008): Incumbents and Protectionism: The Political Economy of Foreign Entry Liberalization, in: *Journal of financial economics*, Vol. 88, Nr. 3, S. 633-656.
- CHERKASOV, VITALY (2002): Verwaltungsreformen und Wirtschaft, in: DUWENDAG, DIETER (Hrsg.): *Reformen in Rußland und deutsch-russische Wirtschaftsbeziehungen*, Schriften zur monetären Ökonomie, Bd. 46, Baden-Baden, S. 85-95.
- CHESTER, MATT (2004): Anticorporate Farming Legislation: Constitutionality and Economic Policy, in: *Drake Journal of Agricultural Law*, Vol. 9 (79), [http://nationalaglawcenter.org/assets/biarticles/chester\\_anticorporate.pdf](http://nationalaglawcenter.org/assets/biarticles/chester_anticorporate.pdf), abgerufen am 16.03.2007.
- CHEUNG, STEVEN S. (1983): The Contractual Nature of the Firm, in: *Journal of Law & Economics*, Vol. XXVI, No. 1, S. 1-21.
- CHEVALIER, JUDY (2000): What do we know about cross-subsidization? Evidence from the investment politics of merging firms, Working Paper, University of Chicago.
- CHIPTY, TASNEEM (2001): Vertical Integration, Market Foreclosure, and Consumer Welfare in the Cable Television Industry, in: *The American economic review*, Vol. 91, No. 3, S. 428-453.
- CLARK, NEIL (2008): Corporate Farming in Australia, <http://www.neilclark.com.au/img/Corporate%20Farming%20in%20Australia.pdf>, abgerufen am 16.03.2007.
- CLARKE, ROGER (1985): *Industrial Economics*, Oxford.
- CLARKE, SIMON (2004): A Very Soviet Form of Capitalism? The Management of Holding Companies in Russia, in: *Post-Communist Economies*, Vol. 16, No. 4, December, S. 405-422.

- CLAESSENS, STIJN; DJANKOV, SIMEON und LANG, LARRY H. P. (2000): The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporations, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 58, No. 1-2, S. 81-112.
- CLAESSENS, STIJN; DJANKOV, SIMEON; FAN, JOSEPH P. H und LANG, LARRY (2002): Disentangling the Incentive and Entrenchment Effects of Large Shareholdings, in: *Journal of Finance*, Vol. 57, No. 6, S. 2741-2771.
- CLEMENZ, GERHARD (2002): A Model of Vertical Integration between Producers and Retailers, in: FRANZ, WOLFGANG; RAMSER, HANS JÜRGEN; STADLER, MANFRED (Hrsg.): Fusionen. Wirtschaftswissenschaftliches Seminar Ottobeuren, Bd. 31, Tübingen, S. 205-220.
- CLIFFORD, MARK L. (1994): *Troubled Tiger: Businessmen, Bureaucrats, and Generals in South Korea*, New York.
- COASE, RONALD H. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica, New Series*, Vol. 4, Issue 16, S. 386-405.
- COASE, RONALD H. (1972): Industrial Organization: a proposal for research, in: FUCHS, VICTOR R. (ed.): *Policy Issues and Research Opportunities in Industrial Organization*, New York, S. 59-73.
- COASE, RONALD H. (1984): The New Institutional Economics, in: *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, Band 140, H. 1, S. 229-231.
- COASE, RONALD H. (1993): Das Problem der sozialen Kosten, in: ASSMANN, HEINZ-DIETER; KIRCHNER, CHRISTIAN und SCHANZE, ERICH (Hrsg.): *Ökonomische Analyse des Rechts*, Tübingen, S. 129-183.
- COMMONS, JOHN R. (1934): *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*, New York.
- COMMUNITY ENVIRONMENTAL LEGAL DEFENSE FUND (Celdf, o.J.): *Anti-Corporate Farming Laws in the Heartland*, <http://www.celdf.org/AntiCorporateFarmingLawsinHeartland/tabid/130/Default.aspx>, abgerufen 16.03.2007.
- CONNOR, JOHN M. und SCHIEK WILLIAM A. (1997): *Food Processing: An Industrial Powerhouse in Transition*, 2<sup>nd</sup> edition, New York u. a. O.
- COTTERIL, RONALD W. (2001): Neoclassical Explanations of Vertical Organization and Performance of Food Industries, in: *Agribusiness*, Vol. 17, No. 1, S. 33-57.
- CVETKOV, V. A. (2002): Vertikal'naja integracija i FPK (Vertikale Integration und FIG), in: *Ekonomist*, Nr. 3, S. 11-24.
- CVETKOV, V. A. (2003a): Zakonodatel'nye akty, regulirujuščie dejatel'nost' finansovo-promyšlennyh grupp v Roosijskoj Federacii (Gesetze, die die Tätigkeit Finanz-Industrieller Gruppen in der Russischen Föderation regeln), <http://www.cemi.rssi.ru/mei/articles/lows.htm>, abgerufen am 17.02.2005.
- CVETKOV, V. A. (2003b): Finansovo-promyšlennye gruppy RF: osnovnye ponjatija i opredelenija (Finanz-Industrielle Gruppe der RF272: grundlegende Begriffe und Bestimmungen), <http://www.cemi.rssi.ru/mei/articles/afpg-1.htm>, abgerufen am 17.02.2005.
- CVETKOV, V. A. (2003c): Sovremennoe sostojanie i perspektivy razvitija rossijskich finansovo-promyšlennyh grupp RF (Gegenwärtige Lage und Entwicklungsperspektiven russischer Finanz-Industrieller Gruppen der RF), <http://www.cemi.rssi.ru/mei/articles/analysis.htm>, abgerufen am 06.04.2004.

<sup>272</sup> RF = Russische Föderation (russ.: Rossijskaja Föderacija)

- CVETKOV, V. A. (2004): Finansovo-promyšlennye gruppy: Nakoplenyj opyt i tendencii razvitiya (Finanz-Industrielle Gruppen: Gesammelte Erfahrungen und Entwicklungstendenzen), in: *Ekonomist*, Nr. 4, S. 41-51.
- CVETKOV, V. A. und ČISTJAKOV, V. I. (2001): Finansovo-promyšlennye gruppy: Tendencii razvitiya (Finanz-Industrielle Gruppen: Entwicklungstendenzen), in: *Promyšlennye vedomosti*, Nr. 14 (25), Juli, Internetausgabe: [http://www.pv.derrick.ru/july2\\_2001\\_03.shtml](http://www.pv.derrick.ru/july2_2001_03.shtml), abgerufen am 06.04.2004.
- DAUMANN, FRANK (2001): Die Rolle der Evolution in Hayeks Konzept freiheitssichernder Regeln, in: *ORDO, Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft*, Bd. 52, S. 83-101.
- DAVID, PAUL (1985): Clio and the Economics of QWERTY, in: *American Economic Review*, Vol. 75, No. 2, S. 332-337.
- DEMSETZ, HAROLD (1967): Toward a Theory of Property Rights, in: *American Economic Review*, Vol. 57, No. 2, S. 347-359.
- DEMSETZ, HAROLD (1968): The Cost of Transacting, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 82, No. 1, S. 33-53.
- DEMSETZ, HAROLD (1969): Information and Efficiency: Another Viewpoint, in: *Journal of Law and Economics*, Vol. 12, No. 1, S. 1-22.
- DENIS, DIANE K.; MCCONNELL und JOHN J. (2003): International Corporate Governance, in: *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 38, No. 1, S. 1-36.
- DENIS, DAVID J.; DENIS, DIANE K. und SARIN, ATULYA (1997): Agency Problems, Equity Ownership, and Corporate Diversification, in: *Journal of Finance*, Vol. 52, No. 1, S. 135-160.
- DEN OUDEN, MARJAN; DIJKHUIZEN, AALT, A.; HUIRNE, RUUD B.M. und ZUURBIER, PETER J.P. (1996): Vertical Cooperation in Agricultural Production – Marketing Chains, with Special Reference to Product Differentiation in Pork, in: *Agribusiness*, Vol. 12, No. 3, S. 277-290.
- DENZAU, ARTHUR T. und NORTH, DOUGLASS C. (1993): Shared Mental Models: Ideologies and Institutions, in: *Kyklos*, Vol. 47, Fasc. 1, S. 3-31.
- DEPARTAMENT APK BELGORODSKOJ OBLASTI (2002): Osnovnye proizvodstvenno-ekonomičeskie pokazateli sel'skochozjajstvennych predprijatij agropromyšlennogo kompleksa Belgorodskoj oblasti za 2001 god (Grundlegende Kennziffern zur Produktion und wirtschaftlichen Lage landwirtschaftlicher Unternehmen des Agro-Industriellen Komplexes des Oblasts Belgorod für das Jahr 2001), Belgorod.
- DEPARTAMENT APK BELGORODSKOJ OBLASTI (2003): Osnovnye proizvodstvenno-ekonomičeskie pokazateli sel'skochozjajstvennych predprijatij agropromyšlennogo kompleksa Belgorodskoj oblasti za 2002 god (Grundlegende Kennziffern zur Produktion und wirtschaftlichen Lage landwirtschaftlicher Unternehmen des Agro-Industriellen Komplexes des Oblasts Belgorod für das Jahr 2002), Belgorod.
- DEUTSCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (DIW), Institut für Weltwirtschaft (IfW), Institut für Wirtschaftsforschung (IWH) (1996): Die wirtschaftliche Lage Rußlands. Bericht 9: Die Wirtschaftspolitik muß Investitionsanreize schaffen. Kieler Diskussionsbeiträge; 285.
- DEUTSCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (DIW), INSTITUT FÜR WELTWIRTSCHAFT (IFW), INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (IWH) (1998): Die wirtschaftliche Lage Rußlands. Bericht 12: Wirtschaftliche Wende bedenklich verzögert. Kieler Diskussionsbeiträge; 315.

- DE SOTO, HERNANDO (1989): *The Other Path: The Invisible Revolution in the Third Worlds*. New York.
- DiLORENZO, T.J. (1991): The Antitrust Economists' Paradox, *Austrian Economics Newsletter*, Summer, <http://www.mises.org/journals/scholar/DiLorenzo.PDF>, abgerufen am 09.06.2002.
- DiMAGGIO, PAUL J. und POWELL, WALTER W. (1983): The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, in: *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, S. 147-160.
- DJADIK, NATAL'JA (2006): Bol'shoj kolchoz (Eine große Kolchose), in: *Krest'janskije vedomosti*, 11.04.2006, <http://www.agronews.ru/ObzorP.php?ObzorId=1741>, abgerufen am 06.06.2006.
- D'JAČENKO, N. (2005): Soveršenstvovat' nalogoobloženie sel'chozovoproizvoditelej (Die Vervollkommnung der Besteuerung landwirtschaftlicher Warenerzeuger), in: *APK: ekonomika, upravlenie*, Nr. 9, S. 15-18.
- DOBRYNIN, V. A. und A. S. IVANOV (1997): Problemy vychoda agropromyšlennogo kompleksa iz krizisa (Probleme bei der Überwindung der Krise des Agro-Industriellen Komplexes), in: *Ekonomika sel'skochozjajstvennych i pererabatyvajuščich predprijatij*, Nr. 5, S. 12-16.
- DOLGOPIJATOVAJA, T. G.; IVASAKA, I. und JAKOVLEV, A.A. (2007): Rossijskaja korporacija: vnutrennaja organizacija, vnešnie vzaimodejstvija, perspektivy razvitija (Die russische Korporation: Innere Organisation, äußere Wechselwirkungen, Entwicklungsperspektiven), Moskva.
- DOW, GREGORY K. (1987): The Function of Authority in Transaction Cost Economics, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 8, No. 1, S. 13-38.
- DRESCHER, KLAUS (1993): *Vertragliche vertikale Koordination in der deutschen Landwirtschaft*, Aachen.
- DRACHE, HIRAM M. (1964): *The Day of the Bonanza. A History of Bonanza Farming in the Red River Valley of the North*, Fargo, N.D.
- DYNKIN, ALEKSANDR und SOKOLOV, ALEKSEJ (2002): Integrirovannye biznes-gruppy v rossijskoj ekonomike (Integrierte Unternehmensgruppen in der russischen Wirtschaft), in: *Voprosy Ekonomiki*, Nr. 4, S. 78-95.
- EAST CAPITAL (2007): Obligacionnyj zaem APK "OGO" (Obligationsanleihe der APK "OGO"), S. 3 f., <http://www.ogo.ru/file/investors.doc>, abgerufen am 16.01.2008.
- ECORYS (2002): Farm Insolvency in Russia. Report on the developments in 1999-2002: A new deal?, [http://www.nei.ru/eng/projects/farm\\_insolvency.html](http://www.nei.ru/eng/projects/farm_insolvency.html), abgerufen am 20.01.2003.
- EDMONDSON, THOMAS, D. und KRAUSE, KENNETH R. (1978): *State Regulation of Corporate Farming*, US Department of Agriculture, Agricultural Economic Report No. 419, Washington, D.C.
- EGER, THOMAS (1997): *Insolvenzrecht und Insolvenzrechtsreform aus ökonomischer Sicht*. F.I.T. Discussion Paper 4/97, Frankfurt/Oder.
- EGGERTSSON, THRÁINN (1992): *Economic behavior and institutions*, Cambridge.
- EISENHARDT, KATHLEEN M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review, in: *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, S. 57-74.

- ĚKONOMIKA SEL'SKOCHOZJAJSTVENNYCH I PERERABATYVAJUŠČICH PREDPRIJATIJ (2001): Nužen li zakon ob agroholdingach? (Braucht man ein Gesetz über Agroholdings?), Nr. 7, S. 22-26.
- ĚKONOMIKA SEL'SKOCHOZJAJSTVENNYCH I PERERABATYVAJUŠČICH PREDPRIJATIJ (2008a): Rejting agroholdingov (Rating von Agroholdings), Nr. 4, S. 16-19.
- ĚKONOMIKA SEL'SKOCHOZJAJSTVENNYCH I PERERABATYVAJUŠČICH PREDPRIJATIJ (2008b): Klub "Agro-300". Rejting krupnych i srednych sel'skochozjajstvennych organizacij Rossii za 2004-2006 gody, (Klub "Agro-300": Rating großer und mittlerer landwirtschaftlicher Organisationen für die Jahre 2004-2006), Nr. 1, S. 26-32.
- ENCAOUA, DAVID und JACQUEMIN, ALEXIS (1982): Organizational efficiency and monopoly power: The case of French industrial groups, in: *European Economic Review*, Vol 19, No. 1, S. 25-51.
- ENGEL', E. A. (2005): Pljusy i minusy primenenija edinogo sel'skochozjajstvennogo naloga, in: *Ěkonomika sel'skochozjajstvennych i pererabatvajuščich predprijatij*, Nr. 1, S. 45-46.
- ERLAB DES PRÄSIDENTEN vom 16.07.2003 Nr. 784 "Über zusätzliche Maßnahmen zur Verbesserung der finanziellen Lage der landwirtschaftlichen Warenerzeuger" ("O dopolnitel'nych merach po uluščeniu finansogo sostojanija sel'skochozjajstvennych tovaroproizvoditelej"), <http://base.garant.ru/2159589.htm>, abgerufen am 18.05.2006.
- ERLEI, MATHIAS (1998): Institutionen, Märkte und Marktphasen. Allgemeine Transaktionskostentheorie unter spezieller Berücksichtigung der Entwicklungsphasen von Märkten, Tübingen.
- ERLEI, MATHIAS (2001): Organisationsökonomik und vertikale Integration: Wettbewerbspolitische Implikationen, in: PIES, INGO; LESCKE, MARTIN (Hrsg.): Oliver Williamsons Organisationsökonomik, Tübingen.
- ERLEI, MATHIAS und SIEMER, PHILIPP (2002): Vereinigte Staaten vs. Microsoft: Missbrauch von Marktmacht oder dynamischer Wettbewerb, in: *Das Wirtschaftsstudium (WISU)*, H. 11, S. 1445-1452.
- ERLEI, MATHIAS; LESCKE, MARTIN und SAUERLAND, DIRK (1999): Neue Institutionenökonomik, Stuttgart.
- ERNEST & YOUNG (2003): An Eye on Russia, Monthly Review, January, [http://www.ey.com/global/download.nsf/Russia\\_E/eye\\_russia\\_jan\\_2003\\_e/\\$file/eye\\_russia\\_jan\\_2003\\_e.pdf](http://www.ey.com/global/download.nsf/Russia_E/eye_russia_jan_2003_e/$file/eye_russia_jan_2003_e.pdf), abgerufen am 14.09.2004.
- ERNEST & YOUNG (2004): An Eye on Russia, Monthly Review, April-May, [http://www.ey.com/global/download.nsf/Russia\\_E/eye\\_apr\\_may\\_04e/\\$file/eye\\_apr\\_may\\_04e.pdf](http://www.ey.com/global/download.nsf/Russia_E/eye_apr_may_04e/$file/eye_apr_may_04e.pdf), abgerufen am 14.09.2004.
- ESTIGNEEV, ANTON (2006): Finansovaja konsolidacija – Ključevoj aspekt effektivnogo upravljenija choldingom (Finanzielle Konsolidierung – Der Schlüssel zu einer effizienten Führung der Holding), Internet: [http://www.oracle9i.ru/appsforum/2006/report/files/af2006\\_food\\_3\\_cherkizovskiy.pdf](http://www.oracle9i.ru/appsforum/2006/report/files/af2006_food_3_cherkizovskiy.pdf), abgerufen am 06.06.2006.
- ESTIGNEEV, ANTON (2007): Finansovaja konsolidacija – Ključevoj aspekt effektivnogo upravljenija choldingom (Finanzielle Konsolidierung – Der Schlüssel zu einer effizienten Führung der Holding), [http://www.oracleclub.ru/appsforum/2007/files/af2007\\_cpm\\_3\\_chekizovo.pdf](http://www.oracleclub.ru/appsforum/2007/files/af2007_cpm_3_chekizovo.pdf), abgerufen am 22.02.2008.

- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2006): Milch und Milcherzeugnisse in der Europäischen Union, August 2006, [http://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/milk/2007\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/publi/fact/milk/2007_de.pdf), abgerufen am 28.01.2008.
- EVERS, FRANK (1993): Privatisierung und Unternehmensbildung im ländlichen Rußland, in: *Recht in Ost und West (ROW). Zeitschrift für Ostrecht und Rechtsvergleichung*, 37. Jg., H. 6, S. 161-171 und 178-188.
- FACCIO, MARA und LANG, LARRY H. P. (2002): The Ultimate Ownership of Western European Corporations, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 65, No. 3, S. 365-395.
- FAMA, EUGENE F. und JENSEN MICHAEL C. (1983a): Separation of Ownership and Control, in: *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, June, S. 301-325.
- FAMA, EUGENE F. und JENSEN MICHAEL C. (1983b): Agency Problems and Residual Claims, in: *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, Issue 2, S. 327-349.
- FAS – FEDERAL'NAJA ANTIMONOPOL'NAJA SLUŽBA (2005): Press-Služba: "Rusagro" ograničit v preferencijach (Pressedienst: "Rusagros" Präferenzen werden beschränkt), 17.06.2005, [http://www.fas.gov.ru/article/a\\_2104.shtml?print](http://www.fas.gov.ru/article/a_2104.shtml?print), abgerufen am 23.05.2006.
- FAZ (2005): Rußland hat mit schweren Strukturproblemen zu kämpfen, 01.11.2005, Nr. 254, S. 10, Internet: <http://www.faz.net/s/Rub0E9EEF84AC1E4A389A8DC6C23161FE44/Doc~EB1D54DF0DCC547049C3159DAF64ECB8B~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, abgerufen am 20.01.2006.
- FEDERAL'NYJ ZAKON (FÖDERATIONSGESETZ) vom 12.01.1996 Nr. 7 "O nekommerčeskich organizacijach" (Über nicht-kommerzielle Organisationen), <http://www.consultant.ru/popular/nekomerz/>, abgerufen am 17.06.2007.
- FEDERAL'NYJ ZAKON (FÖDERATIONSGESETZ) vom 10.06.1998 Nr. 102 " Ob Ipoteke (zaloge nedvizimosti)", <http://www.akdi.ru/gd/proekt/069877GD.SHTM>.
- FEDERAL'NYJ ZAKON (FÖDERATIONSGESETZ) vom 19.07.1998 Nr. 115 "Ob osobennostjach pravovogo položenija akcionernych obščestv rabotnikov (narodnych predprijatij) (Über Besonderheiten der Rechtslage von Aktiengesellschaften der Arbeiter (Volksunternehmen), [http://www.corp-gov.ru/bd/db.php3?db\\_id=152&base\\_id=1](http://www.corp-gov.ru/bd/db.php3?db_id=152&base_id=1).
- FEDERAL'NYJ ZAKON (FÖDERATIONSGESETZ) vom 09.07.2002 Nr. 83 "O finansovom ozdorovlenii sel'skochozjastvennych tovaroproizvodelej" (Über die finanzielle Sanierung landwirtschaftlicher Warenerzeuger), veröffentlicht in der Beilage zur Zeitschrift "Ékonomika sel'skogo chozjajstva"; Nr.8, 2002, S. 3-16.
- FEDERAL'NYJ ZAKON (FÖDERATIONSGESETZ) vom 29.07.2002 Nr. 101 "Ob oborote zemel' sel'skochozjastvennogo naznačenija" (Über den Verkehr von Agrarland), veröffentlicht in der Beilage zur Zeitschrift "Ékonomika sel'skogo chozjajstva", Nr. 8, 2002, S. 17-32.
- FEDERAL'NYJ ZAKON (FÖDERATIONSGESETZ) vom 26.10.2002 Nr. 127 "O nesostojatel'nosti (bankrotstve)" (Über die Zahlungsunfähigkeit (Bankrott)), <http://www.consultant.ru/popular/bankrupt/>, abgerufen am 24.03.2005.
- FEDERAL'NYJ ZAKON (FÖDERATIONSGESETZ) vom 11.11.2003 Nr. 147 "O vnesenii izmenenij v glavu 26.1 časti vtoroj nalogovogo kodeksa Rossijskoj Federacii i nekotorye drugie akty zakonodatel'stva Rossijskoj Federacii" (Über die Einfügung von Änderungen ins Kapitel 26.1 des zweiten Teils des Steuerkodexes der Russischen Föderation und einige andere Gesetzesakte der Russischen Föderation), <http://www.ntnu.sci-nnov.ru/RUS/zakon/federalzak/1472003-fz.htm>, abgerufen am 24.06.2006.

- FEDERAL'NYJ ZAKON (FÖDERATIONSGESETZ) vom 23.12.2003 Nr. 177 "O strachovanii vkladov fizičeskich lic v bankach Rossijskoj Federacii" (Über die Versicherung der Einlagen natürlicher Personen in Banken der Russischen Föderation), [http://www.cbr.ru/credit/likvidbase/Lav/FZ\\_177.pdf](http://www.cbr.ru/credit/likvidbase/Lav/FZ_177.pdf), abgerufen am 24.06.2006.
- FEDERAL'NYJ ZAKON (FÖDERATIONSGESETZ) vom 05.02.2004 Nr. 1 "O vnesenii izmenenij v federal'nyj zakon "Ob ipoteke" (zaloge nedvizimosti)", <http://nalog.consultant.ru/doc46397.html>, abgerufen am 24.06.2006.
- FEDERAL'NYJ ZAKON (FÖDERATIONSGESETZ) vom 04.07.2003 Nr. 95 "O vnesenii izmenenij i dopolnenij v Federal'nyj zakon 'Ob obščich principach organizacii zakonodatel'nych (predstavitel'nych) i ispolnitel'nych organov gosudarstvennoj vlasti sub''ektov Rossijskoj Federacii'", <http://base.garant.ru/186093.htm>, abgerufen am 24.06.2006.
- FEDERAL'NYJ ZAKON (FÖDERATIONSGESETZ) vom 22.06.2007 Nr. 115 O priznanii utrativšim silu Federal'nogo zakona ot 30 nojabrja 1995 No. 190-FZ "O finansovo-promyšlennych gruppach" (Über die Anerkennung der Annullierung des Föderationsgesetzes 'Über Finanz-Industrielle Gruppen'), <http://eup.ru/acts.asp?id=1561>, abgerufen am 12.12.2008.
- FEDEROVA, JULIA (2004): Orlovščina: krasnyj pojas bureet na glazach (Das Gebiet von Orel: der Rote Gürtel verwandelt sich von rot zu bräunlich), in: BBC Russian com, 11.03.2004, in: [http://news.bbc.co.uk/go/pr/fr/-/hi/russian/russia/newsid\\_3503000/3503528.stm](http://news.bbc.co.uk/go/pr/fr/-/hi/russian/russia/newsid_3503000/3503528.stm), abgerufen am 08.04.2004.
- FEDEROVA, SVETLANA (2003): Pererabotčiki moloka stimulirovali pereproizvodstvo syr'ja (Die Verarbeiter von Milch haben eine Überproduktion an Rohstoffen stimuliert), in: *Agrobiznes, Nr. 1 (Februar)*, <http://www.agro-business.ru/toprinter/article/520.html>, abgerufen am 16.04.2003.
- FEHL, ULRICH (2002a): Ein Plädoyer für mehr Wettbewerb im russischen Transformationsprozeß, in: FEHL, ULRICH; SCHÜLLER, ALFRED (Hrsg.): Wettbewerb und weltwirtschaftliche Integration: Triebkräfte des Transformationsprozesses, Studien zur Ordnungsökonomik, Nr. 28, Marburger Gesellschaft für Ordnungsfragen der Wirtschaft, Stuttgart, S. 1-14.
- FEHL, ULRICH (2002b): Neue Politische Ökonomie, in: SCHÜLLER, KRÜSELBERG (Hrsg., 2004). Grundbegriffe zur Ordnungstheorie und Politischen Ökonomik, 6. durchgesehene und ergänzte Auflage, Stuttgart, S. 139-140.
- FELDMANN, HORST (1995): Eine institutionalistische Revolution? Zur dogmenhistorischen Bedeutung der modernen Institutionenökonomik, Berlin.
- FELDMANN, HORST (1999a): Ordnungstheoretische Aspekte der Institutionenökonomik, Berlin.
- FELDMANN, HORST (1999b): Transformation von Wirtschaftssystemen: Neue Institutionenökonomik als Analyseinstrument, in: DIETER CASSEL (Hrsg.): Perspektiven der Systemforschung, Berlin, S. 183-219.
- FIELD, ALEXANDER JAMES (1981): The Problem with Neoclassical Institutional Economics: A Critique with Special Reference to the North/Thomas Model of Pre-1500 Europe, in: *Explorations in Economic History, Vol. 18, No. 2*, S. 174-198.
- FILATOVA, OL'GA (2004): Integratsiya po vertikali (Integration entlang der Vertikalen), in: *Agrobiznes, No. 7 (October)*, <http://www.agro-business.ru/toprinter/article/986.html>, abgerufen am 08.12.2004.

- FILATOVA, OL'GA (2005a): Gruppa "Razgul'jaj": effektivnyj menedžment tol'ko na proizvodstve. Izvestnyj agropromyšlennyj cholding predlagaet svoju model' upravljenja (Gruppe "Razgul'jaj": Ein effektives Management nur in der Produktion: Die bekannte agroindustrielle Holding stellt ihr Managementmodell vor), in: Internet gazeta "RBC-daily", 18.11.2005, veröffentlicht im Internet unter <http://www.rbcdaily.ru/archive/2005/11/18/211753>, abgerufen am 20.08.2006.
- FILATOVA, OL'GA (2005b): Krasnodarskij kraj: Investory na ploščadkach. Kto i začem vkladывaet v sel'skoe chozjajstvo Kubani (Kraj Krasnodar: Investoren stehen bereit: Wer wozu in die Landwirtschaft investiert), in: Agrobiznes, Nr. 11 (nojabr'), <http://agro-business.ru/toprinter/article/1314.html>, abgerufen am 23.05.2007.
- FINAM BONDS (2006), OAO "Prodimeks-Holding" razmestit obligacii (OAO "Prodimeks-Holding" platziert eine Obligation), 31.10.2006, <http://bonds.finam.ru/news/item13A6F/rqdate7D60A1F/default.asp>, abgerufen am 20.12.2006.
- FINANS-ONLINE (2008): Vse 295 kompanij iz "spiska Putina" (Alle 295 Unternehmen aus der "Liste Putins"), 26.12.2008, <http://www.finansmag.ru/news/5224/print>, abgerufen am 12.01.2009.
- FINMARKET.RU (2006): OAO "Prodimeks-Holding" planiruet vypusk obligacij na 1,5 Mrd. rublej (OAO "Prodimeks-Holding" plant die Ausgabe einer Obligation im Wert von 1,5 Mrd. Rubel), 31.10.2006, <http://www.finmarket.ru/z/nws/news.asp?id=540515>, abgerufen am 20.12.2006.
- FISMAN, RAYMOND (2001): Estimating the Value of Political Connections, in: *American Economic Review*, Vol. 91, No. 4, S. 1095-1102.
- FK-NOVOSTI (2005): Piščevaja promyšlennost' Rossii prodolžayet naraščivat' oboroty (Die Ernährungsindustrie Russlands verzeichnet weiterhin Umsatzzuwächse), <http://www.fcinfo.ru/themes/basic/materials-rfcm-document.asp?folder=3315&matID=62978>, abgerufen am 14.05.2006.
- FLATH, DAVID (2000): *The Japanese Economy*, Oxford.
- FLICK, UWE (1998): *An Introduction to Qualitative Research*, London u. a.
- FOND 'CENTR POLITIČESKICH TECHNOLOGIJ' (1998): Finansovo-promyšlennye grupy i konglomeraty v ekonomike sovremennoj Rossi (Finanz-Industrielle Gruppen und Konglomerate in der Wirtschaft des heutigen Russlands), <http://www.nns.ru/analytdoc/fpg.html>, abgerufen am 23.11.2003.
- FOND SISTEMNOGO ANALIZA I SOCIAL'NO-EKONOMIČESKOGO PROEKTIROVANIIJA (2007): Proekt federal'nyj zakon O priznanii utrativšim silu Federal'nogo zakona ot 30 nojabrja 1995 No. 190-FZ "O finansovo-promyšlennyh gruppach" (Entwurf des Föderationsgesetz 'Über die Anerkennung der Annullierung des Föderationsgesetzes vo, 30. November 1995 Nr. 190-FZ 'Über Finanz-Industrielle Gruppen", <http://www.systemfond.ru/law.phtml?p=141&act=print>, abgerufen am 12.12.2008.
- FOODMEDIA.RU (2007): Bez majoneza. "Rusagro" vedet peregovory o prodaže Ekaterinburgskogo žirkombinata (Ohne Mayonnaise. "Rusagro" führt Gespräche über den Verkauf des Jekatrinburger Fettekombinats), 12.01.2007, <http://www.foodmedia.ru/?space=1&line=3&article=4233>, abgerufen am 28.11.2008.
- FORSCHUNGSSTELLE OSTEUROPA, DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR OSTEUROPAKUNDE E.V. UND OTTO WOLFF STIFTUNG (2005): Russlandanalysen, Nr. 74: Gouverneurswahlen und Machtvertikale Russland in Internationalen Rankings: HDI und GCI, 30.09.2005.

- FORSCHUNGSSTELLE OSTEUROPA, DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR OSTEUROPAKUNDE E.V. UND OTTO WOLFF STIFTUNG (2007): Dokumentation: Russland im wirtschaftsbezogenen Länderrankings, in: *Russlandanalysen*, Nr. 130, 16.03.2007, S. 8-20.
- FRANKUS, HANS J. (1972): Fusionskontrolle bei Konglomeraten, Berlin.
- FRESE, ERICH (2000): Grundlagen der Organisation. Konzepte-Prinzipien-Strukturen, 8. Aufl., Wiesbaden.
- FÜLLSACK, MANFRED (2000): Vom Staatsbetrieb zur Gartenwirtschaft: Zur Lage der post-sowjetischen Landwirtschaft in Rußland, in: *Osteuropa-Wirtschaft*, 45. Jg., Nr. 1, S. 82-97.
- FURUBOTN, EIRIK G. und PEJOVICH, SVETOZAR (1972): Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature, in: *Journal of Economic Literature*, Vol. 10, No. 4, S. 1137-1162.
- FURUBOTN, EIRIK G. (1994): Future Development of the New Institutional Economics: Extension of the Neoclassical Model or New Construct?, in: *Lectiones Jenenses, Schriftenreihe des Max-Planck-Institut zur Erforschung von Wirtschaftssystemen, H. 1*, Jena.
- GALBRAIGHT, JOHN KENNETH (1993): American capitalism: The concept of countervailing power, New Brunswick, N.J.
- GAVRILENKO, EVGENY (2002): Neue Ökonomische Strategie der Russischen Regierung: Grundlagen und erste Einschätzung, in: WELFENS, PAUL J.J.; WIEGERT, RALF (Hrsg.): Transformationskrise und neue Wirtschaftsreformen in Rußland, Heidelberg, S. 119-127.
- GASETA "BISZNES" (2005): Rusagro planiruet otkazat'sja ot zernovogo biznesa i razvivat' masložirovoj (Rusagro plant sich vom Getreidegeschäft zurückzuziehen und den Ölsaatenbereich zu entwickeln), 05.07.2005, veröffentlicht in: Krest'janskije vedomosti, 06.07.2005, <http://www.agronews.ru/ObzorP.php?ObzorId=1313>, abgerufen am 02.05.2006.
- GAZPROMBANK (2005): Gruppe "Razgul'jaj" ... sacharnye obligacii!, Analitičeskij obzor (Die Gruppe "Razgul'jaj" ... Zuckerobligationen! Eine analytische Übersicht), [http://www.gazprombank.ru/media/papers/debt\\_markets/issuers/razguliay/issue01/Razguly\\_CreditMarket\\_research\\_270905.pdf](http://www.gazprombank.ru/media/papers/debt_markets/issuers/razguliay/issue01/Razguly_CreditMarket_research_270905.pdf), abgerufen am 04.10.2007.
- GAZPROMBANK (2007): Gruppe "Razgul'jaj" – Sladkaja žizn'! Kreditnyj kommentarij (Die Gruppe "Razgul'jaj" – Süßes Leben! Kommentare zur Kreditwürdigkeit), veröffentlicht im Internet unter [www.raz.ru/flrz/File/investors/Research.pdf](http://www.raz.ru/flrz/File/investors/Research.pdf), abgerufen am 07.03.2007.
- GERASIN, SERGEJ und NIKITIN, ALEKSANDR (2002): Besteuerung der Landwirtschaft – Strategien der scheinbar Einflusslosen, in: *Osteuropa*, 52. Jg., Nr. 8: S. 1029-1039.
- GERASIN, SERGEJ (2004): Das russische Bodenrecht in Gesetz und Praxis, in: PLEINES, HEIKO; SCHRÖDER, HANS-HENNING (Hrsg.): Wirtschafts- und sozialpolitische Herausforderungen für Rußland, Forschungsstelle Osteuropa Bremen, Arbeitspapiere und Materialien, Nr. 62, S. 61-65, <http://www.forschungsstelle-osteuropa.de/con/images/stories/pdf/ap/fsoAP62.pdf>, abgerufen am 30.06.2005.
- GERTNER, ROBERT H.; SCHARFSTEIN, DAVID S. und STEIN, JEREMY C. (1994): Internal versus external capital markets, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 109, No. 4, S. 1211-1230.
- GHAURI, PERVEZ (2004): Designing and Conducting Case Studies in International Business Research, in: MARSCHAN-PIEKKARI, REBECCA; WELCH, CATHERINE (Hrsg.): Handbook of Qualitative Research Methods for International Business, Cheltenham, Northampton, S. 109-124.

- GHEMAWAT, PANKAJ und KHANNA, TARUN (1998): The Nature of Diversified Business Groups: A Research Design and two Case Studies, in: *Journal of Industrial Economics*, Vol. 46, No. 1, March, S. 35-61.
- GILPIN, JARTUA und TRAILL, BRUCE (1995): Small and Medium Food Manufacturing Enterprises in the EU: A Cross-Country Synthesis. Discussion Paper No. 11, December, European Commission, Bruxelles.
- GK "AGROHOLDING" (2004a): Press-služba OOO "Gruppa kompanij 'Agroholding'" (Pressediens der GmbH "Unternehmensgruppe Agroholding"), 22.04.2004, <http://www.agroholding.ru/News2/022.sht>, abgerufen am 10.12.2005.
- GK "AGROHOLDING" (2004b): "Agroholding": Novaja stupen'ka razvitija (Agroholding: Eine neue Stufe der Entwicklung), 14.12.2004, [http://www.agroholding.ru/News/news\\_153.sht](http://www.agroholding.ru/News/news_153.sht), abgerufen am 10.12.2005.
- GK "AGROHOLDING" (2005a): OAO "Orlovskij Brojler", <http://www.agroholding.ru/Ptica/orel.sht>; abgerufen am 19.01.2006.
- GK "AGROHOLDING" (2005b): Novosti, 20.04.2005: Naznačen direktor pticefabriki "Volgogradskij brojler" (Neuigkeiten, 20.04.2005: Es wurde ein Direktor in der Geflügelfabrik "Volgogradskij brojler" ernannt), <http://www.agroholding.ru/News2/052.sht>, abgerufen, 27.01.2006.
- GK "AGROHOLDING" (2006a): Svinovodstvo (Schweinezucht), <http://www.agroholding.ru/Myaso/index.sht>, abgerufen am 19.01.2006.
- GK "AGROHOLDING" (2006b): Naši predprijetija (Unsere Unternehmen), <http://www.agroholding.ru/Predpr/index.sht>, abgerufen am 19.01.2006.
- GK "AGROHOLDING" (2006c): Informacionnyj memorandum: Obligacionnyj zaem, Obščestvo s ograničenoj otvetstvennost'ju "Agroholding-Finans", 1 000 000 000 rublej (Informationsmemorandum: Obligation, Gesellschaft mit beschränkter Haftung "Agroholding-Finanz", 1 000 000 000 Rubel), <http://www.agroholding.ru/Include/Oblg/14.pdf> oder <http://www.uralsibcap.ru/fixedincome/issue/file-download/memo%20Agroholding.pdf;jsessionid=aIMaOaV2yIua?parentId=474&langId=ru&fileNo=4>, abgerufen am 20.01.2007.
- GK "AGROHOLDING" (2006d): OOO "Upravljajušča Kompanija – Agroholding-Chleboprodukty", <http://www.agroholding.ru/Korm/index.sht>, abgerufen am 25.01.2006.
- GK "AGROHOLDING" (2006e): Prospekt cennyh bumag: OOO "Agroholding-Finans", <http://www.agroholding.ru/Include/Oblg/12.zip>, abgerufen am 25.01.2006.
- GK "AGROHOLDING" (2006f): Bez ptič'evo mjasa Orel ne ostanetsja (Orel wird nicht ohne Geflügelfleisch bleiben), 20.01.2006, <http://www.agroholding.ru/News2/087.sht>, abgerufen am 11.03.2006.
- GÖBEL, ELIZABETH (2002): Neue Institutionenökonomik: Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen, Stuttgart.
- GOLDBERG, VICTOR P. (1976): Regulation and Administered Contracts, in: *Bell Journal of Economics*, Vol. 7, S. 426-448.
- GOLDMAN, MARSHALL I. (2004): The rule of outlaws is over!, in: *Beyond Transition Newsletter*, December 2003/April 2004, Vol. 14/15, Nos. 12 & 1, S. 23-25, <http://siteresources.worldbank.org/INTTRANSITION/Newsletters/20561673/Dec03-Mar04FINAL.pdf>, abgerufen am 16.09.2008.

- GOMEZ, EDMUND TERENCE (2006): Malaysian Business Groups: The State and Capital Development in the Post-currency Crisis Period, in: CHANG, SEA-JIN (Hrsg.): Business Groups in East Asia: Financial Crisis, Restructuring, and New Growth, Oxford, S. 119-146.
- GOMEZ, EDMUND TERENCE und JOMO, K. S. (1999): Malaysia's Political Economy: Politics, Patronage and Profits, 2. Aufl., Cambridge.
- GORODNICHENKO, YURIY und GRYGORENKO YEGOR (2008): Are oligarchs productive? Theory and evidence, in: *Journal of Comparative Economics*, Vol. 36, No.1, S. 17-42.
- GOSKOMSTAT SSSR (1990): Narodnoe khozyaystvo 1989 (Die Volkswirtschaft 1989), Moskva.
- GOSKOMSTAT ROSSII (1996): Rossijskij statističeskij ežegodnik 1996 (Russisches Statistisches Jahrbuch 1996), Moskva.
- GOSKOMSTAT ROSSII (2002a): Rossijskij statističeskij ežegodnik (Russisches Statistisches Jahrbuch), Moskva.
- GOSKOMSTAT ROSSII (2002b): Sel'skoe chozjajstvo v Rossii (Die Landwirtschaft in Russland), Moskva.
- GOSKOMSTAT ROSSII (2003): Rossijskij statističeskij ežegodnik (Russisches Statistisches Jahrbuch), Moskva.
- GOSKOMSTAT/ROSSTAT273 (2004): Rossijskij statističeskij ežegodnik (Russisches Statistisches Jahrbuch), Moskva.
- GOSUDARSTVENNAJA PROGRAMMA "Razvitie sel'skogo chozjajstva i regulirovanija ryнков sel'skochozjajstvennoj produkcii, syr'ja i prodovol'stvija na 2008-2012 gody", <http://www.mcx.ru/documents/document/show/1348.145.htm>, abgerufen am 12.12.2008.
- GRANOVETTER, MARK S. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 81, No. 3, S. 481-501.
- GRANOVETTER, MARK S. (1994): Business Groups, in: SMELSER, NEIL J.; SWEDBERG, RICHARD (Hrsg.): The Handbook of Economic Sociology, Princeton, S. 453-475.
- GREIF, AVNER (2006): Institutions and the Path to the Modern Economy: Lessons from Medieval Trade, Cambridge.
- GREAVER, BARBARA J (1992): Corporate Farming Restrictions in California: False Hope for the Family Farm, in: *San Joaquin Agricultural Law Review*, Vol. 67, No. 2, [http://nationalaglawcenter.org/assets/bibarticles/greaver\\_corporate.pdf](http://nationalaglawcenter.org/assets/bibarticles/greaver_corporate.pdf), abgerufen am 17.03.2008.
- GRICENKO, G. M. und ŠATILOV, A. V. (2002): Integracija tovaroproizvoditelej kak faktor soveršenstvovanija sistemy upravlenija rajonnym APK (Die Integration der Warenerzeuger als Faktor der Vervollkommnung der Lenkung des AIK auf regionaler Ebene), in: Rossijskaja Akademija sel'skochozjajstvennych nauk; Vcerossijskij institut agrarnych problem i informatiki; Fond podderžki reformy i sel'skogo razvitija (Hg.): Vlast', biznes i krest'janstvo: Mechanizmy effektivnogo vzaimodejstvija, Moskva, S. 190-191.

<sup>273</sup> Auf Grundlage des Dekrets des Präsidenten der Russischen Föderation Nr. 314 vom 9. März 2004 wurde das russische Statistikamt von Gosudarstvennyj komitet Rossijskoj Federacii po statistike (Goskomstat) in Federal'naja služba gosudarstvennoj statistiki umbenannt. Als Kurzname hat sich statt Goskomstat Rosstat eingebürgert. Deshalb werden auch hier die Veröffentlichungen des russischen Statistikamtes nach 2004 unter der Verfasserbezeichnung Rosstat aufgeführt.

- GRIŠIN, JU. A.; FROLOV, V.I.; BAKLAŽENKO, G.A. und KOČANOV, M.A. (2000): Agrofirma "Niva-Verchov'e". Verchovskaja model' agropromyšlennoj integracii (Agrofirma "Niva-Verchov'e": Das Verchov'er Modell agro-industrieller Integration), in: *Ekonomika sel'skochozjajstvennyh i pererabatyvajuščih predpriyatij*, Nr. 4, S. 2-7.
- GROSSMAN, SANFORD J. und HART, OLIVER D. (1986): The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 94, No. 4, S. 691-719.
- GRUPPA "AGROS" (2003a): IFC podderživaet rossijskij biznes (Die IFC unterstützt das russische Business), Press Release, 19.06.2003, [http://www.agrosgroup.ru/index-popup.php?area=press\\_release&id=311](http://www.agrosgroup.ru/index-popup.php?area=press_release&id=311), abgerufen am 02.05.2006.
- GRUPPA "AGROS" (2003b): Ežekvartal'nyj otčet ZAO "APK Agros" za IV kvartal 2003 (Vierteljahresbericht der ZAO "APK Agros" für das IV. Quartal 2003), in: [http://www.agrosgroup.ru/index-popup.php?area=fksb\\_4kv2003&id=](http://www.agrosgroup.ru/index-popup.php?area=fksb_4kv2003&id=), abgerufen am 02.05.2006.
- GRUPPA "AGROS" (2005a): Ežekvartal'nyj otčet ZAO "APK Agros" za III kvartal 2005 (Vierteljahresbericht der ZAO "APK Agros" für das III. Quartal 2005), [http://www.agrosgroup.ru/index-popup.php?area=ag\\_3kv2005&id=](http://www.agrosgroup.ru/index-popup.php?area=ag_3kv2005&id=), abgerufen am 08.05.2006.
- GRUPPA "AGROS" (2005b): Gruppa "Agros" prinjala rešenje o realizacii na territorii Stavropol'skogo kraja investicionnoj programmy v razmere \$115 mln (Die Gruppe "Agros" hat die Entscheidung getroffen, im Kraj Stavropol' ein Investitionsprogramm im Umfang von 115 Mio. \$ zu realisieren), Press Release, abgerufen am 08.05.2006.14.12.2005, [http://www.agrosgroup.ru/index-popup.php?area=press\\_release&id=470](http://www.agrosgroup.ru/index-popup.php?area=press_release&id=470).
- GRUPPA "AGROS" (2005c): Godovoj otčet OAO "Businovskij mjasopererabatyvajuščij kombinat" za 2004 god (Jahresbericht der OAO Businovskij Fleischverarbeitungs-kombinat für 2004), in: [http://www.agrosgroup.ru/index-popup.php?area=bmpk\\_2004&id=](http://www.agrosgroup.ru/index-popup.php?area=bmpk_2004&id=), abgerufen am 08.02.2006.
- GRUPPA "AGROS" (2006a): O kompanii: Naša missija (Über das Unternehmen: Unsere Mission) [http://www.agrosgroup.ru/index.php?area=comp\\_mission](http://www.agrosgroup.ru/index.php?area=comp_mission), abgerufen am 02.05.2006.
- GRUPPA "AGROS" (2006b): O kompanii: Geografija (Über das Unternehmen: Geographie), [http://www.agrosgroup.ru/index.php?area=company\\_geo](http://www.agrosgroup.ru/index.php?area=company_geo), abgerufen am 02.05.2006.
- GRUPPA "AGROS" (2006c): O kompanii: Principy vedenija biznesa: Investicionnaja filosofija (Über das Unternehmen: Prinzipien der Unternehmensführung: Investitionsphilosophie), [http://www.agrosgroup.ru/index.php?area=company\\_investment](http://www.agrosgroup.ru/index.php?area=company_investment), abgerufen am 02.05.2006.
- GRUPPA "AGROS" (2006d): O kompanii: Struktura kompanii (Über das Unternehmen: Struktur des Unternehmens), [http://www.agrosgroup.ru/index.php?area=company\\_structure](http://www.agrosgroup.ru/index.php?area=company_structure), abgerufen am 02.05.2006.
- GRUPPA "AGROS" (2006e): Produkcija: Makaronnye izdelija (Produkte: Teigwaren), [http://www.agrosgroup.ru/index-popup.php?area=production\\_makaroni&id=](http://www.agrosgroup.ru/index-popup.php?area=production_makaroni&id=), abgerufen am 02.05.2006.
- GRUPPA "AGROS" (2006f): Biznes-napravljenija: Ptica (Geschäftsfelder: Geflügel), [http://www.agrosgroup.ru/index-popup.php?area=business\\_rosmeat\\_bird&id=](http://www.agrosgroup.ru/index-popup.php?area=business_rosmeat_bird&id=), abgerufen am 02.05.2006.
- GRUPPA "AGROS" (2006g): Produkcija (Produkte), <http://www.agrosgroup.ru/index.php?area=production>, abgerufen am 02.05.2006.

- GRUPPA "AGROS" (2006h): Gruppa "Agros" sozdala "1-ju makaronnuju kompaniju" (Die Gruppe Agros hat das "Erste Teigwarenkombinat" gegründet), Press Release, 19.01.2006, [http://www.agrosgroup.ru/index-popup.php?area=press\\_release&id=473](http://www.agrosgroup.ru/index-popup.php?area=press_release&id=473), abgerufen am 02.05.2006.
- GRUPPA "AGROS" (2007): Gruppa "Agros" vyšla iz makaronnogo biznesa (Die Gruppe "Agros" ist aus dem Teigwarengeschäft ausgestiegen), Press Release, 22.08.2007, [http://www.agrosgroup.ru/index-popup.php?area=press\\_release&id=494](http://www.agrosgroup.ru/index-popup.php?area=press_release&id=494), abgerufen am 18.11.2008.
- GRUPPA "RAZGULJAJ" (2003): Istorija sozdaniya (Gründungsgeschichte), <http://www.raz.ru/rus/group.asp?tid=4&kid=49>; abgerufen am 25.11.2003.
- GRUPPA "RAZGULJAJ" (2005): Informacionnyj memorandum: Obligacionnyj vypusk, Obščestvo s ogranichennoj otvetstvennost'ju "Razgul'jaj-Finans", 2 000 000 000 (dva milliarda) rublej (Informationsmemorandum: Emission einer Obligation, Gesellschaft mit beschränkter Haftung "Razgul'jaj-Finanz", 2 000 000 000 (2 Milliarden Rubel), [http://www.gazprombank.ru/media/papers/debt\\_markets/issuers/razgul'jaj/issue01/Memo\\_Razgul'jaj\\_Finans.pdf](http://www.gazprombank.ru/media/papers/debt_markets/issuers/razgul'jaj/issue01/Memo_Razgul'jaj_Finans.pdf), abgerufen am 11.09.2006.
- GRUPPA "RAZGULJAJ" (2006a): Investicionnyj memorandum: Obščestvo s ogranichennoj otvetstvennost'ju "Razgul'jaj-Finans" (Informationsmemorandum: Gesellschaft mit beschränkter Haftung "Razgul'jaj-Finanz"), <http://www.cbonds.info/emissions/download.php?id=5444&object=emission>, abgerufen am 20.01.2007.
- GRUPPA "RAZGULJAJ" (2006b): Prospekt cennyh bumag 2006: Obščestvo s ogranichennoj otvetstvennost'ju "Razgul'jaj-Finans", Ijul' 2006 g., (Prospekt für Wertpapiere 2006: Gesellschaft mit beschränkter Haftung "Razgul'jaj-Finanz", Juli 2006), <http://www.cbonds.info/emissions/download.php?id=5402&object=emission>, abgerufen am 14.10.2007.
- GRUPPA RAZGULJAJ (2006c): Prospekt cennyh bumag: Obščestvo s ogranichennoj otvetstvennost'ju "Razgul'jaj-Finans", Nojabr' 2006 g. (Prospekt für Wertpapiere: Gesellschaft mit beschränkter Haftung "Razgul'jaj-Finanz", November 2006), <http://raz.ru/rus/docs/prospect.pdf>, abgerufen am 17.10.2007.
- GRUPPA "RAZGULJAJ" (2007a): Prezentacija finansovoj otčetnosti po itogam 2007 goda i strategija razvitija sel'skochozjajstvennogo biznesa (Präsentation des Finanzberichts für 2007 und Entwicklungsstrategie des Geschäfts mit der Landwirtschaft), [http://www.raz.ru/flrz/File/TelCo\\_17-06-2008%20RUS\(4\).pdf](http://www.raz.ru/flrz/File/TelCo_17-06-2008%20RUS(4).pdf), abgerufen am 20.01.2008.
- GRUPPA "RAZGULJAJ" (2007b): Predprijatija kompanii (Die Unternehmen der Gesellschaft), <http://www.raz.ru/companies.php>, abgerufen am 20.10.2007.
- GRUPPA "RAZGULJAJ" (2007c): Rezul'taty dejatel'nosti Gruppy "Razgul'jaj" v 2006 godu (Ergebnisse der Tätigkeit der Gruppe "Razgul'jaj" im Jahr 2006), [http://www.raz.ru/flrz/File/investors/Raz\\_2006\\_rus.pdf](http://www.raz.ru/flrz/File/investors/Raz_2006_rus.pdf), abgerufen am 04.10.2007.
- GRUPPA "RAZGULJAJ" (2007d): Audirovannye itogi 2006 goda. MSFO (Auditierte Ergebnisse des Jahres 2006), [www.raz.ru/flrz/File/investors/A%20rus\(1\).ppt](http://www.raz.ru/flrz/File/investors/A%20rus(1).ppt), abgerufen am 04.10.2007.
- GRUPPA "RAZGULJAJ" (2007e): Restrukturizacija aktivov Gruppy (Die Umstrukturierung der Aktiva der Gruppe), <http://www.raz.ru/flrz/File/investors/Restructuring%20of%20the%20Group%20Assets%20Rus.pdf>, abgerufen am 04.10.2007.

- GRUPPA "RAZGULJAJ" (2008a): Prezentacija finansovoj očetnosti po itogam 6 mes 2008 goda i tekušičih operacionnyh rezul'tatov (Präsentation des Finanzberichts für die ersten 6 Monate 2008 und der laufenden operativen Ergebnisse), <http://www.raz.ru/flrz/File/R086.pdf>, abgerufen am 19.10.2008.
- GRUPPA "RAZGULJAJ" (2008b): OAO "Gruppa 'Razgul'aj'" ob''javljaet o planach po konsolidacii i dal'nejšemu rassšireniju sel'skochozjajstvennogo biznesa (Die OAO "Gruppa 'Razgul'aj'" kündigt Pläne zur weiteren Konsolidierung un Erweiterung des Geschäfts in der Landwirtschaft an), <http://www.raz.ru/flrz/File/PressRelease-Agriculture-16-06-2008%20-RUS.pdf>, abgerufen am 25.03.2009.
- GRUPPA "RAZGULJAJ" (2008c): Istorija sozdanija (Gründungsgeschichte), <http://www.raz.ru/hist.php>, abgerufen am 26.01.2009.
- GRUPPA "RAZGULJAJ-UKKROS" (2003a): Investicionnyj Memorandum: 1.000.000.000 rublej (Investionsmemorandum, 1.000.000.000 Rubel), <http://www.zenit.ru/content/docs/RAZGULY-MEMO.pdf>, abgerufen am 04.10.2005.
- GRUPPA "RAZGULJAJ-UKRROS" (2003b): Gruppa segodnja (Die Gruppe heute), <http://www.raz.ru/rus/group.asp?tid=4&kid=50>, abgerufen am 25.11.2003.
- GUILLÉN, MAURO F. (2000): Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View, in: *The Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 3 (June), S. 362-380.
- GURIEV, SERGEI und RACHINSKY, ANDREI (2005): The Role of Oligarchs in Russian Capitalism, in: *Journal of Economic Perspectives*, Volume 19, Number 1, Winter 2005, S. 131-150.
- HABISCH, A. (1999): Sozialkapital, in: KORFF, WILHELM (Hrsg): Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 4, Gütersloh, S. 472-509.
- HADLEY, ELEANOR M. (1970): Antitrust in Japan, Princeton.
- HAGEDORN, KONRAD (1996): Das Institutionenproblem in der agrarökonomischen Politikforschung, Tübingen.
- HALONEN, MAIJA (1994): Reputation and Allocation of Ownership, STICERD Theoretical Economics Discussion Paper, London School of Economics.
- HAMEL, J.; DUFOUR, S. und FORTIN, D. (1993): Case study methods, Newbury Park, CA.
- HANDELSBLATT.COM: Wirtschaftswiki: EBIT, <http://www.handelsblatt.com/wirtschaftswiki/index.php?title=Ebit>.
- HANF, CLAUD-HENNIG (1996): Beziehungen zwischen Haushalt und Betrieb in der Landwirtschaft, in: HAGEDORN, KONRAD (Hrsg.): Institutioneller Wandel und Politische Ökonomie von Landwirtschaft und Agrarpolitik. Festschrift zum 65. Geburtstag von Günther Schmitt, Frankfurt/Main, New York, S. 47-66.
- HART, HERBERT L.A. (1973): Der Begriff des Rechts, Frankfurt.
- HART, OLIVER D. (1983): The market mechanism as an incentive scheme, in: *Bell Journal of Economics*, Vol. 14, S. 366-382.
- HART, OLIVER D. (1988): Incomplete Contracts and the Theory of the Firm, in: *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 4, No. 1, S. 119-139.
- HART, OLIVER D. (1995): Firms, Contracts and Financial Structure, New York.
- HART, OLIVER D. und MOORE, JOHN (1988): Incomplete Contracts and Renegotiation, in: *Econometrica*, Vol. 56, No. 4, S. 755-785.

- HART, OLIVER D. und MOORE, JOHN (1990): Property Rights and the Nature of the Firm, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 98, No. 6, S. 1119-1158.
- HART, OLIVER D. und TIROLE, JEAN (1990): Vertical Integration and Market Foreclosure, in: *Brookings Papers on Economic Activity, Microeconomics*, S. 205-286.
- HAYEK, FRIEDRICH A. VON (1937/76): Wirtschaftstheorie und Wissen, in: HAYEK, FRIEDRICH A. VON.: Individualismus und wirtschaftliche Ordnung, 2. Aufl., Salzburg, S. 49-77.
- HAYEK, FRIEDRICH A. VON (1945): The Use of Knowledge in Society, reprinted in: HAYEK, FRIEDRICH A. VON (1980): Individualism and Economic Order, Chicago, London, S. 77-91.
- HAYEK, FRIEDRICH A. VON (1948/76): Der Sinn des Wettbewerbs, in: HAYEK, FRIEDRICH A. VON.: Individualismus und wirtschaftliche Ordnung, 2. Aufl., Salzburg, S. 122-140.
- HAYEK, FRIEDRICH A. VON (1962/94): Wirtschaft, Wissenschaft und Politik, in: HAYEK, FRIEDRICH A. VON.: Freiburger Studien, 2. Aufl., Tübingen, 1994, S. 1-17.
- HAYEK, FRIEDRICH A. VON (1963/94): Arten der Ordnung, in: HAYEK, FRIEDRICH A. VON.: Freiburger Studien, 2. Aufl., Tübingen, 1994, S. 32-46.
- HAYEK, FRIEDRICH A. VON (1967/94): Rechtsordnung und Handelsordnung, in: HAYEK, FRIEDRICH A. VON.: Freiburger Studien, 2. Aufl., Tübingen, 1994, S. 161-198.
- HAYEK, FRIEDRICH A. VON (1968a/94): Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren, in: HAYEK, FRIEDRICH A. VON.: Freiburger Studien, 2. Aufl., Tübingen, 1994, S. 249-265.
- HAYEK, FRIEDRICH A. VON (1968b/94): Die Sprachverwirrung im politischen Denken, in: FRIEDRICH A. VON HAYEK: Freiburger Studien, 2. Aufl., Tübingen, 1994, S. 206-231.
- HAYEK, FRIEDRICH A. VON (1974/96): Die Anmaßung von Wissen, in: WOLFGANG KERBER (Hg.): Die Anmaßung von Wissen. Neue Freiburger Studien, Tübingen, 1996, S. 3-15.
- HAYEK, FRIEDRICH A. VON (1978): Die drei Quellen der menschlichen Werte, in: ders., Die Anmaßung von Wissen. Neue Freiburger Studien, Tübingen, 1996, S. 37-75.
- HAYEK, FRIEDRICH A. VON (1991): Die Verfassung der Freiheit, 7. Aufl., Tübingen.
- HAYEK, FRIEDRICH A. VON (2003): Gesammelte Schriften in deutscher Sprache, Abt. B Bd. 4: Recht, Gesetz und Freiheit. Eine Neufassung der liberalen Grundsätze der Gerechtigkeit und der politischen Ökonomie. Hrsg. v. VIKTOR VANBERG 2003.
- HEDLUND, STEFAN (2005): Russian path dependence: A People with a Troubled History, London.
- HENDLEY, KATHRYN; MURRELL, PETER und RYTERMAN, RANDI (1999): Law, Relationships, and Private Enforcement: Transactional Strategies of Russian Enterprises, <http://www.bsos.umd.edu/econ/murrell/papers/transtrs.pdf>, abgerufen am 20.02.2001.
- HENNART, JEAN-FRANÇOIS (1988): Upstream Vertical Integration in the Aluminium and Tin Industries: A Comparative Study of the Choice between Market and Intrafirm Coordination, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 9, No. 3, S. 281-299.
- HENNESSY, DAVID A. (1996): Information Asymmetry as a reason for Food Industry Vertical Integration, in: *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 78, No. 4, November, S. 1034-1043.
- HENRICHSMEYER, WILHELM und WITZKE, HEINZ PETER (1991): Agrarpolitik, Bd. 1: Agrarökonomische Grundlagen, Stuttgart.

- HENRICHSMEYER, WILHELM und WITZKE, HEINZ PETER (1994): Agrarpolitik, Bd. 2: Bewertung und Willensbildung, Stuttgart.
- HENZE, ARNO (1987): Die Produktionsmittel der Landwirtschaft. Theorie der Faktornachfrage, Faktoreinsatz und Faktormärkte, Stuttgart.
- HERDZINA, KLAUS (1993): Wettbewerbspolitik, 4. Aufl., Stuttgart.
- HERMALIN, BENJAMIN E. (1992): The effects of competition on executive behavior, in: *Rand Journal of Economics*, Vol. 23, No. 3, S. 350-365.
- HEUB, ERNST (1965): Allgemeine Markttheorie, Tübingen, Zürich.
- HINNER, MICHAELA (2004): Bankensystem und Bankenaufsicht in Rußland: Stand und Perspektiven fünf Jahre nach der Finanzkrise, in: *Russlandanalysen N.26*, 14.05.2004, Forschungsstelle Osteuropa, S. 2-6.
- HISHOW, OGNIAN (2003): Rußlands Beitritt zur WTO-Auswirkungen und Interessen, SWP-Studie, Januar, Berlin, [http://www.swp-berlin.org/pdf/ap/S03\\_03.pdf](http://www.swp-berlin.org/pdf/ap/S03_03.pdf), abgerufen am 06.07.2004.
- HISHOW, OGNIAN (2004): Von der Sowjet- in die Weltwirtschaft. Rußlands Transformationsprozeß und seine Perspektiven, Baden-Baden.
- HOCKMANN, HEINRICH und SHAIKIN, VLADIMIR (2002): Prjamyje investicii v rossiiskij molocnyj sektor (Direktinvestitionen in den russischen Milchsektor), in: ROSSIISKAJA AKADEMIIJA SEL'SKOCHOZJAISTVENNYCH NAUK (Russische Akademie der Landwirtschaftswissenschaften) (Hrsg.): Razvitie agrarnogo rynka (Entwicklung der Agrarmärkte), Moskau.
- HOCKMANN, HEINRICH; WANDEL, JÜRGEN und SHAIKIN, VLADIMIR (2003a): Integrated Structures in the Russian Agro-Food Sector, in: FACULTY OF ECONOMICS, SPLIT (ed.): Enterprises in Transition: Proceedings. Fifth International Conference on Enterprise in Transition, Split-Tučepi, May 22-24, 2003; S. 1234-1254.
- HOCKMANN, HEINRICH; WANDEL, JÜRGEN und SHAIKIN, VLADIMIR (2003b): Forward and Backward Integration in the Russian Agro-Food Sector, in: SCHULZE, EBERHARD, ELKE KNAPPE, EUGENIA SEROVA und PETER WEHRHEIM (Hg.): Success and Failure of Transition – The Russian Agriculture between Fall and Resurrection, *Studies on the Agricultural and Food Sector in Central and Eastern Europe*, Vol. 21, IAMO, Halle, S. 361-390.
- HOLMSTRÖM, BENGT und ROBERTS, JOHN (1998): The Boundaries of the Firm Revisited, in: *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 12, No. 4, S. 73-94.
- HOMANN, KARL und PIES, INGO (1996): Sozialpolitik für den Markt: Theoretische Perspektiven konstitutioneller Ökonomik, in: PIES, INGO; LESCHKE, MARTIN (Hrsg.): James Buchanans konstitutionelle Ökonomik, Tübingen, S. 203-239.
- HOPPE, ROBERT A.; KORB, PENNI, O'DONOGHUE, ERIK J. und BANKER, DAVID E. (2007): Structure and Finances of U.S. Farms: Family Farm Report, U.S. Department of Agriculture (USDA), Economic Information Bulletin, No. 24, June.
- HOPPMANN, ERICH (1999): Unwissenheit, Wirtschaftsordnung und Staatsgewalt, in: VIKTOR VANBERG (Hg.): Freiheit, Wettbewerb und Wirtschaftsordnung. Hommage zum 100. Geburtstag von Friedrich A. von Hayek, Freiburg, Berlin, München, S. 136-169.
- HOSHI, TAKEO; KASHYAP, ANIL und SCHARFSTEIN, DAVID (1991): Corporate Structure, Liquidity, and Investment: Evidence from Japanese Industrial Groups, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 106, Issue 1, S. 33-60.

- HUGHES, ALAN (1987): Conglomerates, in: EATWELL, JOHN; MILGATE, MURRAY; NEWMAN, PETER (eds.): *The New Palgrave. A Dictionary on Economics*, Vol. 1, London, S. 573-575.
- HUMMEL, DETLEV und PLAKITINA, JULIA (2003): *Banken in Rußland*, Diskussionsbeitrag Nr. 11, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät Potsdam, Internet: [http://mirkin.ru/docs/book0307\\_032.pdf](http://mirkin.ru/docs/book0307_032.pdf), abgerufen 14.10.2005.
- IET – INSTITUT ÉKONOMIKI PERECHODNOGO PERIODA (2002): *Problemy agroproduktov'stvennogo sektora (Probleme des Agrar- und Ernährungssektors)*, Naučnye trudy, Nr. 47R, Moskva, S. 5-43.
- IET – INSTITUTE FOR DIE ECONOMY IN TRANSITION (2003a): *Ékonomiko-političeskaja situacija v Rossii. Sentjabr' 2003 (Die ökonomisch-politische Lage in Russland. September 2003)*, Moskva, <http://www.iet.ru/archiv/zip/09-03.pdf>, abgerufen am 12.03.2005.
- IET – INSTITUTE FOR DIE ECONOMY IN TRANSITION (2003b): *Rossijskaja ékonomika v 2002 godu. Tendencii i perspektivy (Die russische Wirtschaft im Jahr 2002. Tendenzen und Perspektiven)*, Moskva, S. 253-290; <http://www.iet.ru/trend/2002/razd3.pdf>, abgerufen am 12.03.2005.
- IET – INSTITUTE FOR DIE ECONOMY IN TRANSITION (2005): *Rossijskaja ékonomika v 2004 godu. Tendencii i perspektivy*, Moskva, <http://www.iet.ru/files/text/trends/2004/2004.pdf>, abgerufen am 24.08.2006.
- IET – INSTITUTE FOR DIE ECONOMY IN TRANSITION (2008): *Rossijskaja ékonomika v 2007 godu. Tendencii i perspektivy*, Moskva, <http://www.iet.ru/files/text/trends/2007/2007.pdf>, abgerufen am 08.09.2008.
- IET – INSTITUTE FOR DIE ECONOMY IN TRANSITION; APE – ANALYTIČESKIJ CENTR AGROPRODOVOL'STVENNOJ ÉKONOMIKI (1999): *Položenie v agroproduktov'stvennom sektore v pervom polugodii 1999 goda*, in: *Položenie v APK, 1999*, Moskva, <http://www.iet.ru/afe/apk/1999-1.pdf>, abgerufen am 30.11.2003.
- IET – INSTITUTE FOR DIE ECONOMY IN TRANSITION; APE – ANALYTIČESKIJ CENTR AGROPRODOVOL'STVENNOJ ÉKONOMIKI (2001): *Položenie v APK v 2001 godu*, in: *Položenie v APK, 2001*, Moskva, <http://www.iet.ru/afe/apk/2001-2.pdf>, abgerufen am 30.11.2003.
- IET – INSTITUTE FOR DIE ECONOMY IN TRANSITION; APE – ANALYTIČESKIJ CENTR AGROPRODOVOL'STVENNOJ ÉKONOMIKI (2002): *Položenie v APK v pervom polugodii 2002 goda*, in: *Položenie v APK, 2002*, Moskva, <http://www.iet.ru/afe/apk/2002-1.pdf>, abgerufen am 30.11.2003.
- IET – INSTITUTE FOR DIE ECONOMY IN TRANSITION; APE – ANALYTIČESKIJ CENTR AGROPRODOVOL'STVENNOJ ÉKONOMIKI (2003): *Položenie v APK v pervom polugodii 2003 goda*, in: *Položenie v APK, 2003*, Moskva, <http://www.iet.ru/afe/apk/2003-1.pdf>, abgerufen am 05.05.2004.
- IET – INSTITUTE FOR DIE ECONOMY IN TRANSITION; APE – ANALYTIČESKIJ CENTR AGROPRODOVOL'STVENNOJ ÉKONOMIKI (2004): *Bjulleten', Nr. 1 (19), Janvar'-Mart*, Moskva, <http://www.iet.ru/afe/bulls/bull19r.pdf>, abgerufen am 05.05.2004.
- IHK DÜSSELDORF: RUßLAND-KOMPETENZENTRUM (2006). *Ein- und Ausfuhrbestimmungen*, Internet: <http://www.ihk-duesseldorf.de/de/Internationales/Kompetenz/Kompetenz/Bestimmungen.jsp>, abgerufen am 13.08.2006.
- IMF- INTERNATIONAL MONETARY FUND (2002): *Russian Federation: Selected Issues and Statistical Appendix*, IMF Country Report No.02/75, April 2002, [www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2002/cr0275.pdf](http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2002/cr0275.pdf), abgerufen am 20.02.2004.

- INFORMACIONNYJ SERVER "VSE CENY ROSSII" (2006): OAO "Agropromyšlennyj kompleks 'Orlovskaja Niva'", <http://www.allprices.ru/firms/57/57/>, abgerufen am 22.06.2006.
- INFORMATION.MEDIEN.AGAR E.V. (I.M.E) UND ZMP – ZENTRALE MARKT- UND PREISBERICHTSTELLE (2003): Agrimente 2003: Zahlen, Daten und Fakten zur deutschen Landwirtschaft, Meckenheim.
- INFORMATION.MEDIEN.AGAR E.V. (I.M.E) UND ZMP – ZENTRALE MARKT- UND PREISBERICHTSTELLE (2003): Agrimente 2003: Zahlen, Daten und Fakten zur deutschen Landwirtschaft, Meckenheim.
- INTERFAX (2004): *Food & Agriculture Report Volume XIII, Issue 5 (636), January 24-30, 2004*, S. 4 (Duma approves farm land mortgages).
- INTERFAX (2005): *Food & Agriculture Report, Vol. XIV, Issue 15 (698), April 2-8*, S. 4 (Finance Ministry opposes new tax breaks for farmers).
- INTERFAX (2006a): *Food & Agriculture Report, Vol. XV, Issue 2-3 (737-738), January 2-13*, S. 22-27 (Company Profile: Razgulyai Group).
- INTERFAX (2006b): *Food & Agriculture Report, Vol. XV, Issue 4 (739), January, 14.-20.2006*, S. 7 (Vnesheconombank acquires 10 % of Razgulyai).
- INTERFAX (2006c): *Food & Agriculture Report, Vol. XV, Issue 5 (749), January 21.-27*, S. 8 (Razgulyay plans to make underwriting contract).
- INTERFAX (2006d): *Food & Agriculture Report, Vol. XV, Issue 17 (752), 15.04.2006-21.04.2006*, S. 11 (Cherkizovo shareholders expand board, number of independent directors).
- INTERFAX (2006e): *Food & Agriculture Report, Vol. XV, Issue 22 (757), 20.05.2006-26.05.2006*, S. 8 (Cherkizovo may spend 2005 net profit on losses of previous years).
- INTERROS (2006a): Aktivy "Interrosa" (Die Aktiva von "Interros"), <http://www.interros.ru/assets/>, abgerufen am 05.05.2006.
- INTERROS (2006b): Korporativnoe upravlenie (Unternehmensführung), <http://www.interros.ru/corporate/>, abgerufen am 02.05.2006.
- IOFFE, GRIGORY und NEFEDOVA, TATYANA (2001): Russian Agriculture and Food Processing: Vertical Cooperation and Spatial Dynamics, in: *Europe-Asia Studies, Vol. 53, No. 3*, S. 389-418.
- I-STROY.RU (o.J.): Zakon No. 99049555-2 "O holdingach" (Gesetz No. 99049555-2 "Über Holdings"), [http://www.i-stroy.ru/govdoc/komitet/po\\_ekonomicheskoy\\_politike\\_i\\_predprinimatelstvu/law/99049555-2.html](http://www.i-stroy.ru/govdoc/komitet/po_ekonomicheskoy_politike_i_predprinimatelstvu/law/99049555-2.html), abgerufen am 13.07.2002.
- IVANOV, EVGENIJ (2003): Novy mehanizm zaščity ot importa – "Gibkaja" pošlina na sacharsyrec (Neuer Mechanismus des Schutzes vor Importen – Der variable Zoll auf Rohzucker), in: IKAR, Lenta novostej IKAR, 04.12.03; <http://www.ikar.ru/lenta/78.html>, abgerufen 12.10.2004.
- IVANSKAJA, ALEKSANDRA (2006): Mest net: Preodeleet li barer v 5 % agrarnyj sektor Lipeckoj oblasti (Es gibt keinen Platz: Wird die 5 % Grenze des Agrarsektors des Oblastes Lipeck überwunden), in: Agrobiznes, Nr. 3 (mart), <http://agro-business.ru/toprinter/article/1414.html>; abgerufen am 23.05.2007.

- IVAŠINA, MARIN (2005a): Princip Domino. Gaseta "Orlovskie novosti", 23. Juni 2004, veröffentlicht in: *Žurnalistika kak postupok: Sbornik publikacij pobeditelej i finalistov premii imeni Andreja Sacharova za 2004 god*, Moskva, S. 68-72.
- IVAŠINA, MARIN (2005b): Potomu čto nel'zja byt' krasivym takim (Weil man nicht einfach so schön sein darf). Gaseta "Orlovskie novosti", 26. Mai 2004, veröffentlicht in: *Žurnalistika kak postupok: Sbornik publikacij pobeditelej i finalistov premii imeni Andreja Sacharova za 2004 god*, Moskva, S. 62-67.
- JAKOVLEV, VLADIMIR (2005): Vremja idti dal'se (Es ist Zeit, weiter zu gehen), in: *Gazeta "Kursk"*, 28.12.2005, veröffentlicht im Internet unter: <http://www.raz.ru/rus/group.asp?tid=8&op=view&id=561>, abgerufen 18.10.2006.
- JASPER, JÖRG (1999): Entstehung, Bedeutung und Tragfähigkeit der Konzeption der Finanz-Industriellen Gruppen in der Russischen Föderation, in: *Osteuropa-Wirtschaft*, 44. Jg., Nr. 1, S. 28-50.
- JEHN, ALEXANDER und KNAUL, ANDREAS (1998): Russische Föderation: Gesetz "Über die Zahlungsunfähigkeit (Bankrott)" – Teil 1: Art. 1-55, in: *Wirtschaft und Recht in Osteuropa (WiRO)*, 7. Jg. Heft 9, S. 337-348; Teil 2: Art. 56-189, in: *WiRO*, 7. Jg. Heft 10, S. 376-388.
- JENSEN, MICHAEL C. (1986): Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers, in: *American Economic Review*, Vol. 76, No. 2, S. 323-329.
- JENSEN, DAVID (1998): How Russia is Ruled, <http://www.rferl.org/nca/special/ruwhorules/culture>, abgerufen 04.02.2000.
- JENSEN, MICHAEL C. und MECKLING, WILLIAM H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, Issue 4, S. 305-360.
- JENSEN, MICHAEL C. und MECKLING, WILLIAM H. (1979): Rights and Production Functions: An Application to Labor-Managed Firms and Codetermination, in: *Journal of Business*, Vol. 52, No. 4, S. 469-506.
- JOHNSON, JULIET E. (1994): The Russian Banking System: Institutional Responses to the Market Transition, in: *Europe Asia Studies*, Vol. 46, No. 6, S. 971-995.
- JOHNSON, JULIET E. (1997): Russia's Emerging Financial-Industrial Groups, in: *Post-Soviet Affairs*, Vol. 13, No. 4, S. 333-365.
- JOHNSON, SIMON und MITTON, TODD (2003): Cronyism and Capital Controls: Evidence from Malaysia, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 67, No. 2, S. 351-382.
- JONES, GEOFFREY (2000): Merchants to Multinationals: British Trading Companies in the Nineteenth and Twentieth Centuries, Oxford, New York.
- JOSKOW, PAUL L. (1985): Long Term Vertical Relationships and the Study of Industrial Organization and Government, in: *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaften (Journal of Institutional and Theoretical Economics)*, Jg. 141, Nr. 4, S. 586-593.
- JOSKOW, PAUL L. (1985): Vertical Integration and Long-Term Contracts: The Case of Coal-Burning Electric Generating Plants, in: *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 1, No. 1, S. 33-80.
- JOSKOW, PAUL L. (2005): Vertical Integration, in: MÉNARD, C.; SHIRLEY, M.M. (eds.): *Handbook of New Institutional Economics*, Dordrecht, Berlin, Heidelberg, New York, S. 319-348.

- JOSKOW, PAUL L., SCHMALENSEE, RICHARD und TSUKANOVA, NATALIA (1994): Competition Policy in Russia during and after Privatization, in: *Brookings Papers on Economic Activity: Microeconomics*, S. 301-374.
- JUNG, HANS (2006): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Aufl., München, Wien.
- KAHL, VERENA (1992): Wettbewerbswirkungen konglomerater Unternehmenszusammenschlüsse, Göttingen.
- KAJŠEV, V. G. und SERJOGIN, S.N. (2005): Piščevaja promyšlennost' Rossii v 2004 godu: ekonomičeskij rost čerez investicii (Die Ernährungsindustrie Russlands im Jahr 2004: Wirtschaftswachstum durch Investitionen), in: *Ekonomika sel'skochozjajstvennych i pererabatyvajuščich predprijatij*, Nr. 3, S. 7-13.
- KALI, RAJA (2003): Business groups, the financial market and modernization, in: *Economics of Transition*, Vol. 11, No. 4, S. 671-696.
- KALLFASS, HERMANN H. (1993): Kostenvorteile durch vertikale Integration im Agrarsektor, in: *Agrarwirtschaft* 42. Jg. 1993, H. 6, S. 228-237.
- KALUCKIJ, ALEKSANDR (2006): Viktor Baturin: "Pravila žizni na zemle dolžny ustanavlivat' sami ljudi" (Viktor Baturin: "Die Regeln zum Umgang mit Land sollen die Menschen selber festlegen"), in: MK v Belgorode, Np. 35, 30.08.2006, <http://belmk.org/565.html>, abgerufen am 14.10.2006.
- KARIMOV, B. A. (2002): Metody finansovogo ozdorovenija sel'skochozjajstvennych predprijatij (Methoden der Sanierung landwirtschaftlicher Unternehmen), in: *Finansovoe ozdorovenije predprijatij APK. Trudi (Werke) NAEKOR. Vipusk 5.T. 2. M.: Izdatel'stvo MCXA. 2001*, S. 160-165.
- KARŽAVIN, FEDOR (2005): Osobennosti belgorodskogo administrativnogo resursa (Die Besonderheiten der Belgororder Verwaltungsressourcen), in: Novaja politika, 18.10.2005, Internet: <http://www.novopol.ru/article3596.html>, abgerufen am 22.01.2007.
- KASIMOV, ALEKSANDR (1996): Orlovskaja oblast': Kratkij obzor (Der Oblast Orel: ein kurzer Überblick), in: <http://www.igpi.ru/monitoring/1047645476/1996/0296/57.html>, abgerufen am 23.11.2006.
- KASPER, WOLFGANG (1996): Federations: Competing Jurisdictions. Diskussionsbeitrag 05-96, Max-Planck-Institut zur Erforschung von Wirtschaftssystemen, Jena.
- KELLER, THOMAS (1993): Unternehmensführung mit Holdingkonzepten, 2. Aufl., Köln.
- KIM, EUN MEE (1997): Big Business, Strong State: Collusion and Conflict in South Korean Development, 1960-1990, Albany.
- KIM, SE-JIK (2004): Bailout and Conglomeration, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 71, No. 2, S. 315-347.
- KHANNA, TARUN (2000): Business groups and social welfare in emerging markets: Existing evidence and unanswered questions, in: *European Economic Review*, Vol. 44, Issue 4-6, S. 748-761.
- KHANNA, TARUN und RIVKIN, JAN W. (2001): Estimating the Performance of Business Groups in Emerging Markets, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 1, S. 45-74.
- KHANNA, TARUN und PALEPU, KRISHNA (1999): Policy Shocks, Market Intermediaries, and Corporate Strategy: The Evolution of Business Groups in Chile and India, in: *Journal of Economics and Management*, Vol. 8, No. 2, S. 271-310.

- KHANNA, TARUN und PALEPU, KRISHNA (2000a): Is Group Affiliation Profitable in Emerging Markets? An Analysis of Diversified Indian Business Groups, in: *Journal of Finance*, Vol. 55, No. 2, April, S. 876-891.
- KHANNA, TARUN und PALEPU, KRISHNA (2000b): The future of business groups in emerging markets: Long run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 3, S. 268-285.
- KHANNA, TARUN und YAFEH, YISHAY (2007): Business Groups in Emerging Markets: Parasgns or Parasites? in: *Journal of Economic Literature*, Vol. XLV, June, S. 331-372.
- KHRAMOVA, IRINA G. (2002a): Vertikal'naja integracija v prodovol'stvennom komplekse Rossii (Vertikale Integration im Ernährungssektor Russlands), in: INSTITUT EKONOMIKI PERECHODNOGO PERIODA (Hrsg.): Problemy agroprodovol'stvennogo sektora (Probleme des Agrar- und Ernährungssektors), Naunyje trudy, No. 47R, Moskau, S. 112-141.
- KHRAMOVA, IRINA G. (2002b): Rossijskij rynek sachara v 2002 g: Itogi 3-ch letnego gosudarstvennogo regulirovanie (Der russische Zuckermarkt im Jahr 2002: Ergebnisse der dreijährigen staatlichen Regulierung), in: IET (Hrsg.): Rossijskaja ekonomika: Tendencii i perspektivy. Oktjabr' 2002 goda, S. 27-29, [www.iet.ru/archiv/zip/10-02.pdf](http://www.iet.ru/archiv/zip/10-02.pdf), abgerufen 27.07.2004.
- KHRAMOVA, IRINA G. (2003): Vertikal'naja integracija v prodovol'stvennom komplekse Rossii (dejatel'nost' agroholdingov) (Vertikale Integration im Ernährungssektor Russlands(die Tätigkeit von Agroholdings), Institut ekonomiki perechnodnogo perioda. Publikacija Naunyje trudi, Nr. 47, Moskva.
- KIBLE-KAUP, ANETTE (1996): Strukturelle Leitbilder der Agrarpolitik der Bundesrepublik Deutschland: Eine ökonomische Analyse strukturpolitischer Ziele und agrarpolitischer Maßnahmen, Frankfurt am Main u. a.
- KIRZNER, ISRAEL M. (1978): Wettbewerb und Unternehmertum, Tübingen.
- KIRZNER, ISRAEL M. (1982): Competition, Regulation, and the Market Process: An "Austrian" Perspective, in: *Cato Policy Analysis* No. 18, [www.cato.org/pub\\_display.php?pub\\_id=884](http://www.cato.org/pub_display.php?pub_id=884), abgerufen am 26.05.2006.
- KIRZNER, ISRAEL M. (1997): Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach, in: *Journal of Economic Literature*, Vol. XXV (March), S. 60-85.
- KIRZNER, ISRAEL M. und SAUTET, FREDERIC (2006): The Nature and Role of Entrepreneurship in Markets: Implications for Policy, in: *Mercatus Policy Series, Policy Primer No. 4, June 2006*, Mercatus Center, George Mason University.
- KITOVA, OL'GA (2006): Štrichi k političeskomu portretu belgorodskogo gubernatora (Zuge des politischen Portraits des Belgoroder Gouverneurs), in: Moskovskij komsomolec (MK) v Belgorode, No. 10, 03.05.06, <http://belmk.org/141print.html>, abgerufen am 22.01.2007.
- KIWIT, DANIEL und VOIGT, STEFAN (1995): Überlegungen zum institutionellen Wandel unter Berücksichtigung des Verhältnisses interner und externer Institutionen. Diskussionsbeitrag 02-95, Max-Planck-Institut zur Erforschung von Wirtschaftssystemen, Jena.
- KLEIN, BENJAMIN, CRAWFORD, ROBERT G. und ALCHIAN, ARMEN A. (1978): Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process, in: *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, No. 2, S. 297-326.
- KLEIN, BENJAMIN und LEFFLER, KEITH B. (1981): The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 89, No. 4, S. 615-641.

- KLEIN, PETER G. (1999): Entrepreneurship and Corporate Governance, in: *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, Vol. 2, Nr. 2 (Summer), S. 19-42.
- KLERK.RU (2006): Sovet Federacii vystupaet za prinjatje zakona o holdingach (Der Föderationsrat spricht sich für die Annahme eines Gesetzes über Holdings aus), 16.05.2006, <http://www.klerk.ru/news/?49522>, abgerufen am 30.06.2007.
- KLERK.RU (2007): Zakon o finansovo-promyšlennych gruppach otmenen (Das Gesetz über Finanz-Industrielle Gruppen ist abgeschafft), 25.06.2007, <http://www.klerk.ru/news/?78877>, abgerufen am 28.12.2008.
- KNABE, BERND (2000): Putins "Strategiezentrum", in: Aktuelle Analysen des BIOst, Nr. 27, 5. Mai 2000, [http://old.swp-berlin.org/biost/analysen00/a2000\\_27pdf](http://old.swp-berlin.org/biost/analysen00/a2000_27pdf), abgerufen am 18.11.2004.
- KNUTSON, RON (2003): Historical Developments in U.S. Agriculture, Future of Contracts in Agriculture Conference Kansas City, MO, September 4, 2003, <http://www.farmfoundation.org/news/articlefiles/250-RonKnutson.pdf>, abgerufen am 14.12.2008.
- KOCK, CARL J. und GUILLÈN, MAURO F. (2001): Strategy and Structure in Developing Countries: Business Groups a san Evolutionary Response to Opportunities for Unrelated Diversification, in: *Industrial and Corporate Change*, Vol. 10, Issue 1, S. 77-113.
- KOESTER, ULRICH (2005): A revival of large farms in Eastern Europe – How important are institutions?, in: *Agricultural Economics*, Bd. 32, No. s1, S. 103-114.
- KOLPAŠNIKOV, M.M. (1999): Spravka o sozdanii i dejatel'nosti finansovo-promyšlennych grupp i drugih agropromyšlennych formirovanij v APK (Informationen zur Gründung und Tätigkeit finanz-industrieller Gruppen und anderer agro-industrieller Formationen im AIK). Departament agrarnoj politiki, <http://www.aris.ru/MSHP/DEAPOL/spr301199html>, abgerufen am 19.01.2001.
- KOMMERSANT (2004): Piščevaja promyšlennost' (Die Ernährungsindustrie), in: *Žurnal "Vlast"*, No. 27 (580), 12.07.04, <http://www.kommersant.ru/doc.html?docId=489278>, abgerufen am 16.02.2005.
- KONKIN, FEDOR (2005): My možem konkurirovat' na ravnych (Wir können auf Augenhöhe konkurrieren), in: *Žurnal "Profil"*, No. 47 (461), 19.12.2005, veröffentlicht im Internet unter <http://www.raz.ru/press.php?v=2005&s=f2eb5lke1&i>, abgerufen am 21.02.2006.
- KONSTANTINOV, GENNADY und FILONOVICH, SERGEY R. (2001): "Sloboda"; Presentation at the Second ECA Poverty Forum, November 27-30, 2001, Budapest, veröffentlicht im Internet: <http://www.worldbank.org/wbi/attackingpoverty/eca/sloboba.pdf>, abgerufen am 13.08.2006.
- KOŠOLKINA, L. A. (2003): Finansovoe ozdorovlenie sel'skochozjajstvennych organizacij (Die finanzielle Sanierung landwirtschaftlicher Organisationen), in: *Ėkonomika sel'skochozjajstvennyh i pererabatyvajuščih predprijatij*, Nr. 9, S. 12-14.
- KOSTINA, GALINA (2002): Delež mjasnych aktivov. Novyj peredel mjasnogo rynka svjazan s rostom vnutrennego sprosja i novymi iniciativami pravitel'stva po regulirovaniju importa (Teilung der Fleischaktiva. Die neue Umverteilung des Fleischmarktes geht auf den Anstieg der Binnennachfrage und neuer Initiativen der Regierung zur Regulierung der Importe zurück), in: *Krest'janskje vedomosti*, 30.10.2002, <http://www.agronews.ru/ObzorP.php?ObzorId=224>, abgerufen am 22.05.2006.
- KOSTINA, GALINA (2003): Lovuška dlja kapitala (Eine Falle für Kapital), in: *Ekspert*, 10.02.2003, <http://www.agronews.ru/Obzor.php?ObzorId=353>, abgerufen am 15.03.2003.

- KOŽEVINA, O. V. (2003): Problemy i perspektivy bankrotstva predpriyatij APK v svete novogo zakona o nesostojatel'nosti (Probleme und Perspektiven des Bankrotts von Unternehmen des AIK im Lichte des neuen Gesetzes über die Zahlungsunfähigkeit), in: *Ėkonomika sel'skchohozjajstvennych i pererabatyvajuščich predpriyatij*, Nr. 7, S. 57-60.
- KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2001): "Prodimeks" priobrel Bijskij sacharnyj zavod ("Prodimeks" hat die Zuckerfabrik Bijskij erworben), 01.10.2001, <http://www.agronews.ru/newsshow.php?Nid=574>, abgerufen am 16.04.2005.
- KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2002a): Každye vos'moe chozjajstvo, bravšee na posevnuju kreditu po sisteme subsidirovanija procentnoj stavki, oformilo ich čerez Rossel'chozbank (Jeder achte Betriebe, der ein zinssubventionierten Kredit zur Aussaat aufgenommen hat, hat diesen über die Russische Landwirtschaftsbank beantragt), 13.08.2002, <http://www.agronews.ru/NewsP.php?Nid=4070>, abgerufen am 19.03.2004.
- KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2002b): GK "Agroholding" reformiruet sistemu sbyta produkcii (Die GK "Agroholding" reformiert ihr Vertriebssystem), 20.10.2002, [www.agronews.ru/NewsP.php?Nid=5139](http://www.agronews.ru/NewsP.php?Nid=5139), abgerufen am 19.01.2007.
- KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2002c): Gruppy "Razgul'aj-Ukros" v etom godu vložila 212,2 mln rublej v proizvodstvo sacharnoj svekli (Die Gruppe "Razgul'aj-Ukros" hat in diesem Jahr 212,2 Mio. Rubel in die Produktion von Zuckerrüben investiert), 03.06.2002, <http://www.agronews.ru/NewsP.php?Nid=2971>, abgerufen am 21.02.2006.
- KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2002d): APK "Čerkizovskij" naraščivaet moščnosti, razvivaja regional'nye predprijatija (APK "Čerkizovskij" erhöht die Kapazitäten durch die Entwicklung von Unternehmen in den Regionen), 13.06.2002, <http://www.agronews.ru/NewsP.php?Nid=3138>, abgerufen am 31.05.2006.
- KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2002e): V Orlovskoj oblasti opredelili cenu zerna (Im Oblast Orel wurde der Preis für Getreide festgelegt), 26.07.2002, <http://www.agronews.ru/NewsP.php?Nid=3794>, abgerufen am 16.04.2005.
- KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2002f): Investory sovetujut ne prodovat' voronežskuju zemlju (Investoren raten Land in Voronež nicht zu verkaufen), 29.05.2002, <http://www.agronews.ru/newsshow.php?Nid=2887>, abgerufen am 16.04.2005.
- KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2003a): Na obočine polja mogut okazat'sja 2200 kurskich krest'jan, poveršich investoram, svoim i čužim (Auf der Straße könnten bald 2200 Kursker Bauern stehen, die hiesigen und auswärtigen Investoren vertraut haben), 21.04.2003, <http://www.agronews.ru/ArticlesP.php?AId=632>, abgerufen am 25.01.2006.
- KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2003b): Kurskaja oblast': "Agroholding" svoračivaet svoj agrarnyj proekt (Oblast Kursk: Die "Agroholding" schränkt ihr Agrarprojekt ein), 04.03.2003, <http://www.agronews.ru/NewsP.php?Nid=6876>, abgerufen am 20.06.2004.
- KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2003c): Kurskaja oblast': agrarii pred'javljajut finansovyje pretenzii kompanii "Razgul'aj-UkrRos" (Die Agrarier stellen finanzielle Forderung an das Unternehmen "Razgul'aj-UkrRos"), 28.04.2003, <http://www.agronews.ru/NewsP.php?Nid=7569>, abgerufen am 21.02.2006.
- KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2003d): "EFKO" prodaet kolchozy ("EFKO" verkauft die Kolchosen), 08.09.2003, <http://www.agronews.ru/NewsP.php?Nid=9351>, abgerufen am 02.07.2007.

- KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2003e): Belgorodskij APK stradaet iz-za nedofinansirovanija. Vinovaty investory (Der AIK von Belgorod leidet unter Unterfinanzierung. Schuld sind die Investoren), 13.05.2003 <http://www.agronews.ru/newsshow.php?Nid=7708>, abgerufen am 02.07.2007.
- KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2003f): Belgorodskij gubernator ocenil agroholdingi po stepeni uspešnosti (Der Belgoroder Gouverneur hat die Agroholdings nach dem Grad ihres Erfolges bewertet), 03.03.2003, <http://www.razvitie-apk.agronews.ru/newsshow.php?Nid=6865&Page=%7BPage%7D>, abgerufen am 04.04.2003.
- KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2003g): Belgorodskaja oblast': Dolgi sel'chozproizvoditelej umen'silis' v dva raza (Oblast Belgorod: Die Schulden der landwirtschaftlichen Erzeuger sind um das zweifache gesunken), 26.12.2003, <http://www.agronews.ru/newsshow.php?Nid=1123>, abgerufen am 13.01.2004.
- KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2004a): APK "OGO" planiruet prodatt' masličnyj biznes strategičeskomu investoru (Die APK "OGO" plant ihr Pflanzenölgeschäft an einen strategischen Investor zu verkaufen), 29.11.2004 <http://www.agronews.ru/newsshow.php?Nid=16863>; abgerufen am 21.02.2006.
- KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2004b): Agrocholdingu nadoelo "meločit'sja". Kompanija "OGO" prodatt' svoj masličnyj biznes (Die Agroholding hat es satt, sich mit Kleinigkeiten abzugeben: Das Unternehmen "OGO" verkauft sein Pflanzenölgeschäft), 06.12.2004, <http://www.agronews.ru/NewsP.php?Nid=16999>, abgerufen am 21.02.2006.
- KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2004c): Upravljajuščaja kompanija APK "Čerkizovskij" planiruet reorganizaciju (Die Managementgesellschaft APK "Čerkizovskij" plant eine Reorganisation), 02.06.2004, <http://www.agronews.ru/newsshow.php?Nid=13799>, abgerufen am 31.05.2006.
- KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2004d): Na ptič'em rynke ožidaetsja bojinja (Auf dem Geflügelmarkt erwartet man ein Gemetzel), 18.11.2004, <http://www.agronews.ru/NewsP.php?Nid=16698>, abgerufen am 31.05.2006.
- KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2004e): Orlovskim agrofirмам rekomendovano "pomesti po susekam" (Den Orlover Agrofirmen wird empfohlen, "die letzten Reserven zu mobilisieren"), 10.02.2004, <http://www.agronews.ru/newsshow.php?Nid=11927&Page={Page}>, abgerufen am 21.06.2006.
- KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2004f): Na rossijskie rynki – Belgorodskoj svininki (Für die russischen Märkte – Belgoroder Schweinefleisch), 01.12.2004, <http://agronews.ru/News?.php?.Nid=16923>, abgerufen am 02.05.2006.
- KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2005a): Fedoryčev idet v selo. Fedcominvest polučila v upravlenie agrocholding v Orle (Fedoryčev geht auf das Land. Fedcominvest wurde in Orel eine Agroholding zur Verwaltung übergeben), 28.06.2005, <http://www.agronews.ru/NewsP.php?Nid=20372>, abgerufen am 21.06.2006.
- KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2005b): U Rusagro pojavilsja novyj sovladelec (Rusagro hat einen neuen Miteigentümer), 07.07.2005, <http://www.agronews.ru/NewsP.php?Nid=20561>, abgerufen am 02.05.2006.
- KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2006a): Agrocholding "Razguljaj" priobrel zernovye chozjajstva na juge Rossii (Die Agroholding "Razguljaj" hat Getreideanbaubetriebe im Süden Russlands erworben), 24.04.2006, <http://www.agronews.ru/newsshow.php?Nid=26928>, abgerufen am 11.03.2007.

- KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2006b): Otkryta pervaja očered' svinokompleksa OAO "Lipeskmjasoprom" (Die erste Linie des Schweinekomplexes OAO "Lipeskmjasoprom" ist in Betrieb), 20.02.2006, <http://www.agronews.ru/NewsP.php?NIId=25335>.
- KREST'JANSKIE VEDOMOSTI (2006c): Orlovskie vlasti sformirovali v APK pul investorov (Die Oreleer Regierung hat im AIK einen Pool von Investoren gebildet), 07.06.2006, <http://www.agronews.ru/NewsP.php?NIId=27922>, abgerufen am 21.06.2006.
- KRICKX, GUIDO A. (1995): Vertical Integration in the Computer Mainframe Industry: A Transaction Cost Interpretation, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 26, No. 1, S. 75-91.
- KRUEGER, ANNE O. (1974): The Political Economy of the Rent-Seeking Society, in: *American Economic Review*, Vol. 64, No. 3, S. 291-303.
- KRÜSELBERG, HANS-GÜNTER (1983): Property Rights-Theorie und Wohlfahrtsökonomik, in: ALFRED SCHÜLLER (Hg.): Property Rights und ökonomische Theorie, München, S. 45-77.
- KRÜSELBERG, HANS-GÜNTER (1986): Transaktionskostenanalyse der Unternehmung und Markttheorie, in: LEIPOLD, HELMUT und SCHÜLLER, ALFRED (Hrsg.): Zur Interdependenz von Unternehmens- und Wirtschaftsordnung. Schriften zum Vergleich von Wirtschaftsordnungen, Band 38, Stuttgart, S. 3-40.
- KRÜBMANN, THOMAS M. (1996): Finanz-Industrie-Gruppen in der Russischen Föderation, in: *Wirtschaft und Recht in Osteuropa (WiRO)*, 5. Jg., Heft 12, S. 447-451.
- KRÜBMANN, THOMAS M. (1998): Privatisierung und Umstrukturierung in Rußland: Zur Rolle des Rechts als Instrument struktureller Wirtschaftsreform im Übergang zur Marktwirtschaft, Berlin.
- KULAGINA, VALENTINA (2002): Kursk: Čušoj investor – Chorošo, a svoj ešče lučše (Kursk: Ein fremder Investor ist gut, aber ein einheimischer ist noch besser) in: Krest'jansie vedomosti, 15.07.2002, <http://www.agronews.ru/NewsP.php?NIId=3624>, abgerufen am 14.05.2004.
- KULIKOV, I. M. (2000): Kooperacija i integracija agropromyšlennych predprijatij v uslovijach rynka (Kooperation und Integration agro-industrieller Unternehmen unter marktwirtschaftlichen Bedingungen), in: *Ėkonomika sel'skochozjajstvennych i pererabatyvajuščich predprijatij*, Nr. 5, S. 47-48.
- KULIKOV, V., LATYWEVA, G. und NIKOLAEV, A. (1994): Obrazovanie financovo-promyšlennyh grupp (neobchodimost', celi i mehanizmy) (Die Bildung von Finanz-Industriellen Gruppen (Notwendigkeit, Ziele und Mechanismen)), in: *Rossijskij ėkonomičeskij žurnal*, Nr. 1, S. 17-21.
- KULIKOV, V. und SKVORCOV, A. (1997): Mesto financovo-promyšlennyh grupp v ekonomike (Der Stellenwert von Finanz-Industriellen Gruppen in der Wirtschaft), in: *Ėkonomist*, Nr. 3, S. 54-58.
- KUNDIUS, V. und NIKOLAEV, N. (1999): Finansovo-agropromyšlennaja gruppa "Zolotoe zerno Altaja" (Die Finanz-Agroindustrielle Gruppe "Goldenes Getreide des Altaj"), in: *APK: ėkonomika, upravlenie*, Nr. 7, S. 43-48.
- KURCEV, I. V. (1999): Integracionnye processy v APK Sibiri (Integrationsprozesse im AIK Sibiriens), in: *Ėkonomist*, Nr. 3, S. 88-91.
- KURTOEVA, L. M. (2003): Funkcionirovanie agroholdingov v sfere APK Rossijskoj Federacii v 2001 godu (Die Funktionsweise von Agroholdings im AIK der Russischen Föderation im Jahr 2001). Informacionnyj bjulleten Ministerstva sel'skogo chozjajstva Rossijskoj Federacii, No. 3-4, S. 53-56.

- KUZ'MENKO, IRINA (2002): "My sebja k oligarcham ne otosim". Vladelec kompanii "Razgul'aj-Ukrros" Igor' Potapenko razkassyvaet pro agrobiznes ("Wir zählen uns nicht zu den Oligarchen". Der Eigentümer des Unternehmens "Razgul'aj-Ukrros" Igor' Potapenko berichtet über Agrobusiness), in: Kompanija, Nr. 237, 11.11.2002, veröffentlicht im Internet unter <http://www.raz.ru/press.php?y=2002&s=56rk9kcn&i>, abgerufen am 20.08.2006.
- LACHMANN, LUDWIG M. (1963): Wirtschaftsordnung und wirtschaftliche Institutionen, in: *ORDO, Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, Bd. 14, S. 63-77.*
- LAMNEK, SIEGFRIED (1995): Qualitative Sozialforschung, Bd. 2: Methoden und Techniken, 3., korrigierte Aufl., München.
- LAMNEK, SIEGFRIED (2005): Qualitative Sozialforschung, 4., vollst. überarb. Aufl., Weinheim.
- LANE, DAVID (2003): The evolution of post-communist banking, in: LANE, DAVID (ed.): Russian Banking: Evolution, Problems and Prospects, Cheltenham, Northampton (Mass.), S. 9-35.
- LANE, DAVID und LAVRENTIEVA, IRENE (2003): The view from the ground: case studies of three major banks (Sberbank, Uneximbank/Rosbank, Bank of Moscow), in: LANE, DAVID (ed.): Russian Banking: Evolution, Problems and Prospects, Cheltenham, Northampton (Mass.), S. 79-115.
- LANGBEHN, CAY (2001): Wertschöpfungsketten im Zentrum der künftigen Nahrungsmittelherzeugung, in: *Agra-Europe, 15/01, 09.04.2001, Sonderbeilage.*
- LANGLOIS, RICHARD N. (2005): The Entrepreneurial Theory of the Firm and the Theory of the Entrepreneurial Firm, University of Connecticut, Working Paper 2005-27R, <http://www.econ.uconn.edu/working/2005-27r.pdf>, abgerufen am 13.03.2007.
- LA PORTA, RAFAEL; LOPEZ-DE-SILANES, FLORENCIO; SHLEIFER, ANDREI, VISHNY und ROBERT W. (1997): Legal Determinants of External Finance, in: *Journal of Finance, Vol. 52, No. 3, S. 1131-1150.*
- LA PORTA, RAFAEL; LOPEZ-DE-SILANES, FLORENCIO; SHLEIFER, ANDREI, VISHNY und ROBERT, W. (1998): Law and Finance, in: *Journal of Political Economy, Vol. 106, No. 6, S. 1113-1155.*
- LA PORTA, RAFAEL; LOPEZ-DE-SILANES, FLORENCIO und SHLEIFER, ANDREI (1999): Corporate Ownership Around the World, in: *Journal of Finance, Vol. 54, No. 2, S. 471-517.*
- LA PORTA, RAFAEL; LOPEZ-DE-SILANES, FLORENCIO; SHLEIFER, ANDREI, VISHNY und ROBERT, W. (2000a): Investor Protection and Corporate Governance, in: *Journal of Financial Economics, Vol. 58, Issue 1-2, S. 3-27.*
- LAPINA, NATALIA (1998): Business und Macht in den rußländischen Regionen. Bericht des BIOst, Nr. 41, Köln.
- LAUX, HELMUT (1990): Risiko, Anreiz und Kontrolle. Principal-Agent-Theorie: Einführung und Verbindung mit dem Delegationswert-Konzept, Berlin u. a. O.
- LAWRENCE, ROBERT Z. (1991): Efficient or exclusionist? The import behavior of Japanese corporate groups, in: *Brookings Papers on Economic Activity, Vol. 22, No. 1, S. 311-330.*
- LEBEDEVA, OKSANA und FEDOROV, MAKSIM (2006): "Efko" i Bunge slivajut maslo ("Efko" und Bunge verschmelzen Butter), in: Krest'janskije vedomosti, 07.04.2006, <http://www.agronews.ru/ObzorP.php?ObzorId=1739>, abgerufen am 13.11.2006.

- LEFF, N. H. (1976). Capital Markets in Less Developed Countries: The Group Principle. In: R. MCKINNON (Ed) Money and Finance in Economic Growth and Development: Essays in Honor of Edward S. Shaw (pp. 97-122). New York: Decker Press.
- LEIPOLD, HELMUT (1985): Ordnungspolitische Implikationen der Transaktionskostenökonomie, in: *ORDO*, Bd. 36, S. 31-50.
- LEIPOLD, HELMUT (1989a): Neuere Ansätze zur Weiterentwicklung der Ordnungstheorie, in: *Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie*, Bd. 8, S. 13-29.
- LEIPOLD, HELMUT (1997): Der Zusammenhang zwischen gewachsener und gesetzter Ordnung: Einige Lehren aus den postsozialistischen Reformserfahrungen, in: CASSEL, DIETER (Hrsg.): Institutionelle Probleme der Systemtransformation, Berlin, S. 43-68.
- LEIPOLD, HELMUT (1998): Die große Antinomie der Nationalökonomie: Versuch einer Standortbestimmung, in: *ORDO*, Bd. 49, S. 15-41.
- LEIPOLD, HELMUT (1999): Institutionenbildung in der Transformation, in: HÖHMANN, HANS-HERMANN (Hrsg.): Spontaner oder gestalteter Prozeß? Die Rolle des Staates in der Wirtschaftstransformation osteuropäischer Länder, Baden-Baden, S. 133-151.
- LEIPOLD, HELMUT (2002): Neue Institutionenökonomik, in: SCHÜLLER, ALFRED und KRÜSELBERG, HANS-GÜNTER (Hrsg.): Grundbegriffe zur Ordnungstheorie und Politischen Ökonomik, 5., überarb. und erg. Aufl., Marburger Gesellschaft für Ordnungsfragen der Wirtschaft, Arbeitsberichte zu Ordnungsfragen der Wirtschaft. Nr. 7, S. 103-106.
- LEIPOLD, HELMUT (2006): Kulturvergleichende Institutionenökonomik, Stuttgart.
- LEIPOLD, HELMUT und SCHÜLLER, ALFRED (1986): Unternehmen und Wirtschaftsrechnung: zu einem integrierten dynamischen Erklärungsansatz, in: LEIPOLD, HELMUT und SCHÜLLER, ALFRED (Hrsg.): Zur Interdependenz von Unternehmens- und Wirtschaftsordnung. Schriften zum Vergleich von Wirtschaftsordnungen, Band 38, Stuttgart, S. 3-40.
- LERMAN, ZVI und SHAGAIDA, NATALYA (2005): Land Reform and the Development of Agricultural Land Markets in Russia, in: BROSIG, STEPHAN und HOCKMANN, HEINRICH (ed.): How effective is the invisible hand? Agricultural and Food Markets in Central and Eastern Europe. *Studies on the Agricultural and Food sector in Central and Eastern Europe*, Vol. 31, Halle, S. 314-332 (auch im Internet: [http://www.iamo.de/dok/sr\\_vol31.pdf](http://www.iamo.de/dok/sr_vol31.pdf)).
- LEUZ, CHRISTIAN und OBERHOLZER-GEE, FELIX (2006): Political Relationships, Global Financing, and Corporate Transparency: Evidence from Indonesia, in: *Journal of Financial Economics*, Vol. 81, No. 2, S. 411-439.
- LEVY, HAIM und SARNAT, MARSHALL (1970): Diversification, portfolio analysis and the uneasy case for conglomerate mergers, in: *Journal of Finance*, Vol. 25, No. 4, September, S. 795-802.
- LEWELLEN, WILBUR G. (1971): A pure financial rationale for the conglomerate merger, in: *Journal of Finance*, Vol. 26, No. 2, May, S. 521-537.
- LIBECAP, GARY D. (1984): Contracting for Property Rights, Cambridge u. a. O.
- LIEBERMAN, MARVIN B. (1991): Determinants of Vertical Integration: An Empirical Test, in: *Journal of Industrial Economics*, Vol. 39, No. 5, S. 451-466.
- LIEFERT, WILLIAM (2001): Agricultural Reform: Major Commodity Restructuring but little Institutional Change, in: JOINT ECONOMIC COMMITTEE, CONGRESS OF THE UNITED STATES (ed.): Russia's uncertain economic future, Washington, S. 253-282, <http://jec.senate.gov/files/RussiaEconomy.pdf> (abgerufen am 20.08.2004).

- LIN.RU – ZAKONODATEL'STVO I INVESTICII (LEGISLATION AND INVESTMENTS) (2006): APK "Orlovščina": Osnovnye acionery, [http://www.lin.ru/db/emitent/A99E53A2527C4CE0C3256D3B0063F099/section/owners/discl\\_org\\_digest.html](http://www.lin.ru/db/emitent/A99E53A2527C4CE0C3256D3B0063F099/section/owners/discl_org_digest.html), abgerufen am 20.06.2006.
- LITVIN, VALENTIN (1983): Agro-Industrial Complexes: Recent Structural Reform in the Rural Economy of the USSR, in: STUART, ROBERT C. (ed.): *The Soviet Rural Economy*, Totowa (New Jersey), S. 258-272.
- LITVIN, VALENTIN (1987): *The Soviet Agro-Industrial Complex: Structure and Performance*, Boulder.
- LUBKOV, A. N. (2000a): Razvitie integracionnyh processov v APK (Načalo) (Die Entwicklung von Integrationsprozessen im APK (Anfang)), in: *Ekonomika sel'skchohozjajstvennyh i pererabatyvajuščih predprijatij*, Nr. 4, S. 24-26.
- LUBKOV, A. N. (2000b): Razvitie integracionnyh processov v APK (Okončanie) (Die Entwicklung von Integrationsprozessen im APK (Schluß)), in: *Ekonomika sel'skchohozjajstvennyh i pererabatyvajuščih predprijatij*, Nr. 5, S. 44-46.
- LUBKOV, A. N. (2001): Čto takoe OAO "GK "Agroholding"? (Was ist das, die OAO "GK "Agroholding"?), in: *Ekonomika sel'skchohozjajstvennyh i pererabatyvajuščih predprijatij*, Nr. 7, S. 53-60.
- LUKAŠKINA, O. (2005): Gruppa "Razguljaj": Naša cel' – Modernizacija predprijatij APK (Die Gruppe "Razguljaj": Unser Ziel ist die Modernisierung von Unternehmen des AIK), in: Informportal Kuban.info (Krasnodar), 22.11.2005, veröffentlicht im Internet unter <http://www.raz.ru/rus/group.asp?tid=8&op=view&id=551>, abgerufen am 18.10.2006.
- LUK'JANOV, ALEKSANDR (2000): Belgorodskaja oblast'. Preuspevajuščie predprijatija šeststvujuť nad sel'skimi proizvodstvennymi kooperativami (Oblast Belgorod: Erfolgreiche Unternehmen üben die Patenschaft aus über landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaften), in: «Regions.Ru», 14.11.2000, <http://www.efko.ru/press.php?article=6>, abgerufen am 04.04.2006.
- LUTTER, MARCUS (1995): Die Holding – Erscheinungsformen und der für dieses Buch maßgebende Rechtsbegriff der Holding, in: LUTTER, MARCUS (Hrsg.): *Holding-Handbuch*, Köln.
- LYČEV, NIKOLAJ (2004): Igor' Potapenko: Biznes v aktive (Igor' Potapenko: Business in Aktiva), in: "Agobiznes", Nr. 7, November, <http://www.agro-business.ru/toprinter/article/987.html>, abgerufen am 03.05.2006.
- LYČEV, NIKOLAJ (2005a): Michail Dokunin: Paritetnye načala (Michail Dokunin: Paritätische Voraussetzungen), in: *Agrobiznes*, Nr. 12 (Dezember), <http://www.agro-business.rz/toprinter/article/1334.html>, abgerufen am 06.03.2006.
- LYČEV, NIKOLAJ (2005b): Stefan MacFarlan: "Aktivy ne samocel'" (Stefan MacFarlan: "Aktiva sind kein Selbstzweck"), in: *Agrobiznes*, Nr.10, 10.10.2005, veröffentlicht im Internet unter [http://www.agrosgroup.ru/index-popup.php?area=press\\_smionas&id=](http://www.agrosgroup.ru/index-popup.php?area=press_smionas&id=), abgerufen am 02.05.2006.
- LYČEV, NIKOLAJ (2005c): Vladimir Pčelkin: Svelkovičnaja dolja (Vladimir Pčelkin: Das Schicksal mit Zuckerrüben), in: *Agrobiznes*, Nr. 5, Mai 2005, <http://www.agro-business.ru/toprinter/article/1168.html>, abgerufen 08.01.2007.
- LYČEV, NIKOLAJ (2006a): Aleksandr Soldatov: "Segodnja sveklu privezut nam, a zavtra prodadut konkurentam" (Aleksandr Soldatov: "Heute bringt man uns die Rüben und morgen verkauft man sie an die Konkurrenz), in: *Agrobiznes*, No. 9, September, <http://www.agro-business.ru/toprinter/article/1931.html>, abgerufen am 20.02.2007.

- LYČEV, NIKOLAJ (2006b): Viktor Baturin: "V gibeli ozimych pachotnoe zemledelie" (Viktor Baturin: Das Kreuz mit der Winteraussaat), in: *Agrobiznes, Nr. 4 (April)*, Internet: <http://www.agro-business.ru/topprinter/article/1432>, abgerufen am 18.04.2006.
- LYČEV, NIKOLAJ und VASIL'EV, IVAN (2008): Rejtingi: Pobedil jug (Rating: Der Süden hat gewonnen), in: *AgroInvestor, Nr.1, Februar*, <http://www.agro-investor.ru/issue/54/127/>, abgerufen am 15.04.2008.
- LYONS, BRUCE R. (1995): Specific Investment, Economies of Scale, and the Make-or-Buy Decision: A Test of Transaction Cost Theory, in: *Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 26, No. 3*, S. 431-443.
- LYSENKO, E. (2005): Ekonomika sel'skochozjajstvennych predprijatij (Die wirtschaftliche Lage landwirtschaftlicher Betriebe), in: *Ekonomist, Nr. 9*, S. 91-96.
- MACAULY, STEWART (1963): Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study, in: *American Sociological Review, Vol. 28, No. 1*, S. 55-75.
- MACNEIL, IAN R. (1974): The Many Future of Contracts, in: *Southern California Law Review, Vol. 47, No. 3*, S. 691-816.
- MACNEIL, IAN R. (1978): Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law, in: *Northwestern University Law Review, Vol. 72, No. 6*, S. 854-905.
- MAMAKIN, VLADIMIR und SCHRÖDER, KLAUS (2003): Die Reform des russischen Bankensektors und die Rolle der staatlichen Banken, Studie der Stiftung Wissenschaft und Politik Nr. 22, Juni, Berlin.
- MANKIW, N. GEGORY (2004): Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, Stuttgart.
- MANTZAVINOS, CHRYSOSTOMOS (1994): Wettbewerbstheorie: Eine kritische Auseinandersetzung, Berlin.
- MARSHALL, ALFRED (1890): Principles of Economics. An Introductory Volume, 8. Aufl., London 1952).
- MATVEEVA, ANASTASJA (2005): Ne dat' emu ujtj (Man läßt ihn nicht), in: *Ekspert, Nr. 36 (482)*, 29.09.2005, <http://www.yarmarka.net/news/news.asp?id=30905&type=publ>, abgerufen am 21.02.2007.
- MAU, V.A.; GOLANT, O.B. und ŽAVORONKOV (2001): Regional'nye politiko-ekonomičeskie elity, Institut ekonomiki perechodnogo perioda (Institute for the Economy in Transition-IET), Moskau, <http://www.iet.ru/ru/regionalnye-politiko-ekonomicheskie-elity.html>, abgerufen am 25.03.2004.
- MAZLOEV, V.Z. und KUMECHOV, K.K. (2001a): Agropromyšlennye ob'edinenija choldingovogo tipa (Holdingartige agro-industrielle Vereinigungen), in: *Ekonomika sel'skochozjajstvennych i pererabatyvajuščich predprijatij, Nr. 8*, S. 11-12.
- MAZLOEV, V.Z. und KUMECHOV, K.K. (2001b): Agropromyšlennye ob'edinenija holdingovogo tipa (Holdingartige agro-industrielle Vereinigungen), in: *Ekonomika sel'skochozjajstvennych i pererabatyvajuščich predprijatij, Nr. 7*, S. 12-14.
- MEDVEDEV, ZHORES A. (1987): Soviet Agriculture, New York, London.
- MEDVEDEV, ALEKSEJ (2003): Agrarii potjanulis' na biržu (Die Agrarier zieht es an die Börse), in: *Finans, Nr. 14, 2.8. Juni 2003*, <http://finansmag.ru/1875>, abgerufen am 21.06.2006.

- MEDEVEDEVA, EKATERINA (2002): Finansovo-promyšlennye guppy v Rossii (Finanz-Industrielle Gruppen in Russland), in: *Naučnyj žurnal "Novoe Pokolenie"*, Bd. 6, Nr. 3, S. 1-11.
- MELYUKHINA, OLGA und KHRAMOVA, IRINA (2000): New Players in Russia's Food Marketing Chain, in: PETER WEHRHEIM; KLAUS FROHBERG; EUGENIA SEROVA und JOACHIM VON BRAUN (eds.): *Russia's agro-food sector: towards truly functioning markets*, Bosten u. a., S. 393-404.
- MENRAD, KLAUS (2001): Entwicklungstendenzen im Ernährungsgewerbe und im Lebensmittelhandel in Deutschland, in: *Berichte über Landwirtschaft*, Bd. 79, Nr. 4, S. 597-627.
- MEZENCEV, KONSTANTIN (2004): Čtoby chleb byl dostupen...Korporativnye sekrety grupy "Razgul'jaj-Ukrros" (Damit Brot erschwinglich bleibt ... Geschäftsgeheimnisse der Gruppe "Razgul'jaj-Ukrros"), in: *Krest'janskije vedomosti*, 17.06.2004, [www.agronews.ru/ArticlesP.php?AId=1007](http://www.agronews.ru/ArticlesP.php?AId=1007), abgerufen am 21.02.2006.
- MILGROM, PAUL und ROBERTS, JOHN (1990): Bargaining costs, influence cost and the organization of economic activity, in: ALT, JAMES E.; SHEPSLE, KENNETH A. (Hrsg.): *Perspectives on positive political economy*, Cambridge, S. 57 -89.
- MILGROM, PAUL und ROBERTS, JOHN (1992): *Economics, Organization & Management*, Prentice Hall.
- MILKIPEDIA (2008): Milchquote, <http://www.meine-milch.de/milkipedia/milchquote>.
- MILOSERDOV, V.V. (2002): Mnogoukladnaja ekonomika APK: Sostojanie i perspektivy (Die durch vielfältige Unternehmensformen gekennzeichnete Wirtschaft des AIK: Zustand und Perspektiven), in: *APK: ekonomika, upravlenie*, Nr. 2, S. 10-20.
- MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA I PRODOVOL'STVIJA ROSSIJSKOJ FEDERACII (1996): Proizvodstvenno-ekonomičeskie pokazateli razvitija APK Rossii v 1995 g., Čast' 1 (Indikatoren der Produktionsentwicklung und der ökonomischen Entwicklung des APK Russlands im Jahre 1995, Teil 1), Moskau.
- MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII (2001): Posobie po voprosam funkcionirovanija finansovo-promyšlennykh grupp i drugih agropromyšlennykh formirovanij (Handbuch zu Fragen der Funktionsweise Finanz-Industrieller Gruppen und anderer agro-industrieller Formationen), Moskau.
- MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII (2005a): Osnovnye ekonomičeskie i finansovyje pokazateli dejatel'nosti krupnykh i srednykh predpriatij piščevoj, mukomol'no-kрупjanoj i kombikormoboj promyšlennosti i pervičnoj obrabotki l'na (Grundlegende ökonomische und finanzielle Indikatoren der Tätigkeit von großen und mittleren Betrieben der Ernährungs-, Mehl- und Graupen- und Futtermittelindustrie und der Erstbearbeitung von Leinen), [http://www.mcx.ru/dep\\_doc.html?he\\_id=797&doc\\_id=6406](http://www.mcx.ru/dep_doc.html?he_id=797&doc_id=6406), abgerufen am 24.02.2006.
- MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII (2005b): Oficial'noe pis'mo "O rezul'tatach provedennogo v aprele 2005 goda vyboročnogo ekspress-oprosa – "Ekonomičeskoe i finansovoe sostojanie sel'skochozjajstvennykh tovaroproizvoditelej" (Offizieller Brief "Über die Ergebnisse der im April 2005 durchgeführten Express-Befragung – "Wirtschaftlicher und finanzielle Zustand der landwirtschaftlichen Warenerzeuger), [http://www.mcx.ru/index.html?he\\_id=797&doc\\_id=5576](http://www.mcx.ru/index.html?he_id=797&doc_id=5576), abgerufen am 24.02.2006.
- MINISTERSTVO SEL'SKOGO CHOZJAJSTVA ROSSIJSKOJ FEDERACII (2008): Agropromyšlennyj kompleks Rossii v 2007 godu (Der Agro-Industrielle Komplex Russlands im Jahr 2007), Moskau.
- MISES, LUDWIG VON (1949): *Human action*, New Haven.

- MIZOBATA, SATOSHI (2003): Bank sector restructuring, in: Lane, David (ed.): *Russian Banking: Evolution, Problems and Prospects*, Cheltenham, Northampton (Mass.), S. 36-55.
- MOODY'S INTERFAX RATING AGENCY (2004): Rossijskij sel'skochozjajstvennyj bank, Ijul' 2004 (Die Russische Landwirtschaftsbank, Juli 2004), <http://rating.interfax.ru/data/rating/RSHB-0104r1.pdf>, abgerufen am 03.08.2005.
- MORCK, RANDALL K. (2005): How to Eliminate Pyramidal Business Groups: The Double Taxation of Intercompany Dividends and other Incisive Uses of Tax Policy, in: *Tax Policy and the Economy*, Vol. 19, ed. J. POTERBA. Cambridge and London: MIT Press, 135-179.
- MORCK, RANDALL K. und STEIER, LLOYD (2007): The Global History of Corporate Governance: An Introduction, in: MORCK, RANDALL K. (ed.): *A History of Corporate Governance around the World. Family Business Groups to Professional Managers*, Chicago, London, S. 1-64.
- MORCK, RANDALL K. und YEUNG, BERNARD (2004): Family Control and the Rent-Seeking Society, in: *Entrepreneurship, theory and practice*, Vol 28, No. 4, S. 391-410.
- MORCK, RANDALL K. und YEUNG, BERNARD (2005): Dividend Taxation and Corporate Governance, in: *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 19, No. 3, S. 163-180.
- MORCK, RANDALL K.; WOLFENZON, DANIEL und YEUNG, BERNARD (2005): Corporate Governance, Economic Entrenchment, and Growth, in: *Journal of Economic Literature*, Vol. XLIII (September), S. 655-720.
- MOROZOVA, LJUDMILA (2004): Potencial rosta piščevoy promyšlennosti (Das Wachstumspotenzial der Ernährungsindustrie), in: *Rossijskaja Biznes-Gazeta*, 03.08.2004, <http://www.rg.ru/2004/08/03/pishja.html>, abgerufen am 25.07.2006.
- MUELLER, DENNIS (1969): A Theory of Conglomerate Mergers, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 83, No. 4, November, S. 643-659.
- MÜLLER, HOLGER (1995): Spontane Ordnungen in der Kreditwirtschaft Rußlands. Eine institutionentheoretische Analyse des Kreditsicherungsproblems, Stuttgart u. a.
- MURPHY, KEVIN M.; SHLEIFER, ANDREI und VISHNY, ROBERT W. (1993): Why Is Rent-Seeking So Costly to Growth?, in: *American Economic Review*, Vol. 83, No. 2, S. 409-14.
- MUSSLER, WERNER und WOHLGEMUTH, MICHAEL (1994): Institutionen im Wettbewerb – Ordnungstheoretische Anmerkungen zum Systemwettbewerb in Europa. Diskussionsbeitrag 05-94, Max-Planck-Institut zur Erforschung von Wirtschaftssystemen, Jena.
- NALOGOVIY KODEKS ROSSIJSKOJ FEDERACIJ (NK RF) (s izmenenijami i dopolnenijami) (Steuerkodex der Russischen Föderation (SK RF), <http://www.garweb.ru/project/mns/nk/10800200/10800200-082.htm#200261>, abgerufen am 31.08.2008.
- NATIONAL FARMERS UNION OF CANADA (2006): The Effects of Hog Mega-Barns on Communities, the Environment, and Independent Hog Producers, Hardisty (Alberta), <http://www.hogwatchmanitoba.org/hardisty.html>, abgerufen am 16.02.2009.
- NEUMANN, MANFRED (2000): Wettbewerbspolitik: Geschichte, Theorie und Praxis, Wiesbaden.
- NEUS, WERNER (1998): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre aus institutionenökonomischer Sicht, Tübingen.
- NIKITINA, T.V. (2003): Korporativnye formy upravlenija chozjajstvami – Kak variant vycho-da APK iz krizisa (Die korporative Form der Unternehmensführung als möglicher Weg des AIK aus der Krise). Ėkonomičeskij fakul'tet. Moskovskaja sel'skochozjajstvennaja akademija imeni K.A. Timirjaseva, Arbeitspapier (unveröffentlicht).

- NIKULIN, ALEKSANDR (2005): Novejšaja gigantomanija (Die neueste Gigantomanie), in: Krest'janskije vedomosti, 09.04.2005, <http://www.agronews.ru/ObzorP.php?ObzorId=1216>, abgerufen am 21.06.2006.
- NISKANEN, WILLIAM (1971): Bureaucracy and Representative Government, Chicago.
- NÖLDEKE, G. und SCHMIDT, K.M. (1996): Debt as an Option to Own in the Theory of Ownership Rights, in: PICOT, ARNOLD und SCHLICHT, EKKEHARD (Hrsg.): Firms, Markets, and Contracts: Contributions to Neoinstitutional Economics, Heidelberg.
- NORTH, DOUGLASS C. (1981): Theorie des institutionellen Wandels. Eine neue Sicht der Wirtschaftsgeschichte, Tübingen 1988.
- NORTH, DOUGLASS C. (1984): Transaction Costs, Institutions, and Economic History, in: *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 140, Nr. 1, S. 7-17.
- NORTH, DOUGLASS C. (1987): Institutions, Transaction Costs and Economic Growth, in: *Economic Inquiry*, Vol. 25, Nr. 3, S. 419-428.
- NORTH, DOUGLASS C. (1990a): Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge u. a. O.
- NORTH, DOUGLASS C. (1990b): A Transaction Cost Theory of Politics, in: *Journal of Theoretical Politics*, Vol. 2, No.4, S. 355-367.
- NORTH, DOUGLASS C. (1992): Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, Tübingen.
- NORTH, DOUGLASS C. (1994): Economic Performance Through Time, in: *American Economic Review*, Vol. 84, No. 3, S. 359-368.
- NORTH, DOUGLASS C. (1995): The Adam Smith Address: Economic Theory in a Dynamic Economic World, in: *Business Economics*, Vol. 30, S. 7-12.
- NORTH, DOUGLASS C. und THOMAS, ROBERT PAUL (1970): An Economic Theory of the Growth of the Western World, in: *Economic History Review*, Vol. 23, No. 1, S. 1-17.
- NORTH, DOUGLASS C. und THOMAS, ROBERT PAUL (1973): The Rise of the Western World: A New Economic History, Cambridge.
- NORTH, DOUGLASS C. und THOMAS, ROBERT PAUL (1977): The First Economic Revolution, in: *Economic History Review*, Vol. 30, No. 2, S. 229-241.
- NORTH, DOUGLASS C. und WALLIS, JOHN J. (1994): Integrating Institutional Change and Technical Change in Economic History: A Transaction Cost Approach, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 140, Nr. 4, S. 609-624.
- NOVE, ALEC (1980): Das sowjetische Wirtschaftssystem, Baden-Baden.
- NOVIKOV, V. N. (1995): O demonopolizacii i pazvitii konkurencii v pererabatyvajuščich i obsluživajuščich otrasljach (Über die Entmonopolisierung und die Entwicklung des Wettbewerbs im vor- und nachgelagerten Bereich der Landwirtschaft), in: *Ekonomika sel'skchozjajstvennych i pererabatyvajuščich predprijatij*, Nr. 6, S. 17-20.
- NOVIKOV, V. N. (1996): Integracija sel'choztovaroproizvoditelej s pererabatyvajuščimi predprijatijami APK (Integration von landwirtschaftlichen Erzeugern mit Verarbeitungsbetrieben des APK), in: *APK: ekonomika, upravlenie*, Nr. 11, S. 14-20.

- NOVIKOV, V. N. (1997): O razvitii integracii i kooperacii v agropromywlennom komplekse (Über die Entwicklung der Integration und Kooperation im Agro-Industriellen Komplex), in: *Ekonomika sel'skochozjajstvennyh i pererabatyvajuščich predprijatij*, Nr. 4, S. 15-18.
- O HOLDINGACH (ÜBER HOLDINGS), Gesetzentwurf von 1999, [http://sao.mbm.ru/LoadFile.aspx?file\\_id=409](http://sao.mbm.ru/LoadFile.aspx?file_id=409), abgerufen am 21.06.2006.
- OA O APK "OGO" (2005): Godovoj očet Otkrytogo akcionernogo obščestva "Agropromyšlennaja kompanija 'OGO' za 2004 god (Jahresbericht der Offenen Aktiengesellschaft "Agroindustrielle Gesellschaft 'OGO'" für das Jahr 2004), <http://www.ogo.ru/ru/get/?file=1674>, abgerufen am 21.02.2006.
- OA O APK "OGO" (2007a): Videoprezentacija (Videopräsentation); <http://www.ogo.ru/ru/video/>, abgerufen am 13.08.2007.
- OA O APK "OGO" (2007b): Predprijatija (Unternehmen); <http://www.ogo.ru/ru/enterprise/?id=1357&subid=1351>, abgerufen am 13.08.2007.
- OA O APK "ORLOVSKAJA NIVA" (2004): Ežekvartal'nyj očet emitenta emissionnyh cennyh bumag za IV kvartal 2004 g.
- OA O APK "ORLOVSKAJA NIVA" (2008): O predprijatii (Über das Unternehmen), <http://www.orniva.orel.ru/about.htm>, abgerufen am 14.05.2008.
- OA O APK "ORLOVŠČINA" (2001): Ežekvartal'nyj očet za III kvartal 2001 g (Vierteljahresbericht für das III. Quartal 2001), [http://www.lin.ru/db/emitent/B86D222AE03A377EC3256D3E00004603/section/common/section\\_index/1/discal\\_doc.html](http://www.lin.ru/db/emitent/B86D222AE03A377EC3256D3E00004603/section/common/section_index/1/discal_doc.html), abgerufen am 14.03.2006.
- OA O "APP-RIF" (2006): Informacija o predprijatii (Informationen über das Unternehmen), <http://www.belnet.ru/rif/fabric.htm>, abgerufen am 20.12.2006.
- OA O BELGORODENERGO (2005): O predprijatii (Über das Unternehmen), <http://www.belgorodenergo.ru/themes/esk/material.asp?folder=1925&matID=2175>, abgerufen am 22.05.2005.
- OA O BEZRK-BELGRANKORM (2006a): O kompanii: Obščie svedenija: Istorija sozdanija (Über das Unternehmen: Allgemeine Informationen: Gründungsgeschichte), <http://www.jasnzori.ru/istorijasozdanija.htm>, abgerufen am 22.01.2007.
- OA O BEZRK-BELGRANKORM (2006b): O kompanii: Obščie svedenija: Istorija sozdanija: Istorija kompanii v datach (Über das Unternehmen: Allgemeine Informationen: Gründungsgeschichte: Geschichte des Unternehmens in Daten), <http://www.jasnzori.ru/historyvdatah.htm>, abgerufen am 22.01.2007.
- OA O BEZRK-BELGRANKORM (2006c): O kompanii: Obščie svedenija: Struktura kompanii (Über das Unternehmen: Allgemeine Informationen: Struktur des Unternehmens), <http://www.jasnzori.ru/strukturakompanii.htm>, abgerufen am 22.01.2007.
- OA O BEZRK-BELGRANKORM (2006d): O kompanii: Napravlenie dejatel'nosti: Svinovodstvo (Über das Unternehmen: Tätigkeitsfelder: Schweineproduktion), <http://www.jasnzori.ru/svinovodstvo.htm>, abgerufen am 22.01.2007.
- OA O BEZRK-BELGRANKORM (2006e): O kompanii: Napravlenie dejatel'nosti: Moločnoe životnovodstvo (Über das Unternehmen: Tätigkeitsfelder: Milchviehwirtschaft), <http://www.jasnzori.ru/molochnoezhivotnovodstvo.htm>, abgerufen am 22.01.2007.
- OA O BEZRK-BELGRANKORM (2006f): O kompanii: Napravlenie dejatel'nosti: Kombikormovoe proizvodstvo (Über das Unternehmen: Tätigkeitsfelder: Futtermittelproduktion), <http://www.jasnzori.ru/kombikormovoeiproizvodstvo.htm>, abgerufen am 22.01.2007.

- ОАО БЕЗРК-БЕЛГРАНКОРМ (2006g): Novosti: Poslednee, no važnoe zveno (Neuigkeiten: Das letzte, aber wichtige Glied in der Kette), 15.11.2006, <http://www.jasnzori.ru/news/2006/11/15/21/>, abgerufen am 22.01.2007.
- ОАО "БЕЗРК-БЕЛГРАНКОРМ" (2006h): Organizacionnaja struktura kompanii (Organisationsstruktur des Unternehmens), [www.jasnzori.ru/UserFiles/File/org\\_str\(2\).zip](http://www.jasnzori.ru/UserFiles/File/org_str(2).zip), abgerufen am 22.01.2007.
- ОАО "ЕФИРНОЕ" (ЕФКО) (2001): Pressa: "Pomožem slabomu: "Efko-resurs" sverjaet kurs" (Presse: "Wir helfen dem Schwachen: "Efko-Resource" ändert den Kurs"), veröffentlicht ursprünglich in "Belgorodskaja pravda", 09.02.2001, <http://www.efko.ru/press.php?article=8>, abgerufen am 20.11.2006.
- ОАО "ЕФИРНОЕ" (ЕФКО) (2003): Informacionnyj memorandum: ОАО "ЕФКО", 800 000 000 rublej (Informationsmemorandum: Obligationsanleihe: ОАО "ЕФКО", 800 000 000 Rubel), <http://www.cbonds.info/emissions/download.php?id=346&object=emission>, abgerufen am 19.06.2007.
- ОАО "ЕФИРНОЕ" (ЕФКО) (2005a): Informacionnyj memorandum: Obligacionnyj zaem, Otkrytoe akcionernoe obščestvo "Efirnoe", 1 500 000 000 rublej (Informationsmemorandum: Obligationsanleihe: Offene Aktiengesellschaft "Efirnoe", 1 500 000 000 Rubel), <http://www.uralsibcap.ru/fixedincome/issue/file-download/memo%20EFKO.pdf;jsessionid=adElseUWmHSa?parentId=464&langId=ru&fileNo=5>, abgerufen am 18.06.2007.
- ОАО "ЕФИРНОЕ" (ЕФКО) (2005b): Prospekt cennyh bumag (Wertpapierprospekt), [http://www.efko.ru/documents/prospect\\_efko\\_fsfr.zip](http://www.efko.ru/documents/prospect_efko_fsfr.zip), abgerufen am 06.01.2007.
- ОАО "ЕФИРНОЕ" (ЕФКО) (2005c): Kratkaja informacija (Pre Sales) (Kurze Informationen), <http://www.cbonds.info/emissions/download.php?id=3992&object=emission> bzw. <http://www.uralsibcap.ru/fixedincome/issue/file-download/Pre-sales%20EFKO.pdf;jsessionid=aUYFvcNQjxKg?parentId=464&langId=ru&fileNo=3>, abgerufen am 18.06.2007.
- ОАО "ЕФИРНОЕ" (ЕФКО) (2006a): Godovoj otčet za 2005 god (Jahresbericht für 2005), [http://www.efko.ru/document/report\\_2005.rtf](http://www.efko.ru/document/report_2005.rtf), abgerufen am 06.01.2007.
- ОАО "ЕФИРНОЕ" (ЕФКО) (2006b): Oficial'nye distributory sbytovoj seti "ЕФКО" na 2005 g. Zoni otvetstvennosti torgovyh domov "ЕФКО" (Die offiziellen Vertreter des Absatznetzes von "ЕФКО" 2005. Verantwortungsbereiche der Handelshäuser von "ЕФКО"), <http://www.efko.ru/zoni.php>, abgerufen am 06.01.2007.
- ОАО "ЕФИРНОЕ" (ЕФКО) (2006c): Molokozavodi (Milchwerke), <http://www.efko.ru/molokozavodi.php>, abgerufen am 06.01.2007.
- ОАО "ЕФИРНОЕ" (ЕФКО) (2006d): Agrarno-investicionnyj kompleks (Der Agrar-Investitions Komplex), <http://www.efko.ru/aik.php>, abgerufen am 06.01.2007.
- ОАО "ЕФИРНОЕ" (ЕФКО) (2006e): ОАО ЕФКО: O gruppe kompanij (ОАО ЕФКО: Über die Unternehmensgruppe), [http://www.efko.ru/gruppa\\_companii.php](http://www.efko.ru/gruppa_companii.php), abgerufen am 06.01.2007.
- ОАО "ЕФИРНОЕ" (ЕФКО) (2006f): Kompleks marketinga i sbyta (Der Vermarktungs- und Absatzkomplex), [http://www.efko.ru/kompleks\\_marketinga.php](http://www.efko.ru/kompleks_marketinga.php), abgerufen am 06.01.2007.
- ОАО "ЕФИРНОЕ" (ЕФКО) (2007a): Istoria (Geschichte), <http://www.efko.ru/page.php?id=47>, abgerufen am 02.07.2007.

- ОАО "GRUPPA "ČERKIZOVO" (2006): Investicionnyj memorandum. Obligacionnyj vypusk, Otkrytoe akcionerное obščestvo "Gruppa "Čerkizovo", 2.000.000.000 (dva milliarda) rublej, (Informationsmemorandum: Emission einer Obligation, Gesellschaft mit beschränkter Haftung "Razgul'aj-Finanz", 2.000.000.000 (2 Milliarden Rubel), <http://www.cbonds.info/emissions/download.php?id=4626&object=emission>, abgerufen am 22.12.2007.
- ОАО GRUPPA "ČERKIZOVO" (2007a): Godovoj oтčet za 2006 god (Jahresbericht für das Jahr 2006), [http://www.cherkizovo-group.ru/\\_Files/Upload/file\\_ced646187d.pdf](http://www.cherkizovo-group.ru/_Files/Upload/file_ced646187d.pdf), abgerufen am 21.12.2007.
- ОАО GRUPPA "ČERKIZOVO" (2007b): Sokraščennaja konsolidirovannaja promežutočnaja finansovaja oтčetnost': Za šest' mesjacev, zakončivšichsja 30 junja 2007 i 2006 godov (neaudirovannaja) (Gekürztter konsolidierter finanzieller Zwischenbericht: Für sechs Monate bis 30. Juni 2007 und 2006), [http://www.cherkizovo-group.ru/\\_Files/Upload/file\\_4e39bd8f8d.pdf](http://www.cherkizovo-group.ru/_Files/Upload/file_4e39bd8f8d.pdf), abgerufen am 21.12.2007.
- ОАО GRUPPA "ČERKIZOVO" (2007c): O gruppe: Obščaja informacija (Über die Gruppe: Allgemeine Informationen), <http://www.cherkizovo-group.ru/page/general.aspx>; abgerufen am 23.11.2007.
- ОАО GRUPPA "ČERKIZOVO" (2007d): Dannye promežutočnoj finansovoj oтčetnosti za 6 mesjacev, zaveršivšichsja 30 ijunja 2007 g. (Daten des finanziellen Zwischenberichts für sechs Monate bis zum 30. Juni 2007), [http://www.cherkizovo-group.ru/\\_Files/Upload/file\\_ed560cd711.doc](http://www.cherkizovo-group.ru/_Files/Upload/file_ed560cd711.doc), abgerufen am 21.12.2007.
- ОАО "GRUPPA ČERKIZOVO" (2007e): Struktura Gruppy (Struktur der Gruppe), <http://www.cherkizovo-group.ru/page/structure.aspx>; abgerufen am 18.12.2007.
- ОАО GRUPPA "ČERKIZOVO" (2008): Godovoj oтčet za 2007 god (Jahresbericht für das Jahr 2007), [http://www.cherkizovo-group.ru/\\_Files/Upload/file\\_0a576588b2.pdf](http://www.cherkizovo-group.ru/_Files/Upload/file_0a576588b2.pdf), abgerufen am 25.11.2008.
- ОАО "КОМБИНАТ ЧЛЕБОПРОДУКТОВ СТАРООСКОЛ'СКИИ" (2006a): Kak my načinali (Wie alles begann), <http://khps.ru/begin/index.htm>, abgerufen am 11.03.2006.
- ОАО "КОМБИНАТ ЧЛЕБОПРОДУКТОВ СТАРООСКОЛ'СКИИ" (2006b): Čto my prodaem (Was wir verkaufen), <http://khps.ru/sale/index.htm>, abgerufen am 11.03.2006.
- ОАО "НИКА" (2006): Ežekvartal'nyj oтčet za 1 kvartal 2006 g. (Vierteljahresbericht für das I. Quartal 2006), <http://www.rusagrogroup.ru/media/rus/about/predpr/pdf/nika/14042006.doc>, abgerufen am 29.05.2006.
- ОАО "НОВАТОР" (2005): O kompanii (Über das Unternehmen), <http://novator.btrc.ru/index.htm>, abgerufen am 22.05.2005.
- ОАО "ОРЛОВСКИИ АГРОКОМБИНАТ" (2006a): O kompanii (Über das Unternehmen), <http://www.adm.orel.ru/kombinat/?page=komp>, abgerufen am 03.02.2006.
- ОАО "ОРЛОВСКИИ АГРОКОМБИНАТ" (2006b): Partnery (Partner), <http://www.adm.orel.ru/kombinat/?page=part>, abgerufen am 03.02.2006.
- ОАО "РОСАГРОЛЕАСИНГ" (2006): O kompanii (Über das Unternehmen), <http://www.rosagroleasing.ru/company/>.
- ОАО "РОСАГРОСНАБ" (2006a): Ob ОАО "Rosagrosnab" (Über ОАО "Rosagrosnab"), <http://www.rosagrosnab.ru/Rekl.htm>, abgerufen am 15.01.2007.

- OAo "ROSAGROSNAb" (2006b): OAo "Rosagrosnab" – Nadežnyj partner tovaroproizvoditelej APK Rossii (OAo "Rosagrosnab" – Zuverlässiger Partner der Warenerzeuger), [http://www.rosagrosnab.ru/inf\\_01.htm](http://www.rosagrosnab.ru/inf_01.htm), abgerufen am 15.01.2007.
- OAo "ROSAGROSNAb" (2006c): Vyderžki iz normativykh dokumentov po opredeleniju statusa OAo "Rosagrosnab" kak agenta pravitel'stva RF: Federal'nyj zakon ot 23 dekabrya 2004 gods Nr. 173-FZ "O federal'nom bjužete na 2005 god" (vyderžki) (Auszüge aus den normativen Dokumenten zur Bestimmung des Status der OAo "Rosagrosnab" als Agent der Regierung der RF. Föderationsgesetz vom 23. Dezember 2004 Nr. 173-FZ "Über den Föderationshaushalt für 2005" (Auszüge).
- OBUCHOVA, NATAL'JA (2003): Dlja menja faktor vremeni – Eto bogatstvo (Für mich ist Zeit ein Luxus), in: "Sekret firmy", Nr. 12, 07.-20.07.2003, S. 19-26.
- O'BRIEN, DAVID J.; PATSIORKOVSKI, VALERI V. und DERSHEM, LARRY D. (1998): Rural responses to land reform in Russia: An Analysis of household land use in Belgorod, Rotsov, and Tver' Oblasts from 1991 to 1996, in: WEGREN, STEPHEN K. (ed.): Land Reform in the Former Soviet Union and Eastern Europe, London, New York, S. 35-61.
- OECD (1991): The Soviet Agro-Food System and Agricultural Trade. Prospects for Reform, Paris.
- OECD (1997): Russia: Agricultural Finance and Credit, and Impediments to Efficiency in the Agro-Food Chain (Expert Group on Agricultural Policies in Non-Member Countries), Paris.
- OECD (1998): Review of Agricultural Policies: Russian Federation, Paris.
- OECD (2001): Agricultural Finance and Credit Infrastructure in Transition Economies: Focus on South Eastern Europe, Paris.
- OECD (2005): Economic Survey – Russian Federation 2004: Sustaining Growth, Internet: [http://www.oecd.org/document/39/0,2340,en\\_2649\\_33709\\_32411815\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/39/0,2340,en_2649_33709_32411815_1_1_1_1,00.html), abgerufen am 17.09.2008.
- OECD (2006): Economic Survey – Russian Federation, Paris.
- OECD (2007): Economic Survey of India, 2007, Paris, <http://www.oecd.org/dataoecd/17/52/39452196.pdf>, abgerufen am 17.09.2008.
- OECD (2009): Agricultural Policies in Emerging Economies. Monitoring and Evaluation, Paris.
- OGNIVCEV, S. B. (2002): Struktura vlasti v rossijskom APK (Machtstrukturen im russischen AIK), in: Rossiskja Akademija sel'skochozjajstvennykh nauk; Vserossijskij institute agrarnykh problem i informatiki; Fond podderžki agrarnoj reformy i sel'skogo razvitija (Hg.): Vlast', biznes i krest'janstvo: mehanizmy effektivnogo vzaimodejstvija. Niko-novskie čtenija – 2002, Moskva, S. 403-407.
- OJSC CHERKISOVO GROUP (2006): Preliminary Prospectus dated April 26, 2006: Offering of 99,892 Ordinary Shares, [http://www.gazprombank.ru/media/papers/debt\\_markets/issuers/cher/issue/cher\\_offering\\_circular.pdf](http://www.gazprombank.ru/media/papers/debt_markets/issuers/cher/issue/cher_offering_circular.pdf), abgerufen am 06.06.2006.
- OLSON, MANCUR (1991): Aufstieg und Niedergang von Nationen: Ökonomisches Wachstum, Stagflation und soziale Starrheit, 2., durchges. Aufl., Tübingen.
- OLSON, MANCUR (1992): Die Logik des kollektiven Handelns: Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen, 3., durchges. Aufl., Tübingen.

- OLSON, MANCUR (2002): Macht und Wohlstand: Kommunistischen und kapitalistischen Diktaturen entwachsen, Tübingen.
- OOO "BELGRANKORM" (2005): Prospekt cennych bumag (Wertpapierprospekt), [http://www.bezrk.ru/imitents.html.msg5\\_16112005.pdf](http://www.bezrk.ru/imitents.html.msg5_16112005.pdf), abgerufen am 23.01.2007.
- OOO "BELGRANKORM" (2006): Godovoj otčet za 2005 finansovyj god; 21.03.2006 (Jahresbericht für das Finanzjahr 2005), in: [www.jasnzori.ru/UserFiles/File/God\\_otchet\\_2005.zip](http://www.jasnzori.ru/UserFiles/File/God_otchet_2005.zip), abgerufen am 22.01.2007.
- OOO GK RUSAGRO (2005a): Prospekt Obligacij: Obščestvo s ograničennoj otvetstvennost'ju "Gruppa Kompanij 'Rusagro'" (Prospekt für eine Obligation: Gesellschaft mit beschränkter Haftung "Gruppa Kompanij 'Rusagro'"), [http://www.rusagrogrou.ru/media/rus/about/predpr/pdf/gkra/Prospect\\_obligacy.pdf](http://www.rusagrogrou.ru/media/rus/about/predpr/pdf/gkra/Prospect_obligacy.pdf), abgerufen am 24.06.2007.
- OOO GK RUSAGRO (2005b): Ežekvartal'nyj otčet za 2 kvartal 2005 g. (Vierteljahresbereich für das 2. Quartal 2005), <http://www.rusagrogrou.ru/media/rus/about/predpr/pdf/gkra/15082005.doc>, abgerufen am 02.05.2006.
- OOO GK RUSAGRO (2006a): O kompanii: Istorija: Istorija 90-ch (Über das Unternehmen: Geschichte: Die Geschichte der 90er Jahre), <http://www.rusagrogrou.ru/rus/about/history/index.wbp>, abgerufen am 02.05.2006.
- OOO GK RUSAGRO (2006b): O kompanii: Istorija: Istorija novogo veka (Über das Unternehmen: Geschichte: Die Geschichte des neuen Jahrhunderts), <http://www.rusagrogrou.ru/rus/about/history/part2.wbp>, abgerufen am 02.05.2006.
- OOO GK RUSAGRO (2006c): O kompanii: Proizvodstvo: Sel'chozpredprijatija (Über das Unternehmen: Produktion: Landwirtschaftsbetriebe), <http://www.rusagrogrou.ru/rus/about/production/selhoz/>, abgerufen am 02.05.2006.
- OOO GK RUSAGRO (2006d): O kompanii (Über das Unternehmen), <http://www.rusagrogrou.ru/rus/about/>, abgerufen am 02.05.2006.
- OOO GK RUSAGRO (2006e): O kompanii: Predprijatija: Karta GK Rusagro (Über das Unternehmen: Unternehmen: Karte der GK Rusagro), <http://www.rusagrogrou.ru/rus/about/predpr/map/>, abgerufen am 02.05.2006.
- OOO GK RUSAGRO (2006f): Naši partnery (Unsere Partner), <http://www.rusagrogrou.ru/rus/partners/>, abgerufen am 02.05.2006.
- OOO GK RUSAGRO (2006g): O kompanii: Predprijatija: Suščestvennye fakty (Über das Unternehmen: Unternehmen: Bedeutende Fakten), <http://www.rusagrogrou.ru/rus/about/predpr/fact/>, abgerufen am 12.05.2006.
- OOO GK RUSAGRO (2006h): O kompanii: Proizvodstvo: Sel'chozpredprijatija: Proizvodstvo GK Rusagro v cifrach (Über das Unternehmen: Produktion: Landwirtschaftsbetriebe: Die Produktion der GK Rusagro in Zahlen), <http://www.rusagrogrou.ru/rus/about/production/selhoz/digital.wbp>, abgerufen am 02.05.2006.
- OOO GK RUSAGRO (2007): O kompanii: Proizvodstvo: Sel'chozpredprijatija: OAO "Belgorodskij bekon" (Über das Unternehmen: Produktion: Landwirtschaftsbetriebe: OAO "Belgorodskij bekon"), <http://www.rusagrogrou.ru/rus/about/production/selhoz/bekon.wbp>, abgerufen 18.02.2007.

- OOO GK RUSAGRO (2008): Ežekvartal'nyj otčet za 4 kvartal 2007 g. (Vierteljahresbericht für das 4. Quartal 2007), <http://www.rusagrogroup.ru/media/rus/about/predpr/pdf/gkra/15022007.doc>, abgerufen am 13.04.2008.
- OOO ROSCHLEBOPRODUKT (2004): Ežekvartal'nyj otčet za IV kvartal 2004 (Vierteljahresbericht für das IV. Quartal 2004); [http://www.rusbonds.ru/ank\\_org.asp?emit=87402](http://www.rusbonds.ru/ank_org.asp?emit=87402); [ftp://download.finmarket.ru/Em/Roskhleboproduct/RHPR\\_report\\_4\\_04.zip](ftp://download.finmarket.ru/Em/Roskhleboproduct/RHPR_report_4_04.zip), abgerufen am 10.05.2006.
- OOO ROSCHLEBOPRODUKT (2005): Ežekvartal'nyj otčet za III kvartal 2005 (Vierteljahresbericht für das III. Quartal 2005); [http://www.rusbonds.ru/ank\\_org.asp?emit=87402](http://www.rusbonds.ru/ank_org.asp?emit=87402); [ftp://download.finmarket.ru/Em/Roskhleboproduct/report\\_3\\_05.zip](ftp://download.finmarket.ru/Em/Roskhleboproduct/report_3_05.zip), abgerufen am 10.05.2006.
- OPTINFO (2004): Rejting agroholdingov Belgorodskoj oblasti (Rating der Agroholdings im Oblast Belgorod), in: <http://optinfo.ru/newsid/3221.html> bzw. <http://optinfo.ru/print/?id=3221>, 26.03.04, abgerufen am 21.06.2006.
- ORDOVER, JANUSZ A.; SALONER, GARTH und SALOP, STEVEN C. (1990): Equilibrium vertical foreclosure, in: *American Economic Review*, Vol. 80, Nr. 1, S. 127-142.
- ORTTUNG, ROBERT (2003): Business and Politics in the Russian Regions, [http://www.ucis.pitt.edu/nceer/2002-217-02\\_Orttung.pdf](http://www.ucis.pitt.edu/nceer/2002-217-02_Orttung.pdf), abgerufen am 25.05.2005.
- OSIPOV, ANTON (2005): Deneg budet bol'se (Es wird mehr Geld geben), in: *Agribiznes*, Nr. 12 (Dezember), <http://www.agro-business.ru/toprinter/article/1333.html>, abgerufen am 03.02.2006.
- OSIPOV, ANTON (2006a): Obyknovennyj tjaželyj god (Ein ganz normales schweres Jahr), in: *Agribiznes*, Nr. 1 (Januar), <http://www.agro-business.ru/toprinter/article/1363.html>, abgerufen am 21.10.2006.
- OSIPOV, ANTON (2006b): Vremya sobirat' aktivy, in: *Agrobiznes*, Nr. 6 (June), <http://www.agro-business.ru/toprinter/article/1549.html>, abgerufen am 21.10.2006.
- OSIPOV, ANTON (2007a): Sergej Michajlov: "Na privatizaciju zemli u nas uchodit vsego šest'-sem' mesjacev" (Sergej Michajlov: "Für die Privatisierung von Land brauchen wir höchstens sechs-sieben Monate"), in: *Agrobiznes*, Nr. 11 (nojabr'), <http://www.agro-business.ru/toprinter/article/3753.html>, abgerufen am 20.12.2007.
- OSIPOV, ANTON (2007b): Valerij Sergačev: "My na pjat' let zamenili krest'janam gosudarstvo i vlast'" (Valerij Sergačev: "Wir haben innerhalb von 5 Jahren für die Bauern den Staat und die Macht ersetzt"), in: *Agrobiznes*, Nr. 6 (ijun'), <http://www.agro-business.ru/toprinter/article/2901.html>, abgerufen am 31.07.2007.
- OSIPOV, ANTON (2009): Aleksandr Orlov: "Nužno približat' proizvodstvo k potrebitelju", in: *AgroInvestor* (Aleksandr Orlov: Man muß die Produktion näher zum Verbraucher bringen"), Nr. 4, April', <http://www.agro-investor.ru/issue/68/27222/print>, abgerufen am 14.05.2009.
- Osovnye napravlenija social'no-ekonomičeskogo razvitija Rossijskoj Federacii na dolgosročnuju perspektivu (Hauptrichtungen der sozio-ökonomischen Entwicklung der Russischen Föderation in langfristiger Perspektive), <http://www.economy.gov.ru/program/soderzanie.html>, abgerufen am 25.09.2002.
- Osnovnye napravlenija agroproduovol'stvennoj politiki na 2001-2010 gody (Hauptrichtungen der Agrarpolitik 2001-2010), <http://www.mcx.ru/DOCUMENT/vistgord.html>, abgerufen am 25.09.2002.

- Osnovnye meroprijatija i parametry prioritetnogo nacional'nogo proekta 'Razvitie APK'", 2005 (Die wichtigsten Maßnahmen und Parameter des Nationalen Vorrangprojektes "Entwicklung des AIK", 2005), [http://www.mcx.ru/dep\\_doc.html?he\\_id=797&doc\\_id=7578](http://www.mcx.ru/dep_doc.html?he_id=797&doc_id=7578), abgerufen am 23.11.2005.
- OISOVIN, M. N. (2002): Integracija i kooperacija sel'skochozjajstvennych organizacii kak faktor sniženija transakcionnyh izderžek (Integration und Kooperation landwirtschaftlicher Organisationen als Faktor zur Senkung der Transaktionskosten). Nikonovskie čtenija – 2002, Moskva, S. 159-160.
- OTT, ALFRED E. und WINKEL, HARALD (1985): Geschichte der theoretischen Volkswirtschaftslehre, Göttingen.
- OTT, JÜRGEN (1996): Theorien zur Entstehung der Institution "Holding" und zur Gestaltung ihrer Ordnungen: Darstellung und Kritik auf der Grundlage der Einzelwirtschaftstheorie der Institutionen nach Dieter Schneider, Berlin.
- OUCHI, WILLIAM G. (1979): A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, in: *Management Science*, Vol. 25, No. 9, S. 833-848.
- OUCHI, WILLIAM G. (1980): Markets, Bureaucracies and Clans, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 1, S. 125-141.
- O.V. (2001a): Est' paj? Ne zevaj (Hast Du eine Anteil? Dann paß auf!), *Ežednevnaja gazeta "Trud"* Nr. 90, 19.05.2001, [http://www.trud.ru/trud\\_gorod.php?god=2001&id=259&txt=1](http://www.trud.ru/trud_gorod.php?god=2001&id=259&txt=1), abgerufen am 24.06.2004.
- O.V. (2001b): Na nive namolotili po "nive": Belgorodskie mužiki pereseli s kombajnov na avto (Auf dem Feld droschen sie auf den "Acker": Belgoroder Bauern wechselten vom Mähdrescher ins Auto), *Ežednevnaja gazeta "Trud"*, Nr. 179, 28.09.2001: [http://www.trud.ru/trud\\_gorod.php?god=2001&id=259&txt=1](http://www.trud.ru/trud_gorod.php?god=2001&id=259&txt=1) abgerufen am 24.06.2004.
- O.V. (2001c): V Voronežskoj oblasti rešili razvivat' svoj samyj otstalyj rajon (Im Obalst Voronež hat man entschieden, den rückständigsten Rayon zu entwickeln), *Vesti Otečestva – Vse novosti Černozem'ja*, 26.09.2001, veröffentlicht im Internet unter <http://www.efko.ru/press.php?article=15>, abgerufen am 20.08.2006.
- O.V. (2002a): "Agroholding" zadaet ton ("Agroholding" gibt den Ton an), in: *Kurskaja pravda*, 18.12.2002, veröffentlicht im Internet unter [http://www.agroholding.ru/News/news\\_100.sht](http://www.agroholding.ru/News/news_100.sht), abgerufen am 14.05.2004.
- O.V. (2002b): Moja zemlja – Moe bogatstvo? (Mein Land – Mein Reichtum?), in: *Molodoj kommunar*, 07.09.2002, veröffentlicht im Internet unter [http://www.agroholding.ru/News/news\\_76\\_1.sht](http://www.agroholding.ru/News/news_76_1.sht), abgerufen am 14.05.2004.
- O.V. (2002c): Sobstvennost' polučit tot, kto rabotaet chorošo (Eigentum bekommt derjenige, der gut arbeitet), in: *Orlovskaja pravda*, 16.01.2002, veröffentlicht im Internet unter [http://www.agroholding.ru/News/news\\_91.sht](http://www.agroholding.ru/News/news_91.sht), abgerufen am 23.06.2005.
- O.V. (2003a): Udačnyj proekt. "Agroholding" vozraždaet svinovodstvo oblasti (Ein erfolgreiches Projekt. Die "Agroholding" baut die Schweinzucht im Oblast wieder auf), in: *Zemlja i delo, Nojabr' 2003*, veröffentlicht im Internet unter [http://www.agroholding.ru/News/news\\_126\\_4.sht](http://www.agroholding.ru/News/news_126_4.sht), abgerufen am 19.01.2006.
- O.V. (2003b): Iz otstajuščich – V lidery (Von den Rückständigen zu den Führenden), in: *Sel'skaja žizn'*, 17.06.2003, veröffentlicht im Internet unter [http://www.agroholding.ru/News/news\\_123.sht](http://www.agroholding.ru/News/news_123.sht), abgerufen am 25.01.2006.

- O.V. (2003c): Grupa "Razgul'jaj-Ukrros" ob''edinila sel'skochozjajstvennye predprijatija (Grupa "Razgul'jaj-Ukrros" hat landwirtschaftliche Unternehmen vereinigt), in: Informacionnoe agenstvo "AK&M", 08.05.2003, veröffentlicht im Internet unter <http://www.raz.ru/rus/group.asp?tid=8&op=view&id=378>, abgerufen am 18.04.2004.
- O.V. (2003d): "BEZRK-Belgrankorm" brosaet vysov "nožkam Buša" (Die "BEZRK-Belgrankorm" fördert die "Schenkel von Busch" [US-Geflügelfleisch, Anm.d.Verf] heraus), in: *Agroprom.portal*, März 2003, [http://www.belapk.ru/news\\_303.asp](http://www.belapk.ru/news_303.asp), abgerufen am 28.12.2006.
- O.V. (2004a): Holding na kur'ich nožkach (Holding auf Hühnchenschenkel), in: *Prjamie investicii*, April 2004, veröffentlicht im Internet unter [http://www.agroholding.ru/News/news\\_136.sht](http://www.agroholding.ru/News/news_136.sht), abgerufen am 19.01.2006.
- O.V. (2004b): Sberbank "Agroholdingom" dovolen (Sberbank ist mit der "Agroholding" zufrieden), in: *My kurjane*, 27.04.2004, veröffentlicht im Internet unter [http://www.agroholding.ru/News/news\\_139.sht](http://www.agroholding.ru/News/news_139.sht), abgerufen am 10.12.2005.
- O.V. (2004c): Industrializacija sel'chozproizvodstva – Inogo net u nas puti (Industrialisierung der Agrarproduktion – Einen anderen Weg gibt es bei uns nicht), in: *Naša letopis'*. *Vedomstvennaja gaseta agroholdinga "BEZRK-Belgrankorm*, Nr. 4 (25), 24.04.2004, S.1.
- O.V. (2005a): Interes rossijskich agroholdingov k sel'skomu chozjastvu budet rasti – Prezident gruppy "Razgul'jaj" Igor' Potapenko (Das Interesse der russischen Agroholdings an der Landwirtschaft wird wachsen – So der Präsident der Gruppe "Razgul'jaj" Igor' Potapenko), in: IA Interfax, 20.12.2005, in: veröffentlicht im Internet unter <http://www.raz.ru/press.php?y=2005&s=mxojhzl&i>, abgerufen am 15.06.2006.
- O.V. (2005b): Agroholdingi imejut chorošie perspektivy dlja privlečenija sredstv s finansovyh rynkov, sčitaet findirektor gruppy "Razgul'jaj" Dmitrij Tjuchtenko (Die Agroholdings haben gute Aussichten Mittel von den Finanzmärkten anzulocken, meint der Finanzdirektor der Gruppe "Razgul'jaj" Dmitrij Tjuchtenko), in: IA Interfax, 23.11.2005, veröffentlicht im Internet unter <http://www.raz.ru/press.php?y=2005&s=dm5i3ega&i>, abgerufen am 15.06.2006.
- O.V. (2005c): Zemlja – Ponjatje npravstvennoe (Land – Ein moralischer Begriff), in: Rossijskaja Federacija (RF) segodnja, Nr. 21, [http://www.russia-today.ru/2005/no\\_21/21\\_oriol\\_2.htm](http://www.russia-today.ru/2005/no_21/21_oriol_2.htm), abgerufen am 14.03.2006.
- O.V. (2006a): Russische Lebensmittelgruppe Rasgulyai erwirtschaftete 144 Millionen Dollar aus IPO, in: *RussiaWeeklyInfo*, 13.03.2006, S. 5.
- O.V. (2006b): "Agros" ostalsja bez mjasa ("Agros" blieb ohne Fleisch), in: My Reality.su, 17.10.2006, <http://www.myreality.su/?news/company/details/18370>, abgerufen am 11.03.2007.
- O.V. (2006c): Sen'kam po šapkam, ili temnye storony svetlogo detstva (Ein paar hinter die Ohren oder die dunklen Seiten einer leuchtenden Kindheit), in: "MK" (Moskovskij kom-somolec) v Belgorode, Nr. 41, 11.10.06, <http://belmk.org/666.html>, abgerufen am 22.01.2007.
- O.V. (2006d): Moločnye reki "Avidy" i mutnye vody reki Ajdar: 27 maja v administracii Černjanskogo rajona prošlo vvezdnoe zasedanie Pravitel'stva Belgorodskoj oblasti vo glabe s gubernatorom E.S. Savčenko, (Die Milchflüsse von "Avida" und das trübe Wasser des Flusses Ajdar: am 27. Mai fand in der Verwaltung des Rayons Černjansk eine auswärtige Sitzung der Regierung des Oblastes Belgorod mit dem Gouverneur E.S. Savčenko an der Spitze statt), in: Informacionnoe agenstvo bel.ru, 28.05.2006, veröffentlicht im Internet unter <http://www.bel.ru/news/region/2005/05/28/14769.html>, abgerufen am 22.01.2007.

- O.V. (2006e): Dognat' by. Počemu piščeprom uspešnee sel'skogo chozjajstva (Man sollte aufholen. Warum die Ernährungsindustrie erfolgreicher ist als die Landwirtschaft), in: *Agrobiznes, Nr. 9 (Sentjabr') 2006*, <http://www.agro-business.ru/toprinter/article/1926.html>, abgerufen 17.10.2006.
- O.V. (2006f): "Efko" ustupilo dva chozjajstva gruppe "Rusagro" ("Efko" trat zwei Landwirtschaftsbetriebe an die Gruppe "Rusagro" ab), in: *RosInvest.Com, 14.11.2006*, <http://rosinvest.com/news/241654>, abgerufen am 22.01.2007.
- O.V. (2007a): Tretij vypusk obligacij OOO "Razgul'aj-Finans" na summu 3 Mrd. rub. Razmeščen v polnom ob'eme, stavka pervogo kupona – 10,99 % godovych (Dritte Ausgaben einer Obligation der OOO "Razgul'aj-Finans" im Wert von 3. Mrd. Rubel. Vollständig platziert, der Zinssatz des ersten Coupons beträgt 10,99 % p.a.); in: *Informacionnoe agenstvo "Finmarket", 26.03.2007*, veröffentlicht im Internet unter <http://www.raz.ru/press.php?s=1lgvf6c62&i>, abgerufen am 08.02.2008.
- O.V. (2007b): Na Fondovoj birže MMVB načalis' torgi obligacijami OOO "Razgul'aj-Finans" (Auf der Effektenbörse MMVB begann der Handel mit Obligationen der OOO "Razgul'aj-Finanz"), veröffentlicht im Internet unter <http://www.raz.ru/press.php?s=x3s9x2u1&i>, abgerufen am 08.02.2008.
- O.V. (2007c): Gruppa "Rasgul'aj" vozobnovila provedenie SPO (Die Gruppe "Rasgul'aj hat die Durchführung eines SPO wiederaufgenommen), veröffentlicht im Internet unter <http://www.raz.ru/press.php?s=uh2hv3re&i>, abgerufen am 08.02.2008.
- O.V. (2007d): "Troika Dialog" – Gruppa Razgul'aj, 09.07.07, veröffentlicht im Internet unter <http://www.raz.ru/press.php?s=4rinkdne&i>, abgerufen am 08.02.2008.
- O.V. (2007e): FK "Uralsib": Rezul'taty Razgul'aja za 2006 g. po MSFO prevzošli ožidanija (FK "Uralsib": Die Resul'tate von Razgul'aj für 2006 nach dem MSFO übertrafen die Erwartungen), 06.07.2007, veröffentlicht im Internet unter <http://www.raz.ru/press.php?s=yfsdprzv2&i>, abgerufen am 08.02.2008.
- PACHOMOVA, ĖLEONORA (2005a): Prodaži kak po maslu. "Bunge" priobrel 25 % akcijskogo paketa EFKO (Verkauf wie geschmiert. "Bunge" erwarb 25 % der Aktien von EFKO), in: *Krest'janskije vedomosti, 19.10.2005*, <http://www.agronews.ru/ObzorP.php?ObzorId=1468>, abgerufen am 18.12.2006.
- PACHOMOVA, ĖLEONORA (2005b): Svekla nam pomožet (Die Zuckerrüben helfen uns), *Krest'janskije vedomosti, 07.11.2005*, <http://www.agronews.ru/Obzor.php?ObzorId=1508>, abgerufen am 06.03.2006.
- PACIORKOVSKIJ, V. V. (2003): Sel'skaja Rossija: 1991-2001gg. (Das ländliche Russland: 1991-2001), Moskva.
- PALATKIN, I. V. und PANKOVA, L. V. (1998): Opyt' regionov: Sozdanie finansovo-promyšlennykh grupp v APK Penzenskoj oblasti' s učastiem proekta reform v sel'skom chozjajstve (Aris) (Die Erfahrung der Regionen: Die Gründung finanz-industrieller Gruppen im AIK des Oblast Penza unter Mitwirkung des Reformprojektes in der Landwirtschaft (Aris), in: Ibragimov, I. V. (1998): Rynok zerna v 1998 godu (Der Getreidemarkt 1998), Internet: [http://moarcc.aris.ru/N/KOI/RECH/9-10\\_98/s58-85.html](http://moarcc.aris.ru/N/KOI/RECH/9-10_98/s58-85.html), abgerufen am 11.03.2000.
- PAPPE, JA. (2000): Oligarchy: Ėkonomičeskaja chronika, 1992-2000, Higher School of Economics, Moskva, Onlineausgabe [http://libertarium.ru/libertarium/lib\\_oligarches](http://libertarium.ru/libertarium/lib_oligarches).

- PAPPE, JA., DEMENT'EV, VENEDIKTOV, V. und ZUDIN, A. (1998): Finansovo-promyšlennye grupy i konglomeraty v ékonomike i politike sovremennoj Rossii (Finanz-Industrielle Gruppen in Wirtschaft und Politik des heutigen Russlands), <http://www.nns.ru/analytdoc/fpg.html>, abgerufen am 19.02.1999.
- PAVLOVA, TAT'JANA (2007a): Vse dobroe v Rossii vyrastaet na zemle (Alles Gute in Russland wächst aus dem Boden), in: Orlovskaja pravda, 11.09.2007, veröffentlicht im Internet unter, <http://www.raz.ru/press.php?s=ts1k6qy1&i>, abgerufen am 17.11.2007.
- PEJOVICH, SVETOZAR (1971): Towards a General Theory of Property Rights, in: *Zeitschrift für Nationalökonomie, Band 31, Heft 1/2*, S. 141-155.
- PEROTTI, ENRICO C. und GELFER, STANISLAV (1998): Investment in Russian Financial-Industrial Groups. Tinbergen Institute. Financial and International Marktes. Discussion Paper TI 98-053/2.
- PEROTTI, ENRICO C. und GELFER, STANISLAV (1999): Red Barons or Robber Barons? Governance and Financing in Russian Financial-Industrial Groups. Centre for Economic Policy Research. Discussion Paper 2204, Internet: <http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/99092210pdf?abstractid=180442>, abgerufen am 24.05.2001.
- PERRY, MARTIN K. (1989): Vertical Integration: Determinants and Effects, in: SCHMALENSEE, RICHARD; WILLIG, ROBERT D. (ed.): Handbook of Industrial Organization, Vol. I, Amsterdam u. a., S. 183-255.
- PETRIKOV, A. (2005): Tendencii razvitija integrirovannyh agropromyšlennyh formirovanij, in: APK: Ékonomika, upravlenie, Nr. 1, S. 26-32.
- PIES, INGO (1996): Theoretische Grundlagen demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik – Der Beitrag James Buchanans, in: PIES, INGO und LESCHKE, MARTIN (Hrsg.): James Buchanans konstitutionelle Ökonomik, Tübingen, S. 1-18.
- PINEGIN, VIKTOR (2003): Zernovaja kompanija "Razgul'jaj": "My vvodim terminal...Priglašаем partnerov (Die Getreidegesellschaft "Razgul'jaj": Wir bauen ein Terminal... Wir laden Partner ein), in: Krest'janskije vedomosti, 06.04.2003, in: <http://www.raz.ru/rus/group.asp?tid&op=view&id=385>.
- PIPES, RICHARD (1977): Rußland vor der Revolution, München.
- PIS'MENNAJA, A.B. (2002): Osobennosti formirovanija effektivnyh kreditnyh otnošenij v agrarnoj sfere Rossii (Besonderheiten der Bildung effizienter Kreditbeziehungen im Agrarsektor Russlands), in: Rossiskaja Akademija sel'skochozjajstvennyh nauk; Vserossijskij institut agrarnykh problem i informatiki; Fond podderžki agrarnoj reformy i sel'skogo razvitija (Hg.): Vlast', biznes i krest'janstvo: mehanizmy effektivnogo vzaimodejstvija. Nikonovskie čtenija – 2002, Moskva, S. 43.
- PLEINES, HEIKO (2003): Wirtschaftseliten und Politik im Russland der Jelzin-Ära (1994-99), Münster.
- PLEINES, HEIKO und WESTPHAL, KIRSTEN (1999): Rußlands Gazprom. Teil I: Die Rolle des Gaskonzerns in der russischen Politik und Wirtschaft. Bericht des BIOst, Nr. 33, Köln.
- POPOV, ANTON (2002): Srednesročnyj kredit (Mittelfristiger Kredit), in: *Agrobiznes, No. 1 (dekabr')*, Internet: <http://www.agro.ezone.ru/toprinter/article/554.html>.
- POPOVA, NADEŽDA (2001): Ob''edinenie kapitala s zemljej (Die Vereinigung von Kapital und Boden), in: *Nezavisimaja gazeta, 15.05.2001*, [http://regions.ng.ru/club-89/2001-05-15/5\\_capital.html](http://regions.ng.ru/club-89/2001-05-15/5_capital.html), abgerufen am 22.02.2006.

- POSNER, RICHARD A. (1973/92): *Economic Analysis of Law*, 4. Aufl., Boston (Mass.) u. a. O.
- POSNER, RICHARD A. (1976): *Antitrust Law*, Chicago.
- POSTANOVLENIE PRAVITEL'STVA ROSSIJSKOJ FEDERACII (1996): O finansovo-promyšlennoj gruppe "Kamenskaja Agropromyšlennaja Gruppa" (Über die Finanz-Industrielle Gruppe "Kamenskaja Agropromyšlennaja Gruppa"), 07.12.1996 Nr. 1446, [http://lawrussia.ru/texts/legal\\_273/doc273a409x748.htm](http://lawrussia.ru/texts/legal_273/doc273a409x748.htm), <http://www.bestpravo.ru/fed2008i/data160/tex160000.htm>, abgerufen am 10.01.2006.
- PRATT, JOHN W. und ZECKHAUSER, RICHARD J. (1985): *Principals and Agents: An Overview*, in: JOHN W. PRATT und RICHARD J. ZECKHAUSER (Hrsg.): *Principals and Agents: The Structure of Business*, Boston (Mass.), S. 1-35.
- PRAVITEL'STVO ROSSIJSKOJ FEDERACII, CENTRAL'NYJ BANK ROSSIJSKOJ FEDERACII (2001): *Strategija razvitija bankovskogo sektora Rossijskoj Federacii (Strategie zur Entwicklung des Bankensektors der Russischen Föderation)*, 30.12.2001, <http://www.akdi.ru/econom/program/strat.htm>, abgerufen am 05.06.2004.
- PRAVITEL'STVO ROSSIJSKOJ FEDERACII, CENTRAL'NYJ BANK ROSSIJSKOJ FEDERACII (2005): *Strategija razvitija bankovskogo sektora Rossijskoj Federacii na period do 2008 goda (Strategie zur Entwicklung des Bankensektors der Russischen Föderation bis zum Jahr 2008)*, 05.04.2005, [http://www.cbr.ru/today/publications\\_reports/print.asp?file=str\\_2008.htm](http://www.cbr.ru/today/publications_reports/print.asp?file=str_2008.htm), abgerufen am 06.08.2007.
- PROGRAMMA SOCIAL'NO-ĖKONOMIČESKOGO RAZVITIIJA ROSSIJSKOJ FEDERACII NA SREDNO-SROČNUJU PERSPEKTIVU (2003-2005 gody) (Programm der sozio-ökonomischen Entwicklung der Russischen Föderation in mittelfristiger Perspektive (2003-2005)), [http://www.economy.gov.ru/prog\\_sotc\\_razvitiya\\_2003\\_2005\\_m1.html](http://www.economy.gov.ru/prog_sotc_razvitiya_2003_2005_m1.html), 25.09.2002.
- PROSVETOV, IVAN (2003): *Ot zemli do prilavka (Vom Feld bis auf den Ladentisch)*, in: "Kompanija" (Wochenzeitschrift), 03.11.2003, Internet: <http://www.raz.ru/rus/group.asp?tid=8&op=view&id=446>.
- RADAEV, VADIM (1999): *Wie in Rußland Märkte entstehen: Vertragsdurchsetzung und Markteintritt*, Bericht des BIOst, Nr. 41, Köln.
- RADYGIN, A. (2004): *Rußland in den Jahren 2000-2004: Auf dem Weg zum Staatskapitalismus*, in: *Voprosy Ėkonomiki*, Nr. 4, S. 42-65.
- RAJAN, RAGHURAM und ZINGALES, LUIGI (2003): *Saving Capitalism from the Capitalists: Unleashing the Power of Financial Markets to Create Wealth and Spread Opportunity*, New York.
- RAJAN, RAGHURAM; SERVAES, HENRI und ZINGALES, LUIGI (2000): *The Cost of Diversity: The Diversification Discount and Inefficient Investment*, in: *Journal of Finance*, Vol. 55, No. 1; February, S. 35-80.
- RAVENSKRAFT, DAVID J. und SCHERER, FREDERIC M. (1987): *Mergers, Sell-Offs, and Economic Efficiency*, Washington.
- REGIONS.RU (2004): *Belgorodskaja oblast': Polučiv podderžku ot gubernatora, kollektivno-moločnogo kombinata "Avida" vzjal pod svoju opeku šest' chozjajstv (Oblast' Belgorod: Nachdem sie die Unterstützung des Gouverneurs bekommen haben, hat das Milchkombinat "Avida" sechs landwirtschaftliche Betriebe unter seine Obhut genommen)*, 04.05.2001, veröffentlicht im Internet unter: [http://unlease.ru/leasing\\_new/leasing\\_russia\\_new\\_05\\_2001.htm](http://unlease.ru/leasing_new/leasing_russia_new_05_2001.htm), abgerufen am 08.12.2006.

- REGIONS.RU (2006): Belgorodčina – Vtoraja v Černozem'e (Die Region Belgorod – Nummer zwei in der Schwarzerdezone), 26.09.2006, <http://www.regions.ru/news/2011681/print/>, abgerufen am 08.12.2006.
- REGNUM (2003): Smolensk. Opyt reformirovanija agroproma smoljane izučali v Orle (Smolensk: Die Smolensker studierten die Erfahrung der Reformierung des Agro-Industriellen Komplexes in Orel), <http://www.regnum.ru/news/89092.html?forprint>, abgerufen am 22.06.2006.
- REGNUM (2004): Orlovskie sel'chozproizvoditeli dolžny "Rosagrolizingu" 160 mln. rub. (Die Oreler Landwirte schulden "Rosagroleasing" 160 Mio. Rubel), <http://www.regnum.ru/news/341475.html?forprint>, abgerufen am 22.06.2006.
- REGNUM (2006): Strategičeskie napravlenija social'no-ekonomičeskogo razvitija Belgorodskoj oblasti rassmotreny na soveščanii v Moskve 22 avgusta, soobščaeť federal'noe informacionnoe agentstvo "REGNUM" (Die strategische Ausrichtung des sozio-ökonomischen Entwicklung des Oblastes Belgorod wurde auf einer Sitzung in Moskau am 22. August erörtert, teilt die föderale Informationsagentur "REGNUM" mit); 22.08.2006, <http://www.regnum.ru/news/692652.html> abgerufen am 08.12.2006.
- REGNUM (2009a): Gubernator Orlovščiny: ja vydvinul Stroeua v Sovet Federacii, čtoby on vernul oblasti, čto zabral (Der Gouverneur von Orel: Ich habe Stroev in den Föderationsrat gedrängt, damit er dem Oblast das zurück gibt, was er genommen hat), 11.03.2009, <http://www.regnum.ru/news/1135547.html>, abgerufen am 14.05.2009.
- REGNUM (2009b): Egor Stroeu stal novym senatorom ot Orlovskoj oblasti (Egor Stroeu wurde neuer Senator des Oblastes Orel), 14.03.2009, <http://www.regnum.ru/news/1137072.html>, abgerufen am 14.05.2009.
- RICHTER, RUDOLF (1990): Sichtweise und Fragestellungen der Neuen Institutionenökonomik, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (ZWS)*, Jg. 110, Bd.4, S. 571-591.
- RICHTER, RUDOLF (1996): Die Neue Institutionenökonomik des Marktes, in: *Lectiones Jenenses, Schriftenreihe des Max-Planck-Institututs zur Erforschung von Wirtschaftssystemen*, H. 5, Jena.
- RICHTER, RUDOLF und BINDSEIL, ULRICH (1995): Neue Institutionenökonomik, in: *WiSt*, 24. Jg., H. 3, März, S.132-140.
- RICHTER, RUDOLF und FURUBOTN, EIRIK (1999): Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung, 2., durchges. u. erg. Aufl., Tübingen.
- RICKETTS, MARTIN (2002): *The Economics of Business Enterprise*, Cheltenham, Northampton.
- RINCK, SABINE (1993): Das Dekret zur Bodenreform in Rußland. Ein erfolgversprechender Schritt zur Systemtransformation in der Landwirtschaft? Aktuelle Analysen. BIOst, Nr. 56, 15. Dezember.
- RIORDAN, MICHAEL H. und WILLIAMSON, OLIVER E. (1985): Asset Specificity and Economic Organization, in: *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 3, Issue 4, S. 365-378.
- RIORDAN, MICHAEL H. und SAPPINGTON, DAVID E.M. (1987): Information, incentives and organizational mode, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 102, No. 2, S. 243-263.
- RIVINIUS, WILLI (1996): Juristische Personen im russischen Recht, in: *Recht in Ost und West. Zeitschrift für Ostrecht und Rechtsvergleich*, 40. Jg., Heft 1, S. 15-21.
- RIZZO, MARIO J. (1979): Uncertainty, Subjectivity, and the Economic Analysis of Law", in: RIZZO, MARIO J. (ed.): *Time, uncertainty, and disequilibrium*, Lexington, MA, S. 71-89.

- RODIONOVA, O. A. (2000a): Transfertnye ceny v sisteme èkonomičeskich otnošenij v integrirovannyh formirovanijach (Transferpreise im System der ökonomischen Beziehungen in integrierten Formationen), načalo (Anfang) in: *Èkonomika sel'skochozjajstvennyh i pererabatyvajuščich predprijatij*, Nr. 10, S. 46-47 und Nr. 8/2001, S. 11-12.
- RODIONOVA, OL'GA A. (2000b): Transfertnye ceny v sisteme èkonomičeskich otnošenij v integrirovannyh formirovanijach (Transferpreise im System der ökonomischen Beziehungen in integrierten Formationen), okončanie (Fortsetzung), in: *Èkonomika sel'skochozjajstvennyh i pererabatyvajuščich predprijatij*, Nr. 11, S. 45-47
- RODIONOVA, OL'GA A. (2001): Transformacija integracionnyh processov v agroproduol'stvennoj sfere Rossii (Transformation der Integrationsprozesse im Agrar- und Ernährungssektor Russlands), in: *Èkonomika sel'skochozjajstvennyh i pererabatyvajuščich predprijatij*, Nr. 9, S. 37-40.
- RODIONOVA, OL'GA A. (2002a): Agropromyšlennaja integracija: tendencii, mehanizmy realizacii (Agro-industrielle Integration: Tendenzen, Verfahren der Realisierung), Moskva.
- RODIONOVA, OL'GA A. (2002b): Vertikal'naja integracija: motivy voznikovenija i mehanizmy realizacii (Vertikale Integration: Motive der Entstehung und Mechanismen der Verwirklichung), in: Rossijskaja Akademija sel'skochozjajstvennyh nauk; Vcerossijskij institut agrarnykh problem i informatiki; Fond podderžki reformy i sel'skogo razvitija (Hg.): *Vlast', biznes i krest'janstvo: Mehanizmy effektivnogo vzaimodejstvija*, Moskva, S. 155-157.
- RODIONOVA, OL'GA A. (2003): Agoholdingi – Novaja forma upravlenija krupnymi sel'skochozjajstvennymi predprijatijami? (Agroholdings – Neue Form des Managements großer landwirtschaftlicher Betriebe?), <http://www.iamo.de/management/abstracts/Radionova.pdf>, abgerufen 30.06.2005.
- RODIONOVA, OL'GA und DACKOVA, E.V. (2005): Institucional'nye preobrazovanija i razvitie integracionnyh processov v APK (Institutionelle Umgestaltung und Entwicklung von Integrationsprossen im AIK), in: *Èkonomika sel'skochozjajstvennyh i pererabatyvajuščich predprijatij*, Nr. 1, S. 39-42.
- RODIONOVA, OLGA; SCHULZE, EBERHARD, KARPOVA, GALINA und UERKOV, JEVERGENIJ (2004): Zur Besteuerung von Agrar-Holdings in Rußland, *IAMO Discussion Paper No. 74*, Halle (Saale).
- ROE, MARK J. (1994): Strong Managers, Weak Owners: The Political Roots of American Corporate Finance, Princeton.
- ROMANOV, VASILIJ (1999): Belgorodskaja oblast' v ijule 1999 goda. Političeskij monitoring (Der Oblast Belgorod im Juli 1999: Politisches Monitoring), in: <http://www.igipi.ru/monitoring/1047645476/1999/0799/belgorod.html>, abgerufen am 08.12.2006.
- ROSSIJSKAJA, GAZETA (2008): V Orlovskoj oblasti zaderžan vice-Gubernator Vitalij Kočuev (Im Oblast Orel ist der Vize-Gouverneur Vitalij Kočuev festgenommen worden), 11.11.2008, <http://www.rg.ru/2008/11/11/reg-chernoz/kochuev-anons.html>, abgerufen am 14.01.2009.
- ROSSTAT (2007a): Rossijskij statističeskij ežegodnik (Russisches Statistisches Jahrbuch), Moskva.
- ROSSTAT (2007b): Rossija v sifrach (Russland in Zahlen), Onlineversion: [http://www.gks.ru/bgd/regl/b07\\_13/IssWWW.exe/Stg/d04/14-13.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b07_13/IssWWW.exe/Stg/d04/14-13.htm), abgerufen am 26.10.2008.
- ROTHBARD, MURRAY N. (1979): Comment: The Myth of Efficiency, in: RIZZO, MARIO J. (ed.): *Time, uncertainty, and disequilibrium*, Lexington, MA, S. 90-95.

- ROYE, JEFFREY S. (1995): Corporate Farming Laws: A Dilemma for States, in: *Cornhusker Economics, November 1, 1995*, <http://agecon.unl.edu/rover/corpfarm.htm>, abgerufen am 16.03.2007.
- RÜSTER, LOTHAR (1997): Privatisierung und Strukturwandel russischer Unternehmen, in: *Recht in Ost und West*. in: *Zeitschrift für Ostrecht und Rechtsvergleichung*, 41. Jg., H. 7, S. 237-244.
- RUSSIA WEEKLY INFO, 24.10.05, S. 7 (Privatisierung der Vneshtorgbank ohne Risiken für die Kunden), Forschungsstelle Osteuropa, Bremen.
- RUSSIATODAY.INFO (2002): Bankensystem der Russischen Föderation, 18. September 2002, [http://www.russiatoday-de.strana.ru/biz/econ/bank\\_sys/2283.html](http://www.russiatoday-de.strana.ru/biz/econ/bank_sys/2283.html), abgerufen am 16.05.2004.
- RYLKO, DMITRI N. (2002a): New Agricultural Operators, Input Markets and Vertical Sector Coordination, in: IET (ed.): *Rynki faktorov proizvodstva v APK Rossii: perspektivy analiza*. Materialy naučnoj konferencii 6-7 ijulja 2001 g., Golicino – II, Moskva, S. 50-79.
- RYLKO, DMITRI N. (2002b): The US and Russian bonanza farming: introduction into cross-historical/cross-country comparative analysis. BASIS project activities report, Moscow (unpublished).
- RYLKO, DMITRIJ N. (2009): V stepjach Minnesoty-II, in: *AgroInvestor, Nr. 2, Fevral'*, <http://www.agro-investor.ru/issue/66/2278>, abgerufen am 09.03.2009.
- RYLKO, DMITRI N. und JOLLY, ROBERT W. (2004): Organizational Innovation in Russian Agriculture: Emergence, Evolution and Impact, [www.basis.wisc.edu/live/transition%20economies/Papers%20in%20English/g-Rylko-Jolly-Eng.pdf](http://www.basis.wisc.edu/live/transition%20economies/Papers%20in%20English/g-Rylko-Jolly-Eng.pdf), abgerufen am 27.01.2005.
- RYLKO, DMITRI und JOLLY, ROBERT W. (2005): *Russia's New Agricultural Operators: Their Emergence, Growth and Impact*, in: *Comparative economic studies, Bd. 47, Nr. 1*, S. 115-126.
- ŠACHOV, D. V. (2002): Vertikal'naja integracija v APK kak faktor obespečenija prodovol'stvennoj bezopasnosti regiona, Nikonovskie čtenija – 2002, Moskva, S. 182-183.
- SAGDIEV, RINAT (2002a): "Inogda daže posle otkaza gubernatora my priobretaem predprijatje". Interv'ju s prezidentom gruppy "Razgul'jaj-Ukrros" Igorem Potapenko ("Manchmal kaufen wir ein Unternehmen, obwohl der Gouverneur dagegen ist". Interview mit dem Präsidenten der Gruppe "Razgul'jaj-Ukrros" Igor' Potapenko), in: *Krest'janskije vedomosti, 17.12.2002*, <http://agronews.ru/ObzorP.php?ObzorId=271>, abgerufen am 16.12.2005.
- SAGDIEV, RINAT (2002b): "Èto ne glupost'. Èto real'nost'". Interv'ju s prezidentom GK "Rusagro" Vadimom Moškovičem o sostojanii agrarnogo biznes ("Das ist keine Dummheit. Das ist Realität." Interview mit dem Präsidenten der GK "Rusagro" Vadim Moškovič über den Zustand des Agrargeschäfts), in: *Krest'janskije vedomosti, 10.10.2002*, <http://www.agronews.rz/ObzorP.php?ObzorId=206>, abgerufen am 16.12.2005.
- SAGDIEV, RINAT (2003a): "Stojlenskaja niva" bez Kljuki. Pervyj prezident agroholdinga prodal svoju dolju "Metalloinvestu" ("Stojlenskaja niva" ohne Kljuka. Der erste Präsident der Agroholding hat seinen Anteil an "Metallinvest" verkauft), in: *Krest'janskije vedomosti, 25.12.2003*, <http://www.k-vedomosti.ru/Obzor.php?obzorId=724>, abgerufen am 01.04.2006.
- SAGDIEV, RINAT (2003b): Nelegkaja èto rabota... (Das ist keine leichte Arbeit...), in: *Agro-biznes, Nr. 1 (Februar) 2003*, <http://www.agro-business.ru/toprinter/article/519.html>; abgerufen am 01.04.2006.

- SAGDIEV, RINAT (2004): "Ja perestal stroit' plany". Interv'ju s vladel'cem i gendirektorom ZAO "Gruppa kompanij "Rusagro" Vadimom Moškovičem ("Ich habe aufgehört, Pläne zu machen". Interview mit dem Eigentümer und Generaldirektor der ZAO "Unternehmensgruppe "Rusagro" Vadim Moškovič), in: *Krest'janskije vedomosti*, 02.03.2004, <http://www.agronews.ru/ObzorP.php?ObzorId=206>, abgerufen am 02.05.2006.
- SAGDIEV, RINAT (2005a): "Razguljaj" idet na biržu ("Razguljaj geht an die Börse), in: *Krest'janskije vedomosti*, 24.06.2005, <http://www.agronews.ru/ObzorP.php?ObzorId=1291>, abgerufen am 21.02.2006.
- SAGDIEV, RINAT (2005b): Territorija Babaeva. Vladel'ec "Čerkizovskogo" stanovitsja krupnym zemlevladel'cem (Das Gebiet von Babaev. Der Eigentümer von "Čerkizovskij" wird großer Landbesitzer), in: *Krest'janskije vedomosti*, 30.04.2005.
- SAGDIEV, RINAT (2005c): Tretij akcioner. Sovladelec "Rusagro" prodal 18,5 % kompanii (Der dritte Aktionär. Ein Miteigentümer von "Rusago" hat 18,5% des Unternehmens verkauft), in: *Krest'janskije vedomosti*, 07.07.2005, <http://www.agronews.ru/ObzorP.php?ObzorId=1315>, abgerufen am 02.05.2006.
- SAGDIEV, RINAT (2005d): Cargill kupil elevatory "Rusagro". Rossijskaja kompanija uchodit iz zernovogo biznesa (Cargill hat Elevatoren von "Rusagro" gekauft. Das russische Unternehmen steigt aus dem Getreidegeschäft aus), in: *Krest'janskije vedomosti*, 07.09.2005, <http://www.agronews.ru/ObzorP.php?ObzorId=1406>, abgerufen am 02.05.2006.
- ŠAJKIN, V. V. (2001a): Agroholdingi (Agroholdings), in: *Krest'janskije vedomosti*, No. 45-46, 10.-23.11. 2001, S. 526-527.
- ŠAJKIN, V. V. (2001b): O praktičeskom opyte finansovogo ozdorovlenija sel'skochozjajstvennych predprijatij v Moskovskoj oblasti (Von der praktischen Erfahrung der Sanierung landwirtschaftlicher Unternehmen im Oblast Moskau), in: *Finansovoe ozdorovlenije predprijatij APK. Trudi (Werke) NAEKOR. Vipusk 5.T. 2. M.: Izdatel'stvo MCXA. 2001*, S. 152-159.
- SALIN, PASCAL (1996): Cartels as Efficient Productive Structure, in: *The Review of Austrian Economics*, Vol. 9, No. 2, S. 29-42.
- SALINGER, MICHAEL A. (1988): Vertical Mergers and Market Foreclosure, in: *Quarterly Journal of Economics*, May 1988, Vol. 103, No. 2, S. 345-356.
- SARAIKIN, ANTON (2005): Ne spravilsja. WDB prodolžajet ogorčat analitikov i akcionerov (Sie kommen nicht zurecht. WBD bereitet den Analysten und Aktionären weiterhin Kummer), in: *Krest'janskije vedomosti*, 22.03.2005, Internet: <http://www.agronews.ru/ObzorP.php?ObzorId=1194>.
- SARAIKIN, ANTON und SAGDIEV, RINAT (2004): Fermer Jakobašvili. Vladel'cy "Wimm-Bill-Danna" skupajut skot i zemlju (Der Bauer Jakobašvili. Die Eigentümer von "Wimm-Bill-Dann" kaufen Vieh und Boden auf), in: *Krest'janskije vedomosti*, 01.10.2004, Internet: <http://www.agronews.ru/ObzorP.php?ObzorId=1012>.
- SAUTET, FREDERIC E. (2002): *An Entrepreneurial Theory of the Firm*, London u. a.
- SAPPINGTON, DAVID E. M. (1991): Incentives in Principal-Agent Relationships, in: *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, No. 2, S. 45-66.
- SAVČENKO, EVGENIJ S. (2000): Strategija razvitija Belgorodskoj oblasti (Entwicklungsstrategie des Oblastes Belgorod), in: *Žurnal "Municipal'nyj mir, № 1*, <http://www.savchenko.ru/stat.html?id=736>, abgerufen am 22.01.2007.

- SAVČENKO, EVGENIJ (2001a): Èkonomičeskoe regulirovanie agropromyšlennogo proizvodstva (voprosy teorii i praktiki) (Wirtschaftliche Regulierung der agro-industriellen Produktion (Fragen der Theorie und Praxis), in: *Žurnal "Dostiženija nauki i tehniki APK, No. 6, 2001*, <http://www.savchenko.ru/stat.html?id=949>, abgerufen am 22.01.2007.
- SAVČENKO, EVGENIJ S. (2001b): Reorganizacija sel'skochozjajstvennych predprijatij i privlečenije investicij v agrarnyj sektor (Die Reorganisation landwirtschaftlicher Betriebe und das Anziehen von Investitionen in den Agrarsektor), in: *Žurnal "Dostiženija nauki i tehniki APK, No. 2, 2001*, <http://www.savchenko.ru/stat.html?id=824>, abgerufen am 22.01.2007.
- SAVČENKO, EVGENIJ S. (2005a): Ustojčivoje razvitie sel'skich territorij – Važnejšij faktor ulučenija kačestva žizni naselenija Belgorodskoj oblasti (Nachhaltige Entwicklung des ländlichen Raumes – Der wichtigste Faktor zur Verbesserung der Lebensqualität der Bevölkerung des Oblastes Belgorod), in: *Èkonomika sel'skochozjajstvennych i pererabatyvajuščich predprijatij, 8/2005*, S. 6-9.
- SAVČENKO, EVGENIJ S. (2005b): Social'no-ekonomičeskoe razvitie agropromyšlennogo kompleksa Belgorodskoj oblasti (Sozio-ökonomische Entwicklung des Agro-Industriellen Komplexes des Oblastes Belgorod), in: *APK: èkonomika, upravlenie, Nr. 9*, S. 10-11.
- SAVČENKO, EVGENIJ S. (2007): Strategičeskij kurs razvitija agrarnoj ekonomiki – Sozdanie krupnych integrirovannyh formirovanij (Der strategisches Entwicklungskurs der Agrarwirtschaft – Die Gründung großer integrierter Strukturen), in: *APK: ekonomika, upravlenie, Nr. 5*, S. 2-8.
- SAXONHOUSE, GARY R. (1993): What does Japanese trade structure tell us about Japanese trade policy?, in: *Journal of Economic Perspectives, Vol. 7, No. 3, Summer*, S. 21-43.
- SČASTLIVCEVA, L. V., GUBANOVA, N.V. (1995): Opyt bor'by s monopolizmom na regional'nych rynkach prodovol'stvija (na primere molohnogo podkompleksa) (Erfahrungen mit der Bekämpfung von Monopolstrukturen auf regionalen Märkten (am Beispiel der Milchwirtschaft), in: *Èkonomika sel'skochozjajstvennych i pererabatyvajuščich predprijatij, Nr. 7*, S. 11-14.
- ŠČEGLOV, KONSTANTIN (2002a): Prezident APK "Agros": "Rossii nužen glavnyj priz WTO – Ravnye konkurentnye uslovija" (Der Präsident von APK "Agros": "Russland braucht den Hauptgewinn der WTO – Gleiche Wettbewerbsbedingungen), in: *Krest'janskije vedomosti, 09.07.2002*, <http://www.agronews.ru/ArticlesP.php?AId=391>, abgerufen am 02.05.2006.
- ŠČEGLOV, KONSTANTIN (2002b): Kommentarij. Agrarnyj biznes Rossii sobiraetsja vlijat' na politiku gosudarstva v sel'skom chozjajstve (Kommentar: Das Agrobusiness Russlands schickt sich an, die Politik des Staates in der Landwirtschaft zu beeinflussen), in: *Krest'janskije vedomosti, 23.05.2002*, <http://www.agronews.ru/NewsP.php?NId=2793>, abgerufen am 15.03.2005.
- ŠČERBAK, V. N. (1997): O razvitii integracii v agropromyšlennom komplekse Rossijskoj Federacii (Über die Entwicklung der Integration im Agro-Industriellen Komplex der Russischen Föderation), in: *Èkonomika sel'skochozjajstvennych i pererabatyvajuščich predprijatij, Nr. 10*, S. 6-10.
- SCHARFSTEIN, D. (1988): Product market competition an managerial slack, in: *Rand Journal of Economics, Vol. 19, No. 1*, S. 147-155.
- SCHELLING, THOMAS C (2002): *The Strategy of Conflict*, 18. print, Cambridge, Mass
- SCHERER, FREDERIC M. und ROSS, DAVID (1990): *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 3<sup>rd</sup> edition, Boston.
- SCHMIDT, GEORG (1990): *Anreiz und Steuerung in Unternehmenskonglomeraten*, Wiesbaden.

- SCHMIDT, INGO (1999): Wettbewerbspolitik und Kartellrecht, 5. Aufl., Stuttgart, New York.
- SCHMIDT, INGO (2005): Wettbewerbspolitik und Kartellrecht, 8., neubearb. Aufl., Stuttgart.
- SCHMIDT, TOBIAS (2002): Stabiler Aufwärtstrend seit der Rubelkrise, in: ERNEST & YOUNG; DEG, F.A.Z.-INSTITUT; MANAGER MAGAZIN (Hrsg.): Chancen in Emerging Marktes: Nahrungsmittelindustrie – Trends und Perspektiven im Food Processing, Frankfurt/Main, S. 41-50.
- SCHMIDT, INGO und; ENGELKE, HEINZ (1989): Marktzutrittsschranken und potentieller Wettbewerb, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)*, Jg. 18, Heft 9, S. 399-404.
- SCHMIDT-HÄUER, CHRISTIAN (1993): Rußland in Aufruhr: Innenansichten aus einem rechtlosen Reich, München.
- SCHMIDTCHEN, DIETER (Hrsg.): Makro, Geld & Institutionen, Tübingen, S. 101-105.
- SCHMITT, GÜNTHER (1993a): Haushalts- und Betriebsgröße in der Landwirtschaft: Zum Problem der optimalen Betriebsgröße und des optimalen Betriebsgrößenwachstums, in: *Berichte über Landwirtschaft*, Bd. 71, S. 505-528.
- SCHMITT, GÜNTHER (1993b): Über die Besonderheiten der landwirtschaftlichen Produktion, das "Wesen" und die Zukunft des landwirtschaftlichen Betriebes, Institut für Agrarökonomie der Universität Göttingen, Diskussionsbeitrag 9307.
- SCHMITZ, P. MICHAEL (2005): Bedeutung des Agribusiness für den Standort Deutschland, in: *Agra-Europe*, 20/05, 17. Mai 2005, Dokumentation.
- SCHNEIDER, DIETER (1986): Die Erklärung hierarchischer Unternehmensorganisationen aus der Unternehmerfunktion im Wettbewerb: Anfänge einer institutionellen Marktprozeßtheorie, in: LEIPOLD, HELMUT und SCHÜLLER, ALFRED (Hrsg.): Zur Inderdependenz von Unternehmens- und Wirtschaftsordnung, Schriften zum Vergleich von Wirtschaftsordnungen, Bd. 38, Stuttgart, S. 41-65.
- SCHNEIDER, DIETER (1993): Wider den Transaktionskostenansatz, in: Schlieper, Ulrich;
- SCHOPPE, SIEGFRIED G.; GRAF WASS VON CZEGE, ANDREAS; MÜNCHOW, MALTE-MARIA; STEIN, INGO und ZIMMER, KLAUS (1995): Moderne Theorie der Unternehmung, München, Wien.
- SCHRÖDER, HANS-HENNING (2007): Schwacher Staat und starke Worte. Über die inneren Probleme des Systems Putin, Forschungsstelle Osteuropa, Deutsche Gesellschaft für Osteuropakunde e.V. und Otto Wolff Stiftung, Russlandanalysen, Nr. 128, 02.03.2007.
- SCHROETER, JOHN R.; AZZAM, AZZEDINE M. und AIKEN, J. DAVID (2006): Anti-Corporate Farming Laws and Industry Structure: The case of Cattle Feeding, in: *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 88, No. 4, November, S. 1000-1014.
- SCHROOTEN, MECHTHILD (2000): Geld, Banken und Staat in Sozialismus und Transformation: Vom Zusammenbruch der Sowjetunion zur Finanzkrise in der Russischen Föderation, Berlin.
- SCHÜLLER, ALFRED (1983): Property Rights, Theorie der Firma und wettbewerbliches Marktsystem, in: Alfred Schüller (Hg.): Property Rights und ökonomische Theorie, München, S. 145-182.
- SCHÜLLER, ALFRED (2002): ORDO-Liberalismus – Eine Synthese, in: SCHÜLLER, ALFRED und KRÜSSELBERG, HANS-GÜNTER (Hrsg.): Grundbegriffe zur Ordnungstheorie und Politischen Ökonomik, 5., überarb. u. ergänzte Aufl., Stuttgart, S. 50-55.

- SCHÜLLER, ALFRED (2004): Planification, in: SCHÜLLER, KRÜSELBERG (Hrsg., 2004): Grundbegriffe zur Ordnungstheorie und Politischen Ökonomik, 6. durchgesehene und ergänzte Auflage, Stuttgart, S. 176-179.
- SCHULTE, CHRISTOF (1992): Die Holding als Instrument zur strategischen und strukturellen Neuausrichtung von Konzernen, in: SCHULTE, CHRISTOF (Hrsg.): Holding-Strategien: Erfolgspotentiale realisieren durch Beherrschung von Größe und Komplexität, Wiesbaden, S. 17-58.
- SCHULZE, EBERHARD und TILLACK, PETER (2002): Das russische Agrarlandverkehrsgesetz – Ein Kompromiß, in: *Agrarwirtschaft*, Bd. 51, H. 7, S. 362-363.
- SCHUMPETER, JOSEPH A. (1934/2003): The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle, 9<sup>th</sup> print, Cambridge, Mass.
- SCHWARTZ, ADAM (1994): A Nation in Waiting: Indonesia in the 1990s, St Leonards, Australia.
- SEDOVA, E. I. (1996): O rynke sel'skokochozajstvennoj produkcii (Über den Markt für landwirtschaftliche Erzeugnisse), Nr. 4, S. 46-50.
- SELEZNEV, A. (2005): APK v 2004 g.: Osnovnye rezul'taty (Der AIK im Jahr 2004: Grundlegende Ergebnisse), in: *Ėkonomist*, Nr. 3, S. 79-84.
- SEMEJKIN, V. A.; KONKIN, M.JU. und LICHODEDOVA, N.N. (2004): Problemy razvitija lizinga tehniki v APK (Probleme des Leasings von Technik im AIK), in: *Traktory i sel'skokochozajstvennyye mašiny*, No. 4, <http://www.avtomsh.ru/gur/2004/20040406.htm>, abgerufen am 26.04.2005.
- SEMOV, ALEKSANDR (1997): Kooperacija promyšlennych i sel'skokochozajstvennych predprijatij – Real'nyj put' rešenija social'nych problem sela (Die Kooperation von Industrie- und Landwirtschaftsbetrieben – Realisierbare Möglichkeiten zur Lösung der sozialen Probleme auf dem Land), in: *Meždunarodnyj sel'skokochozajstvennyj žurnal*, 1/1997, S. 20 ff.
- SEREGIN, VLADISLAV (2004): Mjasnoj cholding pokazyvaet samuju nizkiju rentabel'nost' sredi liderov otrasli (Die Fleischholding zeigt die niedrigste Rentabilität von allen Branchenführern), in: *Krest'janskije vedomosti*, 26.05.2004, <http://www.agronews.ru/ObzorP.php?ObzorId=898>, abgerufen am 31.05.2006.
- SERJOGIN, S.N. und ARUTJUNJAN, A.A. (2008): Strukturmajaja politika – Ključevoj faktor uskorenija ekonomičeskogo razvitija v otrasljach piščevoj promyšlennosti (Strukturpolitik ist der Schlüsselfaktor der wirtschaftlichen Entwicklung in den Branchen der Ernährungsindustrie), in: *Ėkonomika sel'skokochozajstvennych i pererabatyvajuščich predprijatij*, Nr. 5, S. 5-12.
- SEROVA, EVGENIJA V. (1999): Agrarnaja ekonomika (Agrarökonomie), Moskva.
- SEROVA, EVGENIJA V. (2001): Actors in Agro-Food Policy: Who Shapes Outcomes, in: KLAUS SEGBERS (Hg.): Explaining Post-Soviet Patchworks, Volume 1: Actors and sectors in Russia between accommodation and resistance to globalization, Aldershot, S. 292-309.
- SEROVA, EVGENIJA V. (2002): Novyj porjadok nalogoobloženiija sel'skokochozajstvennych proizvodelej (Das neue Verfahren zur Besteuerung landwirtschaftlicher Erzeuger), in: Institut ekonomiki perechnogo perioda und Analitičeskij centr agroproduovol'stvennoj ekonomiki (Hg.): Položenie v APK, Janvar' 2002, <http://www.iet.ru/afe/apk/jan02.pdf>, abgerufen am 29.06.2004.

- SEROVA, EVGENIJA V. (2004): Agroproduovol'stvennyj kompleks Rossii v 2003 godu (Der Agrar- und Ernährungssektor Russlands im Jahr 2003), in: INSTITUT EKONOMIKI PERECHODNOGO PERIODA UND ANALITIČESKIJ CENTR AGROPRODOVOL'STVENNOJ EKONOMIKI (Hg.): Bjulleten', Nr. 1 (19), S. 4-32, <http://www.iet.ru/afe/bulls/bull19r.pdf>, abgerufen am 12.10.2004.
- SEROVA, EVGENIJA; CHRAMOVA, IRINA und NICHOLS, JOHN (2001): OGO: Vertikal'naja integracija v agroproduovol'stvennom sektore (OGO: Vertikale Integration im Agrar- und Ernährungssektor), <http://www.iet.ru/afe/projects/ogo.pdf>, abgerufen am 12.03.2004.
- SEROVA, EVGENIJA und JANBYCH, RENATA (1998): Gosudarstvennye programmy podderžki sel'skochozjajstvennogo kredita v perechodnych ekonomikach (Staatliche Programme zur Unterstützung der Kreditvergabe an die Landwirtschaft in Transformationsökonomien), in: *Voprosy Ekonomiki*, Nr. 11, S. 127-135.
- SEROVA, EVGENIJA; KARLOVA, N. und PETRIČENKO, V. (2002): Rossija: rynek pokupnych sredstv proizvodstva dlja sel'skogo chozjajstva (Russland: Der Markt für Produktionsmittel für die Landwirtschaft), in: INSTITUT EKONOMIKI PERECHODNOGO PERIODA (Hrsg.): Problemy agroproduovol'stvennogo sektora (Probleme des Agrar- und Ernährungssektors), Naučnye trudy, No. 47R, Moskau, S. 114-188.
- SEROVA, EVGENIJA und ŠIK, O. (2006): Nacional'nyj proekt "Razvitie APK", in: IET – Institute for die Economy in Transition (2006): Ekonomiko-političeskaja situacija v Rossii. Janvar' 2006 (Die ökonomisch-politische Lage in Russland. Januar 2006), Moskva, S. 35-38, <http://www.iet.ru/files/text/trends/01-06.pdf>, abgerufen am 17.11.2006.
- SHLEIFER, ANDREI und VISHNY, ROBERT W. (1993): Corruption, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 108, No. 3, S. 599-617.
- SHLEIFER, ANDREI und VISHNY, ROBERT W. (1994): Politicians and Firms, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 109, No. 4, S. 995-1025.
- SHLEIFER, ANDREI und VISHNY, ROBERT W. (1997): A Survey of Corporate Governance, in: *The Journal of Finance*, 52. Jg., Nr. 2, Juni, S. 737-783.
- SHLEIFER, ANDREI und TREISMAN, DANIEL (2004): A Normal Country, in: *Foreign Affairs*, Vol. 83, No. 2, S. 20-38, <http://www.foreignaffairs.org/20040301faessay83204/andrei-shleifer-daniel-treisman/a-normal-country.html?mode=print>, abgerufen am 10.08.2008.
- SHUMILOV, ANDREI (2008): Performance of business groups: Evidence from post-crisis Russia, Bank of Finland, Institute for Economies in Transition (BOFIT), Discussion Paper 24/2008, Helsinki.
- SIEHL, ELKE (1998): Privatisierung in Russland. Institutioneller Wandel in ausgewählten Regionen, Wiesbaden.
- ŠIK, O. (2002): Obzor bjužetnoj podderžki APK v Rossii v 1994-2002 gg. (Überblick über die Unterstützung des AIK Russlands aus dem Staatshaushalt in den Jahren 1994-2002), in: INSTITUT EKONOMIKI PERECHODNOGO PERIODA (Hrsg.): Problemy agroproduovol'stvennogo sektora (Probleme des Agrar- und Ernährungssektors), Naučnye trudy, Nr. 47R, Moskva, S. 5-43.
- ŠINJAKOV, D (1999): I segodnja zagranica u "RIFa" možet poučit'sja (Und heute kann das Ausland von "RIF" lernen), in: *Belgorodskaja Pravda*, 23.11.1999, veröffentlicht im Internet unter <http://www.belnet.ru/rif/press.htm>, abgerufen am 20.12.2006.
- SIMON, GERHARD (1995): Zukunft aus der Vergangenheit. Elemente der politischen Kultur in Rußland, Berichte des Bundesinstituts für Ostwissenschaftliche und Internationale Studien; Nr. 10, Köln. (veröffentlicht auch in: in: Osteuropa, Bd. 45, Nr. 5, S. 455-482.

- SIMON, HERBERT A. (1947/61): *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 2. Aufl., New York.
- SIMON, HERBERT A. (1972): Theories of Bounded Rationality, in: C.B. MCGUIRE, ROY RADNER (Hrsg.): *Decision and Organization*, Amsterdam, London, S. 161-176.
- SIMON, HERBERT A. (1978): Rational Decision Making in Business Organizations, in: *American Economic Review, Papers and Proceedings, Vol. 68, No. 2*, S. 1-16.
- SIMON, HERBERT A. (1986): Rationality in Psychology and Economics, in: HOGARTH, ROBIN M. und REDER, MELVIN W. (Hrsg.): *Rational Choice. The Contrast between Economics and Psychology*, Chicago, London, S. 25-40.
- SIMON, HERBERT A. (1991): Organizations and Markets, in: *Journal of Economic Perspectives, Vol. 5, No. 2*, S. 25-44.
- SINGH, SUKHPAL (2006): Corporate Farming in India: Is it Must for Agricultural Development? Indian Institute of Management, Ahmedabad, India, Working Paper No.2006-11-06, November 2006, [http://www.iimahd.ernet.in/publications/data/2006-11-06\\_SSingh.pdf](http://www.iimahd.ernet.in/publications/data/2006-11-06_SSingh.pdf), abgerufen am 16.03.2007.
- ŠITKINA, IRINA (2007): Zakon o holdingach položili v dolgij jaščik (Das Gesetz über Holdings verschwand in der Schublade), in: *Jurist Kompanii, No. 4, Oktjabr*, <http://www.lawyercom.ru/print.htm?id=169>, abgerufen am 13.01.2008.
- SKVORCOV, A. (1997): Usilenie monopolizma ili pazvitija konkurencii? FPG: Problemy, opyt, perspektivy (Verstärkung des Monopolismus oder Entwicklung der Konkurrenz? FIG: Probleme, Erfahrungen und Perspektiven), in: *Ėkonomika i žizn', Nr. 22*, S. 8.
- SLATINOV, VLADIMIR (2000): Orlovskaja oblast' v ijune 1999 goda (Der Obalst Orel im Juni 1999), in: IGPI.RU – Političeskij monitoring, <http://www.igpi.ru/monitoring/1047645476/jun2000/orel.html>, abgerufen am 21.06.2006.
- SMITH, ADAM (1776/1925): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, (Hrsg. CANNAN, EDWIN), London, 4. Aufl., 1925, Bd. I.
- SMOVŽ, MARINA (2002): Kolbasnye obrezki. Agroholdingam dostalos' malo mjasokombinatov (Wurstreste. Den Agrohodings verbleiben nur weniger Fleischkombinate), *Krest'janskje vedomosti*, 18.11.2002, <http://www.agronews.ru/ObzorP.php?ObzorId=241>, abgerufen am 02.05.2006.
- SOBRANIE AKTOV PREZIDENTA I PRAVITEL'STVA ROSSIJSKOJ FEDERACII (SAMMLUNG DER AKTE DES PRÄSIDENTEN UND DER REGIERUNG DER RUSSISCHEN FÖDERATION), Nr. 49, 1993, Pos. 4766: O sozdanii finansovo-promyšlennyh grupp v Rossijskoj Federacii (Über die Gründung Finanz-Industrieller Gruppen).
- SOBRANIE ZAKONODATEL'STVA ROSSIJSKOJ FEDERACII (GESETZESAMMLUNG DER RUSSISCHEN FÖDERATION), Nr. 5, 1994, Pos. 764: O nekotorych merach po realizacii zakonodatel'stva o nesostojatel'nosti (bankrotstve) predprijatij (Über einige Maßnahmen zur Durchführung der Gesetzgebung zur Insolvenz von Betrieben).
- SOBRANIE ZAKONODATEL'STVA ROSSIJSKOJ FEDERACII (GESETZESAMMLUNG DER RUSSISCHEN FÖDERATION), Nr. 40, 1994, Pos. 4570: Graždanskij Kodeks Rossijskoj Federacii (Zivilgesetzbuch der Russischen Föderation), im Internet: <http://www.garweb.ru/project/law/doc/10064072/10064072-001.htm>, abgerufen am 10.05.2008.

- SOBRANIE ZAKONODATEL'STVA ROSSIJSKOJ FEDERACII (GESETZESAMMLUNG DER RUSSISCHEN FÖDERATION), Nr. 18, 1995, Pos. 2879: "O vnesenii izmenenij i dopolnenij v Zakon RSFSR 'O central'nom banke RSFSR (Banke Rossii) (Über das Einfügen von Änderungen und Ergänzungen in das Gesetz der RSFSR "Über die Zentralbank der RSFSR (Bank Russlands).
- SOBRANIE ZAKONODATEL'STVA ROSSIJSKOJ FEDERACII (GESETZESAMMLUNG DER RUSSISCHEN FÖDERATION), Nr. 95, 1995, Pos. 3527: O porjadke predači v 1995 godu v zalog akcij, nachodjaščichsja v federal'noj sobstvennosti (Über das Verfahren der Verpfändung von Aktien föderalen Eigentums im Jahr 1995).
- SOBRANIE ZAKONODATEL'STVA ROSSIJSKOJ FEDERACII (GESETZESAMMLUNG DER RUSSISCHEN FÖDERATION), Nr. 49, 1995, Pos. 4697: O finansovo-promyšlennych gruppach (Über Finanz-Industrielle Gruppen), [http://www.corp-gov.ru/bd/db.php3?db\\_id=110&base\\_id=1](http://www.corp-gov.ru/bd/db.php3?db_id=110&base_id=1), abgerufen 10.05.2008.
- SOBRANIE ZAKONODATEL'STVA ROSSIJSKOJ FEDERACII (GESETZESAMMLUNG DER RUSSISCHEN FÖDERATION), Nr. 16, 1996, Pos. 1573: O merach po stimulirovaniju sozdanija i dejatel'nosti finansovo-promyšlennych grupp (Über Maßnahmen zur Stimulierung der Schaffung und der Tätigkeit der Finanz-Industriellen-Gruppen).
- SOBRANIE ZAKONODATEL'STVA ROSSIJSKOJ FEDERACII (GESETZESAMMLUNG DER RUSSISCHEN FÖDERATION), Nr. 2, 1998, Pos. 222: O nesostojatel'nosti (bankrotstve) ("Über die Zahlungsunfähigkeit (Bankrott)").
- SOCIAL'NYJ ATLAS ROSSIJSKICH REGIONOV (2004): Belgorodskaja oblast': Social'nyj portret regiona (Oblast Belgorod: Soziales Portrait der Region), <http://atlas.socpol.ru/portraits/bel.shtml>, abgerufen am 12.12.2006.
- SOLOV'EV, V. (2001): Černye dni minovali dlja Belogo Kolodezja (Die schwarzen Löcher verschwanden für den weißen Brunnen), in: Belgorodskaja pravda, 23.02.2001, veröffentlicht im Internet unter <http://www.efko.ru/press.php?article=11>, abgerufen am 17.12.2006.
- SOTNIKOV, S. (2002): Comments on paper "New Agricultural Operators, Input Markets and Vertical Sector Coordination", in: IET (ed.): Rynki faktorov proizvodstva v APK Rossii: perspektivy analiza. Materialy naučnoj konferencii 6-7 ijulja 2001 g., Golicino – II, Moskva, S. 75-79.
- Spravka o nalogovom kodekse Rossijskoj Federacij (časti I i II) (Informationen zum Steuerkodex der Russischen Föderation (Teil I und II), <http://www.interlaw.ru/law/docs/10900200.htm>, abgerufen am 23.02.2006.
- STANDARD&POOR'S (2005): Bank Industry Risk Analysis: the Russian Federation, 28 June 2005; <http://www.ratingsdirect.com/Apps/RD/controller/Article?id=448297&type=&output>, abgerufen am 27.07.2006.
- STARILOW, JURIJ N. (2002): Die Bedeutung der Rechtsreformen für die Wirtschaftsentwicklung in Russland, in: DIETER DUWENDAG (Hrsg.): Reformen in Rußland und deutsch-russische Wirtschaftsbeziehungen, Schriften zur monetären Ökonomie, Bd. 46, Baden-Baden, S. 42-52.
- STARODUBROVSKAJA, IRINA (1995): Financial-industrial Groups: Illusions and Reality, in: *Communist Economies & Economic Transformation*, Vol. 7, No. 1, S. 5-19.
- STEELE GORDON, JOHN (2004): An Empire of Wealth: The Epic History of American Economic Power, New York.
- STEIN, JEREMY C. (1997): Internal Capital Markets and the Competition for Corporate Resources, in: *Journal of Finance*, Vol. 52, No. 1, March, S. 111-133.

- STIGLER, GEORGE J. (1951): The division of labor is limited by the extent of the market, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 59, S. 185-193.
- STIGLER, GEORGE J. (1961): The Economics of Information, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 69, No.3, S. 213-225.
- STIGLER, GEORGE J. (1971): The Theory of Economic Regulation, in: *Bell Journal of Economics and Management Science*, Vol. 2, No. 1, S. 3-21.
- STIGLITZ, JOSEPH E. und WEIß, ANDREW (1981): Credit Rationing in Markets with Imperfect Information, in: *The American Economic Review*, Vol. 71, No. 3, S. 393-410.
- STIGLITZ, JOSEPH E. (1984): Information and Economic Analysis: A Perspective, in: (*Supplement to the*) *Economic Journal*, Vol. 95 (*Conference Papers*), S. 21-41.
- STIGLITZ, JOSEPH E. (1999a): Whither Reform? Ten Years of Transition. Paper presented for the Annual Bank Conference on Development Economics, World Bank, Washington, D.C., April 28-30.
- STIGLITZ, JOSEPH E. (1999b): Quis Custodiet Ipsos Custodes? Corporate Governance Failures in the Transition. Paper presented at the Annual Bank Conference on Development Economics -Europe, Paris, June 21-23, <http://www.gurn.info/en/topics/corporate-governance/developing-and-transition-countries/developing-and-transition-countries-1/quis-custodiet-ipsos-custodes-corporate-governance-failures-in-the-transition-keynote-address-of-joseph-e-stiglitz-world-abcd-conference-paris-june-21-23-1999.pdf>, abgerufen am 18.11.2005.
- STIGLITZ, JOSEPH E. (2002): Globalization and Its Discontent, New York.
- STORZ, CORNELIA (2002): Zum Wandel der japanischen Unternehmensorganisation: Innovationsfähigkeit zwischen Diskontinuität und Stabilität, in: *ORDO*, Bd. 53, S. 299-328.
- STRACHAN, HARRY W. (1976): Family and Other Business Groups in Economic Development: The Case of Nicaragua, New York.
- STREIT, MANFRED E. (1995): Ordnungsökonomik: Versuch einer Standortbestimmung. Diskussionsbeitrag 04-95, Max-Planck-Institut zur Erforschung von Wirtschaftssystemen, Jena.
- STREIT, MANFRED E. (1999): Rechtsordnung und Handelsordnung, in: *ORDO, Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft*, Bd. 50, S. 93-104.
- STREIT, MANFRED E. (2005): Theorie der Wirtschaftspolitik, 6., durchges. u. erweiterte Aufl., Düsseldorf.
- STREIT, MANFRED E. (2007): Das Wissensproblem der Ökonomik aus Hayekscher Sicht, in: *ORDO. Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft*, Bd. 58, S. 149-156.
- STREIT, MANFRED E. (2008): Im Reformstau – Oder das Elend des Verbändestaates, in: *ORDO, Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft*, Bd. 59, S. 31-37.
- STREIT, MANFRED E. und WOHLGEMUTH, MICHAEL (1999): Walter Eucken und Friedrich A. von Hayek: Initiatoren der Ordnungsökonomik. Diskussionsbeitrag 11-99, Max-Planck-Institut zur Erforschung von Wirtschaftssystemen, Jena.
- SUTELA, PEKKA (2008): Die russische Wirtschaft, Forschungsstelle Osteuropa, Deutsche Gesellschaft für Osteuropakunde e.V. und Otto Wolff Stiftung, Russlandanalysen, Nr. 156, 08.02.2008.
- TELLIS, WINSTON (1997): Introduction to Case Study, in: The Qualitative Report, Vol. 3, No. 2, July, <http://www.nova.edu/ssss/QR/OR3-2/tellis1.html>, abgerufen am 18.05.2006.

- TERANISHI, JURO (2003): Review of Hoshi and Kashyap's Corporate Financing and Governance in Japan, in: *Journal of Economic Literature*, Vol. 41, No. 2 (June), S. 566-574.
- THE WORLD BANK GROUP (2005): Koncentracija sobstvennosti: CEM 2004: Belagrogaz, OAO, <http://ns.worldbank.org.ru/cem/rus/treeup.asp?id=50974813>, abgerufen am 14.08.2005.
- THIELE, MOUNA (1994): Neue Institutionenökonomik, in: *WISU*, 23. Jg., Heft 12, Dezember, S. 993-997.
- TICHONOV, EVGENIJ (2002): Belgorodskie agroholdingi: Proryv v buduščee ili kolekcija ošibok, in: *Krest'janskije vedomosti*, 13.08.2002, <http://www.agronews.ru/Obzor.php?ObzorId=113>, abgerufen am 21.06.2006 oder in *Rossijskaja gazeta*, 13.08.2002, [http://www.rg.ru/business/territ/493\\_shtm](http://www.rg.ru/business/territ/493_shtm), abgerufen am 21.06.2006.
- TIETZEL, MANFRED (1981): Die Ökonomie der Property Rights: Ein Überblick, in: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, 30. Jg., Nr. 3, S. 207-243.
- TIMMERMANN, HEINZ (2002): Die widersprüchlichen Beziehungen Rußland-Belarus im europäischen Kontext, Stiftung Wissenschaft und Politik, SWP-Studie S 37, Berlin, [http://www.swp-berlin.org/common/get\\_document.php?id=279](http://www.swp-berlin.org/common/get_document.php?id=279), abgerufen am 08.06.2004.
- TIROLE, JEAN (1988): *The Theory of Industrial Organization*, Cambridge, Mass.
- TKAČENKO, ELENA (2003): My okazalis' v kabale u bankov (Wir befanden uns unter dem Joch der Banken), in: *Agrobiznes*, Nr. 2 (April), 2003, <http://www.agro-business.ru/toprinter/article/503.html>, abgerufen am 02.05.2006.
- Tolkovjy slovar' ékonomičeskich terminov (Erklärendes Wörterbuch ökonomischer Begriffe), <http://bibliotekar.ru/biznes-15-4/29.htm>, abgerufen am 21.06.2006.
- TOMPSON, WILLIAM (2003): The present and future of banking reform, in: LANE, DAVID (ed.): *Russian Banking: Evolution, Problems and Prospects*, Cheltenham, Northampton (Mass.), S. 56-78.
- TOMPSON, WILLIAM (2004): *Banking Reform in Russia: Problems*, Economics Department Working Papers No. 410, OECD, Paris.
- TOVSTOPYAT, ANDRIY und LISSITS ALEX (2008): Vertical integrated structures in Ukrainian agribusiness: a modern answer for world market challenges, Presentation at the IAMO Forum 2008, Agri-Food Business: Global Challenges – Innovative Solutions, June 25-27, 2008, Halle (Saale), unveröffentlicht.
- TRUNK, ALEXANDER (2001): Auf dem Wege zum Rechtsstaat?, in: HÖHMANN, HANS-HERMANN; SCHRÖDER, HANS-HENNING (Hrsg.): *Politik, Wirtschaft und Gesellschaft am Beginn des 21. Jahrhunderts*, Münster, S. 267-280.
- TRUNK, ALEXANDER (2003): Zivilrecht im Ostseeraum, <http://www.uni-kiel.de/eastlaw/ss03/OstseeR8.htm>, abgerufen am 18.05.2006.
- TUR'JANSKIJ, A.V. (2001): Opyt integracii v APK na primere Jakovlevskogo rajona Belgorodskoj oblasti (Die Erfahrung mit der Integration im AIK am Beispiel des Rayons Jakovlev des Oblastes Belgorod), in: *Ékonomika sel'skochozjajstvennch i pererabatyvajuščich predprjatij*, Nr. 7, S. 1-5.
- URALSIB (2006): Efko – Kak po maslu. Dolgovye objasatel'va. Kreditnyj obzor (Efko – Wie geschmiert. Verbindlichkeiten. Kreditübersicht), [http://www.cbonds.info/all/rus/comments/view\\_comment.php/params/id/15331](http://www.cbonds.info/all/rus/comments/view_comment.php/params/id/15331), abgerufen am 24.05.2006.

- USDA NATIONAL COMMISSION ON SMALL FARMS (1998): A Time to Act, A Report of the USDA National Commission on Small Farms, January, [http://www.csrees.usda.gov/nea/ag\\_systems/pdfs/time\\_to\\_act\\_1998.pdf](http://www.csrees.usda.gov/nea/ag_systems/pdfs/time_to_act_1998.pdf), abgerufen am 14.09.2006.
- UŠAČEV, IVAN G. (1996): Strukturnaja perestrojka, privatizacija i razvitije organizacionnyh form agropromyšlennogo proizvodstva (Umstrukturierung, Privatisierung und Entwicklung der Organisationsformen der agro-industriellen Produktion), in: *Ėkonomika sel'skogo chozjajstva Rossii*, Nr. 1, S. 5.
- UŠAČEV, IVAN G. (2002a): Sostojanie i perspektivy razvitija korporativnyh form upravlenija v APK Rossii (Zustand und Entwicklungsperspektiven korporatistischer Formen der Leitung des AIK Russlands), in: *APK: Ėkonomika, upravlenie*, Nr. 10, S. 21-31.
- UŠAČEV, IVAN G. (2002b): Razvitie integracionnyh processov v APK Belgorodskoj oblasti (Die Entwicklung der Integrationsprozesse im AIK des Oblasts Belgorod), in: *Ėkonomika sel'skchohozjajstvennyh i pererabatyvajuščich predprijatij*, Nr. 2, S. 6-10.
- UŠAČEV, IVAN G. (2003): Problemy ustojčivogo razvitija APK Rossii (Probleme einer nachhaltigen Entwicklung des AIK Russlands), in: *Ėkonomika sel'skchohozjajstvennyh i pererabatyvajuščich predprijatij*, Nr. 9, S. 7-12.
- UŠAČEV, IVAN G. (2005a): Rol' i mesto sel'skogo chozjajstva v ekonomike Rossii (Die Rolle und der Platz der Landwirtschaft in der Volkswirtschaft Russlands), in: *APK: Ėkonomika, upravlenie*, Nr. 5, S. 24-32.
- UŠAČEV, IVAN G. (2005b): Social'no-ekonomičeskie faktory ustojčivogo razvitija APK (Sozio-ökonomische Faktoren für eine nachhaltige Entwicklung des AIK), in: *Ėkonomist*, Nr. 3, S. 85-81.
- UŠAČEV, IVAN G. (2008): Naučnoe obespečenije gosudarstvennoj programmy razvitija sel'skogo chozjajstva i regulirovanija rynkov sel'skchohozjajstvennoj produkcii, syr'ja i prodovol'stviya na 2008-2012 gody, in: *Ėkonomika sel'skchohozjajstvennyh i pererabatyvajuščich predprijatij*, Nr. 7; S. 1-8.
- UTKIN, NIKOLAJ (2003): Spor sub'ektov s političeskim podtekstom (Streit der Subjekte unter politischem Vorwand), in: *Gaseta Kurskaja Pravda*, 04.03.2003, veröffentlicht im Internet unter [http://www.agroholding.ru/News/news\\_113.sht](http://www.agroholding.ru/News/news_113.sht), abgerufen am 25.01.2006.
- UZUN, VASILIJ (2003): Bol'šoj biznes prišel na selo. Čto dal'še? Krupnye investory učastvujut v finansovom ozdorovlenii APK (Das große Business ist aufs Land gekommen. Wie weiter? Große Investoren beteiligen sich bei der finanziellen Sanierung des AIK), in: *Krest'janskije vedomosti*, 27.01.2003, <http://www.agronews.ru/articleview.php?Aid=579>, abgerufen am 21.04.2005.
- UZUN, VASILIJ (2005): Large and Small Business in Russian Agriculture: Adaptation to Market, in: *Comparative Economic Studies*, Vol. 47, No. 1, S. 85-100.
- VAINBERG, DIANA (2002): Moločnye reki – V nužnoje ruslo (Milchflüsse – In der richtigen Richtung), in: *Agrobiznes*, Nr. 1 (dekabr'), <http://www.agro-business.ru/toprinter/article/546.html>, abgerufen am 17.03.2003.
- VALUSKIJ, NIKOLAJ (2005): Lovkost' ruk schodit s ruk (Die Geschicklichkeit der Hände verabschiedet sich), in: *Pravda, Moskva*, 12.05.2005, Nr. 49, S. 3, veröffentlicht im Internet unter: [http://www.gazeta-pravda.ru/pravda/pravda49.html#`Реформаторы"%20освоили%20уроки](http://www.gazeta-pravda.ru/pravda/pravda49.html#`Реформаторы), abgerufen am 22.06.2006.

- VAN ATTA, DON (1993a): Russian Agriculture Between Plan and Market, in: ders. (Hrsg.): The "Farmer Threat". The Political Economy of Agrarian Reform in Post-Soviet Russia, Boulder, San Francisco, Oxford, S. 9-24.
- VAN ATTA, DON (1993b): Yeltsin Decree Finally Ends "Second Serfdom" in Russia, in: *RFE/RL Research Report, Vol. 2, No. 46, 19 November*, S. 33-39.
- VANBERG, VIKTOR (1982): Markt und Organisation, Tübingen.
- VANBERG, VIKTOR (2003): Friedrich A. Hayek und die Freiburger Schule, in: *ORDO, Bd. 54*, S. 3-20.
- VASIL'EV, IVAN (2007a): Igra po-krupnomu. Investicii v APK Belgorodskoj oblasti (Das große Spiel: Investitionen in den AIK des Oblastes Belgorod), in: *Agrobiznes, Nr. 4 (aprel')*, <http://www.agro-business.ru/toprinter/article/2736.html>, abgerufen am 14.05.2007.
- VASIL'EV, IVAN (2007b): Investory lokal'nych rynkov: Regional'nye agroholdingi, in: *Agrobiznes (Investoren auf den lokalen Märkten: Regionale Agroholdings), Nr. 4, april'*, <http://www.agro-business.ru/toprinter/article/2726.html>, abgerufen 14.05.2007.
- VASIL'EV, IVAN (2007c): Sojuznye dela: Vlast' ne chočet delit'sja vlast'ju, in (Die Angelegenheiten der Verbände: Die Macht möchte keine Macht teilen): *Agrobiznes, Nr. 7 (ijul') 2007*, <http://www.agro-business.ru/toprinter/article/2317.html>, abgerufen am 08.08.2007.
- VASIL'EV, IVAN (2007d): Pachat' i stroit': Vo čto, krome APK investirujut agrarii? (Pflügen und bauen: In was, außer dem AIK, investieren die Agrarier?), in: *Agrobiznes, Nr. 4 (Mart)*, <http://www.agro-business.ru/toprinter/article/2552.html>, abgerufen am 15.04.2007.
- VASIL'EV, IVAN (2008): Sel'skochozjajstvennaja desjatina (Der Zehnte der Landwirtschaft), in: *AgroInvestor, Nr. 5, ijun'*, <http://agro-investor.ru/issue/58/10/print>, abgerufen am 18.11.2008.
- VAŽDAEVA, NINA (2008): Na tverdoj osnove (Auf harter Grundlage), in: *AgroInvestor, No. 4, Mai 2008*, <http://www.agro-investor.ru/issue/57/55/print>, abgerufen am 18.11.2008.
- Verordnung Nr. 70 vom 07.02.1997 "O merach po vychodu sel'skochozjajstvennogo proizvodstva iz krizisa" ("Über Maßnahmen, um die landwirtschaftliche Produktion aus der Krise zu führen") <http://belgorod.rcci.ru/cgi-bin/Kodeks/select.asp>, abgerufen am 16.01.2004.
- Verordnung Nr. 103 vom 25.02.1998 "O nekotorych merach po reformirovaniju agropromyšlennogo kompleksa oblasti" ("Über einige Maßnahmen zur Reformierung des Agro-Industriellen Komplexes des Oblastes").
- Verordnung Nr. 34 vom 22.01.1999 "O soveršenstvovanii sistemi upravlenija, kreditnoj politiki i garantijach po vyplate zarabotnoj platy v agropromyšlennom komplekse oblasti" ("Über die Vervollkommnung der Verwaltung, der Kreditpolitik und über Garantien zur Lohnauszahlung im Agro-Industriellen Komplex des Oblastes").
- Verordnung Nr. 710 vom 14.12.1999 "O merach po ekonomičeskomu ozdorovleniju neplatežsposobnych sel'skochozjajstvennych predprijatij oblasti" ("Über Maßnahmen zur Sanierung zahlungsunfähiger landwirtschaftlicher Unternehmen des Oblastes"), <http://www.belapk.ru/resources/710.asp>, abgerufen am 16.01.2004.
- VERSCHININ, ALEXANDER und THURNER, MARIO (1997a): Insolvenzrechtliche Reorganisationsverfahren in Rußland, in: *Wirtschaft und Recht in Osteuropa (WiRO)*, 6. Jg., H. 2, S. 44-50.
- VERSCHININ, ALEXANDER und THURNER, MARIO (1997b): Insolvenzrechtliche Liquidationsverfahren in Rußland Teil 1 und 2, in: *Wirtschaft und Recht in Osteuropa (WiRO)*, 6. Jg. H. 4, S. 125-133 und *WiRO, H. 5*, S. 165-170.

- VETTER, HENRIK und KARANTININIS, KOSTAS (2002): Moral hazard, vertical integration, and public monitoring in credence goods, in: *European Review of Agricultural Economics*, Vol. 29, Nr. 2, S. 271-279.
- VIKTOROVA, JANA (2004): "Metalloinvest" raskryl akcionera ("Metalloinvest" gab den Aktionär bekannt), in: *Vremja novostej*, Nr. 115, 05.07.2004, <http://www.vremya.ru/print/102060.html>, abgerufen am 25.04.2006.
- VINCENZ, VOLKHART (2002): Entwicklungen und Tendenzen der Finanzsysteme in Osteuropa, Working Paper Nr. 237, Osteuropa-Institut München.
- VNIIESCH (Vserossijskij naučno-issledovatel'skij institut èkonomiki sel'skogo chozjajstva RASChN); Belgorodskaja sel'skochozjajstvennaja akademija (Hrsg.) (2002): Agropromyšlennye formirovanija choldingogo tipa (Holdingartige agro-industrielle Formationen), Moskau.
- VOIGT, STEFAN (2002): Institutionenökonomik, München.
- VOLKOV, VADIM (2005): Jenseits der Gerichte: Warum die Gesetze nicht so funktionieren, wie sie sollen, in: *Osteuropa*, 55. Jg., Nr. 10, S. 75-83.
- VORONINA, ANFISA (2005): Vychod odin – Ograničit' import (Es gibt nur einen Ausweg – Die Importe begrenzen), in: *Gazeta "Vedomosti"*, 01.11.2005, Nr. 205 (1486), veröffentlicht im Internet unter <http://www.raz.ru/press.php?v=2005&s=bhkticik&i>, abgerufen am 21.06.2006.
- VORONINA, ANFISA (2006): Sacharnaja grupa "Prodimeks" raskryla svoich vladel'cev (Die Zuckergruppe "Prodimeks" gab seine Eigentümer bekannt), <http://www.bcetyt.ru/business/management/prodimex-vladelci.html>, abgerufen 08.01.2007.
- VORONINA, ANFISA (2008): Kto skupaet Rossiju (Wer kauft Russland auf?), in: *Krest'janske vedomosti*, 24.07.2008, <http://www.k-vedomosti.ru/ObzorP.php?ObzorId=2347>, abgerufen am 28.11.2008.
- VORONOV, KONSTANTIN (2005): "Inteko" gonjat iz Belgoroda: Bez raboty ostalis' 2.000 krest'jan ("Inteko" wird aus Belgorod verjagt: Ohne Arbeit bleiben 2.000 Bauern), in: *Kommersant'*, Voronež, Nr. 91, 21.05.2005, <http://www.kommersant.ru/region/vrn/page.htm?year=2005&issue=091&id=115110&section=141>; abgerufen am 02.05.2006.
- VYSKREBENCEV, I. (1997): Rekomendacii dlja ispol'zovanija v praktičeskoj rabote pri osuščestvlenii kontrolja za pravil'nost'ju izčislenija i svoevremennost'ju uplaty platežej v bjudžet predprijatijami i organizacijami APK, zanimajuščimisja sel'skochozjajstvennym proizvodstvom (Empfehlungen für die praktische Arbeit bei der Kontrolle der Rechtmäßigkeit und Rechtzeitigkeit der Zahlungen in das Budget von Unternehmen und Organisationen des AIK, die landwirtschaftliche Produktion betreiben), in: *Èkonomika sel'skochozjajstvennyh i pere-rabatyvajuščih predprijatij*, Nr. 10, S. 36-39.
- VYSŠIJ ARBITRAŽNYJ SUD ROSSIJSKOJ FEDERACII (2001): Rassmotrenie del o bankrotstve v 2001 godu (Analyse der Bankrottverfahren im Jahr 2001), <http://www.arbitr.ru/press-centr/news/totals/2001/bankrot/index.htm>, aberufen am 09.03.2004.
- VYSŠIJ ARBITRAŽNYJ SUD ROSSIJSKOJ FEDERACII (2009): Analytičeskaja zapiska k statističeskomu očetu o rabote arbitražnych sudov Rossijskoj Federacii v 2008 godu (Analytischer Beilage zum statistischen Bericht über die Arbeit der Arbitragegerichte der Russischen Föderation im Jahr 2008), [http://www.arbitr.ru/upimg/0B081D25F0F48AE6B5FEAD937ABEDF1F\\_01\\_itogi\\_VAS08.pdf](http://www.arbitr.ru/upimg/0B081D25F0F48AE6B5FEAD937ABEDF1F_01_itogi_VAS08.pdf), abgerufen am 11.05.2009.

- WÄDEKIN, KARL-EUGEN (1974): Sozialistische Agrarpolitik in Osteuropa. Band II: Von Marx bis zur Vollkollektivierung. Gießener Abhandlungen zur Agrar- und Wirtschaftsforschung des europäischen Ostens, Band 63, Berlin.
- WÄDEKIN, KARL-EUGEN (1978): Sozialistische Agrarpolitik in Osteuropa. Band II: Entwicklung und Probleme 1960-1976. Gießener Abhandlungen zur Agrar- und Wirtschaftsforschung des europäischen Ostens, Band 67, Berlin.
- WÄDEKIN, KARL-EUGEN (1994): Agrarpolitik in Rußland zur Wende 1993/94, in: *Osteuropa*, 44. Jg., Nr. 6, S. 513-530.
- WÄDEKIN, KARL-EUGEN (1995): Der Niedergang von Rußlands Agrarproduktion, in: *Osteuropa*, 45. Jg., Nr. 12, S. 1107-1112.
- WAGENER, HANS-JÜRGEN (1999): Transformation von Wirtschaftssystemen: Neue Institutionenökonomik als Analyseinstrument: Korreferat, in: DIETER CASSEL (Hrsg.): Perspektiven der Systemforschung, Berlin, S. 221-225.
- WALLIS, JOHN J. und NORTH, DOUGLASS C. (1988): Measuring the Transaction Sector in the American Economy, 1870-1970, in: ENGERMAN, STANLEY L. und GALLMAN, R. E. (Hrsg.): Long-term Factors in American Economic Growth. Studies in Income and Wealth, Band 51, Chicago, S. 95-161.
- WANDEL, JÜRGEN (2001): Landwirtschaft und Industrie in Rußland – Der Transformationsprozeß in der Ernährungsindustrie: Eine Analyse im Lichte des Structure-Conduct-Performance-Ansatzes, Kiel (Dissertation).
- WANDEL, JÜRGEN (2005): Rußlands Agrarpolitik unter Putin: Eine Bewertung vor dem Hintergrund des Problems der konstitutionellen Unwissenheit, Studien zur Ordnungsökonomik Nr. 30, Stuttgart.
- WANDEL, JÜRGEN (2009): Agroholdings in Kasachstan – Nur ein Phänomen im Getreidesektor?, in: Institut für Agrarentwicklung in Mittel- und Osteuropa – IAMO (2009): IAMO 2009, S. 13-20.
- WEBER, KARIN (1996): Die Entwicklung des russischen Bankensektors im Transformationsprozeß: Eine ökonomische Analyse unter Berücksichtigung institutionenökonomischer Ansätze, Lohmar, Köln.
- WEBER, MAX (1921/72): *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5. Aufl., Tübingen.
- WEBER, RALF L. (1999): Währungs- und Finanzkrisen: Lehren für Mittel- und Osteuropa?, Studien zur Ordnungsökonomik, Nr. 13, Marburger Gesellschaft für Ordnungsfragen der Wirtschaft e.V., Stuttgart.
- WECK, HANS-JÜRGEN (1996): *Make-or-buy-Entscheidungen im Finanzmanagement*, Wiesbaden.
- WEDDE, RAINER (2003): Neues im russischen Insolvenzrecht, in: *Wirtschaft und Recht in Osteuropa (WiRO)*, 12. Jg. Heft 7, S. 195-200.
- WEGREN, STEPHEN K. (1997): Land Reform and the Land Market in Russia: Operation, Constraints and Prospects, in: *Europe-Asia-Studies*, Vol. 49, No. 5, S. 959-987.
- WEGREN, SEPHEN K. (1998): The conduct and impact of land reform in Russia, in: WEGREN, STEPHEN K. (ed.): *Land Reform in the Former Soviet Union and Eastern Europe*, London, New York, S. 3-34.
- WEGREN, STEPHEN K. (2002a): Observations on Russia's New Agricultural Land Legislation, in: *Eurasian Geography and Economics*, Vol. 43, No. 8, S. 651-660.

- WEGREN, STEPHEN K. (2002b): Russian Agrarian Policy Under Putin, in: *Post-Soviet Geography and Economics*, Vol. 43, No. 1, S. 26-40.
- WEGREN, STEPHEN K. (2005): Russian Agriculture During Putin's First Term and Beyond, in: *Eurasian Geography and Economics*, Vol. 46, No. 3, S. 224-244.
- WEGREN, SEPHEN K. (2009): Russian Agriculture in 2009: Continuity or Change?, in: *Eurasian Geography and Economics*, Vol. 50, No 4, S. 464-479.
- WEINSTEIN, DAVID und YAFEH, YISHAY (1995): Japan's corporate groups: Collusive or competitive? An empirical investigation of Keiretsu behavior, in: *Journal of Industrial Economics*, Vol. 43, No 4, S. 359-376.
- WELSH, RICK; CARPENTIER, CHANTAL LINE und HUBBELL, BRYAN (2001): On the Effectiveness of state anti-corporate farming laws in the United States, in: *Food Policy*, Vol. 26, No. 5, S. 543-548.
- WESTGREN, RANDALL (1994): Case Studies of Market Coordination in the Poultry Industries, in: *Canadian Journal of Agricultural Economics*, Vo. 42, Issue 4, S. 565-575.
- WESTGREN, RANDALL und ZERING, KELLY (1998): Case Study Research Methods for Firm and Market Research. Paper presented to the 1998 Food and Agricultural Marketing Consortium research conference, 1-2 August 1998, Park City, Utah, <http://www.ag.uiuc.edu/frame/programm98/wstrn.htm>, abgerufen am 13.04.2006.
- WHITE, LAWRENCE J. (1974): Industrial Concentration and Economic Power in Pakistan, Princeton, NJ.
- WIEGERT, RALF (2003): Transformation, Wachstum und Wettbewerb in Rußland, Heidelberg.
- WIKIPEDIA (2006): Belgorodskaja oblast' (Der Oblast Belgorod); [http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B5%D0%BB%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F\\_%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B5%D0%BB%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C), abgerufen am 12.12.2006.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1967): Hierarchical Control and Optimum Firm Size, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 75, No. 2, S. 123-138.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1968): Economies as an Antitrust Defense: The Welfare Tradeoffs, in: *American Economic Review*, Vol. 58, No. 1, S. 18-42.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organizations, New York, London.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1976): Franchise Bidding for Natural Monopolies – In General and with Respect to CATV, in: *Bell Journal of Economics*, Vol. 7, No. 1, S. 73-104.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1979): Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, in: *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, No. 2, S. 233-261.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1980): The Organization of Work: A Comparative Institutional Assessment, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 4, No. 1, S. 5-38.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1983): Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange, in: *American Economic Review*, Vol. 73, No. 4, S. 233-261.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, New York, London (deutsch: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen, 1990).

- WILLIAMSON, OLIVER E. (1989): Corporate Finance and Corporate Governance, in: *Journal of Finance*, Vol. 43, No. 3, S. 567-591.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1989): Transaction Cost Economics, in: SCHMALENSEE, RICHARD; WILLIG, ROBERT D. (Hrsg.): *Handbook of Industrial Organization*, Vol. I, Amsterdam u. a. O., S. 135-182.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1991): Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, S. 269-296. (deutsch: Vergleichende ökonomische Organisationslehre: Die Analyse diskreter Strukturalternativen, in: ORDELHEIDE, RUDOLPH, BÜSSELMANN, E. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie*, Stuttgart, S. 13-49).
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1993): Transaction Cost Economics and Organization Theory, in: *Industrial and Corporate Change*, Bd.2, Nr. 2, S. 107-156.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1994): The Institutions and Governance of Economic Development and Reform. Annual Bank Conference on Development Economics.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (1998): Transaction Cost Economics: How it works, where is it headed, in: *De Economist*, Vol. 146, No. 1, S. 23-48.
- WILLIAMSON, OLIVER E. (2000): The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead, in: *Journal of Economic Literature*, Vol. 38, September, S. 595-613.
- WIMM-BILL-DANN – WBD (2001): Financial Report 2001, Part 2, <http://www.wbd.com/financial/annual/Annual%20Report%202001%20Part%202.pdf>, abgerufen am 07.10.2005.
- WIMM-BILL-DANN – WBD (2003), Summary Annual Report, <http://www.wbd.com/financial/annual/Annual%20Report%202003.pdf>, abgerufen am 12.12.2005.
- WIMM-BILL-DANN – WBD (2005): Form 20-F: Annual report for the fiscal year ended December 31, 2004 <http://www.wbd.com/financial/annual/Form%2020-F%20Annual%20report%20for%20the%20fiscal%20year%20ended%20December%2031.%202004%20.pdf>, abgerufen am 21.04.2006.
- WIMM-BILL-DANN – WBD (2006a): Corporate Overview, [www.wbd.com/corporate\\_overview/ceo\\_stat/](http://www.wbd.com/corporate_overview/ceo_stat/), abgerufen am 12.01.2006.
- WIMM-BILL-DANN – WBD (2006b): History, [http://www.wbd.com/corporate\\_overview/history\\_facts/](http://www.wbd.com/corporate_overview/history_facts/), abgerufen am 12.01.2006.
- WIMM-BILL-DANN – WBD (2006c): Products, [www.wbd.com/corporate\\_overview/products](http://www.wbd.com/corporate_overview/products), abgerufen am 12.01.2006.
- WIMM-BILL-DANN – WBD (2006d): Form 20-F: Annual and Transition Report of Foreign Private Issuers <http://www.wbd.com/financial/annual/Form%2020-F%20Annual%20report%20for%20the%20fiscal%20year%20ended%20December%2031.%202005.htm>, abgerufen am 15.04.2007.
- WIMM-BILL-DANN – WBD (2006e): Investor Presentation, 1. Q 2006, <http://www.wbd.com/presentations/documents/Presentation%20for%20the1Q2006.pdf>, abgerufen am 14.04.2007.
- WIMM-BILL-DANN – WBD (2006f): Investor Presentation, 1. HJ. 2006, <http://www.wbd.com/presentations/documents/H106%20presentation%20final%202.pdf>, abgerufen am 28.04.2007.
- WIMM-BILL-DANN – WBD (2006f): Investor Presentation, FY 2006, <http://www.wbd.com/presentations/documents/Presentation%20for%20the%20FY%202006.pdf>.

- WIMM-BILL-DANN – WBD (2007a): Investor Presentation, 1. Q 2007, <http://www.wbd.com/presentations/documents/WBD%201Q%202007%20Presentation.pdf>, abgerufen am 05.06.2007.
- WIMM-BILL-DANN – WBD (2007b): Offering Memorandum, <http://www.wbd.com/profile/governance/documents/Offering%20Memorandum%20of%206%20February%202007.pdf>, abgerufen am 14.04.2007.
- WIMM-BILL-DANN – WBD (2007c): Form 20-F: Annual report for the fiscal year December 31, 2006, <http://www.wbd.com/financial/annual/20-F%202006.pdf>, abgerufen am 21.08.2007.
- WINDHORST, HANS-WILHELM (1989): Die Industrialisierung der Agrarwirtschaft: Ein Vergleich ablaufender Prozesse in den USA und der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt/Main.
- WÖHLKEN, EGON (1991): Einführung in die landwirtschaftliche Marktlehre, 3. Aufl., Stuttgart.
- WORLD BANK (1992): Food and Agricultural Policy Reforms in the Former USSR: An Agenda for the Transition, Washington, D.C.
- WORLD BANK (2004): From Transition To Development. A Country Economic Memorandum for the Russian Federation. April, 2004: [http://www.worldbank.org/eca/Russia.nsf/bef4f7b517099c0a85256bfb006e03e0/fe49ab3fb21ae703c3256e6f00410397/\\$FILE/Country%20Economic%20Memorandum%20\(English\).pdf](http://www.worldbank.org/eca/Russia.nsf/bef4f7b517099c0a85256bfb006e03e0/fe49ab3fb21ae703c3256e6f00410397/$FILE/Country%20Economic%20Memorandum%20(English).pdf), abgerufen am 14.07.2006.
- WORLD BANK (2005): Russian Economic Report, November 2005, Moscow, Internet: [http://siteresources.worldbank.org/INTRUSSIANFEDERATION/Resources/RER11\\_eng.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTRUSSIANFEDERATION/Resources/RER11_eng.pdf), abgerufen am 14.07.2006.
- YAKOVLEV, ANDREI (2003): Interaction of Interest Groups and Their Impact on Economic Reform in Contemporary Russia. Forschungsstelle Osteuropa Bremen. Arbeitspapiere und Materialien, Nr. 51, November, <http://www.bukas-humboldt.ru/AYakovlev%20ENG.pdf>, abgerufen 06.05.2004.
- YANBYKH, RENATA und SEROVA, EVGENIJA (2000): Driving Forces in Russian Agrarian Policy in 1990-ties, [www.iet.ru/afe/englisch/projects/politics-e.pdf](http://www.iet.ru/afe/englisch/projects/politics-e.pdf) oder [www.iet.ru/personal/agro/Agr-policy.htm](http://www.iet.ru/personal/agro/Agr-policy.htm), abgerufen am 12.10.2003.
- YASTREBOVA, OLGA (2005): Nonpayments, Bankruptcy and Government Support in Russian Agriculture, in: *Comparative Economic Studies*, No. 47, No. 1, S. 167-180.
- YIN, ROBERT K. (2003a): Case Study Research. Design and Methods, 3. Aufl., Thousands Oaks, London, New Dehli.
- YIN, ROBERT K. (2003b): Applications of Case Study Research, 2. Aufl., Thousands Oaks, London, New Dehli.
- ZAO "ZENIT BISNEZ BANK" (2006): Informacija o banke: Rukovodjašćie organy (Information über die Bank: Die leitenden Organe), [http://www.z-bank.ru/info\\_c.php](http://www.z-bank.ru/info_c.php), abgerufen am 18.09.2006.
- ZIČENKO, A. P., NAZARENKO, V. I. und ŠAJKIN V. V. (Hrsg., 2004): Agramaja Politika (Agrarpolitik), Moskva.
- ZIMMER, KLAUS (1993): Bankenregulierung: Zur Begründung und Ausgestaltung der Einlagensicherung. Eine ordnungstheoretische Analyse auf Grundlage der Modernen Institutionenökonomik, Baden-Baden.

- ZLOBIN, E. F. (1996): Cenovye aspekty demonopolizacii predpriyatij APK (Preisaspekte der Entmonopolisierung von Unternehmen des APK), in: *Ėkonomika sel'skochozjajstvennyh i pererabatyvajuščich predpriyatij*, Nr. 7, S. 13-16.
- ZLOBIN, E. F. (2001): Upravlenie agropromyšlennym holdingom (Die Leitung der agroindustriellen Holding), Moskau.

- Vol. 1 **The importance of institutions for the transition in Central and Eastern Europe with emphasis on agricultural and food industry**  
ed. by Klaus Froberg and Witold-Roger Pogonietz  
1998, 137 pages, ISBN 3-8175-0258-3
- Vol. 2 **The significance of politics and institutions for the design and formation of agricultural Policies**  
ed. by Klaus Froberg and Peter Weingarten  
1999, 254 pages, ISBN 3-8175-0289-3
- Vol. 3 **Food processing and distribution in transition countries. Problems and perspectives**  
ed. by Monika Hartmann and Jürgen Wandel  
1999, 349 pages, ISBN 3-8175-0293-1
- Vol. 4 **Die private Nachfrage nach Nahrungsmitteln im Transformationsprozeß Tschechiens und Polens**  
Stephan Brosig (PhD)  
2000, 171 Seiten, ISBN 3-8175-0319-9
- Vol. 5 **Integrating Estonia into the EU: Quantitative analysis of the agricultural and food sector**  
Achim Fock (PhD)  
2000, 286 pages, ISBN 3-8175-0320-2
- Vol. 6 **Competitiveness of agricultural enterprises and farm activities in transition countries**  
ed. by Peter Tillack and Frauke Pirscher  
2000, 216 pages, ISBN 3-8175-0322-9
- Vol. 7 **Конкурентоспособность сельскохозяйственных предприятий и фермерской деятельности в странах переходного периода**  
под редакцией Петера Тиллака и Фрауке Пиршер  
2000, 253 страницы, ISBN 3-8175-0324-5
- Vol. 8 **Perspectives on agriculture in transition: Analytical issues, modelling approaches, and case study results**  
ed. by Witold-Roger Pogonietz, Alberto Zezza, Klaus Froberg and Kostas G. Stamoulis  
2000, 433 pages, ISBN 3-8175-0323-7

- Vol. 9 **Land ownership, land markets and their influence on the efficiency of agricultural production in Central and Eastern Europe**  
ed. by Peter Tillack and Eberhard Schulze  
2000, 485 pages, ISBN 3-8175-0325-3
- Vol. 10 **Landwirtschaft und Industrie in Russland – Der Transformationsprozeß in der Ernährungsindustrie**  
Jürgen Wandel (PhD)  
2000, 361 Seiten, ISBN 3-8175-0334-2
- Vol. 11 **Food consumption in Russia. An econometric analysis based on household data**  
Karin Elsner (PhD)  
2001, 256 pages, ISBN 3-8175-0335-0
- Vol. 12 **Alexander Wasiljewitsch Tschajanow – Die Tragödie eines großen Agrarökonomen**  
hrsg. u. übers. von Eberhard Schulze  
2001, 192 Seiten, ISBN 3-8175-0342-3
- Vol. 13 **Analysis of food consumption in Central and Eastern Europe: Relevance and empirical methods**  
ed. by Stephan Brosig and Monika Hartmann  
2001, 253 pages, ISBN 3-8175-0349-0
- Vol. 14 **Wettbewerbsprozesse und Firmenwachstum in der Transformation am Beispiel der polnischen Fleischindustrie**  
Agata Pieniadz (PhD)  
2002, 291 Seiten, ISBN 3-8175-0360-1
- Vol. 15 **Agricultural enterprises in transition: Parallels and divergences in Eastern Germany, Poland and Hungary**  
ed. by Ludger Hinners-Tobrägel and Jürgen Heinrich  
2002, 455 pages, ISBN 3-8175-0366-0
- Vol. 16 **Agricultural technology and economic development of Central and Eastern Europe. Results of the workshop in Halle, 2<sup>nd</sup>-3<sup>rd</sup> July 2001**  
ed. by Peter Tillack and Ulrich Fiege  
2002, 160 pages, ISBN 3-86037-199-1
- Vol. 17 **Региональные аспекты аграрных преобразований: Политика, реструктуризация, рыночная адаптация**  
под редакцией Петера Тиллака и Виталия Зиновчука  
2003, 236 страницы, ISBN 3-928466-55-0

- Vol. 18 **Alexander Vasilievich Chayanov – The tragedy of an outstanding agricultural economist**  
ed. by Eberhard Schulze  
2003, 188 pages, ISBN 3-86037-201-7
- Vol. 19 **Development of agricultural market and trade policies in the CEE Candidate Countries**  
by the Network of Independent Agricultural Experts in the CEE Candidate Countries  
2003, 72 pages, ISBN 3-86037-212-2
- Vol. 20 **Large farm management**  
ed. by Alfons Balmann and Alexej Lissitsa  
2003, 396 pages, ISBN 3-86037-213-0
- Vol. 21 **Success and failures of transition – The Russian agriculture between fall and resurrection**  
ed. by Eberhard Schulze, Elke Knappe, Eugenia Serova, Peter Wehrheim  
2003, 521 pages, ISBN 3-9809270-1-6
- Vol. 22 **Subsistence agriculture in Central and Eastern Europe: How to break the vicious circle?**  
ed. by Steffen Abele and Klaus Froberg  
2003, 233 pages, ISBN 3-9809270-2-4
- Vol. 23 **Pfadabhängigkeiten und Effizienz der Betriebsstrukturen in der ukrainischen Landwirtschaft – Eine theoretische und empirische Analyse**  
Andriy Nedoborovskyy (PhD)  
2004, 197 Seiten, ISBN 3-86037-216-5
- Vol. 24 **Nichtmonetäre Transaktionen in der ukrainischen Landwirtschaft: Determinanten, Spezifika und Folgen**  
Olena Dolud (PhD)  
2004, 190 Seiten, ISBN 3-9809270-3-2
- Vol. 25 **The role of agriculture in Central and Eastern European rural development: Engine of change or social buffer?**  
ed. by Martin Petrick and Peter Weingarten  
2004, 426 pages, ISBN 3-9809270-4-0
- Vol. 26 **Credit rationing of Polish farm households – A theoretical and empirical analysis**  
Martin Petrick (PhD)  
2004, 254 pages, ISBN 3-9809270-6-7

- Vol. 27 **Drei Jahrhunderte Agrarwissenschaft in Russland: Von 1700 bis zur Gegenwart**  
Alexander Alexandrowitsch Nikonow und Eberhard Schulze  
2004, 232 Seiten, ISBN 3-9809270-8-3
- Vol. 28 **Russlands Weg vom Plan zum Markt: Sektorale Trends und regionale Spezifika**  
Peter Voigt (PhD)  
2004, 270 Seiten, ISBN 3-9809270-9-1
- Vol. 29 **Auswirkungen des Transformationsprozesses auf die sozio-ökonomischen Funktionen ukrainischer Landwirtschaftsunternehmen**  
Helga Biesold (PhD)  
2004 182 Seiten, ISBN 3-938584-00-9
- Vol. 30 **Agricultural policies and farm structures – Agent-based modelling and application to EU-policy reform**  
Kathrin Happe (PhD)  
2004, 291 pages, ISBN 3-938584-01-7
- Vol. 31 **How effective is the invisible hand? Agricultural and food markets in Central and Eastern Europe**  
ed. by Stephan Brosig and Heinrich Hockmann  
2005, 361 pages, ISBN 3-938584-03-3
- Vol. 32 **Erfolgsfaktoren von landwirtschaftlichen Unternehmen mit Marktfruchtanbau in Sachsen-Anhalt**  
Kirsti Dautzenberg (PhD)  
2005, 161 Seiten, ISBN 3-938584-06-8
- Vol. 33 **Agriculture in the face of changing markets, institutions and policies: Challenges and strategies**  
ed. by Jarmila Curtiss, Alfons Balmann, Kirsti Dautzenberg, Kathrin Happe  
2006, 544 pages, ISBN 3-938584-10-6
- Vol. 34 **Making rural households' livelihoods more resilient – The importance of social capital and the underlying social networks**  
ed. by Gertrud Buchenrieder and Thomas Dufhues  
2006, 106 pages, ISBN 3-938584-13-0
- Vol. 35 **Außerlandwirtschaftliche Diversifikation im Transformationsprozess. Diversifikationsentscheidungen und -strategien ländlicher Haushalte in Slowenien und Mazedonien**  
Judith Möllers (PhD)  
2006, 323 Seiten, ISBN 3-938584-14-9

- Vol. 36 **Accessing rural finance – The rural financial market in Northern Vietnam**  
Thomas Dufhues (PhD)  
2007, 166 Seiten, ISBN 3-938584-16-5
- Vol. 37 **Страхование посевов в Казахстане: Анализ возможностей эффективного управления рисками**  
Раушан Бокушева, Олаф Хайдельбах, Талгат Кусайынов  
2007, 82 Seiten, ISBN 3-938584-17-3
- Vol. 38 **Rethinking agricultural reform in Ukraine**  
Zvi Lerman, David Sedik, Nikolai Pugachov, Aleksandr Goncharuk  
2007, 167 Seiten, ISBN 3-938584-18-1
- Vol. 39 **Sustainable rural development: What is the role of the agri-food sector?**  
ed. by Martin Petrick, Gertrud Buchenrieder  
2007, 293 pages, ISBN 3-938584-22-X
- Vol. 40 **Efficiency of selected risk management instruments – An empirical analysis of risk reduction in Kazakhstani crop production**  
Olaf Heidelberg (PhD)  
2007, 223 Seiten, ISBN 3-938584-19-X
- Vol. 41 **Marktstruktur und Preisbildung auf dem ukrainischen Markt für Rohmilch**  
Oleksandr Perekhozhuk (PhD)  
2007, 274 Seiten, ISBN 978-3-938584-24-8
- Vol. 42 **Labor market behavior of Chinese rural households during transition**  
Xiaobing Wang (PhD)  
2007, 140 Seiten, ISBN 978-3-938584-25-5
- Vol. 43 **Continuity and change: Land and water use reforms in rural Uzbekistan. Socio-economic and legal analyses for the region Khorezm**  
ed. by Peter Wehrheim, Anja Schoeller-Schletter, Christopher Martius  
2008, 211 Seiten, ISBN 978-3-938584-27-9
- Vol. 44 **Agricultural economics and transition: What was expected, what we observed, the lessons learned (Vol I and II)**  
ed. by Csaba Csáki, Csaba Forgács  
2008, 634 Seiten, ISBN 978-3-938584-31-6

- Vol. 45 **Theoretical and methodological topics in the institutional economics of European agriculture. With applications to farm organisation and rural credit arrangement**  
Martin Petrick  
2008, 223 Seiten, ISBN 978-3-938584-31-6
- Vol. 46 **Agri-food business: Global challenges – Innovative solutions**  
ed. by Thomas Glauben, Jon H. Hanf, Michael Kopsidis, Agata Pieniadz, Klaus Reinsberg  
2008, 152 pages, ISBN 978-3-938584-33-0
- Vol. 47 **Eine Analyse der Transformationsberatung für die "kollektive Landwirtschaft" während der ersten Transformationsphase (1989-1991) am Beispiel Ostdeutschlands: Lehren für Korea**  
Jeong Nam Choi (PhD)  
2009, 225 Seiten, ISBN 978-3-938584-36-1
- Vol. 48 **Croatia's EU accession. Socio-economic assessment of farm households and policy recommendations**  
Judith Möllers, Patrick Zier, Klaus Frohberg, Gertrud Buchenrieder and Štefan Bojnec  
2009, 196 Seiten, ISBN 978-3-938584-35-4
- Vol. 49 **Structural change in Europe's rural regions. Farm livelihoods between subsistence orientation, modernisation and non-farm diversification**  
ed. by Gertrud Buchenrieder Judith Möllers  
2009, 166 Seiten, ISBN 978-3-938584-39-2
- Vol. 50 **Motive beim Weinkonsum – Unterschiede zwischen deutschen und ukrainischen Konsumenten**  
Astrid Lucie Rewerts (PhD)  
2009, 267 Seiten, ISBN 978-3-938584-40-8
- Vol. 51 **Rural development as provision of local public goods: Theory and evidence from Poland**  
Andreas Gramzow (PhD)  
2009, 203 Seiten, ISBN 978-3-938584-41-5
- Vol. 52 **Multi-level Processes of Integration and Disintegration. Proceedings of the Third Green Week Scientific Conference**  
ed. by Franziska Schaft, Alfons Balmann  
2009, 216 Seiten, ISBN 978-3-938584-42-2

- Vol. 53 **Zur Bestimmung der Wettbewerbsfähigkeit des weißrussischen Milchsektors: Aussagefähigkeit von Wettbewerbsindikatoren und Entwicklung eines kohärenten Messungskonzepts**  
Mikhail Ramanovich (PhD)  
2010, 202 Seiten, ISBN 978-3-938584-44-6
- Vol. 54 **Die Internationalisierung landwirtschaftlicher Unternehmen. Das Beispiel deutscher, dänischer und niederländischer Direktinvestitionen in den ukrainischen Agrarsektor**  
Henriette Stange (PhD)  
2010, 296 Seiten, ISBN 978-3-938584-45-3
- Vol. 55 **Verhandlungsverhalten und Anpassung im internationalen Verhandlungsprozess: Die WTO-Agrarverhandlungen zum Abbau exportwettbewerbsfördernder Maßnahmen**  
Ildiko Lajtos (PhD)  
2010, 195 Seiten, ISBN 978-3-938584-48-4
- Vol. 56 **Challenges of education and innovation. Proceedings of the Fourth Green Week Scientific Conference**  
ed. by Kelly Labar, Martin Petrick, Gertrud Buchenrieder  
2010, 155 Seiten, ISBN 978-3-938584-49-1
- Vol. 57 **Agriculture in the Western Balkan Countries**  
ed. by Tina Volk  
2010, 249 Seiten, ISBN 978-3-938584-51-4
- Vol. 58 **Perspectives on Institutional Change – Water Management in Europe**  
ed. by Insa Theesfeld, Frauke Pirscher  
2011, 127 Seiten, ISBN 978-3-938584-52-1
- Vol. 59 **Der ukrainische Außenhandel mit Produkten der Agrar- und Ernährungswirtschaft: Eine quantitative Analyse aus Sicht traditioneller und neuer Außenhandelstheorien**  
Inna Levkovych (PhD)  
2011, 232 Seiten, ISBN 978-3-938584-53-8
- Vol. 60 **Regional structural change in European agriculture: Effects of decoupling and EU accession**  
Christoph Sahrbacher (PhD)  
2011, 244 Seiten, ISBN 978-3-938584-58-3

- Vol. 61 **Structural Change in Agriculture and Rural Livelihoods: Policy Implications for the New Member States of the European Union**  
ed. by Judith Möllers, Gertrud Buchenrieder, Csaba Csáki  
2011, 247 Seiten, ISBN 978-3-938584-59-0
- Vol. 62 **Improving the functioning of the rural financial markets of Armenia**  
Milada Kasarjyan (PhD)  
2011, 121 Seiten, ISBN 978-3-938584-60-6
- Vol. 63 **Integrierte Strukturen im Agrar- und Ernährungssektor Russlands: Entstehungsgründe, Funktionsweise, Entwicklungsperspektiven und volkswirtschaftliche Auswirkungen**  
Jürgen Wandel  
2011, 758 Seiten, ISBN 978-3-938584-61-3



In der Schriftenreihe *Studies on the Agricultural and Food Sector in Central and Eastern Europe* werden durch das IAMO Monographien und Tagungsberichte herausgegeben, die sich mit agrarökonomischen Fragestellungen zu Mittel- und Osteuropa beschäftigen. Wissenschaftlern, die in diesem Bereich forschen, steht die Schriftenreihe als Diskussionsforum offen.

In its series *Studies on the Agricultural and Food Sector in Central and Eastern Europe* IAMO publishes monographs and proceedings focusing on agricultural economic issues specific to Central and Eastern Europe. This series offers a forum to researchers studying this area.