

Das 'andere Rußland': unternehmerischer Erfolg in der russischen verarbeitenden Industrie

Götz, Roland

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Götz, R. (1998). *Das 'andere Rußland': unternehmerischer Erfolg in der russischen verarbeitenden Industrie*. (Berichte / BIOst, 25-1998). Köln: Bundesinstitut für ostwissenschaftliche und internationale Studien. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-43557>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Die Meinungen, die in den vom BUNDESINSTITUT FÜR OSTWISSENSCHAFTLICHE UND INTERNATIONALE STUDIEN herausgegebenen Veröffentlichungen geäußert werden, geben ausschließlich die Auffassung der Autoren wieder.

© 1998 by Bundesinstitut für ostwissenschaftliche und internationale Studien, Köln

Abdruck und sonstige publizistische Nutzung – auch auszugsweise – nur mit vorheriger Zustimmung des Bundesinstituts sowie mit Angabe des Verfassers und der Quelle gestattet.

Bundesinstitut für ostwissenschaftliche und internationale Studien, Lindenbornstr. 22, D-50823 Köln,
Telefon 0221/5747-0, Telefax 0221/5747-110; Internet-Adresse: <http://www.uni-koeln.de/extern/biost>

ISSN 0435-7183

Inhalt

	Seite
Kurzfassung.....	3
Einführung	5
Die einzelnen Unternehmen	6
Beispiel 1 Reduktion von Sortiment und Belegschaft auf Rat eines einheimischen Investors	6
Beispiel 2 Renaissance eines russischen Produktes mit ausländischer Unterstützung	9
Beispiel 3 Ein Abstinenzler erobert den Wodkamarkt und scheitert an sich selbst.....	10
Beispiel 4 Ein Flugzeugbauer übernimmt eine Düngemittelfabrik.....	13
Beispiel 5 Restrukturierung der Funktionsbereiche als Erfolgsrezept.....	16
Beispiel 6 Durch Gründung von Tochterunternehmen zu einer neuen Struktur.....	17
Beispiel 7 Kombination einer deutschen Lizenz mit russischer Tüchtigkeit	19
Beispiel 8 Ein Biologe saniert einen sozialistischen Industriegiganten.....	21
Beispiel 9 Vom "Wolga" zur "Gazelle" – Erfolg durch marktorientierte Modellpolitik.....	23
Unterschiede und Gemeinsamkeiten der untersuchten Unternehmen	25
Anhang: 200 russische Großunternehmen im Vergleich	27
Summary	37

18. Mai 1998

Roland Götz

Das "andere Rußland"

Unternehmerischer Erfolg in der russischen verarbeitenden Industrie

Bericht des BIOst Nr. 25/1998

Kurzfassung

Vorbemerkung

Russische Unternehmen werden im Westen häufig mit "Schattenwirtschaft" und "Mafia" in Verbindung gebracht. Davon abgesehen weiß man, daß in Rußland mit Erdöl, Erdgas und Aluminium gute Geschäfte gemacht wurden und werden und daß Banken und Teile der Rüstungsindustrie florieren, die russische Landwirtschaft dagegen auf keinen grünen Zweig kommt. Kaum bekannt ist dagegen, daß sich seit Anfang der neunziger Jahre in Handwerk und Gewerbe eine – allerdings verhältnismäßig schmale – Schicht von "ehrlichen" Kleinunternehmen gebildet hat, die trotz aller Widrigkeiten etwa 10 Millionen Menschen Beschäftigung bieten. Noch weniger ist über erfolgreiche mittlere und größere Unternehmungen, Unternehmerinnen und Unternehmer der Industrie außerhalb des Rohstoffsektors bekannt. Daher werden in diesem Beitrag einige Beispiele für gelungene Sanierungen bzw. Neugründungen vor allem aus den Bereichen Maschinenbau und Nahrungsmittelindustrie vorgestellt. Es werden allgemein zugängliche, als seriös anzusehende Quellen genutzt und die dort genannten Zahlenangaben übernommen.

Ergebnisse

1. Wie sich zeigt, gibt es kein allgemeines Erfolgsschema für russische Unternehmungen in der Periode der Wirtschaftstransformation: Sowohl inländische als auch ausländische Investoren sind anzutreffen und sowohl technologische Neuerungen als auch – für russische Verhältnisse – neuartige Organisationskonzepte können von Bedeutung sein. In allen hier betrachteten Fällen spielte allerdings das außergewöhnliche unternehmerische Engagement einer Einzelperson eine entscheidende Rolle. Dabei handelte es sich entweder um ein Mitglied der "alten" Betriebsführung oder einen Außenstehenden, der nicht aus der Branche stammte.
2. In allen geschilderten Fällen konnte von einer aktiven Industriepolitik der Moskauer Zentralregierung keine Rede sein. Dagegen machte sich das Engagement der regionalen Instanzen – hier z.B. des Gebiets Novgorod und der Republik Tschuwaschien – positiv bemerkbar.

3. Es fällt auf, daß die erfolgreichen Unternehmen, die bis auf eine Ausnahme aus bestehenden Betrieben hervorgingen, nur bei erheblicher Verkleinerung der Belegschaft überleben konnten. Freilich kann nicht davon ausgegangen werden, daß dadurch Arbeitslosigkeit in gleicher Höhe entstand, da erstens vielfach nur "verdeckte" Arbeitslosigkeit in "offene" verwandelt wurde, zweitens qualifizierte Kräfte zu anderen Betrieben abwanderten und drittens zusätzliche Arbeitsplätze in den Zulieferbetrieben der "Erfolgsunternehmen" geschaffen wurden.
4. Im internationalen Vergleich fällt die niedrige Produktivität (Jahresumsatz pro Beschäftigten) der erfolgreichen russischen Industrieunternehmen ins Auge. Hierbei sind allerdings einige Besonderheiten zu bedenken. Erstens handelt es sich bei diesen Zahlen um die zum Wechselkurs umgerechneten Umsatzangaben in Rubel, wobei die "innere Kaufkraft" des Rubel zu niedrig bewertet wird. Zweitens operieren die russischen Unternehmen mit Preisabschlägen gegenüber der westlichen Konkurrenz, weswegen ihre Umsatzwerte entsprechend gering ausfallen. Drittens kommen die verbreiteten Bartergeschäfte, die auf dem russischen Markt eine große Rolle spielen, in den Umsatzzahlen vermutlich nur unvollkommen zum Ausdruck. Daß diese Tauschgeschäfte nicht nur durch Geldmangel bei den Kunden verursacht werden, sondern auch einen Weg der Steuervermeidung darstellen, sei ebenfalls angemerkt. Die erfolgreichen russischen Unternehmen sind daher "besser" als ihre Produktivitätszahlen vermuten lassen.
5. Als Kapitalgeber traten sowohl inländische Finanzkreise bzw. "neue Russen" als auch ausländische Investoren auf. Bei "Lomo" und "Baltika" erfolgte die Restrukturierung mit finanzieller bzw. organisatorischer Unterstützung eines Großaktionärs (Interros bzw. Baltic Beverages). Bei Dovgans Firmengruppe deutet sich ebenfalls eine Sanierung mit Unterstützung eines neuen Eigentümers (Interros) an. Umgekehrt ist Uralmaš das Beispiel einer beginnenden Unternehmenskonzentration, die von einem Produktionsunternehmen ausgeht. Insgesamt kann damit gerechnet werden, daß die russischen Unternehmen im Zusammenhang mit ihrer technologischen und organisatorischen Neustrukturierung einem umfangreichen Konzentrations- und Fusionsprozeß entgegengehen.
6. Die hier vorgestellten Beispiele sind allerdings nicht statistisch repräsentativ, da sie nicht unter Berücksichtigung der Häufigkeit entsprechender Fälle, sondern vor allem aufgrund ihrer Dokumentation in allgemein zugänglichen Publikationen ausgewählt wurden. Dennoch sei die Hypothese gewagt, daß zumindest das allen Beispielen gemeinsame Merkmal, nämlich das Vorhandensein einer innovativen und kreativen Leitungspersönlichkeit, eine notwendige Bedingung für Unternehmenserfolg im Transformationsprozeß Rußlands darstellt. Damit wird gleichzeitig auf eine – freilich nicht unbekannte – "Schwachstelle" der wirtschaftlichen Transformation verwiesen, denn gerade an derartigen Persönlichkeiten mangelt es. Eine umfassende Bewertung und Analyse der Faktoren des Unternehmenserfolges bei der Restrukturierung von russischen Unternehmen der verarbeitenden Industrie erfordert zweifellos weitere Forschungstätigkeit auf diesem bislang weniger beachteten Gebiet.

Einführung

Wenn im Westen von russischen Unternehmern die Rede ist, fallen häufig Stichworte wie "Schattenwirtschaft" und "Mafia", die das Paradigma von den Bürokraten in Direktorensesseln abgelöst haben, das früher verbreitet war. Man glaubt zu wissen, daß in Rußland mit Erdöl, Erdgas und Aluminium viel Geld verdient wird, daß die Banken von Spekulationsgeschäften und die verbliebene Rüstungsindustrie vom Waffenexport lebt und daß die russische Landwirtschaft dahinsiecht (all dies ist nicht ganz falsch und nicht ganz richtig). Man nimmt weniger zur Kenntnis, daß sich seit Anfang der neunziger Jahre eine – allerdings noch verhältnismäßig schmale – Schicht von Kleinunternehmen gebildet hat, die auf allen Gebieten von Handwerk und Gewerbe aktiv ist.¹ Noch weniger ist über erfolgreiche Unternehmungen, Unternehmerinnen und Unternehmer der Industrie bekannt.² Daher werden in diesem Beitrag einige Beispiele für gelungene Sanierungen bzw. Neugründungen vor allem aus den Bereichen Maschinenbau und Nahrungsmittelindustrie vorgestellt. Es werden allgemein zugängliche, als seriös anzusehende Quellen genutzt und die dort genannten Zahlenangaben übernommen.³ Auch wird versucht, einige Gemeinsamkeiten erfolgreicher mittlerer und größerer Unternehmen aufzuzeigen.

Die hier vorgestellten Beispiele sind allerdings nicht statistisch repräsentativ, da sie nicht unter Berücksichtigung der Häufigkeit entsprechender Fälle, sondern vor allem aufgrund ihrer Dokumentation in allgemein zugänglichen Publikationen ausgewählt wurden. Wie weit diese Publizität auch auf eigener Marketingstrategie der entsprechenden Firmen beruhte, ist ebenfalls eine offene Frage.

Dennoch sei als Hauptergebnis der vorliegenden Untersuchung die Hypothese gewagt, daß zumindest das allen Beispielen gemeinsame Merkmal, nämlich das Vorhandensein einer innovativen und kreativen Leitungspersönlichkeit, eine notwendige Bedingung für Unternehmenserfolg im Transformationsprozeß Rußlands darstellt. Damit wird gleichzeitig auf eine – freilich nicht unbekannte – "Schwachstelle" der wirtschaftlichen Transformation verwiesen, denn gerade an derartigen Persönlichkeiten mangelt es noch, oder sie konnten sich bislang gegenüber den bisherigen Inhabern der Führungspositionen noch nicht durchsetzen. Eine umfassende Bewertung und Analyse der Faktoren des Unternehmenserfolges bei der Restrukturierung von russischen Unternehmen der verarbeitenden Industrie erfordert zweifellos weitere Forschungstätigkeit auf diesem bislang weniger beachteten Gebiet.⁴

¹ Prägnante Beispiele für derartige neue Kleinbetriebe beschreibt Michael Thumann: Rußlands neue Mitte, in: Die Zeit, 15/1998, S. 15-18. Zur aktuellen Diskussion siehe auch die Beiträge von Irina Suvorova u.a., in: Novye Izvestija, 17.4., 18.4. und 21.4.1998.

² Eine der wenigen deutschen Publikationen zum Thema ist Jörg Eigendorf/Katrin Schut: Die Macher von Moskau. Aufstieg und Macht der neuen Business-Elite Rußlands. Düsseldorf/Wien 1994.

³ Die Dollar-Umsatzangaben sind zum amtlichen Wechselkurs umgerechnet (1996: 5.120 Rubel/Dollar, 1997: 6.000 Rubel/Dollar). Vgl. auch: 200 krupnejšich predprijatij Rossij, in: Ekspert, 38/1997, S. 34-79.

⁴ Vor allem für Ostmitteleuropa finden sich derartige Analysen z.B. im Journal for East European Management Studies (TU Chemnitz-Zwickau).

In diesem Bericht werden die folgenden Unternehmen näher untersucht, wobei der Sachstand Ende 1997/Anfang 1998 berücksichtigt werden konnte.⁵

- Firma: "Akron"
 Branche: Düngemittel und andere chemische Erzeugnisse
- Firma: "Baltika"
 Branche: Bierbrauerei
- Firma: "Dizelprom"
 Branche: Motorenbau
- Firma: "Elektromechanische Fabrik Čeboksary"
 Branche: Gerätebau
- Firma: "Gor'kovskij avtomobil'nyj zavod", "GAZ"
 Branche: Fahrzeugbau
- Firma: "Korporation Dovgan' – Geschützte Qualität"
 Branche: Handel mit Nahrungsmitteln
- Firma: "Lomo"
 Branche: Optik und Feinmechanik
- Firma: "Möbelkombinat Šatura"
 Branche: Möbelherstellung
- Firma: "Uralmaš-Werke"
 Branchen: Metallurgie und Schwermaschinenbau

Die einzelnen Unternehmen

Beispiel 1 Reduktion von Sortiment und Belegschaft auf Rat eines einheimischen Investors

- Firma: "Lomo"
 Branche: Optik und Feinmechanik
 Umsatz: rund 40 Mio. Dollar (1997)
 Beschäftigte: rund 8.000 (Ende 1997)
 Standort: St. Petersburg
 Generaldirektor: 1992-1997 Il'ja Iosifovič Klebanov, ab 1998 Arkadij Kobickij
 Eigentümer: Bankengruppe "Onaksim" (55%)

⁵ Vor allem bei der Unternehmensgruppe Dovgan' haben sich im Frühjahr 1998 erhebliche interne Veränderungen ergeben, auf die im folgenden Text weiter eingegangen wird.

Gegründet wurde das Unternehmen im Februar 1914 mit französischer Kapitalbeteiligung. Es stellte zunächst Visiere für die Artillerie her.⁶ Nach der Verstaatlichung im Jahre 1917 spezialisierte sich der Betrieb auf Kameras und Mikroskope. Erst nach dem Zweiten Weltkrieg wurde "Lomo" zu einem der Großbetriebe der sowjetischen Rüstungsindustrie mit einer Produktpalette von 700 Erzeugnissen, die von Zielgeräten für Panzer bis zu Linsen für Spionagesatelliten reichten.⁷ 1976 wurde dort das größte astronomische Teleskop der Welt gebaut. 1982 ging – nach nur zweijähriger Entwicklungszeit – die erste sowjetische Minikamera "Lomo-Kompakt" in Serie. (Ihre Produktion sollte ursprünglich in den neunziger Jahren eingestellt werden, doch war der preiswerte Apparat inzwischen im Westen zum Kultobjekt geworden und wird daher in begrenzter Stückzahl weiter gebaut). "Lomo" war ein sozialistischer Vorzeigebetrieb, der dreifach mit dem Leninorden ausgezeichnet wurde. Mit der Abschaffung der Planwirtschaft und dem Rückgang der Rüstungsaufträge sowie mit dem Vordringen der Auslandskonkurrenz geriet das Werk jedoch, wie viele ehemalige sowjetische Großbetriebe, in beträchtliche Schwierigkeiten.

Schon 1992, als "Lomo" noch Staatsbetrieb war, war Il'ja Klebanov, ein Absolvent des Leningrader polytechnischen Instituts, der nach kurzer Arbeit im Rüstungsbetrieb "Elektron" bei "Lomo" Karriere gemacht hatte, zum Generaldirektor bestellt worden, was – wie sich später zeigte – eine gute Wahl war.⁸ 1993 wurde der Betrieb nach der "ersten Variante" privatisiert, wobei 35% des Kapitals an die Belegschaft sowie weitere 5% an die Betriebsleitung (jeweils zu günstigen Bedingungen) übertragen, 30% auf Auktionen gegen Privatisierungsgutscheine (Vouchers) abgegeben und weitere 30% auf Auktionen paketweise an Investoren verkauft wurden. Dabei erwarb die Moskauer "Inros Kapital" (es handelt sich dabei um die spätere "Onexim"-Tochter "Interros", eine auf die Restrukturierung von Industriebetrieben spezialisierte Firma) 20% des Aktienkapitals.⁹ Sie kaufte für "Lomo" Lizenzen von der holländischen "Philips" sowie der israelischen "Deltec" und investierte im Verlauf von zwei Jahren insgesamt 40 Mio. Dollar in zukunftssträchtige Fertigungen des Unternehmens.

Das Aktienkapital des ehemaligen Rüstungsbetriebes ist heute vollständig in Privathand, davon 55% im Besitz des Finanzimperiums "Onexim" sowie 27% in ausländischem Besitz. (Bei den Besitzverhältnissen der hier vorgestellten Unternehmen läßt sich nur der jeweilige Haupteigentümer sicher identifizieren; es ist im allgemeinen jedoch davon auszugehen, daß ein weiterer Teil des Kapitals im Zuge der originären Privatisierung an Angehörige der Belegschaft und der ehemaligen Betriebsführung fiel bzw. von privaten Investoren erworben wurde). Die Produktpalette wurde von 700 Artikeln auf 120 reduziert. 1997 exportierte

⁶ Elfie Siegl: Die Neuorientierung der Menschen ist am schwersten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 17.1.1998, S. 15. Brian Whitmore: The Vision of a Great Economic Reformer, in: Russia Review, 27.2.1998, S. 34 f.

⁷ Erik Händeler: Von der Spionageausrüstung zur Endoskopie, in: Süddeutsche Zeitung, 12.2.1996, S. 21. "Lomo" ist die Abkürzung von "Leningradskoe optiko-mechaničeskoje ob-edinenie" (Leningrader optisch-mechanische Produktionsvereinigung).

⁸ Biographische Angaben zu Klebanov finden sich in: Sinie stranicy Rossii: Nacional'nyj spravočno-enciklopedičeskij ežegodnik, Moskau/St. Petersburg/New York 1996, S. 352 f.

⁹ Aleksandr Bekker: Smertel'nyj nomer rossijskogo VPK. Konversija pljus privatizacija, in: Segodnja, 11.1.1994, S. 2. Aleksej Fattachov: "Lomo" doždalos' investora, in: Delovoj Peterburg, 14.4.1995, S. 6.

"Lomo" Erzeugnisse im Wert von 16 Mio. Dollar ins Ausland und hat im Inland auf seinem Produktionssegment einen Marktanteil von rund zwei Dritteln. Der Betrieb stellt weiterhin militärische Erzeugnisse her, die über die staatliche Exportgesellschaft Rosvoorußenie ins Ausland exportiert werden. Die militärtechnologischen Kenntnisse ließen sich für Erzeugnisse wie Zieleinrichtungen für Jagdwaffen, Geldscheinprüfgeräte oder Spezialmikroskope für die Polizei nutzbar machen. Über ein Joint Venture mit Israel werden Nachtsichtgeräte in die USA geliefert, zusammen mit einer deutschen Firma werden Überwachungsanlagen für Banken hergestellt. Der internationale Wettbewerb hat Lomo, dessen unmittelbare Konkurrenten Firmen wie Kodak sind, letztlich zur Umstrukturierung gezwungen.

Daß "Lomo" überleben konnte und keine schlechten wirtschaftlichen Aussichten zu haben scheint, verdankt es nicht nur der Beschränkung auf ein nachfragegerechtes Produktionsortiment, sondern auch seinem veräußerbaren Immobilienbestand in St. Petersburg sowie der Aufgabe von Sozialeinrichtungen einschließlich einer luxuriösen Kurklinik auf der Krim, die heute als Joint Venture mit Sheraton betrieben wird. Die Belegschaft wurde von rund 20.000 auf etwa 8.000 verringert (1998 sollen weitere 2.500 Beschäftigte entlassen werden). Nicht benötigtes Werksgelände wurde verpachtet.

Anfang 1998 wurde der Generaldirektor des Unternehmens, Klebanov, zum Vorsitzenden des Komitees für Wirtschaft und Industriepolitik und ersten Vizegouverneur der Stadt St. Petersburg gewählt und gab in diesem Zusammenhang sein Amt als Generaldirektor von "Lomo" auf. Sein Nachfolger wurde sein erster Stellvertreter Arkadij Kobickij. Dieser verspricht die Diversifizierung des Unternehmens weiterzuführen und prognostiziert für 1998 eine Zunahme des Umsatzes auf umgerechnet rund 50 Mio. Dollar.¹⁰

In der St. Petersburger Stadtregierung erhofft man sich von Klebanov, dem Wunschkandidaten des Gouverneurs Vladimir Jakovlev auf diesem Posten, neue Impulse für die ins Stocken geratene wirtschaftliche Umstrukturierung.¹¹ Klebanov hält nichts von Subventionen und der Aufrechterhaltung unrentabler Arbeitsplätze. Er möchte, daß zahlungsunfähige Betriebe, die sich nicht umstellen können, in neue Hände übergeben oder geschlossen werden. Arbeitslosigkeit ist für ihn kein Gegenargument, da sie in diesen Fällen ohnehin bereits versteckt existiere. Auslandsinvestitionen sollen durch Steuerbefreiungen bis zu 100% nach St. Petersburg gelockt werden. Man verspricht sich von jedem durch Auslandskapital geschaffenen Arbeitsplatz drei bis vier weitere in Zulieferbetrieben.

"Lomo" ist ein Paradebeispiel für gelungene Konversion ohne staatliche Programme, jedoch mit Bankenunterstützung. Die Schattenseite dieses Erfolges besteht in der Freisetzung von zwei Dritteln der Belegschaft. Legt man diese – aus einem relativ erfolgreichen Unternehmen abgeleitete und daher eher zu günstige – Relation für die Beschäftigtenzahl in der Rüstungsindustrie Rußlands allgemein zu Grunde, erhält man einen Hinweis auf das Problem der Arbeitslosigkeit in diesem Sektor, das gegenwärtig dadurch verdeckt wird, daß Rüstungsbetriebe im allgemeinen mit 20-30% Kapazitätsauslastung arbeiten, ihre

¹⁰ Sergej Ageev/Anastasija Matveeva: Menedžment estestvennogo otbora, in: Ekspert, 2/1998, S. 22-25.

¹¹ Die Nominierung Klebanovs stieß allerdings auf Widerstand der "Jabloko"-Fraktion in der St. Petersburger Duma, die diesem Aufsteiger aus der Industrie reserviert gegenübersteht.

Belegschaften jedoch zu halten versuchen. Dabei ist der Personalbestand bei "Lomo", gemessen an westlichen Verhältnissen, immer noch viel zu hoch, was die verblüffend geringe rechnerische Produktivität dieses "Erfolgsunternehmens" erklärt.

Beispiel 2 *Renaissance eines russischen Produktes mit ausländischer Unterstützung*

Firma:	"Baltika"
Branche:	Bierbrauerei
Umsatz:	113 Mio. Dollar (1996); 159 Mio. Dollar (1997)
Beschäftigte:	900
Standort:	St. Petersburg
Generaldirektor:	Tajmuraz Kazbekovič Bolloev
Eigentümer:	"Baltic Beverages" (50,6%)

Anfang der neunziger Jahre stand die St. Petersburger Brauerei "Baltika", eine Investitionsruine der späten Sowjetzeit, vor dem Aus. Nach zwölf Jahren Bauzeit waren die Einrichtungen bei Fertigstellung bereits veraltet und weder Rohstoffe noch Geld vorhanden.¹² Anfang 1992 entschloß sich das Management unter Leitung des 1991 gewählten Generaldirektors T. Bolloev, der zuvor als Ingenieur in der Bierbrauerei Stepan Razin gearbeitet hatte, zu einem kühnen Schritt: Man nahm bei einer Bank einen Kredit in Höhe von 800 Mio. Rubel (zum damaligen Wechselkurs rund 4 Mio. Dollar) auf und kaufte dafür Rohstoffe.¹³ Zur Kreditsicherung wurden die gesamten Werksanlagen an die Bank verpfändet. Niemand im Unternehmen und auch nicht einmal die Bank glaubte, daß der Kredit jemals zurückgezahlt werden könnte. Dann half die Hyperinflation des Jahres 1992: Die Preise stiegen für Bier derart, daß man aus den Erlösen den Kredit ohne Probleme verzinsen und zurückzahlen konnte und überdies für das ganze Jahr mit Rohstoffen versorgt war. Zwar wuchs der Umsatz, jedoch man brauchte weiteres Geld, um die Produktionsanlagen modernisieren zu können.

Da sich im Inland kein Kreditgeber fand, suchte man nach Investoren aus dem Ausland. Die vielen ausländischen Besucher zeigten jedoch zunächst kein Interesse und prophezeiten dem Unternehmen den baldigen Zusammenbruch. Auch eine Delegation der "Baltic Beverages" war bei ihrem Besuch zunächst skeptisch, jedoch Direktor Bolloev rechnete ihnen die voraussichtliche Entwicklung des Unternehmens für die kommenden zwölf Monate vor und forderte sie auf, nach Ablauf dieser Frist wiederzukommen. Sie taten es und waren beeindruckt. So wurde "Baltic Beverages" zum Großaktionär von "Baltika". Bolloev bedauert dies im Grunde, da ihm die Selbständigkeit lieber gewesen wäre, verweist aber darauf, daß "der Staat uns nicht glaubte und keinen Kredit gab".¹⁴ (Auch er kann sich offenbar vom Glauben an die Allzuständigkeit des Staates nicht ganz befreien). Anfangs habe es mit dem

¹² Nicht zu verwechseln mit der St. Petersburger Brauerei "Bavarija" (350 Beschäftigte), die auf eine deutsche Gründung von 1863 zurückgeht und in der Sowjetzeit "Krasnaja Bavarija" hieß. Elfie Siegl: Die Neuorientierung der Menschen ist am schwierigsten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 17.1.1998, S. 15.

¹³ Biographische Angaben zu Bolloev finden sich in: Sinie stranicy Rossii, op. cit., S. 323.

¹⁴ Aleksej Chazbijev/Sergej Ageev: Zapadnye ekonomisty predrekli nam krach, in: Ekspert, 43/1997, S. 41-44.

Großaktionär noch Meinungsverschiedenheiten in Leitungsfragen gegeben, jedoch dann habe dieser eingesehen, daß in Rußland ein Russe der richtige Leiter sei, sagt Bolloev.

Der Absatz kam erst richtig in Schwung, nachdem das Markenzeichen "Baltika" eingeführt worden war, also nachdem ein grundlegendes Marketinginstrument der Lebensmittelindustrie eingesetzt worden war. Die mittelfristigen Expansionsaussichten beurteilt Bolloev optimistisch: Der Pro-Kopf-Verbrauch von Bier betrage in Rußland gegenwärtig erst die Hälfte des bereits vor 10 Jahren erreichten Wertes und schon alleine darauf gründen sich die Expansionserwartungen des Unternehmens.

Generaldirektor Bolloev verweist zudem darauf, daß bis vor kurzem im Westen fast unbekannt war, daß Rußland eine alte Tradition des Bierbrauens besitzt und daß Bier eher noch als Wodka das Nationalgetränk der Russen war und sei. Nach seiner Meinung müßten in den nächsten Jahren noch ein Dutzend Brauereien von der Größe von "Baltika" gebaut bzw. umgerüstet werden, um den wachsenden Bedarf zu befriedigen. In Rußland wurde bislang überwiegend nicht pasteurisiertes Bier gebraut, dessen Haltbarkeit auf acht Tage begrenzt war, weswegen die existierenden 100 russischen Brauereien vor allem den lokalen Markt belieferten. Mit der Umstellung auf haltbares Bier entsteht ein überregionaler Markt. Nach Meinung des Generaldirektors von "Baltika" werden ausländische Brauereien bald vermehrt in Rußland investieren und für eine Firma wie "Baltika" wird es schwer werden, in diesem Wettbewerb mitzuhalten. Gegenwärtig beträgt der Anteil ausländischer Biermarken in Rußland 40%. (Nach der amtlichen Statistik betrage der Importanteil zwar nur 15%, diese berücksichtige aber den illegalen Import nicht). In Rußland werde der Anteil der ausländischen Biermarken – auch wegen der hohen Importsteuern – zukünftig auf rund 10% sinken, wie dies in Westeuropa normal sei.

Auf dem russischen Biermarkt wird das Importbier also schrittweise durch in Rußland selbst von ausländischen Investoren hergestelltes Bier ersetzt und es wird ein Konzentrationsprozeß stattfinden bzw. nur noch Brauereien mit einer Kapazität von 5-10 Mio. Dekaliter werden rentabel produzieren können. Der russische Markt biete noch große Expansionsmöglichkeiten, ganz zu schweigen von anderen GUS-Staaten. (Allerdings sei man in Kaliningrad bereits von der polnischen Konkurrenz und in Belarus von den dort ansässigen Brauereien verdrängt worden, weil die Wettbewerber weniger Steuern zahlen und daher niedrigere Preise haben).

1997 stieg der Umsatz auf 159 Mio. Dollar, das sind beachtliche 40% mehr als 1996.¹⁵ Für 1998 plant man Investitionen in Höhe von 80 Mio. Dollar am St. Petersburger Standort. Damit könnte der Anteil von "Baltika" an der russischen Biererzeugung, der jetzt bei rund 13% liegt, weiter erhöht werden. Bei allen Erfolgen gibt der Generaldirektor allerdings den Fehler zu, zu Beginn der Privatisierung nicht mutiger gewesen zu sein und weitere russische Brauereien gekauft zu haben, als sie noch billig zu haben waren.

Beispiel 3 Ein Abstinenzler erobert den Wodkamarkt und scheitert an sich selbst

Firma: "Korporation Dovgan' – Geschützte Qualität"

¹⁵ Russia Review, 24.4.1998, S. 33.

Branche:	Handel mit Nahrungsmitteln
Umsatz:	22,5 Mio. Dollar (1997)
Beschäftigte:	rund 600
Standort:	Stadt Moskau
Vorstandsvorsitzender:	Vladimir Dovgan'
Eigentümer:	V. Dovgan' und German Dillevjali

Vladimir Dovgan', geb. 1964, stammt aus dem Fernen Osten Rußlands und wird von asiatischer Religiosität geprägt. Er studierte Maschinenbau und arbeitete zwei Jahre lang im Autowerk Togliatti. Nebenbei betätigte er sich als Rudertrainer, wobei sein kommerzielles Talent bereits zum Vorschein kam: Unter anderem betrieb er einen (damals illegalen) Sportclub und verkaufte mit gutem Gewinn eine Broschüre über östlichen Kampfsport, wie er in seiner Biographie "Wie ich Dovgan' wurde" beschreibt. 1990 gründete er in Togliatti das Kleinunternehmen "Plandem" (später in "Doka" umbenannt) zur Herstellung von Ausrüstungen für die Produktion von Kartoffelchips, kurz darauf die Unternehmen "Doka-Pizza" und "Doka-Chleb", die Pizza- und Brotbäckereien maschinell ausrüsteten. Schon damals wandte er das Franchising-System an, das später zur Basis seines Unternehmenskonzepts wurde. Allerdings gingen die meisten von ihm ausgerüsteten Pizza- und Brotbäckereien 1994 in Konkurs, da – wie er sagt – sich die Betriebsleiter als nicht vertrauenswürdig erwiesen: Zutaten wurden gestohlen und keine qualitätsgerechte Ware hergestellt. Auch die sich 1994 verstärkende Wirtschaftskrise in Rußland, als die Produktionskosten für Investitionsgüter stiegen, habe zum Scheitern seiner Ideen beigetragen. Daß er zur Finanzierung der Herstellung von Brotbäckereien für mehrere Mio. Dollar Aktien an die Bevölkerung verkaufte, die nun wertlos sind, läßt ihn ungerührt; überhaupt scheint er seine unternehmerischen Fehlschläge meisterhaft verdrängen zu können.¹⁶

Der Abstinenzler Dovagan' versuchte dann im Frühjahr 1996 einen unternehmerischen Neuanfang ausgerechnet mit Wodka, weil er diesen als unbedingt marktfähiges Produkt ansieht. Erst nach langem Suchen (die anderen Wodkafabriken zeigten kein Interesse) fand er einen Produzenten in Novgorod, der mit ihm zusammenarbeiten wollte. Es handelte sich um eine traditionsreiche Fabrik (ab 1992 Aktiengesellschaft "Alkon", zuvor Produktionsvereinigung "Novgorodpiščeagroprom"), die über eine für russische Verhältnisse hochmoderne Ausrüstung verfügte.¹⁷ Sie liefert das Grundprodukt für den Dovgan'-Wodka, der für einen zahlungskräftigen und qualitätsbewußten Kundenkreis gedacht ist. Gebietsgouverneur Michail Prusak befreite die Fabrik für einige Monate von der Alkoholakzise.

Als fälschungssicheres Flaschenetikett dient ein holographiertes Porträt des Unternehmers, das in Großbritannien hergestellt wird. Jede Flasche erhält eine eigene Nummer. Die von der üblichen Form abweichenden Flaschen werden aus der Schweiz bezogen, die Verschlüsse aus Deutschland und die Verpackungen aus Finnland. Die Rechnung ging auf: Das Unternehmen

¹⁶ Gleb P'janych, Kak on perestal byt' Dovganem, in: Kommersant'-vlast', 15/1998, S. 28-32.

¹⁷ Andrej Černjakov: Tri tosta za družej, in: Ekspert, 10/1997, S. 20-23. In der Fabrik waren 1941 die "Molotow-Coctails" (Flaschen mit einer speziellen brennbaren Flüssigkeit) hergestellt worden, mit denen die deutschen Panzer bekämpft wurden.

wurde innerhalb von wenigen Monaten Marktführer bei teuren Wodkasorten und hat so die zuvor dominierenden Importmarken verdrängt.¹⁸ Bereits nach acht Monaten verkaufte man mehr als die Konkurrenz mit den Marken "Absolut", "Finlandia" und "Smirnov" zusammen. Neben Wodka sind unter anderem 50 Arten von Süßigkeiten im Sortiment. Statt wie andere vor allem in die Produktionstechnologie zu investieren, setzt Dovgan' auf den Absatz und hierbei auf für russische Unternehmen ungewöhnlich hohe Werbeaufwendungen: Nach seiner Meinung müsse bei Nahrungsmittelerzeugnissen in Vertrieb und Werbung sieben bis acht mal so viel wie in die Produktion investiert werden.¹⁹ Das Unternehmen konzentriert sich daher auf die Schaffung von Markennamen, die Werbung und den Vertrieb.

Ende 1997 gab es allerdings Anzeichen für ernste wirtschaftliche Schwierigkeiten: Schulden gegenüber Lieferanten in Höhe von etwa 8 Mio. Dollar waren aufgelaufen und einige Firmen hatten wegen nicht bezahlter Rechnungen bereits die Gerichte bemüht.²⁰ Über die Ursachen der Krise kann nur gemutmaßt werden, da sich die Darstellungen der Hauptbeteiligten, nämlich Dovgan' und sein Finanzchef und Miteigentümer Dillevjali, widersprechen. Eine erste "ökonomische" Erklärung besteht darin, daß die Dovgan'-Produkte, die preislich über denen von Konkurrenzprodukten liegen, nicht mehr derart nachgefragt werden wie in den Anfangszeiten; Hinweise auf einen dramatischen Umsatzrückgang gab es jedoch zum Jahresanfang 1998 nicht. Eine weitere "kriminelle" Version besagt, daß sich Dillevjali mit einem Teil des Kapitals aus der Firma zurückgezogen habe. Dieser erklärt wiederum, daß nicht er, sondern Dovgan' selbst eine neue Firma gegründet, der alten aber die Schulden überlassen habe. Dafür spricht, daß Dovgan' das von ihm gegründete Unternehmen verließ und ihm die Rechte auf das Markenzeichen bestreitet.²¹

Nach einer dritten Version ist Dovgan' Opfer seiner eigenen Unternehmensphilosophie geworden, deren Hauptmerkmal die ständige Expansion sei. Die hohen Werbeaufwendungen würden nur durch noch höhere zukünftige Erträge gerechtfertigt, und wenn sich diese nicht einstellten, sei die Weiterexistenz gefährdet. Auch leide das Franchising-Konzept an der Problematik, daß die produzierenden Unternehmen veranlaßt würden, die eingeführten Marken zu niedrigeren Preisen selbst zu verkaufen und den Franchising-Geber (Dovgan') auszuschalten. Letztlich seien es nach dieser dritten Version Mängel der Unternehmensführung, an denen der Aufstieg dieses zunächst durchaus erfolgreichen Pioniers der russischen Wirtschaft gescheitert sei.

Die Gründe für die Mißerfolge können aber auch in der schillernden Persönlichkeit Dovgans gesucht werden.²² Einerseits hält er nach seinen eigenen Worten nichts von der Lebensweise und den Prinzipien der russischen Neureichen, sondern fordert ein Unternehmertum, das auf

¹⁸ Elfie Siegl: Das Unternehmergespräch. "Ich will jungen Leuten in Rußland Flügel verleihen", in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 1.9.1997, S. 19.

¹⁹ Galina Kostina/Dan Medovnikov: "Ja privyk, čto na nas smotrjat, kak na psichov", in: Ekspert, 40/1997, S. 37-40.

²⁰ Galina Kostina/Dan Medovnikov: Samoobman Dovgan'ja, in: Ekspert, 11/1998, S. 66-68.

²¹ Aleksej Gerasimov/Dmitrij Dobrov, ONEKSIMbank s-est Dovganja, in: Kommersant' daily, 15. 4. 1998, S. 9; Aleksej Gerasimov, Protivniki Dovganja izučajut ego sčeta, in: Kommersant' daily, 29.4.1998, S. 6.

²² Bei allen Bedenken gegen eine derartige "Ferndiagnose" deutet Dovgans Art, Projekte mit großem Einsatz zu beginnen und bald wieder fallen zu lassen auf eine manisch-depressive Persönlichkeit hin.

moralischen Werten basiert.²³ Er veranstaltete Wettbewerbe an russischen Schulen und wählte so Mitarbeiter für sein Unternehmen aus. Er gab in seinem eigenen Verlag Wirtschaftsbücher heraus und beabsichtigte die Gründung einer Business-Hochschule zusammen mit der Moskauer Universität. Andererseits neigt er zu hemmungsloser Selbstdarstellung, die in einer Monatszeitschrift "Dovgan" sowie einer regelmäßigen Dovgan'-show im Fernsehen gipfelte. Im Frühjahr zeichnete sich der Niedergang der Firma Dovgan' deutlich ab. Eine Reihe von Unternehmen, die mit ihm zusammengearbeitet haben, sind nahezu bankrott, haben ihre Lieferanten und Kunden sowie ihren guten Namen verloren. Die Reklamekampagnen der Firma Dovgan' sind ebenso eingestellt wie die Dovgan'-show im Fernsehen und auch die geplante Business-Schule wird es nicht geben. Wie jetzt bekannt wurde, hat Dovgan' in bekannter Manier zahlreiche Firmen – viele in der "Freihandelszone Inguschetien" – nur dafür gegründet, um Geld zwischen ihnen zu verschieben und der Besteuerung zu entgehen.²⁴

Nun hat die zum Bankenimperium "Onaksim" gehörige Industrieconsulting "MFK-Renessans" die Dovgan'-Gruppe ins Visier genommen und man vermutet, daß hierbei der Einstieg von "Onaksim" in den gewinnträchtigen Nahrungsmittelsektor erfolgen könnte. Damit wären die wohl überspannten Träume des Unternehmensgründers, der sich schon auf dem Wege zu einem Weltunternehmen sah, vorerst ausgeträumt. Das Beispiel Dovgan' verweist auf die (nicht nur für Rußland geltende) Problematik von Unternehmen, deren Aufstieg vor allem vom – nicht dauerhaft gesicherten – Aktivismus, dem Charisma und der Intuition einer Einzelperson abhängt.

Beispiel 4 Ein Flugzeugbauer übernimmt eine Düngemittelfabrik

Firma:	"Akron"
Branche:	Düngemittel und andere chemische Erzeugnisse
Umsatz (1996):	491 Mio. Dollar (Konzern)
Beschäftigte:	10.500 (Konzern)
Standort:	Stadt Novgorod
Tochterunternehmen:	"Chemiekombinat Dorogobuž" (Gebiet Smolensk) und andere
Generaldirektor:	Vjačeslav Kantor
Eigentümer:	V. Kantor (30%) sowie ehemalige Führungskräfte von "Akron"

V. Kantor ist Absolvent des Moskauer Instituts für Flugzeugbau, in dem er von 1976 bis 1986 an Weltraumprojekten arbeitete. 1986 gründete er zusammen mit Kollegen aus der Akademie der Wissenschaften eine Kooperative, in der er seine wissenschaftlichen Kenntnisse (Materialtechnik und spezielle EDV) kommerziell anwenden konnte.

Mit "Akron" kam Kantor und sein Unternehmen in Kontakt, als er in staatlichem Auftrag bei "Akron" eine ökologische Studie durchführte und dabei seine Aktiva bewertete, wozu er eine amerikanische Firma hinzuzog.²⁵ Die Erfolgsgeschichte von "Akron" begann 1993, als Kantor auf der Privatisierungsauktion 30% des Aktienkapitals erwerben und nach und nach

²³ Sergej Pičuričkin: Za vse uplačeno, in: Ogonek, 34/1997, S. 19-21.

²⁴ Aleksej Fomin, Dovgan'-lico našlo podchodjaščego pokupatel'ja, in: Novye Izvestija, 14. 4. 1998, S. 1 und 5.

²⁵ Interview mit Kantor in: Ekspert, 5/1998, S. 40-43 (Interviewer Tat'jana Gurova/Dan Medovnikov).

eine neue Strategie der Unternehmensentwicklung durchsetzen konnte. (Kantor erwähnt nur sich und seine Freunde aus seiner akademischen Laufbahn; nach anderer Darstellung standen hinter ihm das russisch-amerikanische Joint Venture "Intelmas" bzw. russische Bankenkreise).²⁶

Daß Kantor den Kapitalanteil an der größten russischen Düngemittelfabrik, für die sich nicht nur ausländische Chemiefirmen, sondern auch russische Insider interessierten, überhaupt erwerben konnte, verdankt er nach eigener Darstellung einer Kombination von glücklichen Umständen und raffiniertem Vorgehen. Ausländische Interessenten wie "Norsk Hydro" und BASF fielen aus, weil sie mit dem damals in Rußland existierenden System der Voucherprivatisierung bzw. mit seinen informellen Spielregeln nicht vertraut waren. Gefährlicher war die Konkurrenz der "bürokratisch-monopolistischen Strukturen" aus dem Umkreis des Ministeriums für Agrarchemie. Hierbei erwies sich als Glücksfall, daß die Spitze des Ministeriums gerade in einen Skandal mit einer anderen Firma verstrickt war und deswegen ebenfalls als Mitbewerber ausfiel. Es verblieben allerdings noch die Interessenten aus der Betriebsleitung sowie lokale Kreise, die auf ein billiges Schnäppchen hofften. Für Kantor und seine Freunde kam es darauf an, unbemerkt von diesen Interessenten auf der Auktion aufzutauchen und als letzte zu bieten. Da alle normalen Verkehrsverbindungen von Moskau nach Novgorod von der Konkurrenz versperrt worden waren (ein in Rußland nicht ungewöhnliches Mittel, um unerwünschte Bieter von Privatisierungsauktionen fern zu halten), landete er mit einer Militärmaschine auf dem Militärflugplatz von Novgorod, erschien 5 Minuten vor dem Ende der Auktion und gab überraschend sein Gebot ab. Kantor – der nach eigener Aussage zunächst auch nur an einem günstigen Kauf von Anteilen des weit unterbewerteten Unternehmens interessiert war – engagierte sich aber – wie er sagt, getrieben von der "Psychologie des Eigentümers" – bald in der Betriebsleitung. Sein Ziel war es, das Unternehmen auf die Marktbedürfnisse auszurichten und das Prinzip zu verwirklichen, nur das zu produzieren, was der Markt verlangt (und nicht das absetzen zu wollen, was traditionell produziert wurde). So gelang es, trotz der allgemein schwachen Nachfrageentwicklung in Rußland in den Jahren 1993-1996, den Umsatz um 50% zu erhöhen. Auch bei der übernommenen Düngemittelfabrik in Dorogobuž hatte man mit entsprechenden Maßnahmen Erfolg. Der Konzern "Akron" ist heute der größte Produzent von Kunstdünger in Rußland mit einem Marktanteil von 28%. Im Gebiet Novgorod ist "Akron" der weitaus größte Steuerzahler. 1997 war allerdings, teilweise weltmarktbedingt, ein Umsatzrückgang zu verzeichnen, dessen Tiefpunkt für 1998 erwartet wird.²⁷

Bei "Akron" wurden, weil man die Probleme vorhersah, rechtzeitig verschiedene Strategien eingeschlagen. Eine davon war die Diversifizierung der chemischen Basis, wobei man von der Orientierung auf Stickstoff als Ausgangsprodukt abging und Phosphor und Kali hinzu nahm. Eine zweite war die Konzentration auf den GUS-Markt. Eine dritte war die Beschäftigung mit dem Handel mit landwirtschaftlichen Vorprodukten und der Aufbau von Lagern für Düngemittel. Diese Ausweitung seines Geschäftes auf die Abnehmerseite brachte

²⁶ Andrej Jakurin: Novgorodskaja oblast' v dekabre 1996 goda, in: Meždunarodnyj institut gumanitarno-političeskich issledovanij (Hrsg.): Političeskij monitoring, 12/1997.

²⁷ Der Umsatz der Muttergesellschaft sank von 333 Mio. Dollar im Jahre 1996 auf 252 Mio. Dollar im Jahre 1997, nach: Russia Review, 24.4.1998, S. 33.

Kantor auf die Idee einer Wiederbelebung der russischen Landwirtschaft: Seiner Meinung nach befindet diese sich in einem Teufelskreis, weil die landwirtschaftlichen Betriebe Vorprodukte (unter anderem Düngemittel) brauchen, diese aber nicht bezahlen können. Gleichzeitig ist die landwirtschaftliche Produktion jedoch derart wenig rentabel, daß die Banken keine Kredite geben wollen. So wird ständig nach staatlichen Subventionen gerufen. Ein Hauptproblem besteht darin, daß in der Landwirtschaft immer noch der staatliche "agrarindustrielle Komplex", der selbst nicht liquide ist, als Abnehmer in Erscheinung tritt. Nach Meinung Kantors fehlen diesem System zwei Elemente, nämlich der Wertpapiermarkt und die Nahrungsmittelindustrie. Durch Einbeziehung der Landwirtschaft in den Wertpapiermarkt (d.h. durch Ausgabe von Aktien durch die landwirtschaftlichen Betriebe) könnte Kapital aufgebracht werden, das in die vernachlässigte Nahrungsmittelindustrie zu investieren wäre. Diese könnte dann als liquider Käufer der landwirtschaftlichen Erzeugnisse fungieren, die den Geldkreislauf in der Landwirtschaft in Gang setzen und im Fluß halten würde.

Die Idee, die russische Landwirtschaft von der Abnehmerseite ihrer Produkte her neu zu strukturieren, leuchtet ein. Freilich verlangt sie nichts weniger als die Entmachtung der bestehenden Zwischenebene zwischen Produzenten und Abnehmern – des "agrarindustriellen Komplexes" – sowie die Privatisierung von Grund und Boden, was in Rußland nach wie vor auf erheblichen Widerstand stößt.

Es ist wohl nicht zufällig, daß zwei der hier vorgestellten erfolgreichen Unternehmen (Wodkafabrik "Alkon", Düngemittelfabrik "Akron") ihren Sitz in Novgorod haben. Dies wird dadurch unterstrichen, daß Novgorod neben Moskau große Aufmerksamkeit bei ausländischen Investoren findet. Die Stadt und das Gebiet Novgorod teilen mit anderen russischen Städten und Gebieten (z.B. Vladimir und Tver') den Vorzug einer alten Handelstradition und einer verkehrsgünstigen Lage im Westen Rußlands. Wenn das Gebiet Novgorod jedoch vergleichsweise größere wirtschaftliche Erfolge für sich reklamieren kann, dürfte jedoch die Person seines Gouverneurs, Michail Prusak, eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen.

Prusak, ein ehemaliger Schullehrer, Komsomol-Organisator und Sowchosen-Direktor, wurde 1991 im Alter von 31 Jahren auf Vorschlag von Gennadij Burbulis von Präsident Jelzin zum Gouverneur des Gebietes Novgorod ernannt. 1995 wurde er durch die Bevölkerung in seinem Amt bestätigt. Prusak gilt als gemäßigter Reformier und pflegt gute Kontakte zu allen politischen Strömungen. Auf wirtschaftlichem Gebiet tritt er für eine staatliche Regulierung der Wirtschaft, jedoch für eine niedrige Besteuerung der Unternehmen ein und gewährt in seinem Gebiet in erster Linie ausländischen Investoren anfänglich (bis zur Erreichung der Rentabilitätsschwelle des Projektes) Befreiung von regionalen und lokalen Steuern. So konnte er als Erfolg verbuchen, daß im November 1997 in Chudovo bei Novgorod der britische Nahrungsmittelkonzern "Cadbury Schweppes" 120 Mio. Dollar in die zweitgrößte Schokoladefabrik der Welt (Produktion 45.000 t/Jahr) investierte.²⁸ Somit wird in diesem Gebiet, das zu Zeiten der Sowjetunion auf Radioelektronik und damit auf Rüstungsindustrie spezialisiert war, ein industrieller Neuanfang in Gang gesetzt.

²⁸ vwd Rußland, 21.7.1997, S. 2.

Gouverneur Prusak hat nach seiner Darstellung in seinem Gebiet eine radikale Dezentralisierung der Verwaltung, des staatlichen Eigentums und der Finanzmittel durchgeführt, um die Eigeninitiative und Verantwortlichkeit auf lokaler Ebene zu stärken. Dadurch habe man aufgehört, für alle Entscheidungen nach Moskau zu fahren, und begonnen, die Probleme an Ort und Stelle zu lösen.²⁹

Beispiel 5 *Restrukturierung der Funktionsbereiche als Erfolgsrezept*

Firma:	"Möbelkombinat Šatura"
Branche:	Möbelherstellung
Umsatz:	Keine Angaben
Beschäftigte:	Keine Angaben
Standort:	Šatura (Gebiet Moskau)
Generaldirektor:	Valentin Zverev
Eigentümer:	Keine Angaben

Das Möbelkombinat in der Kleinstadt Šatura wurde 1961 gegründet und war in den achtziger Jahren Leitbetrieb einer Produktionsvereinigung von 60 Möbelfabriken in Rußland.

1992 wurde das Kombinat in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Damals begann man zu begreifen, sagt Generaldirektor V. Zverev (der aus der Betriebsleitung kommt), daß man mit den bisherigen Auffassungen und Kenntnissen nicht überleben würde. So holte man sich auswärtigen Rat, angefangen mit einer dänischen Consultinggesellschaft; es war – wie man bald feststellte – nicht schwer, Wettbewerbe für Consulting-Leistungen zu gewinnen. So nahm man umsonst die Dienste von "McKinsey" und eines Pensionärs vom "Internationalen Expertencorps" in Anspruch. Berater aus Italien und Deutschland wurden hinzugezogen. Dadurch gewann man zunächst nur allgemeine Vorstellungen von der Marktstellung des Kombinats und von seinen Leitungsmängeln. Für den Finanzbereich wurden Begriffe wie Budget, Kosten und Rentabilitätsschwelle eingeführt. Konkret änderte sich zunächst jedoch noch wenig. Während 1992/93 eine Scheinblüte herrschte, setzte 1994 ein Umsatzrückgang ein, der bis Mitte 1996 anhielt. Grund war die noch nicht erfolgte tatsächliche Umstrukturierung des Unternehmens: Die Produktion war auf sieben verschiedene Werkstätten verteilt, die nur zum Teil integriert arbeiteten. Das Rechnungswesen war unzureichend ausgebildet, das Management hatte keine klaren Informationen über die finanzielle Lage, statt Marketing hatte man die übliche Absatzorganisation. Das Hauptprodukt Schrankwand war 10 Jahre zuvor konzipiert worden. Der Personalbestand war zu groß, dabei fehlte es an Leuten, die wirtschaftliches Denken geübt waren.³⁰

Besonders schwer war es, sagt der kaufmännische Direktor Gennadij Kalitin, in der Phase des Rückgangs der Verkäufe strategisch zu denken statt sich von den augenblicklichen Problemen ablenken zu lassen. Es wurden jedoch vier Ansatzpunkte innerbetrieblicher Reformen bestimmt: Marketing bzw. Marktforschung, die Entwicklung neuer Produkte, die Finanzen sowie die Leitungsstruktur. Als erste Neuerung begann man damit, den Absatz in den Regionen Rußlands zu verstärken, während man früher überwiegend nach Moskau geliefert

²⁹ Michail Prusak: Gosudarstvo dolžno nanjat'sja obsluživat' biznes, in: Ekspert, 17/1997, S. 34.

³⁰ Vera Krasnova: Chronika pikirujuščego kombinata, in: Ekspert, 4/1998, S. 31-35.

hatte. Die Einführung eines neuen Hauptprodukts gestaltete sich schwierig, weil die Marketingabteilung keine "gemeinsame Sprache" mit der Produktion fand. Dort galt bislang der Grundsatz "Zwar stellen wir schlechte Möbel her, dafür sind sie aber billig"! Es bedurfte energischen Eingreifens des Direktors, um das Sortiment auf Küchen, Kinderzimmer und Flurmöbel auszuweiten und die bisherigen Erzeugnisse zu modernisieren. Die Zahl der Abteilungsleiter wurde von zehn auf vier vermindert.

Ein weiterer Hauptpunkt im Restrukturierungsprogramm war die Kostensenkung, wobei das Kombinat wie jedes ehemals sozialistische Unternehmen große Reserven bot. Es half schon viel, daß man den Zähler an der vom Heizkraftwerk kommenden Dampfleitung tatsächlich an der Abzweigung zum Kombinat anbrachte und nicht vor der Stelle, von der aus die ganze Stadt versorgt wurde. Dann wurde ein computergestütztes Kontrollsystem für den Stromverbrauch der einzelnen Werkstätten installiert. Eine Durchsicht des Materialaufwandes ergab, daß von Tausenden von Positionen nur 40 für drei Viertel der Materialkosten verantwortlich waren: Bereits zwei Gespräche mit dem Leiter der Einkaufsabteilung vermochten sie um 7% zu senken! Die Sozialeinrichtungen des Kombinates wurden an die Stadt übertragen, wofür diese 1,5% des Umsatzes als Sozialsteuer erhielt, was sich für Stadt und Unternehmen gleichermaßen positiv auswirkte. Schließlich wurde ein neues, operatives Rechnungswesen eingeführt und Finanzpläne für das kommende Jahr aufgestellt. Als strategisches Wachstumsziel des Unternehmens definierte man die Umorientierung des Angebots hin zu den Bedürfnissen der neu entstehenden Mittelklasse (während man vorher die ärmsten Schichten der Bevölkerung im Auge hatte). Deswegen wurde die Qualitätskontrolle, die bisher in der Produktionsabteilung erfolgte, der Absatzabteilung unterstellt. Während man früher davon ausgehen konnte, daß kein Kunde etwas reklamierte, weil er wußte, daß dies ohnehin aussichtslos war, machte man sich nun selbst Gedanken über die Qualität. Im Ergebnis konnte man Küchen anbieten, die den importierten ebenbürtig waren, jedoch nur ein Drittel kosteten. Man beabsichtigt sogar, auf ausländischen Möbelmessen auszustellen, weil man (obwohl der russische Markt bei weitem nicht ausgeschöpft ist) sich diesem Qualitätstest stellen will.

Beispiel 6 Durch Gründung von Tochterunternehmen zu einer neuen Struktur

Firma:	"Elektromechanische Fabrik Čeboksary"
Branche:	Gerätebau
Umsatz:	Keine Angaben
Beschäftigte:	360 (Muttergesellschaft)
Tochtergesellschaften:	30
Standort:	Čeboksary (Hauptstadt von Tschuwaschien)
Generaldirektor:	Stanislav Ljapunov
Eigentümer:	Keine Angaben

Die Fabrik wurde 1956 gegründet und 1958 in die Produktionsvereinigung "Prompribor" (Industriegeräte) eingegliedert. Bereits 1989 begann die Umstrukturierung, nachdem der Betrieb aus der Produktionsvereinigung ausgegliedert worden war und sich ohne Umlaufmittel und Führungskräfte auf sich alleine gestellt sah. 1992 wurde er in eine Aktiengesellschaft umgewandelt.

Wie Generaldirektor Ljapunov sagt, habe man erkannt, daß das Unternehmen in seiner vorhandenen Struktur sich an die sich schnell verändernden Außenbedingungen nicht anpassen konnte. Daher ging es darum, die Adaptionfähigkeit zu erhöhen, was eng mit der Motivation der Beschäftigten zusammenhing.³¹ Die Belegschaft wurde von 2.500 auf 1.260 verringert und die Zahl der Tochtergesellschaften von einer auf zunächst 12 und später auf mehr als 30 erhöht. Durch die Ausgliederung von Produktions-, Service- und Vertriebsseinrichtungen entstanden Klein- und Mittelunternehmen, die sich im Eigentum ihrer Beschäftigten befinden.

Diese neuen Tochtergesellschaften sind einerseits finanziell weitgehend selbständig, werden andererseits jedoch von der Muttergesellschaft auch nicht länger unterstützt, wenn sie sich als nicht konkurrenzfähig erweisen. So sind 20% der neu gebildeten Tochterunternehmen wieder geschlossen worden (das seien im Vergleich zu westlichen Verhältnissen immer noch sehr wenige, meint der Generaldirektor).

Die Ausgliederung der Tochterunternehmen in der Form von "Zentren der finanziellen Verantwortlichkeit" verlief in vier Phasen: Zuerst, 1991, führte man die Pacht ein (ein noch aus den Perestrojka-Zeiten stammendes Element der Wirtschaftsreform). Dann ging man zu Verrechnungspreisen über, was in den Jahren der Hyperinflation 1992/93 nicht einfach war. In der dritten Phase wurden interne Konten gebildet, was zur Folge hatte, daß von den Tochtergesellschaften Löhne nur dann bezahlt werden konnten, wenn dort ein positiver Saldo bestand. In der vierten Etappe wurden diese Konten auf außenstehende Banken übertragen, was noch mehr Anreize zur Gewinnerzielung geben soll. Die finanzielle Führung der Tochtergesellschaften wird überwacht, wobei kurze monatliche und längere halbjährliche Abrechnungen erfolgen. Im voraus werden cash-flow- und Gewinnprognosen erstellt. Man ist nun dabei, die Gliederung der Untergesellschaften so zu verändern, daß nicht mehr produktionstechnische (d.h. funktionale) Gesichtspunkte im Vordergrund stehen, sondern Marktsegmente (divisionale Gliederung), während die Produktionsabteilungen entsprechend zugeordnet werden.

In der neuen Struktur, sagt der Generaldirektor, stehe er nicht mehr an der Spitze einer Pyramide, sondern befinde sich auf der gleichen Ebene wie die Tochtergesellschaften. Seine Aufgabe sei es nicht, etwas anzuordnen, sondern zu fragen, womit er dienen könne. Der Direktor betont, daß ein Grund für den Erfolg die permanente Schulung der Mitarbeiter sei. Damit sind mehrere innerbetriebliche Einrichtungen befaßt. Es gibt die Abteilung für die Entwicklung der menschlichen Ressourcen (die ehemalige Personalabteilung), die Abteilung für aktive Entwicklung (für die Förderung von Innovationen) sowie einen internen Beraterkreis, der aus Spezialisten des Unternehmens besteht. Diese beraten inzwischen auch andere Unternehmen, woraus eine Consultingfirma entsteht. Der Generaldirektor nennt als Hauptprobleme bei einer Ausgliederung von Betriebsteilen, daß in einem Verhandlungsprozeß ein Gleichgewicht zwischen Freiheit und Unfreiheit gefunden werden müsse. Dieses Ergebnis lasse sich nicht einfach vorwegnehmen oder kopieren, weswegen es dafür keine einfachen Rezepte gäbe. Er anerkennt, daß die Entwicklung seines Unternehmens in den letzten Jahren einer "Revolution von oben" geglichen haben, die er zunächst auf seinen

³¹ Interview mit Stanislav Ljapunov in: Ekspert, 4/1998, S. 37-39.

eigenen Schultern getragen hätte. Nach Meinung Außenstehender ist der Erfolg des Unternehmens weithin auf die "phänomenalen" Fähigkeiten seines Generaldirektors einschließlich seines Engagements für die Mitarbeiterschulung zurückzuführen, deswegen sei die Übertragbarkeit dieses Beispiels auf andere Betriebe nicht ohne weiteres vorauszusetzen.

Beispiel 7 Kombination einer deutschen Lizenz mit russischer Tüchtigkeit

Firma:	"Dizelprom"
Branche:	Motorenbau
Umsatz:	rund 18 Mio. Dollar (1995)
Standort:	Čeboksary
Beschäftigte:	1.850 (1995)
Generaldirektor:	Aleksandr Galkov
Eigentümer:	Verschiedene Großeigentümer, jedoch kein Mehrheitseigentümer

Die Firma "Dizelprom" ging aus dem Traktorenwerk in Čeboksary hervor, einem sozialistischen Industriegiganten, der mit 26.000 Beschäftigten jährlich 2.200 schwere Traktoren fertigte, dessen Erzeugnisse gegen die Konkurrenz aus den USA und Japan immer mehr ins Hintertreffen geraten waren. Einen neuen Aufschwung hatte man sich von der Lizenz für einen Dieselmotor von der deutschen MTU, die 1986 im Rahmen eines deutsch-sowjetischen Wirtschaftsabkommens von der sowjetischen Regierung erworben worden war, erhofft.³² Der Bau einer neuen Motorenfabrik, der von der deutschen "Liebherr" geplant wurde, kam in den Umbrüchen der Perestrojka-Periode aber zunächst nicht mehr zustande.

Ende 1988 wurde der stellvertretende Direktor des Traktorenwerkes, Aleksandr Galkov, vor die Aufgabe gestellt, fast ohne Geld, Maschinen und Produktionsgebäude die Motorenfabrik aufzubauen.³³ Anfang 1991 wurde das neue Unternehmen gegründet und Ende des Jahres in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Um Kapital aufzutreiben, suchte man als Aktionäre Kohle- und Goldbergwerke, auch eine russisch-amerikanische Stiftung zur Unterstützung des Unternehmertums (Soros?) beteiligte sich und hält 17% des Kapitals; einen Mehrheitsaktionär gibt es nicht.

Mit MTU arbeitet man weiter zusammen, von dort wird die Qualität der hergestellten Motoren geprüft, und die Buchführung läßt man von der amerikanischen "Arthur Anderson" attestieren.

Der Fremdanteil an Bauteilen ist von ehemals 100% auf nun 30% zurückgegangen, die Qualität entspricht westlichen Standards, die Produktionskosten und die Preise der Motoren sind jedoch wesentlich niedriger als die der Konkurrenz. Es werden neue Motorenmodelle entwickelt, darunter ein neuartiger Motor zur Stromerzeugung aus Erdgas. Obwohl man Exportmöglichkeiten hat, orientiert man sich vor allem auf den russischen Markt, der nach Meinung des Generaldirektors unermeßliche Aufnahmefähigkeit besitzt. Trotz der guten Auftragslage hat man Probleme mit der Zahlung von Löhnen und Gehältern, da die

³² Aleksandr Galkov: My naučili sami, in: Delovoj mir, 23.5.1995, S. 6.

³³ Interview mit Galkov in: Wostok, 2/1996, S. 59-61.

Abnehmer vorzugsweise mit eigenen Produkten bezahlen und so die Lager von "Dizelprom" mit Eisen, Kohle und Aluminium überfüllt sind.

Von staatlicher Seite erhält das Unternehmen nur insofern Unterstützung, als es die Steuervergünstigungen in Anspruch nehmen konnte, die die Republik Tschuwaschien gewährt. Anders dagegen in Moskau: "Dort sitzt ein Beamter, der auch schon in sowjetischer Zeit an dieser Stelle saß. Er ist nicht daran interessiert, mich zu unterstützen, weil ich westliche Kredite auch ohne ihn erhalten kann", sagt Direktor Galkov und deutet damit an, daß er zu Schmiergeldzahlungen nicht bereit ist.³⁴ Jedoch auch mit diesen westlichen Bankkrediten gibt es Probleme: Die deutschen Banken wären zwar zur Kreditvergabe zu moderaten Zinssätzen bereit, fordern jedoch die Garantie einer der großen russischen Banken als Kreditsicherung. Die russischen Banken gehen darauf aber nicht ein – sie möchten lieber den deutschen Kredit weiter vermitteln und darauf hohe Zinsen erheben.

Die Republik Tschuwaschien (Eigenbezeichnung: Čavaš) gehört mit ihren 1,4 Mio. Einwohnern zu den kleineren Gebietseinheiten der Rußländischen Föderation. Sie hebt sich mit ihrem durch Maschinenbau und Landwirtschaft geprägtem Wirtschaftsprofil auf den ersten Blick nicht von anderen Gebieten der Wolgaregion ab.³⁵ Dennoch gilt sie als eine der hervorstechenden Erfolgsregionen neben Nižnij Novgorod, Samara und Saratov. Dies hat sie in erster Linie ihrem Präsidenten Nikolaj Fedorov zu verdanken, der seit 1994 regiert.³⁶ Fedorov, ein aus Tschuwaschien stammender Russe und studierter Jurist (geboren 1958), war von Juli 1990 bis April 1993 Justizminister in der russischen Regierung, bis er aus Protest gegen einen Ukas Jelzins zurücktrat. Er wandte sich öffentlich gegen den Tschetschenienfeldzug und erlaubte den Rekruten der Republik die Verweigerung des Kriegsdienstes in Tschetschenien. Die Beziehungen zu Moskau, die zeitweilig angespannt waren, haben sich inzwischen wieder normalisiert.

Fedorov hat sich in Tschuwaschien nicht nur bei der Bekämpfung der Kriminalität, sondern auch bei der Wirtschaftsförderung Verdienste erworben und wurde daher von der ansonsten eher traditionell eingestellten und den Kommunisten zuneigenden Bevölkerung im Dezember 1997 wiedergewählt. In Tschuwaschien gelten für neu gegründete russische wie ausländische Betriebe Steuervergünstigungen.³⁷ Fedorov hat den Ruf eines Pragmatikers mit rechtsstaatlichen Grundsätzen, der Wirtschaft und Soziales im Gleichschritt entwickeln möchte. Die *Izvestija* überschrieb einen Bericht vom Januar 1998 mit "In Tschuwaschien baut man weder Kapitalismus noch Sozialismus, sondern Schulen, Krankenhäuser und Straßen".³⁸ Tatsächlich werden in der kleinen Wolgarepublik, die ohnehin verkehrsgünstig gelegen und durch Eisenbahnen bestens erschlossen ist, die Infrastruktur und das Wohnungswesen

³⁴ Ebd., S. 60.

³⁵ Roland Götz/Uwe Halbach: Politisches Lexikon Rußland. Die nationalen Republiken und Gebietseinheiten der rußländischen Föderation. München 1994, S. 352-358.

³⁶ Nikolaj Fedorov ist nicht zu verwechseln mit dem Finanzwissenschaftler Boris Fedorov, der im zweiten Halbjahr 1990 Finanzminister der RSFSR war.

³⁷ DEG et al. (Hrsg.): Wirtschaftshandbuch Rußland. Praxisnaher Ratgeber für Unternehmen. Köln 1997, Bd. 3, S. 59.

³⁸ Valerij Vyžutovič: V Čuvašii strojat ne kapitalizm ili socializm, a školy, bol'nicy i dorogi, in: *Izvestija*, 13.1.1998, S. 1 f.

schneller ausgebaut als in anderen Teilen Rußlands. So findet sie nicht ohne Grund steigende Aufmerksamkeit gerade bei deutschen Investoren.

Beispiel 8 *Ein Biologe saniert einen sozialistischen Industriegiganten*

Firma:	"Uralmaš-Werke"
Branchen:	Metallurgie und Schwermaschinenbau
Umsatz:	200 Mio. Dollar (1997)
Beschäftigte:	16.000 (1997)
Standort:	Ekaterinburg (Gebiet Sverdlovsk)
Generaldirektor:	Kacha Bendukidze
Eigentümer:	"Bioprozess-Nipek" (35%)

"Uralmaš", ein riesiger Maschinenbaukomplex, der alleine den Maschinenpark ganzer Fabriken liefern konnte, war eines der Herzstücke der sowjetischen Industrialisierung. Das Werk wurde 1926 gegründet und erhielt den Namen "Ural-Schwermaschinenbau Sergo Ordžonikidze". Seit 1932 produzierte es Artilleriegeschütze, seit 1943 Panzer, darunter den T-34. Zusammen mit seinen ebenfalls im Ural gelegenen Zweigbetrieben beschäftigte das Werk bis zu 120.000 Personen und fertigte bis zu 300.000 t Stahlkonstruktionen pro Jahr.³⁹ Nikolaj Ryžkov, ehemaliger Ministerpräsident der UdSSR, war hier vom Schweißer bis zum Generaldirektor (1971-1975) aufgestiegen.

Wie der gesamte ehemals sowjetische Maschinenbau geriet "Uralmaš" Anfang der neunziger Jahre in eine schwere Absatzkrise. Seine Kohlebagger und Bohrausrüstungen wurden kaum mehr benötigt, weil der russische Kohlebergbau selbst unter Überkapazitäten litt und die Erdöl- und Erdgasbetriebe im Raum der ehemaligen UdSSR als Ergebnis einer planmäßigen Zuteilung auf Jahre hinaus mit Uralmaš-Produkten versorgt waren. Außerdem hatte sich Uralmaš seine Konkurrenten in den heutigen GUS-Ländern und in China selbst herangezogen, als es dort Parallelbetriebe errichtete.⁴⁰

Ende 1991 wurde der Betrieb in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. 25% des Aktienkapitals wurde an die Belegschaft vergeben, der Rest nach und nach an Investoren verkauft. Unter ihnen war der Georgier Kacha Bendukidze.

Bendukidze, heute 48 Jahre alt, ist gelernter Biologe. Seit 1990 leitet er (und besitzt zusammen mit anderen Gesellschaftern) die Unternehmen "Bioprozess" und "Nipek", die untereinander verflochten sind.⁴¹ Während "Bioprozess" früher vor allem Geschäfte mit China machte, verdiente "Nipek" Geld mit dem Handel und der Verarbeitung von Erdöl und Erdölprodukten. Die Erlöse beider Unternehmen wurden zum Kauf von Vouchers eingesetzt,

³⁹ Elfie Siegl: Uralmasch bereitet sich nach Abmagerungskur auf den Weltmarkt vor, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 26.3.1998, S. 31.

⁴⁰ Grigorij Kakovkin, "Uralmaš" kak zerkalo ruskoj privatizacij, in: Izvestija, 22.4.1998, S. 5.

⁴¹ "Bioprozess" wurde 1988 von drei Mitarbeitern des Moskauer Institutes für Biotechnologie (Diana Medman, Kacha Bendukidze und Michail Mogutov) gegründet. "Nipek" (=Neftjanaja investicionno-promyšlennaja evro-aziatskaja korporacija) ist nach Bendukidzes Worten eines der größten Unternehmen Rußlands und steht der MOST-Gruppe nahe. Diana Medman von "Bioprozess" gehört zu den erfolgreichen Unternehmerinnen Rußlands, siehe Kirsten Vance, Redefining the Business World, in: Russia Review, 24.4.1998, S. 22-28.

für die wiederum in der Phase der Voucherprivatisierung Kapitalanteile ehemaliger russischer Staatsbetriebe erworben werden konnten.

Bendukidze und seine Firmen wandten rund 700.000 Dollar auf, um zunächst 18,4% des Kapitals von "Uralmaš" zu erwerben. 1998 wird sein Kapitalanteil mit rund 36% angegeben. (Weitere rund 25% des Kapitals sollen sich in ausländischen Händen befinden). Obwohl Bendukidze damit keine Mehrheitsbeteiligung hat, übt er als größter Eigentümer die Kontrolle über das Werk aus, da die anderen Großinvestoren ihm die Geschäftsführung überlassen haben. Er ist inzwischen Generaldirektor der 1997 gebildeten Holdinggesellschaft "Uralmaš-Werke" geworden.⁴²

Wenngleich die Anfänge des Aufstiegs von Bendukidze nicht ohne weiteres nachvollziehbar sind, so ist doch festzustellen, daß er aus dem Rahmen anderer Emporkömmlinge fällt: Er verdankt seinen Reichtum nicht Verbindungen zur Regierung oder zu Großbanken und entstammt nicht der Leitung eines ehemaligen großen Staatsbetriebes. Er stützt sich bei der Umstrukturierung seines Unternehmenskonglomerates (zu dem außer "Uralmaš" noch rund weitere 30 Betriebe gehören) auf renommierte westliche Consultingfirmen wie "Arthur D. Little" sowie "Ernst & Young" und beabsichtigt außerdem, in den Ruhestand getretene Direktoren westlicher Unternehmen in seine Geschäftsleitung aufzunehmen.

Ab 1992 ging Bendukidze daran, Uralmaš umzugestalten. Alle nicht produktionsnotwendigen Einrichtungen wie Erholungsheime, Sportanlagen, medizinische Diagnosezentren usw. wurden verkauft. Die Belegschaft wurde von über 30.000 auf 16.000 halbiert, die Zahl der Ingenieure und Konstrukteure von 7.000 auf 3.500. Das Produktionsprogramm wurde gestrafft. Rund 10% der Erzeugnisse gehen nun in den Export außerhalb der GUS, was für "Uralmaš" eine Novität darstellt. Mit der österreichischen "Voest Alpine" und der amerikanischen "Caterpillar" wurden Joint Ventures vereinbart. Der Umsatz hat sich seit 1995 ungefähr verdoppelt, liegt allerdings mit im Jahr 10.000 Dollar pro Beschäftigten noch weit unter dem Durchschnitt westlicher Maschinenbaubetriebe. Der Durchschnittslohn beträgt zwar nur 1.000 (neue) Rubel, doch werden die Löhne und Gehälter wenigstens pünktlich bezahlt. Für 1998 hat man sich unter anderem das Ziel gesetzt, die innerbetriebliche Kostenrechnung neu zu organisieren, um erstmals die wirklichen Selbstkosten einzelner Erzeugnisse feststellen zu können. (Eine antiquierte Kostenrechnung ist keine Eigenheit dieses Betriebes, sondern ein gemeinsames Erbe der ehemals sowjetischen Staatsbetriebe). Zwar läßt sich Uralmaš nicht in einzelne Firmen zerlegen, doch konnten für die Hauptprodukte eigene "Wirtschaftszentren" eingerichtet werden, die selbständig Aufträge übernehmen und Konstruktionsarbeiten durchführen. In diesem Zusammenhang nimmt man auch die längst überfällige "Computerisierung" des Unternehmens in Angriff.⁴³

Im März 1998 wurde die Absicht einer Fusion von "Uralmaš" mit dem Ischorsker Schwermaschinenbau ("Ižorskiye zavody") in Kolpino (Gebiet Leningrad) bekanntgegeben, an dessen Aktienkapital Bendukidze bereits mit 20% beteiligt ist.⁴⁴ Dieses nach seinem

⁴² Erin Arvedulund: Man and Machine, in: Russia Review, 11.8.1997, S. 8-11.

⁴³ Kakovkin, a.a.O.

⁴⁴ Andrej Onufriev/Vera Krasnova: Šagi Bendukidze, in: Ekspert, 10/1998, S. 32-34.

Produktionsprofil "Uralmaš" verwandte Werk (20.000 Beschäftigte, Umsatz 1996: 267 Mio. Dollar) hat sich, nachdem der Bedarf für seine früheren Hauptprodukte wie Tagebaubagger stark zurückging, unter anderem auf den Bau von Atomreaktoren spezialisiert, die in den Iran und nach China exportiert werden.⁴⁵ Die Produktionsprofile beider Unternehmen ergänzen sich und durch die gegenseitige Nutzung ihrer Produktionsanlagen können Kostenvorteile erreicht werden. Ihr Gesamtumsatz wird nach vollzogener Fusion rund 500 Mio. Dollar betragen, was den neuen Konzern in die Liste der 50 größten russischen Unternehmen aufrücken läßt; man erhofft sich davon auch gesteigertes Interesse westlicher Investoren. Im April 1998 kündigte Bendukidze weitere Fusionspläne an: Noch 1998 sollen die Schiffbaufabrik "Krasnoe Sormovo" in Sormovo im Gebiet Nižnij Novgorod, sowie die Wolgograder Fabrik für Bergbauausrüstungen, in den Konzern integriert werden.⁴⁶

Beispiel 9 Vom "Wolga" zur "Gazelle" – Erfolg durch marktorientierte Modellpolitik

Firma:	"Gor'kovskij avtomobil'nyj zavod", "GAZ"
Branche:	Fahrzeugbau
Umsatz:	2,2 Mrd. Dollar (1996)
Beschäftigte:	90.000
Produktion:	220.000 Fahrzeuge (1997)
Standort:	Stadt Nižnij Novgorod (ehem. Gorkij)
Generaldirektor:	Nikolaj Pugin
Eigentümer:	Keine Angaben

Die "Autofabrik Gorkij" wurde 1932 im damaligen Gorkij gegründet, das den Namen des sozialistischen Literaturklassikers Maksim Gorkij von 1932 bis 1990 trug. Seither sind in dem nach dem Beispiel der amerikanischen "Ford"-Werke erbauten sowie auf Grund von "Ford"-Lizenzen Millionen Pkw der Marke "Wolga" sowie schwere Lkw vom Band gelaufen. Die Produktionspalette des Werkes in der bis 1990 "geschlossenen" Stadt umfaßte aber auch andere Fahrzeuge von Fahrrädern bis hin zu Raketentransportern sowie Maschinen aller Art. Das Werk, das vormals bis zu 120.000 Menschen beschäftigte, war und ist der größte Arbeitgeber der Stadt und des Gebietes und mit ihm sind insgesamt fast eine Viertel Million Arbeitsplätze in der Region verbunden.⁴⁷

Zu Beginn der neunziger Jahre wurde GAZ vom Rückgang sowohl der Rüstungsaufträge, als auch von der schwindenden Nachfrage nach schweren Lkw betroffen: Während die Produktionskapazität dieser Lkw auf 270.000 Einheiten ausgelegt war, wurden 1997 nur noch 9.000 von ihnen produziert. An ihre Stelle trat ein leichter Lkw, die GAZelle, die heute ein Drittel

⁴⁵ Der Betrieb geht auf eine Gründung durch Peter I. zurück, der am Ufer des Fließchens Ižora eine Sägemühle für den Bau seiner Flotte errichten ließ. Ost-West-Contact, 7/1997, S. 10-13.

⁴⁶ Ekaterina Titova, "Uralmaš-zavody" stanovjatsja centrom krupnejšej rossijskoj mašinostroitel'noj korporacii", in: Finansovye izvestija, 14.4.1998, S. 6. In dem geheimen Rüstungsbetrieb "Krasnoe Sormovo", der offiziell Trockenfrachter herstellte, war Wirklichkeit jedoch ein wichtiger Rüstungsbetrieb der ehemaligen UdSSR und Hersteller von atomaren Unterseebooten. Dort kam es am 19.1.1970 zu einer nuklearen Explosion, die amtlich verschwiegen wurde; siehe Georgij Vačnadse, Spravočnik oblastej, respublik, kraev i okrugov Rossijskoj Federacii, Moskau 1995, S. 80. Der Komsomolsekretär des Werkes war von 1986-1991 Sergej Kirienko, der spätere Ministerpräsident.

⁴⁷ Hartmut Hübner, Das russische Detroit, in: Rußland intern, September/Oktober 1996, S. 30-31.

des Umsatzes bestreitet und – nebenbei gesagt – die erste auf den Markt gebrachte Neuentwicklung des russischen Automobilbaus in nachsowjetischer Zeit darstellt. Während die alten schweren Lkw den auf den Bedarf der landwirtschaftlichen Kolchosen und Sowchosen ausgerichtet waren, befriedigt der neue Klein-Lkw, der in vielen Varianten angeboten wird, vor allem die Nachfrage der privaten landwirtschaftlichen und gewerblichen Kleinbetriebe.⁴⁸

Der neue Lkw war 1994 eingeführt worden, als Nikolaj Pugin, der ehemalige Generaldirektor, erneut die Leitung des Werkes übernahm. Pugin hatte als Ingenieur eine typische Werkskarriere bei GAZ durchlaufen und den Posten des Generaldirektors bereits 1981-1983 innegehabt. Von 1996 bis 1991 war er Minister für Automobilindustrie bzw. Automobil- und Landwirtschaftsmaschinenbau in der sowjetischen Regierung unter Gorbatschow. 1994 holte ihn Boris Nemzow wieder nach Nižnij Novgorod zurück.

Wenn GAZ heute als die bestgeführte russische Automobilfabrik gilt, ist dies vor allem Pugins Wirken zuzuschreiben. Er kümmerte sich nicht nur um die Erneuerung des Produktionsprofils, sondern auch um die finanzielle Gesundung des Unternehmens, indem er den Anteil des Barterhandels auf 40% der Umsätze zurückschraubte (der ansonsten rund 80% ausmacht).⁴⁹ Jedoch auch Kredite der Europäischen Entwicklungsbank (EBRD) im Umfang von zusammen 110 Mio. Dollar halfen bei der Modernisierung der Anlagen. Dennoch liegt die Produktivität, gemessen in hergestellten Einheiten pro Beschäftigten, noch bei 1/5 bis 1/10 westlicher Autofabriken, dagegen an der Spitze russischer Werke. In Rußland benötigt man durchschnittlich rund 150 Mann-Stunden für die Herstellung eines Pkw, das ist zehn mal so lange wie in Europa oder den USA und immer noch drei mal so lange wie in Entwicklungsländern.⁵⁰ Daher ist für die russische Automobilindustrie die Kooperation mit westlichen bzw. südostasiatischen Partnern überlebenswichtig. GAZ hat unter Pugin zusammen mit "Fiat" das Joint-venture "Nižgorodmotors" gegründet, dessen Ziel die Herstellung von 140.000-150.000 Pkw pro Jahr der Fiat-Modelle "Palio" und "Mareo" ist. GAZ und Fiat halten jeweils 40% der Anteile, 20% liegen bei der EBRD. Aber auch der eigentlich antiquierte "Wolga" soll in verbesserter Form (GAZ 3111) im bisherigen Umfang von 125.000 Einheiten pro Jahr weiter vom Band laufen, da die Nachfrage nach diesem verhältnismäßig billigen Pkw immer noch groß ist. Außerdem wird die Produktionsaufnahme einer verkürzten "Gazelle" als "Familienauto" mit dem Namen "Sobol'" (Zobel) vorbereitet. Alle diese Vorhaben bedeuten die Umwandlung des ehemaligen Lkw-Herstellers in eine reine Pkw-Fabrik.⁵¹

Während andere russische Autofabriken mit ihrer Restrukturierung nur zögernd vorankamen und in wirtschaftlichen Schwierigkeiten stecken, wurde bei GAZ seit 1994 unter Generaldirektor Pugin sowohl das Produktionsprogramm grundlegend umgestellt, als auch Ordnung in die Finanzen gebracht. Auch dieses Beispiel zeigt, daß das vielbeschworene

⁴⁸ Central European Economic Review, April 1998, S. 23.

⁴⁹ o.V., Turin meets Detroit – on the Volga, in: The Economist, 7.3.1998, S. 79.

⁵⁰ Ebenda, S. 80.

⁵¹ Andrej Cugunov, GAZ vyezžaet na "Volge", in: Kommersant' daily, 5.5.1998, S. 9.

"Wiederauferstehen" der russischen Industrie, die vorwiegend für den Inlandsmarkt arbeitet, vor allem ein Management-Problem ist.

Unterschiede und Gemeinsamkeiten der untersuchten Unternehmen

Für alle der hier vorgestellten relativ erfolgreichen Unternehmen gilt, daß sie einige grundlegende Instrumente und Methoden westlicher Betriebsorganisation nicht nur äußerlich übernommen, sondern wirklich umgesetzt haben. Es handelte sich vor allem um Marketinginstrumente wie Handelsmarken, produktbezogene Kostenrechnung dadurch veranlaßte Bemühungen zur Kostensenkung, Verselbständigung von Unternehmensbereichen, Mitarbeiterschulung, Reduktion des Produktionssortiments auf wettbewerbsfähige Segmente sowie den Verkauf von betriebsfremden Immobilien und Einrichtungen und die Reduktion der Belegschaft. In diesem Sinne haben sie – deutlicher und schneller als andere russischen Betriebe – eine Anpassung an marktwirtschaftliche Verhältnisse vollzogen. Gleichzeitig waren für den Erfolg jedoch auch betriebsspezifische Faktoren ausschlaggebend.

Im Falle von "Lomo" war die Zusammenarbeit des außenstehenden Investors (der einheimischen Finanz- und Industrieholding "Oneksim") mit der Betriebsleitung wesentlich für den Erfolg verantwortlich. Der Investor betrachtete seine Beteiligung nicht unter Spekulationsgesichtspunkten, sondern brachte seine Erfahrungen bei der Restrukturierung von Unternehmen ein, um den Wert seiner Anlage zu erhöhen. Er mischte sich allerdings nicht allzu sehr in die Unternehmensbelange ein. Bemerkenswert ist, daß der sozialistische Musterbetrieb, dessen technologischen Erfolge schon früher auch in der westlichen Fachwelt Anerkennung gefunden hatten, nur bei Beschränkung auf wenige Arbeitsgebiete und der entsprechenden Verkleinerung der Belegschaft überleben konnte. Von einem Konversionserfolg im Sinne einer Überführung der Kapazitäten auf zivile Nutzung kann daher nicht die Rede sein. Der erfolgreiche Generaldirektor stammt aus dem Management eines anderen ehemaligen Staatsbetriebes, was bestätigt, daß dort durchaus personelle Reserven vorhanden waren, die sich erst unter neuen Bedingungen bewähren konnten.

Bei "Baltika" wurde ein heimischer Investor dagegen nicht gefunden, und auch ausländische Investoren zögerten zunächst. Dies zeigt, wie hoch das Risiko einer Investition in russische Produktionsunternehmen eingeschätzt wurde (und wird). Das Beispiel demonstriert aber auch, daß der russische Markt durchaus für "russische" Produkte aufnahmefähig ist und daß die Überschwemmung mit Importwaren nur eine zeitweilige Erscheinung sein dürfte. Auch hier kam der erfolgreiche Betriebsleiter aus der alten Mannschaft und konnte neue Ideen verwirklichen, als die Umstände keine andere Wahl ließen und bisherige Vorschriften und Zwänge, wie die Beschränkung auf bestimmte Abnehmer, wegfielen.

Der Fall des "Aufsteigers aus dem Nichts" 'Dovgan' ist das Beispiel für einen Gründerunternehmer, der kein Kapital, aber eine für Rußland neue Unternehmensidee (das Franchising) einbrachte. Freilich ist bei derartigen Versuchen, die von den Fähigkeiten einer einzigen Person abhängen, das Risiko des Scheiterns groß, wie dieses Beispiel ebenfalls zeigt.

Bei "Akron" gelang es einem fachfremden Außenstehenden, mit verhältnismäßig geringem Kapitaleinsatz die Führung des Unternehmens zu übernehmen und gewisse Änderungen durchzusetzen, die den Betrieb wieder in günstiges Fahrwasser brachte.

Am Beispiel des "Möbelkombinats Šatura", wo ein tatkräftiges Mitglied aus der alten Führungsriege vielfältige Expertise nutzte, zeigte sich, daß einige "Mythen" über die Restrukturierung keinen Bestand haben: Falsch ist, daß die Restrukturierung am besten vom Staat, von der lokalen Administration oder alleine von Beratern durchgeführt werden sollte. Es stimmt auch nicht, was umgekehrt ebenfalls behauptet wird, daß ausländische Berater überhaupt nichts nützen, da sie nichts von den konkreten russischen Verhältnissen verstünden. Es trifft ebenfalls nicht zu, daß die Restrukturierung schon deshalb unmöglich sei, weil man sich nicht von den Sozialeinrichtungen des Unternehmens trennen könne. Sie scheitert auch nicht am Fehlen von erforderlichen Finanzmitteln.⁵²

In der "Elektromechanischen Fabrik Čeboksary" wurde statt mit einer Restrukturierung von funktionalen Einheiten (wie bei den meisten anderen Beispielen) mit der Verselbständigung und organisatorischen Ausgliederung von Unternehmensteilen begonnen. Dieses Beispiel zeigt den Erfolg einer unternehmensinternen Reorganisation ohne wesentliche Kapitalzufuhr oder technologische Neuerungen.

Dagegen beruht der Erfolg der ebenfalls in Čeboksary beheimateten "Dizelprom" zum großen Teil auf einem "technologischen Sprung" (der Nutzung einer Lizenz für den Dieselmotorenbau). Daneben ist unverkennbar, daß diese technologische Möglichkeit nicht ohne das Engagement des bereits vorhandenen technischen Personals zum Erfolg geführt hätte. Dagegen beschränkten sich die Kapitalgeber auf eine rein passive Funktion.

Bei "Uralmaš" schließlich war es wie bei "Akron" ein von außen kommender, fachfremder Unternehmer-Kapitalist, der – vielleicht gerade deswegen, weil er unkonventionell dachte – an die Zukunft des krisengeschüttelten Industriegiganten glaubte und bereits einige Erfolge aufzuweisen hat.

Die traditionsreiche Autofabrik "GAZ" im ehemaligen Gorkij demonstriert den Erfolg einer Umstrukturierung, die im wesentlichen auf dem unter marktwirtschaftlichen Verhältnissen eigentlich selbstverständlichen Konzept beruhte, das Angebot auf die Nachfrage auszurichten. Daneben machte sich die wegen des Wegfalls von Subventionen gebotene Reduktion des Tauschhandels (Barter) günstig bemerkbar. Wie auch in einigen anderen hier betrachteten Fällen gingen die Impulse für die Neuorientierung von einer Persönlichkeit aus, die schon im alten System Karriere gemacht hatte.

⁵² Vera Krasnova: Reform bojat'sja, v biznes ne chodit', in: Ekspert 4/1998, S. 28-30.

Anhang: 200 russische Großunternehmen im Vergleich

Die folgende Zusammenstellung von Daten von russischen Großunternehmen basiert auf einer von der Zeitschrift "Ekspert" durchgeführten Befragung.⁵³ Während dort im Jahre 1996 die Daten (des Geschäftsjahres 1995) von 100 Unternehmen publiziert wurden, konnte der Kreis der dargestellten Unternehmen im Jahre 1997 auf 200 erweitert werden, da die Auskunftsfreude beachtlich zugenommen hatte: in der 1997 durchgeführten Umfrage antworteten rund 200 der 250 befragten Unternehmen. Das restliche halbe Hundert verweigerte zum Teil deswegen die Informationen, weil man sich der schlechten Ergebnisse schämte, oder weil man sie als "Betriebsgeheimnis" ansah. Zum Teil aber konnte man die Betriebe gar nicht erreichen, weil ihnen die Telefone (wegen nicht bezahlter Rechnungen) abgestellt worden waren (!). Über die "geschlossenen Betriebe" der Rüstungswirtschaft sind in der Publikation keine Angaben enthalten, diese werden aber, wie vermerkt wird, "interessierten Kreisen zur Verfügung gestellt".

Die Informationen über die von der Zeitschrift vorgestellten 200 Großunternehmen kamen zu rund 80% von diesen selbst, wobei "Ekspert" sich bemühte, Konzerne in der Frage der Einbeziehung von Tochtergesellschaften nach einer einigermaßen einheitlichen Methodik zu erfassen. Ergänzend griff "Ekspert" auf Auskünfte von Ministerien, anderen Behörden und Investmentgesellschaften zurück.

Erhellend sind die Ausführungen von "Ekspert" zu seinen Erfahrungen mit der amtlichen russischen Statistik (Goskomstat). Von dort erhielt die Zeitschrift nach langem Warten ein Datenband, das die buchhalterischen Jahresabschlüsse aller russischen Unternehmen enthält und erfuhr in diesem Zusammenhang, daß die von Goskomstat erfaßten und verwalteten betrieblichen Daten wie vor Jahrzehnten mit der russischen "Parodie auf die IBM 360/370" bearbeitet werden, für die die Losung "fünf Minuten Arbeit, zwei Stunden Wartung" keine Übertreibung darstelle.⁵⁴ Und noch eine Überraschung lieferten die amtlichen Betriebsdaten: unter ihnen befanden sich nur drei der von Expert erfaßten Großunternehmen! Dies liegt, wie die Mitarbeiter von Goskomstat erklärten, daran, daß der amtlichen Statistik wirksame Hebel fehlen, um die Unternehmen zu Auskünften zu zwingen – die vorgesehenen Strafen sind einfach zu niedrig. Die Zeitschrift meint dazu: "Dabei wäre es doch interessant zu wissen, wie Goskomstat dennoch die Daten über die russische Volkswirtschaft berechnen kann? Wenn auf Grund der Daten seines Rechenzentrums, dann sollte man doch besser die Sterne befragen."⁵⁵ Ganz so schlimm scheint es aber doch nicht um die amtliche russische Statistik zu stehen: auf Grundlage "besonderer Abmachungen" liefern 1.500 Großbetriebe zusätzlich monatliche Daten an Goskomstat, die von "Ekspert" ebenfalls ausgewertet werden konnten.

Das umsatzstärkste Unternehmen der "Ekspert"-Liste und zweifellos auch das nach Umsatz und Beschäftigungszahl größte russische Unternehmen ist die "Russisch Aktiengesellschaft Einheitliches Energiesystem Rußlands" (RAO EES Rossii) mit einem Umsatz von 22,8 Mrd.

⁵³ 200 krupnejšich predprijatij Rossii, in: Ekspert, 6.10.1997, S. 33-79.

⁵⁴ Die IBM 360/370 ist ein amerikanischer Großrechner aus den sechziger Jahren, der in der UdSSR nachgebaut worden war.

⁵⁵ Ebenda, S. 44.

Dollar und einer Million Angestellten, dicht gefolgt von Gazprom mit 22,5 Mrd. Dollar und 400.000 Beschäftigten.⁵⁶ Im Durchschnitt haben die 200 erfaßten russischen Großunternehmen jedoch weit geringere Dimensionen. Der Mittelwert des Umsatzes beträgt rund 750 Mio. Dollar und die durchschnittliche Belegschaftsstärke 22.500 Personen.

In der folgenden Tabelle werden die Firmen, die Umsätze und die Beschäftigtenzahlen aus der von "Ekspert" publizierte Liste dargestellt und daraus die Produktivität (Umsatz pro Beschäftigten) berechnet. Die Unternehmen sind nach Branchen geordnet und ebenfalls nach den Produktivitätswerten sortiert. Dies erlaubt, die vorne näher dargestellten "Erfolgsunternehmen", sofern dort Umsätze und Belegschaftsgrößen ermittelt werden konnten, im Vergleich darzustellen.

Der Umsatz pro Kopf beläuft sich im Durchschnitt aller hier erfaßten Unternehmen auf rund 33.000 Dollar bei erheblichen Abweichungen nicht nur zwischen den Branchen (was durch die unterschiedliche Vorleistungstiefe bedingt ist), sondern auch innerhalb der Branchen. In der Branche Maschinen- und Fahrzeugbau z.B. erreicht die Pkw-Fabrik ELAZ in Elabuga (Tatarstan) einen herausragenden Pro-Kopf-Umsatz von 121.000 Dollar, gefolgt von AvtoVAZ (Samara) mit 35.000 Dollar und die Branchenliste endet mit dem oben näher vorgestellten Erfolgsunternehmen "Lomo" (5.000 Dollar) und drei weiteren Betrieben mit 4.000 Dollar Umsatz pro Kopf.

Es zeigt sich, daß die "Erfolgsunternehmen", von Ausnahmen wie "GAZ" abgesehen, nicht durch auffallend hohe Produktivität hervorstechen. Dies liegt vor allem daran, daß ihr Erfolg noch jungen Datums ist und erst in den kommenden Jahren durch hohe Umsätze dokumentiert werden dürfte.

Noch bemerkenswerter ist allerdings, daß die russischen Unternehmen im internationalen Vergleich insgesamt geringe Umsätze pro Beschäftigten aufweisen. Hierbei sind allerdings einige Besonderheiten zu bedenken. Erstens handelt es sich bei diesen Zahlen um die zum Wechselkurs umgerechneten Umsatzangaben in Rubel, der die "innere Kaufkraft" des Rubel um mindestens ein Drittel zu niedrig bewertet. Zweitens operieren die russischen Unternehmen mit Preisabschlägen gegenüber der westlichen Konkurrenz, weswegen ihre Umsatzwerte entsprechend niedrig ausfallen. Drittens kommen die verbreiteten Bartergeschäfte, die auf dem russischen Markt eine große Rolle spielen, in den Umsatzzahlen vermutlich nur unvollkommen zum Ausdruck. Viertens sind die Belegschaftszahlen "aufgebläht", da unterbeschäftigte Arbeitskräfte in der Regel "mitgeschleppt" werden. Die russischen Unternehmen sind daher "besser", als ihre Produktivitätszahlen vermuten lassen.

⁵⁶ Die Umsätze werden in Dollar angegeben, um einen leichteren Vergleich mit westlichen Werten zu ermöglichen. Dabei sind die Rubel-Umsätze für 1996 zum amtlichen Mittelkurs von 5.125 Rubel/Dollar umgerechnet. Bei Angaben für 1997 wurde ein Kurs von 6.000 Rubel/Dollar zugrundegelegt. Bei Umsatz- wie auch Beschäftigtenangaben muß stets berücksichtigt werden, daß es sich dabei nur um ungefähre Werte im Sinne grober Richtgrößen handelt. Die Vergleichbarkeit mit westlichen Unternehmensdaten ist aus einer Vielzahl von Gründen, von denen oben einige genannt werden, nur bedingt gegeben.

Abkürzungen in den Firmennamen:

AlZ	Aljuminevyj zavod	(Aluminiumfabrik)
AZ	Avtomobil'nyj zavod	(Automobilfabrik)
CBK	Celljulozno–bumaž komb.	(Zellulose–Papier–Kombinat)
ChK	Chimičeskij komb.	(Chemiekombinat)
EMK	Elektrometallurgičeskij komb.	(Elektrometallurgisches Kombinat)
GOK	Gorno–obogatitel'nyj komb.	(Erzaufbereitungskombinat)
LPK	Lecopromyšlennyj komb.	(Holzindustriekombinat)
MK	Metallurgičeskij komb.	(Metallurgisches Kombinat)
MZ	Motornyj zavod	(Motorenfabrik)
NK	Neftjanaja kompanija	(Erdölgesellschaft)
NPZ	Neftepererabatyvajuščij zavod	(Erdölverarbeitungswerk, Raffinerie)
RAO	Rossijskaja akcionernaja kompanija	(Russische Aktiengesellschaft)
RTI	(zavod) rezinovyh techničeskich izdelii	(Fabrik für technische Gummierzeugnisse)

Unternehmensdaten für 1996

nach Branchen sowie Umsatz pro Beschäftigten (Arbeitsproduktivität) geordnet:

Branche, Firma	Standort	Umsatz	Beschäftigte	Umsatz pro Person
	Republik, Gebiet	Mio. Dollar	1.000 Personen	1.000 Dollar

Elektrizitätswirtschaft

Irkutskenergo	Irkutsk	899	23	39
Novosibirskenergo	Nowosibirsk	534	15	37
RAO "EES Rossii"		22.782	1.000	23

Erdöl- und Erdgas

Moskovskij NPZ	Moskau (Stadt)	769	3	226
NK "Lukoil"		8.588	94	91
NK "Slavneft"		1.974	27	72
Sibneftegazpererabotka	Tjumen	663	10	68
NK "Sibneft"		3.415	58	59
NK "Surgutneftegaz"		4.598	81	57
RAO "Gazprom"		22.544	399	57
Vostočnaja NK		2.168	40	54
Sibirsko-Dal'nevostočnaja NK ("Sidanko")		5.184	97	53
Tatneft	Tatarstan	3.660	75	49
NK "Jukos"		4.605	102	45
NK "Rosneft"		3.109	70	44
Tjumenskaja NK	Tjumen	2.345	54	44
Bašneft	Baschkirien	2.605	61	43
Orenburgskaja NK ("Onako")	Orenburg	995	32	31
NK "KomiTEK"	Komi	358	12	31

Holz, Zellstoff, Papier

Karton	Archangelsk	106	1	96
Zelljuloza	Archangelsk	89	1	89
Archangel'skij CBK	Archangelsk	513	9	59
Volga	N. Nowgorod	166	5	35
Kondologa	Karelien	218	6	34
Kotlasskij CBK	Archangelsk	289	11	28
Solikambumprom	Perm	109	5	24
Syktvykarskij LPK	Komi	223	9	24
Ust'-Ilimskij LPK	Irkutsk	215	10	21
Svetogorsk	Leningrad	93	5	19
Bratskij LPK	Irkutsk	285	15	19
Segežabumprom	Karelien	87	6	15

Branche, Firma	Standort	Umsatz	Beschäftigte	Umsatz pro Person
	Republik, Gebiet	Mio. Dollar	1.000 Personen	1.000 Dollar

<i>Eisen- und Stahlindustrie</i>				
"Severstal" (Cerepoveckij MK)	Wologda	2.479	46	54
Nižetagskij MK	Swerdlowsk	1.502	29	51
Novolipeckij MK	Lipezk	2.385	48	50
Čeljabinskij truboprokatnyj zavod	Tscheljabinsk	412	9	46
Magnitogorskij MK	Tscheljabinsk	2.486	56	45
Koks	Kemerowo	111	3	44
Kuzneckij MK	Kemerowo	1.275	29	43
Kuzneckie ferrosplavy	Kemerowo	104	3	42
Čeljabinskij MK ("Mecel")	Tscheljabinsk	1.095	31	36
Čeljabinskij EMZ	Tscheljabinsk	217	6	34
Čerepoveckij staleprokatnyj zavod	Wologda	201	6	32
Kackanarskij GOK	Swerdlowsk	319	10	31
Zapadnosibirskij MK	Kemerowo	1.097	36	30
Čukovskij MZ	Perm	218	7	30
Oskol'skij EMK	Belgorod	559	19	29
Severskij trubnyj zavod	Swerdlowsk	316	12	27
Karel'skij okatys	Kareljen	207	8	26
Altaikoks	Altai-Region	133	5	25
Šatka-magnezit	Tscheljabinsk	280	11	25
Lebedinskij GOK	Belgorod	398	17	24
Magnitogorskij kalibrovočnyj zavod	Tscheljabinsk	154	7	23
Beresnikovskij titano-magn.komb. ("Avisma")	Perm	146	6	23
Sinarskij trubnyj zavod	Swerdlowsk	255	11	23
Vysokogorskij GOK	Swerdlowsk	139	6	22
Orsko-Chalilovskij MK ("Nosta")	Orenburg	617	28	22
Kovdorskij GOK	Murmansk	122	6	22
Michajlovskij GOK	Kursk	303	14	22
Pervouralskij novotrubnyj zavod	Swerdlowsk	361	18	21
Olenegorskij GOK	Murmansk	94	5	20
Tulačermet	Tula	230	12	20
Kosogorskij MZ	Tula	82	4	20
Taganrogskij MZ	Rostow	263	13	20
Stoilenskij GOK	Belgorod	139	7	19
Koršunovskij GOK	Irkutsk	138	7	19
Ašinskij MZ	Tscheljabinsk	83	5	17
Vykunskij MZ	N. Nowgorod	302	18	17
MZ im. Serova	Swerdlowsk	110	7	15
Volžskij trubnyj zavod	Wolgograd	111	8	15

Zlatoustovskij MZ	Tscheljabinsk	156	11	14
-------------------	---------------	-----	----	----

Branche, Firma	Standort	Umsatz	Beschäftigte	Umsatz pro Person
	Republik, Gebiet	Mio. Dollar	1.000 Personen	1.000 Dollar

<i>Forts. Eisen- und Stahlindustrie</i>				
MZ "Elektrostal"	Moskau (Gebiet)	100	8	13
Volgogradskij staleprov.-kanatyj zavod	Wolgograd	83	7	12
Ižstal'	Udmurtien	202	17	12
Beloreckij MK	Baschkirien	143	14	11
Krasnyj Oktjabr	Wolgograd	112	11	10

<i>Buntmetallurgie</i>				
Krasnojarskij AIZ	Krasnojarsk	836	15	56
Bratskij AIZ	Irkutsk	543	11	52
Kandalaksskij AIZ	Murmansk	82	2	51
Volgogradskij AIZ	Wolgograd	159	4	43
Almazy Rossii-Sacha	Jakutien	1.759	42	42
Čeljabinskij elektrol. cinkovyj zavod	Tscheljabinsk	95	2	41
Novokuzneckij AIZ	Kemerowo	238	6	37
Bogoslovskij AIZ	Swerdlowsk	444	12	37
Urалеlektromed	Swerdlowsk	161	5	32
Sredneuralskij medeplavil'nyj zavod	Swerdlowsk	121	5	26
Sajanskij AIZ	Chakassien	196	8	25
Pikalevskoe ob"edinenie "Glinozem"	Leningrad	134	6	24
RAO "Norilskij Nickel"	Krasnojarsk	3.374	151	22
Kystymiskij medelektronnyj zavod	Tscheljabinsk	111	5	22
VSMPO Tirus	Swerdlowsk	251	14	18
Ačinskij glinozemnyj zavod	Krasnojarsk	195	12	16
Aldanzoloto	Jakutien	80	6	13
Samarskaja MK "Sameko"	Samara	188	16	12
Belokalitvinskoe metallurgičeskoe PO	Rostow	82	7	12
Sevuralboksitruđa	Swerdlowsk	122	11	11
Ucalinskij GOK	Baschkirien	79	7	11

<i>Chemische Industrie</i>				
Voronežšina	Woronesch	124		
Ural'skij zavod RTI	Swerdlowsk	82		
Balakovrezinotekhnika	Saratow	112	1	124
Bašneftchim	Baschkirien	3.401	29	117
Nižnekamskneftchim	Tatarstan	872	16	55
Tol'jatti-Azot	Samara	337	7	49

Akron	Nowgorod	491	11	47
Kaučuk	Baschkirien	354	8	47

Branche, Firma	Standort	Umsatz	Beschäftigte	Umsatz pro Person
	Republik, Gebiet	Mio. Dollar	1.000 Personen	1.000 Dollar

<i>Forts. Chemische Industrie</i>				
Nižnekamsksina	Tatarstan	715	16	46
Ammofos	Wologda	246	6	40
Kujbyšev-Azot	Samara	200	5	37
Voltajr	Wolgograd	171	5	36
Orgsintez	Tatarstan	248	7	36
Voronešsintezkaučuk	Woronesch	190	5	36
Kirovskij šinnyj zavod	Kirow	181	5	34
Barnaul'skij šinnyj zavod	Altai-Region	133	4	34
Azot	Kemerowo	286	11	26
Rossosanskoe AO "Minudobrenija"	Woronesch	87	3	26
Nevinnomysskij azot	Stawropol	174	7	25
Voskresenskie mineral'nye udobrenija	Moskau (Stadt)	176	7	25
Jaroslavskij šinnyj zavod	Jaroslavl	197	8	25
Kaustik	Wologda	168	7	25
Kurskresinotekhnika	Kursk	162	7	24
Azot (g. Novomoskovsk)	Tula	269	12	23
Apatit	Murmansk	323	15	22
Uralkalij	Perm	270	12	22
Soda	Baschkirien	189	9	21
Omskšina	Omsk	161	8	20
Kaustuk	Baschkirien	154	8	20
Omskij kaučuk	Omsk	87	5	19
Kirovo-Čepeckij ChK	Kirow	265	14	19
Sil'vinit	Perm	160	9	18
Usol'chimprom	Irkutsk	144	8	17
Chimprom	Wolgograd	145	9	17
Chimprom (g. Novočeboksarsk)	Tschuwaschien	151	10	16
Efremovskij zavod sintetičeskogo kaučuka	Tula	81	6	15
Sintezkaučuk	Samara	103	7	14
Zavod im. Sverdlova	N. Nowgorod	123	12	11
Kaprolaktam	N. Nowgorod	109	13	8

Branche, Firma	Standort	Umsatz	Beschäftigte	Umsatz pro Person
	Republik, Gebiet	Mio. Dollar	1.000 Personen	1.000 Dollar

Maschinenbau				
Stinol	Lipezk	227		
Belenergomaš	Belgorod	117		
Čeboksarskij agregatnyj zavod	Tschuwaschien	108		
Altajvagon	Altai-Region	103		
Avtokran	Iwanowo	79		
EIAZ	Tatarstan	290	2	121
AvtoVAZ	Samara	3884	112	35
Neftekamskij zavod avtosamosvalov	Baschkirien	222	8	27
Kirovskij zavod	St. Petersburg	264	12	22
Dimitrovgradskij avtoagregatnyj zavod	Uljanowsk	291	15	20
Zavod avtotrakt. elektroob. im. Tarasova	Samara	91	5	20
Zavolžskij MZ	N. Nowgorod	376	19	20
UAZ	Uljanowsk	505	26	20
UralAZ	Tscheljabinsk	476	26	19
Metrovagonmas	Moskau (Stadt)	140	8	18
Tverskoj vagonostroitel'ny komb.	Twer	139	8	18
Gorkovskij AZ ("GAZ")	N. Nowgorod	1854	108	17
Pavlovskij avtobusnyj zavod	N. Nowgorod	154	9	17
Avtonormal'	Baschkirien	118	8	15
Leningradskij MZ	St. Petersburg	133	9	15
Krasnoe Sormovo	N. Nowgorod	163	12	14
Arzamarskij mašzavod	N. Nowgorod	90	7	14
Ižorskie zavody	St. Petersburg	267	20	13
Motovilichinskie zavody	Perm	149	12	13
KamAZ	Tatarstan	710	58	12
Volgogradskij traktornyj zavod	Wolgograd	124	11	11
Kurganskij mašzavod	Kurgan	177	16	11
Uralmaš	Swerdlowsk	171	17	10
Dizelprom	Tschuwaschien	18	2	9
Moskovskij podšipnik (GPZ-1)	Moskau (Stadt)	99	11	9
Uraltraktor	Tscheljabinsk	225	24	9
Avtodizel' (g. Jaroslavl')	Jaroslavl	210	24	9
Tutaevskij motornyj zavod	Jaroslavl	84	11	8
Promtraktor	Tschuwaschien	112	15	8
ZIL	Moskau (Stadt)	123	21	6
Zavod im. Degtjareva	Wladimir	89	18	5
Lomo	St. Petersburg	40	8	5
Ižmaš	Udmurtien	166	40	4
Ufimskoe motostroitel'noe PO	Baschkirien	97	23	4

Rostsel'maš	Rostow	129	35	4
-------------	--------	-----	----	---

Branche, Firma	Standort	Umsatz	Beschäftigte	Umsatz pro Person
	Republik, Gebiet	Mio. Dollar	1.000 Personen	1.000 Dollar

<i>Nahrungsmittelindustrie</i>				
Lianozovskij moločnyj komb.	Moskau (Stadt)	167		
Birjulevskij mjasopererabat. komb.	Moskau (Stadt)	91		
Baza aktivnogo morskogo rybolovstva	Primorje	86		
Irkutskij mjasokomb.	Irkutsk	80		
Kombinat chleboproduktov im. Kirova	St. Petersburg	112	1	161
Pivovarenyj zavod "Baltika"	St. Petersburg	113	1	125
Caricyno	Moskau (Stadt)	206	2	103
Mosžirkomb.	Moskau (Stadt)	103	1	86
Čerkizovskij mjasopererab. zavod	Moskau (Stadt)	258	3	83
Šokoladnaja fabrika "Rossija"	Samara	108	2	67
Ostankinskij mjasopererab. zavod	Moskau (Stadt)	167	3	64
Konditerskaja fabrika im. Babaeva	Moskau (Stadt)	130	2	59
Mikoms	Moskau (Stadt)	252	5	52
Krasnyj Oktjabr	Moskau (Stadt)	152	3	49
Mjasnoj komb. "Ekaterinburgskij"	Sverdlowsk	114	3	42
Vladivostokskaja baza	Primorje	282	7	38
Rot Front	Moskau (Stadt)	94	3	38
Dal'moreprodukt	Primorje	358	11	34
Konditerskaja firma "Konfi"	Sverdlowsk	90	3	32
Novosibirskij mjasokomb.	Novosibirsk	92	3	29
Samson	St. Petersburg	160	6	27
Petropavlovskaja baza okean. rybolovstva	Kamtschatka	85	4	22
Murmanskij tralovoj flot	Murmansk	99	5	20
Murmanrybprom	Murmansk	92	5	19

<i>Pharmazeutische Industrie</i>				
Ferejn	Moskau (Stadt)	399	16	25

<i>Baumaterialienindustrie</i>				
Uralasbest	Sverdlowsk	112		
Borskij stekol'nyj zavod	N. Nowgorod	96	7	14

<i>Handel</i>				
Dovgan'	Moskau	23	1	38

Roland Götz

The "Other" Russia

Business Success in Russia's Manufacturing Industry

Bericht des BIOst Nr. 25/1998

Summary

Introductory Remarks

In the West, Russian enterprises are often associated with the "shadow economy" and the "Mafia". Apart from that, it is common knowledge, that in Russia business in oil, gas and aluminium has been good and is still doing well, and that banks and parts of the arms industry are flourishing, while Russian agriculture is not getting anywhere. However, hardly anyone is aware of the fact, that since the beginning of the nineties, a number – albeit a relatively small one – of "honest" small businesses has been developing in the crafts and trades. In spite of all problems, these businesses employ approximately 10 million people. Even less is known about successful medium and large enterprises as well as female and male industrial entrepreneurs outside the raw materials sector. Thus, examples for the successful reorganisation or new foundation of businesses, especially in mechanical engineering and the food industry, are presented in this report. The analysis is based on sources that can be regarded as reliable and that are accessible to the general public and on the statistics quoted in these sources.

Findings

1. It has become clear, that there is no general success formula for Russian enterprises during the period of economic transformation: Russian as well as foreign investors are to be found, and technical innovations as well as organisational concepts – new to the Russians – have been of importance. However, in all analysed cases, the exceptional entrepreneurial commitment of one person was the key success factor. This person was either a member of the "old" management or external to the business sector in question.
2. In all cases presented here, no active industrial policy worth mentioning was carried out by the centre in Moscow. Rather than that, it was the commitment of regional institutions – here for example of the Region Nizhni Novgorod and of the Chuvash Republic – that has had a positive impact.
3. It is interesting, that the successful enterprises, all of which but one emerged from existing companies, could only survive by considerably reducing the number of their employees. However, for obvious reasons one cannot assume, that this has led to a corresponding increase in unemployment. Firstly, "hidden" unemployment was only

transformed into "open" unemployment. Secondly, qualified personnel moved to other enterprises, and thirdly, additional jobs were created in those industries supplying raw materials and parts to the successful businesses.

4. It is striking, that the productivity (annual turnover per employee) of Russia's successful industrial businesses is low by international comparison. However, certain peculiarities have to be taken into account. Firstly, the productivity figures are calculated on the basis of the exchange rate and the annual turnover in Roubles. This calculation underestimates the "internal buying power" of the Rouble. Secondly, Russian enterprises try to undercut the prices of their Western competitors, which leads to correspondingly lower turnover figures. Thirdly, the wide-spread practice of barter, that plays an important part on the Russian market, is probably not fully considered in the turnover figures. At this point, it is worth mentioning, that these barter operations are not only induced by a lack of liquidity on the part of the customers, they also present an opportunity for evading taxes. Consequently, successful Russian enterprises are "better" than their turnover figures may imply.
5. There are foreign investors as well as investors who are members of Russia's finance circles, the so-called "new Russians". At "Lomo" and "Baltika" reorganisation took place with the financial and organisational support of one principal shareholder (Interros and Baltic Beverages, respectively). The Dovgans group also seems to be undergoing a reorganisation with the help of a new owner (Interros). Contrary to this, Uralmash is an example for business concentration initiated by a manufacturing company. On the whole, it is to be expected, that Russian enterprises – in connection with their technological and organisational restructuring – will be subject to an extensive process of concentration and merging.
6. However, the examples presented in this report are not statistically representative, as they were not chosen on the basis of the frequency of certain cases, but on the basis of their documentation in generally accessible publications. Nevertheless, one dare conclude, that the characteristic common to all the above examples, namely the presence of an innovative and creative, performance-oriented personality, is a necessary precondition for business success during the Russian transformation process. At the same time, this conclusion also points to a – certainly not unknown – "weakness" within the economic transformation: the lack of this type of personality. A comprehensive evaluation and analysis of the success factors for the restructuring of Russian enterprises in the manufacturing industry will no doubt have to be based on further research activities in this at present slightly neglected area.